



جامعة باتنة 1- الحاج لخضر
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



تنمية الموارد البشرية مدخلا لتمييز الأداء الجامعي

دراسة ميدانية بجامعة باتنة - 1-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه L.M.D في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية

إشراف الدكتور:
يوسف زدام

إعداد الطالبة:
أسماء زينة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | الجامعة الأصلية | الصفة |
|----------------------|----------------------|-----------------|--------------|
| د. يوسف بن يزة | أستاذ التعليم العالي | جامعة باتنة 1 | رئيسا |
| أ.د يوسف زدام | أستاذ محاضر (أ) | جامعة باتنة 1 | مشرفا ومقررا |
| د. عبد العزيز عقاببة | أستاذ محاضر (أ) | جامعة باتنة 1 | عضوا مناقشا |
| د. محمد بلعسل | أستاذ محاضر (أ) | جامعة المسيلة | عضوا مناقشا |
| د. أمين البار | أستاذ محاضر (أ) | جامعة تبسة | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية:

2020-2019

شكر وتقدير

أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان للكريم المنان، على منه، وفضله وتوفيقه في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذه الأطروحة.

بعد أن وفقني الله في إنجاز هذه الدراسة، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له أثر علمي في تحسينها وتقويمها والإضافة إلى معلوماتها، وهنا أخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور يوسف زدام الذي أسدى لي الرأي والتوجيه وضحي كثيرا بجهده ووقته، وكان لتوجيهاته القيمة ودقة ملاحظاته الأثر الفعال في إنجاز هذا الجهد المتواضع، فله مني جزيل الشكر وثناء العطاء وجميل العرفان.

ولأعضاء لجنة المناقشة الموقرة أسمى عبارات الشكر والعرفان على تفضلهم بقراءتها، تفحصها ومناقشتها.

وكل الشكر للأساتذة والإداريين بقسم العلوم السياسية، ولكل من قدم لي نصيحة أو مشورة أو مساعدة لإعداد هذا العمل المتواضع.

الطالبة أسماء زينة

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل

إلى من أحمل إسمه بكل افتخار والدي العزيز تغمده الله بواسع رحمته

إلى ملاكي في الحياة أُمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من أتفلس بوجوده أبي الثاني عمي عبداللطيف

إلى من غممني بكرم تفهمه ومساندته الدائمة رفيق دربي زوجي العزيز

إلى من طال انتظارهما وأكرمني الله بأنسهما توأمي جواد وجوري

إلى أسمى معاني المحبة والأخوة أختي وأخوي

إلى كل أفراد عائلتي الثانية (عائلة زوجي المحترم)

إلى كل باحث وطالب علم

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، إدارة الأداء، وإدارة التميز

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية، مدخل عام

المطلب الأول: من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثاني: قراءة في مفهوم تنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: المقومات البيئية لتنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة الأداء، مقارنة مفاهيمية

المطلب الأول: ماهية الأداء

المطلب الثاني: إدارة الأداء

المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز

المطلب الأول: ماهية إدارة التميز

المطلب الثاني: التميز الإداري: تطوره، مداخله، مصادره ومحدداته

المطلب الثالث: فضاءات التأثير في الأداء وتحقيق تميزه

الفصل الثاني: إستراتيجيات تميز أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: إستراتيجية التدريب

المطلب الأول: ماهية التدريب

المطلب الثاني: البرنامج التدريبي في المنظمة

المطلب الثالث: علاقة عناصر أداء الموارد البشرية بالإستراتيجية التدريبية وتميز الأداء

المبحث الثاني: إستراتيجية التحفيز

المطلب الأول: مدلول التحفيز

المطلب الثاني: البرنامج العملي لنظام الحوافز

المطلب الثالث: انعكاسات التحفيز على أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: إستراتيجية الإبداع الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الإبداع

المطلب الثاني: أساليب ومداخل تنمية الإبداع الوظيفي

المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع وتميز أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث: الجامعة الجزائرية ورهانات تميز أداء المورد البشري

المبحث الأول: نظرة عامة حول الجامعة الجزائرية

المطلب الأول: ماهية الجامعة

المطلب الثاني: المسار التاريخي للجامعة الجزائرية

المطلب الثالث: مبادئ، أهداف ومشكلات الجامعة الجزائرية

المبحث الثاني: واقع الأداء المعرفي في الجامعة الجزائرية

المطلب الأول: أداء الأستاذ الجامعي في الجزائر

المطلب الثاني: أداء الهيئة الإدارية في الجامعة الجزائرية

المطلب الثالث: جهود تطوير الأداء المعرفي في الجامعة الجزائرية

المبحث الثالث: نتائج جهود تحقيق الأداء المتميز في الجامعة الجزائرية

المطلب الأول: تميز الأداء الجامعي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: سياسات الجامعة الجزائرية لتميز أدائها

الفصل الرابع: تميز الأداء وواقع تأثير تنمية الموارد البشرية عليه بجامعة باتنة-1-

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: تطور جامعة باتنة

المطلب الثاني: عرض لجامعة باتنة -1-

المطلب الثالث: نبذة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة -1-

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

المبحث الثالث: عرض، تحليل نتائج الدراسة ومناقشة فرضياتها

المطلب الأول: عرض وتحليل عبارات المحور الأول ومناقشة فرضيته

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات المحور الثاني ومناقشة فرضيته

المطلب الثالث: عرض وتحليل عبارات المحور الثالث ومناقشة فرضيته

الخاتمة

المخلص

ناقشت الدراسة طبيعة واتجاه العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتميز الأداء الجامعي في جامعة باتنة-1- من خلال دراسة ميدانية في كلية الحقوق والعلوم السياسية. واستندت إلى افتراض أن إستراتيجيات التدريب والتحفيز ومحفزات الإبداع الوظيفي تساهم في تحقيق تميز أداء الموارد البشرية. محاجة بأن نجاح الجامعة يعتمد على طاقاتها البشرية التي تعتبر مصدرا لتمييز أدائها، لهذا يجب الاستثمار فيها من خلال الإستراتيجيات التنموية المفترضة المتمثلة في التدريب، التحفيز والإبداع الوظيفي.

ولمناقشة الموضوع بحثت الدراسة في الأطر النظرية والمفاهيمية لتنمية الموارد البشرية وإدارة الأداء وتميزه. بالإضافة إلى رهانات الجامعة الجزائرية لتمييز أداء موردها البشرية. أما في جانبها الميداني، فتضمنت قياس تأثير تميز أداء موظفي (أساتذة وإداريين) كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة باتنة-1- بإستراتيجيات تنميتهم والمتبعة من الكلية المشار إليها.

توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أهمية إستراتيجيات التدريب، التحفيز والإبداع الوظيفي في تنمية وتجويد العنصر البشري في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة-1-، ودورها في تميز أدائها إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجيات والتي قللت من فعاليتها.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، تميز الأداء، جامعة باتنة -1-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، التدريب، التحفيز، والإبداع الوظيفي.

Summary

The study has for discussion topic the relationship between human resource development and the distinction of academic performance at the University of Batna -1- According to a field study at the Faculty of Law and Political Science, it is based on the fact that training strategies and stimulation of functional creativity contribute to the development of human resources performance, arguing that the success of the university relies on its human energy which is considered to be the source of its performance, that is why we must invest in it through the development strategies that are supposed to be made, and that is the training and stimulation of functional creativity.

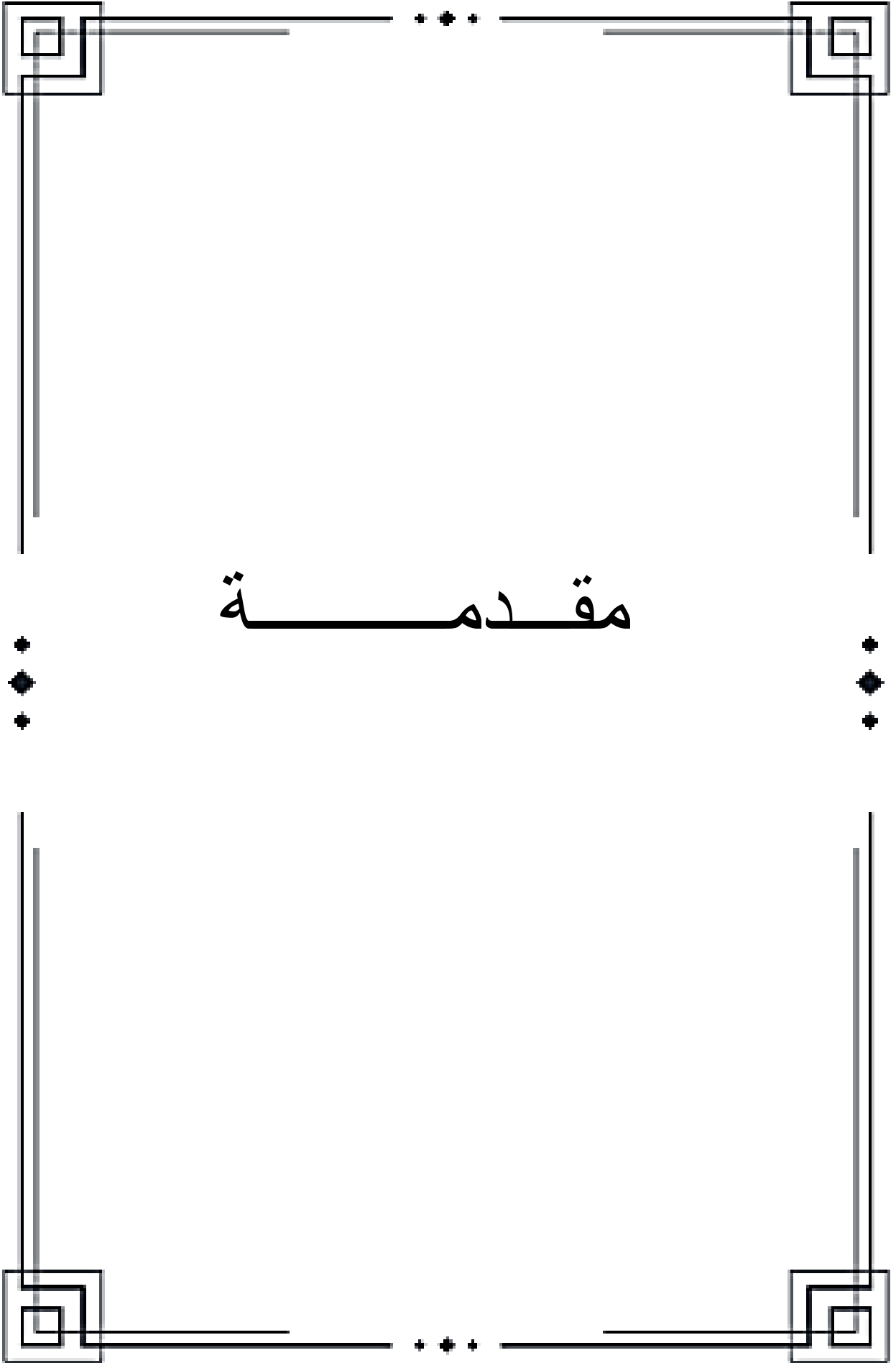
And to discuss the subject, the study sought in theoretical and conceptual frameworks to develop human resources and manage performance and its distinction.

In terms of practice, it includes an evaluation of the impact of the strategies of the Faculty of Law and Political Science of the University of Batna-1- on the distinction between the performance of employees (professors and administrative staff) and the latter.

The study came to the conclusion that despite the importance of training strategies and stimulation of functional creativity in improving the quality of the human element at the university's Faculty of Law and Political Science of Batna -1- and his role in distinguishing his performance, there is a deficiency in the practice of these strategies which decreases their effectiveness.

Key words:

Human Resources Development, Performance Distinction, University of Batna, Faculty of Law and Political Science, Training, Stimulation, Functional Creation



مقدمة

في ظل البيئة الراهنة والتنافس الحاد الذي يميزها، يطرح تحدي البقاء كهدف رئيسي وأسمى للمنظمات، والمرهون بمدى الاستعداد والقابلية لخلق وتجسيد الاختلاف الإيجابي مع المنافسين، وأضحى نجاحها يقاس في هذا الإطار بالوجود في حد ذاته؛ فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة هي أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المنظمة. هذا المورد الذي أصبح يشكل الرأسمال الحقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المنظمات، الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي. كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تنمية مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المنظمة إلى سلع وخدمات. الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة، وكفاءة ومعرفة، ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز تنافسية المنظمة عليها.

كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات بسبب الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل إستراتيجي من أصول المنظمة من جهة، فالمنظمات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المنظمة المالية والتكنولوجية. وبفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.

ولهذا فإن المنظمات ومن بينها الجامعات أضحت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها والتأكيد على استمرارية تنميتها من خلال تبنيها وتثويتها للإستراتيجيات التنموية بما يتماشى وتحقيق أهدافها.

ولما كان التميز مسعى كل الجامعات فإن تعميقه في ممارسات الجامعة الجزائرية بات أمرا حتميا؛ اعتمادا على مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية ك رأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة

فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية. فالتسيير الفعال للرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة الجامعة الجزائرية، مما يتطلب من الجامعات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين.

الإشكالية

أدت التطورات التي تعرفها المجتمعات إلى بروز فرص وتحديات محلية ودولية للجامعات، تعززت بانتشار المعرفة ونطاقات القياس. فظهرت معايير التميز ببعدها المحلي والدولي. وبالنظر للطبيعة المعرفية للمنتج الجامعي، فإن التعامل مع المورد البشري يعتبر عاملاً حاسماً في مساهمة مسيبيات عدم التميز. انطلاقاً من ذلك، تناقش الأطروحة العلاقة بين الموارد البشرية وتميز الأداء مكتفياً باتجاه واحد فيها، من خلال تأثير تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء. ولكون الدراسة متعلقة في نطاقها الميداني بجامعة باتنة-1، فإن الإشكالية تكون وفق الصياغة التالية:

إلى أي مدى يعتبر مدخل تنمية الموارد البشرية حاسماً في جهود جامعة باتنة-1- لتحقيق تميز الأداء؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية، إدارة الأداء وتميزه؟

- فيما تتمثل أهم الجهود المفسرة للعلاقة النظرية بين تنمية الموارد البشرية وتميز الأداء؟

- إلى أي مدى كان للجهود النظرية صدى في جهود الجزائر في تميز أدائها الجامعي؟

- هل استهدفت جامعة باتنة-1- من خلال كلية الحقوق والعلوم السياسية بتطبيقها لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية تحقيق تميز الأداء الجامعي؟

الإطار المكاني والزمني للدراسة

اشتمل المجال المكاني للدراسة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة-1-، ودام الإعداد النظري لها حوالي ثلاث سنوات، من 2015 إلى غاية سنة 2018، أما الجانب الميداني فكان منذ شهر

فيفري 2018 إلى غاية شهر جويلية 2019، تم في هذه المرحلة تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تحديد الأدوات المناسبة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها من أداة جمع البيانات من عينة الدراسة (الاستبيان) إلى أدوات التحليل الإحصائي، تصميم وبناء الاستبيان ثم توزيعه واسترجاعه، تفرغ وجدولة البيانات، تحليل النتائج المحصلة ومناقشة الفرضيات.

فرضيات الدراسة

لمناقشة الإشكالية وتساؤلاتها أفترض ما يلي:

- تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق تميز أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة -1-.
- يشكل التحفيز إستراتيجية هامة تتبناها جامعة باتنة -1- للرفع من مهارات مواردها البشرية، مما يؤثر إيجابا في مستويات أدائهم.
- تساهم إستراتيجية الإبداع الوظيفي التي تطبقها جامعة باتنة -1- في تميز أداء الهيئة التدريسية والإدارية.

أهمية الموضوع

في بيئة عمل تتزايد فيها التحديات والرهانات بفعل المنافسة، تتزايد أيضا أهمية المورد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا وطاقه ذهنية وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة، وعنصرا فاعلا وقادرا على الارتقاء بالأداء وتحقيق تميزه. من هنا تظهر حاجة الجامعة الجزائرية إلى تحقيق تميز أدائها من خلال تحمل مسؤولية النهوض بمعارفها التي تشكل ثروة المجتمع، والاهتمام بتكامل مصادرها وتنميتها، من خلال الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية. بالتالي يمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي:

- أصبح التميز في الأداء محور اهتمام معظم الجامعات التي تعيش ظروف منافسة شديدة، فهو بذلك يعتبر أداة إستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة مختلف التحديات والظروف.
- أهمية المورد البشري بالنسبة للجامعات وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز.

-أهمية إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية؛ فمن خلالها تتمكن الجامعة من التكيف مع المستجدات والتغيرات والتحديات الراهنة من خلال تثمين وصقل مهارات، معارف وكفاءات موظفيها بالتالي تحقيق الأمتلية في كافة جوانب مسؤولياتهم.

-معرفة واقع الجامعة الجزائرية ومستويات الأداء لدى موظفيها من أساتذة وإداريين، وعلاقته بالإستراتيجيات المعتمدة في تهميتهم والاستثمار فيهم.

أهداف الدراسة

يمكن حصر أهداف الدراسة في:

-شد انتباه مسؤولي مختلف التنظيمات المؤسسية ومنها الجامعة الجزائرية إلى أهمية الموارد البشرية، مع التأكيد على ضرورة تبني نظام جاد في تهميتهم والاستثمار فيهم يتميز ببعده الإستراتيجي.

-توجيه مسؤولي تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية إلى ضرورة اعتبار مواردها البشرية شريكا إستراتيجيا لتحذو بذلك حذو الجامعات الرائدة، التي تصب كل اهتمامها في تمييز موظفيها واعتبارهم ثروتها الحقيقية ومصدرا لنجاح إستراتيجياتها وأهدافها وخلق القيمة فيها.

مبررات اختيار الموضوع

انقسمت مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات علمية موضوعية وأخرى ذاتية.

المبررات العلمية

-اعتبار تنمية الموارد البشرية إحدى مداخل الإصلاح والتطوير الإداري، وهذا ما يفرض الاهتمام بهذا الموضوع دراسة وتحليلا.

-المكانة التي تحتلها الجامعة في المجتمعات الحديثة وإسهامها الهائل في التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الوطني، هذه المكانة متأتية أساسا من توليد ونشر المعارف وتحديثها، تزويد سوق العمل بالكفاءات وإثراء رصيدها من البحوث العلمية المرتبطة بمشكلات المجتمع وتطلعاته والمعبرة أساسا عن التميز في الأداء البشري لديها.

- نظرا للوضع الذي آلت إليه الجامعات الجزائرية وكثرة المشاكل التي تعانيها، ونظرا لأسباب تخرج عن سيطرتها إلى الاهتمام بكم الخريجين، الذي كان له تأثيراته السلبية على نوعية الحصيلة المعرفية للطالب، فإننا نلتزم تحسين هذا الوضع من خلال إلقاء الضوء على هذا النوع من المواضيع الذي يربط تميز الأداء الجامعي بضرورة تبني إستراتيجيات تنموية فاعلة بغية تأهيل، صقل وتثمين مواردها البشرية من أساتذة وإداريين بغية تجويد مخرجاتها.

المبررات الذاتية

رغبنا في دراسة موضوع تنمية الموارد البشرية كنقطة ارتكاز لعصرنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وذلك في إطار التحسين المستمر لأداء الجامعة الجزائرية وتحقيق تميزها على غيرها من الجامعات، ورفع مستواها لبلوغ مكانة مرموقة ومنقدمة ضمن التصنيف العالمي للجامعات.

-كوني من بين منتجات المنظومة التكوينية في التعليم العالي عموما، ومنظومة التكوين في كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة باتنة-1، ارتأيت بأن أقدم ما استطعت لترقية الأداء الجامعي.

الإطار النظري

من أجل مناقشة الإشكالية أعلاه واختبار الفرضيات، تم استخدام منهج المسح الاجتماعي الذي يقوم على تقرير وتحليل الوضع الراهن للظاهرة موضوع البحث، وتفسيره بهدف الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها ومعالجتها وتعميمها والاستفادة منها والإفادة بها.

كما تمت الاستعانة بمجموعة من المقتربات منها المقرب الوظيفي لمعرفة أهم الإستراتيجيات الوظيفية للجامعة الجزائرية في سبيل تنمية مواردها البشري. والمقرب النسقي من أجل رصد التفاعل والترابط بين عناصر الجامعة من إداريين وأساتذة وتميز أدائهم والوقوف عند حالات اللاتوازن والاضطراب بين الأنساق الجزئية. وكذا الاعتماد على مجموعة من النظريات نذكر منها:

-نظرية الإدارة العلمية: يعتبر "فريدريك تايلور" رائد هذه المدرسة وأول من حدد معالمها. وأكدت نظريته على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد. وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل. كما تولي النظرية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد

البشرية أهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال. حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلاشك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل⁽¹⁾.

-**نظرية العلاقات الإنسانية:** حركة العلاقات الإنسانية تعد أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية ومبداؤها التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم، ويعتبر "إلتون مايو" الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوثرن" بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وأهميتها في الأداء الإنساني حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا وإيجابيا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية مرتفعا⁽²⁾.

-**نظرية رأس المال البشري:** من روادها شولتز الذي حاول البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، وهذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية واهتمامهم بالمكونات المادية لرأس المال على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة، وبالتالي التركيز كان منصبا حسب هذه النظرية حول الرأسمال البشري والذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يخترنه من طاقات جسمية وذهنية، كما ركزت كذلك على عملية التعليم باعتباره استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية وخلص شولتز إلى أن لعملية التعليم نوعين من الآثار فإلى جانب أنها تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وبالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا ومسؤولا⁽³⁾.

(1) صلاح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004)، ص.12.

(2) نادر أحمد أبوشیخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط.1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص.28.

(3) رايح عرابية، "ماهية رأس مال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري" (ورقة بحث قدمت إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011)، ص.10.

واستمرت الجهود العلمية في سبيل تقديم مفاهيم للتميز الإداري حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة. وظهر مفهوم "الفعالية" مؤكداً على أهمية تحقيق أهداف المنظمة في ظل التغيرات البيئية⁽¹⁾.

ومع الاعتراف بالأثر البيئي على المنظمة، اتجه التنظير للمنظمة كنظام مفتوح وليس كنظام مغلق وفق نظرية النظم التي اعتبرت المنظمة كنظام كلي مركب يتكون من أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة في سبيل تحقيق التميز، الذي يتوقف على نجاح المنظمة بنجاح كل أنظمتها الفرعية⁽²⁾.

وتولت الاجتهادات والنظريات في سبيل البحث عن مضامين جديدة لمفهوم إدارة التميز ففي سنة 1950 قدم إدوارد ديمينج (E.Deming) الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى التي تبنتها اليابان وأنشأت في سنة 1951 نموذج ديمينج. وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية فكان للنهضة الصناعية في اليابان وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة هذه الإدارة، ف جاء وليام أوتشي (W. Ouchi 1981) بنظرية (z)، والتي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار إستراتيجي للتميز⁽³⁾.

ثم انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيان توم بيترز (T. Peters) وروربرت وترمان (R. Waterman) سنة 1982 لكتاب بعنوان البحث عن التميز (In Search Excellence) والذي ترجم للغة الفرنسية سنة 1983 تحت عنوان حماس التميز (La Passion De L'excellence) مما أبرز ضرورة إيجاد صيغة تؤكد للمنظمات وزبائنها أن ما تقدمه من خدمات يتم وفقاً لمعايير التميز، حيث اتجهت جهود الباحثين في علم الإدارة إلى تحديد معايير للوصول إلى النموذج الأمثل الذي يحقق الرضا لجميع الأطراف ذات المصلحة من خلال اتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية سنة 1987 نمودجا أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي آنذاك مالكوم بالدريج (M. Baldrige) يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في

(4) عادل زايد، "الأداء التنظيمي الطريق لمنظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 369 (2006): ص.5.

(1) بوسالم أبو بكر، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية- (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015)، ص.61.

(2) ليندة فليسي، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء التميز" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2012)، ص.72.

الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) سنة 1991 ببناء النموذج الأوربي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي ماكوم بالدريج وديمنج⁽¹⁾.

وفي سنة 1992 أكد أوبرت دو كولجا (O. Docolja) أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم، الإنتماء، الالتزام بالتدريب، التقييم وتشجيع المنافسة، ومن 1999 إلى غاية 2003 قام دهلقار بارك (D. Park) بتطوير نموذج مبسط ومتكامل وهو 4P حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي القيادة، الموارد البشرية، الشراكة و فرق العمل، العمليات، المنتجات، وركز على الموارد البشرية بشكل كبير حيث يرى أن التميز يتحقق من خلال تنمية الموارد البشرية و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات، وعلى غرار نموذج (4P) طورت شركة تويوتا من قبل ليكرت سكيل (L.Scale) سنة 2004 نموذج شبيهه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة، العمليات، الموارد البشرية، حل المشكلات⁽²⁾.

ولقد زاد مفهوم التميز أهمية مع ظهور جوائز لتكريم المنظمات التي تحقق معايير الأداء المتميز وظهرت منظمات معنية بالجودة والتميز تشجع المنظمات على نبذ الفكر التقليدي البيروقراطي الذي ينظر إلى الزبون بأنه صاحب حاجة من خلال السعي لإرضائه⁽³⁾.

أدوات جمع البيانات

اعتمدت في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات عن طريق استمارة تتضمن مجموعة من الفقرات المتعلقة بالموضوع، التي وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بقسمي الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة 1-1. وكان الهدف منها هو قياس مدى استهداف إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية تحقيق تميز الأداء الجامعي.

⁽¹⁾ بدر بن سلمان بن عبد الله آل مزروع، "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية" (أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010)، ص ص. 19-20.

⁽²⁾ أمينة مساك وسلمى رزق الله، "تنمية الموارد البشرية والتميز الإداري"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات 5(2016): ص. 384.

⁽³⁾ علي السلمي، إدارة التميز (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص. 20.

ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تمت الاستعانة ببرنامج SPSS لإثبات النتائج التي تخص الدراسة الميدانية. بالإضافة إلى منطوية الملاحظة المباشرة للظواهر، والمقابلات الشخصية مع مسؤولي بعض المصالح والموظفين.

أدبيات الدراسة

تناولت عديد الدراسات أحد متغيري الدراسة في إطار مقالات، كتب وأطروحات، ومن بينها نذكر:

-كتاب John Wilson، بعنوان **Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations**، الصادر في (2004). تطرق المؤلف فيه إلى أهمية تنمية الموارد البشرية وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة، من خلال تدريب وتعليم الموظفين بصورة أسرع وأكثر إبداعاً، كإستراتيجيات تمكن المنظمة من تحقيق تميزها وريادتها على المنظمات المنافسة. وحرص المؤلف على عدم الاكتفاء بالجانب النظري في تدريب وتعليم المورد البشري وإنما اللجوء إلى الجانب الممارساتي، لأنه هو الخالق للقيمة والمحقق للأهداف.

-كتاب Porter Michael، بعنوان **L'Avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**، الصادر في (1997). ركز فيه المؤلف على الإستراتيجيات التي من شأنها ضمان التفوق الدائم لأداء المنظمات والتي تمثلت في اختلاف المنتجات من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات فريدة من نوعها وذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما فيها الجودة، الخصائص الفردية للمنتج، وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، وكذا فهم وتحليل المنظمة لمصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، توظيف القدرات والمهارات والكفاءات العمالية، والتقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المنظمة لدى الزبون، بالإضافة إلى التكلفة الأقل بمعنى أن تكون المنظمة قادرة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أو تقديم خدمة بتكاليف أقل من المنافسين والذي يحقق عوائد أكبر.

- كتاب Brilman Jean، بعنوان **Les Meilleures pratiques de management au cœur de la performance**، الصادر في (2001). الذي ارتأ فيه أنه في ظل التحديات المتزايدة لا بد على المنظمات الاعتماد على مسالك جديدة وانتهاجها بشكل مختلف لضمان بقائها، التي تتمثل في الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورأي العميل، مراقبة الأداء، تغيير الثقافة التنظيمية للموظفين، تعزيز الإبداع والتطور السريع،

الاعتماد على أسس ومبادئ الجودة الشاملة والقياس المقارن وإعادة الهندسة، بالإضافة إلى تمكين العاملين وتحفيزهم وخلق ونشر المعرفة والاتجاه نحو ما يطلق عليه المنظمة المتعلمة، فحسب المؤلف أن توليفة هذه التوجهات تمكن المنظمة من تحقيق تميز أدائها أمام المنظمات المنافسة.

-كتاب محمد محمد إبراهيم، بعنوان إدارة الموارد البشرية المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري، الصادر في (2009). الذي أشار إلى أهمية الموارد البشرية باعتبارها أصول غير مادية يجب الحفاظ عليها كالحفاظ على الأصول المادية بل وأكثر من ذلك. ونظرا للمشاكل والمعوقات التي تواجه المورد البشري، فإنه حاول إبراز أهم ضوابط جودة تلك الأصول للارتقاء بأداء المنظمة. وتتمثل حسبه في الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعملية تقييم الأداء، وكذا التدريب كإستراتيجية هامة لتنمية القدرات والرفع من المهارات، بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي من خلال توفير النقل، الترقية والاهتمام بالجانب الاجتماعي والثقافي والصحي للمورد البشري.

-أطروحة صبرينة مانع، بعنوان "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية (بسكرة، خنشلة وأم البواقي)" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015). التي اعتبرت المورد البشري أصلا إستراتيجيا من أصول المنظمة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها لذلك أكدت على ضرورة تنميته في الجامعات لاعتباره أحد الركائز لتحقيق الرقي، ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي والإداري، وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل إستراتيجيات هامة تتبناها الجامعة الجزائرية في تنمية مواردها البشرية.

-أطروحة سملاي يحضيه، بعنوان "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة)" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2004). وهي دراسة نظرية توصل فيها الباحث إلى جملة من النتائج من بينها أن أهم مسعى للمنظمات الاقتصادية في ظل توجهاتها الإستراتيجية وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها، هذا مرهون بتطبيقاتها الإدارية الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية خاصة الفردية منها، على رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد

أسلوباً لتحسين ورفع من أداء الموارد البشرية ضمن توجهاتها الإستراتيجية واعتبارها أصلاً وشريكاً في إستراتيجية المنظمة.

-مقال لنعيمة بارك، بعنوان "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 7(2011). الذي ركزت فيه على التدريب كعنصر أساسي لا بد أن تنتهجه المنظمة للرفع من أداء مواردها البشرية والوصول إلى المستوى المطلوب وتحقيق التفوق على غيرها من المنظمات. وتوصلت دراستها إلى أن التدريب يحتل الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء لكونه يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. كما يهدف إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

-مقال لمحمد ماجد الفرا وعبد ربه إيهاب سهود، بعنوان "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويره في ضوء النموذج الأوربي للتميز"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 2(2015). حاولا من خلال دراستهما التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM، وخلصت دراستهما إلى أن مستوى تطبيق الجامعة لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) يقل عن 60%. ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة العمل على الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الأوربي للتميز EFQM في جامعة الأقصى ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة ولتمكينها من توفير خريجين لديهم من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تلبي حاجات سوق العمل.

- مقال لأمنية مساك وسلمى رزق الله، بعنوان "تنمية الموارد البشرية والتميز الإداري"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات 5(2016). أكدت فيه على ضرورة استنبات فكرة التعلم في المنظمات وتحويلها إلى منظمات متعلمة ومن ثم توجيه جهودها إلى تنمية قدرات مواردها البشرية من خلال تبني إستراتيجية التدريب الشامل للموارد البشرية أي عدم اقتصره على الأفراد الذين يبدون نقصاً في مستويات الأداء داخل المنظمة، وإستراتيجية الإبداع الوظيفي من خلال امتلاك المنظمة لموارد بشرية مبدعة ونادرة

المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، بالإضافة إلى أن تكون قادرة على إنتاج القيم بتنظيم غير مسبوق وتكامل مهاراتها وخبراتها والقدرة على العمل في فريق.

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة، فإننا لاحظنا أن دراستنا تتفق مع معظمها من حيث الموضوع والأهداف الفرعية وفي بعض المحاور، لكن ما لاحظناه ونلاحظه على الدراسات السابقة أن معظمها ركزت على الإدراج المعمق للوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية وكذا حصر تنمية الموارد البشرية في العملية التدريبية فقط، واقتصار الجامعات على مدخل إدارة الجودة الشاملة كتوجه وحيد للنهوض بالأداء البشري.

لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تقديم إضافة تتمثل في محاولة الانتقال من ذلك الدور التقليدي الذي كانت تعتمده إدارة الموارد البشرية المتمثل في الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة فقط، إلى التركيز على الدور الإستراتيجي الذي تهتم فيه إدارة الموارد البشرية بتحسين مستويات الأداء وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء. ويتحقق هذا من خلال الاهتمام بالجانبين الإستراتيجي والإجرائي القصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في الجامعة، والربط بينها وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما، مع الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، بما تتضمنه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة ومواطن ضعف.

كما ارتأينا أن تنمية الموارد البشرية لا تنحصر فقط في العملية التدريبية وهذا ما اعتمدته العديد من الدراسات السابقة وإنما سنحاول إدراج بعض الإستراتيجيات الأخرى كالتحفيز، والإبداع الوظيفي، وتبيان أثرها على أداء الجامعات الساعية وهذا الربط الذي افتقدته الدراسات السابقة، بالإضافة إلى عدم اقتصار التوجهات الجديدة التي تتبعها الجامعات للنهوض بالأداء البشري في توجه واحد وهذا ما لمحناه كذلك في الدراسات السابقة، وإنما حاولنا الجمع والاستفادة من مرتكزات وتوجهات متنوعة في تفسير الظاهرة التنموية لرأس المال البشري وهذا في سبيل الارتقاء بالأداء الجامعي في الجزائر والتميز به عن غيرها من الجامعات الأخرى.

صعوبات البحث

واجهتني في هذه الدراسة صعوبات تعود لطبيعة الموضوع نفسه لأنه واسع ومتشعب وتضمن عدة أسس ومقومات وأجزاء وعناصر فرعية، وكان من الضروري البحث على عدة مراجع متخصصة ومتنوعة

تناولت الموضوع من الناحيتين النظرية والميدانية. بالإضافة إلى مواجهة صعوبة مع بعض المصالح الإدارية نظرا لانشغالاتها الكثيرة فيما يخص تزويدنا بالمعلومات اللازمة للدراسة. كما أنه لم ألتصم التزام من طرف بعض الأساتذة والإداريين باسترجاع الاستبيان لأسباب إدارية والنسيان وما إلى ذلك. وكذا بعض الإشكالات التقنية المتعلقة بطريقة تفرغ البيانات والعمليات الحسابية، وهذا راجع إلى عدم التكوين الجيد في هذا الإطار، وهي العقبة التي جعلتنا نخصص فترة زمنية لا بأس بها لتعلم أجديات استعمال برامج الإحصاء خاصة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS".

أقسام الدراسة

سنحاول من خلال هذه الدراسة الإحاطة بالموضوع في جانبه النظري والميداني، محافظين على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان، ومن أجل المناقشة والاختبار العلميين للإشكالية والفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، خصصنا الفصول الثلاثة الأولى للجانب النظري، وخصص الفصل الرابع للجانب الميداني للدراسة.

تم في الفصل الأول من الدراسة إبراز الأطر المفاهيمية والنظرية لمختلف المصطلحات الواردة في عنوان الأطروحة إذ قدمت متابعة نظرية لتطور مضمون تنمية الموارد البشرية في المبحث الأول. أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى مقارنة مفاهيمية لإدارة الأداء من خلال البحث في ماهية الأداء وكيفية إدارته وصولا إلى عملية تقييمه. ليتم التركيز على كيفية تميزه من خلال إدارة قائمة بذاتها وشرح أهم مداخل ومصادر تفوق المنظمات مرورا إلى أهم فضاءات التأثير فيه في المبحث الثالث.

عنون الفصل الثاني بإستراتيجيات تميز أداء الموارد البشرية؛ بدءا بالإستراتيجية التدريبية من حيث مضمونها وبرنامجها العملي مع التركيز على علاقة عناصر أداء الموارد البشرية بالإستراتيجية التدريبية وتميزه في المبحث الأول. ثم إستراتيجية التحفيز من خلال عرض لمدلولها وبرنامجها العملي وكيف تنعكس إجابا على الأداء لتحقق تميزه في المبحث الثاني. ليتم التطرق إلى ماهية الإبداع الوظيفي، أساليبه وأهم مداخل تنميته، والعلاقة بينه وبين تميز الأداء كآخر إستراتيجية في المبحث الثالث.

وتم التطرق إلى الجامعة الجزائرية ورهانات تميز أداء المورد البشري في الفصل الثالث، حيث تم التعرف على ماهية الجامعة، ومسارها التاريخي، مع عرض لأهم مبادئها، أهدافها ومشاكلها في المبحث الأول، ليتم التركيز على أداء الأستاذ الجامعي والهيئة الإدارية وواقع البحث العلمي فيها في المبحث

الثاني، وأخيرا تم البحث في نتائج جهود تحقيق الأداء المتميز في الجامعة الجزائرية، من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وبعض السياسات في المبحث الثالث.

وخصص الفصل الرابع للدراسة الميدانية التي أجريت بجامعة باتنة -1- على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية بهدف قياس تميز أداء مواردها البشرية من خلال الإستراتيجيات التنموية المتبعة من طرفها؛ حيث تم التعريف بميدان الدراسة في المبحث الأول، منهجيتها وإجراءاتها في المبحث الثاني، ومن ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشة فرضياتها في المبحث الثالث.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، إدارة الأداء، وإدارة التميز

حظيت إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باهتمام واسع من قبل الباحثين في الشأن الإداري والتنظيمي، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التسييرية التي تتضمن مهام روتينية، بل اكتسبت أبعادا إستراتيجية نتيجة تعاملها مع التحديات التي تواجهها ومن بينها التغيرات التكنولوجية. إذ أضحت الموارد البشرية موردا إستراتيجيا هاما ومصدرا للمعلومات والابتكارات والمعارف، وأساسا للتفوق بما يضمن للمنظمات أداء مهامها بتميز وكفاءة وفعالية من جهة، وخلق مزايا تنافسية واستدامتها من جهة ثانية.

انطلاقا من هذا، سيتضمن الفصل الأول المباحث التالية:

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية، مدخل عام

المبحث الثاني: إدارة الأداء، مقارنة مفاهيمية

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية، مدخل عام

أدى تضخم حجم المنظمات وحرصها على الريادة عالميا ومحليا إلى تزايد الاهتمام بالموارد البشرية، من خلال تنميتها وتوفير ظروف العمل الجيدة، والعمل على متابعتها، ومسايرتها للتطورات الحاصلة في مختلف الميادين.

المطلب الأول: من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المنظمة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور؛ فبعدما انتقلت مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ثم إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نتج عنه تغيير النظرة الدونية للمورد البشري من مجرد وسيلة إنتاج ويد عاملة منفذة للأوامر والتعليمات، إلى اعتباره أهم عوامل نجاحها وأثمن مواردها. وأصبحت المنظمات تتنافس لاستقطاب أفضل المهارات والعمل على تطويرها وتنميتها لما ستحققه لها من تميز في بيئتها.

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

تباينت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي جاءت فيها:

- "مجموعة الأنشطة التي تسمح للمنظمة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع"⁽¹⁾.

- "عملية إدارية تتعلق بالتخطيط والتوظيف والتنظيم والتطوير والتحفيز والرقابة والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء والذين يؤدون عملا بالمنظمة"⁽²⁾.

- "تتكون إدارة الموارد البشرية من عدة مقاييس (سياسات وإجراءات) وأنشطة (توظيف) متعلقة بالموارد البشرية، وتهدف إلى زيادة الفعالية وتحقيق الأداء المثالي للأفراد والمنظمة"⁽³⁾.

⁽¹⁾Loic Cadin, *Gestion des ressources Humaines* (Paris : Dunod,2007),P.5.

⁽²⁾ طاهر محمود الكلالدة، *تنمية الموارد البشرية*، ط.1. (عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008)، ص.14.

⁽³⁾Lakhdar Sekiou, *Gestion des Ressources Humaines*(Belgique: De Boeck,2004),P. 10.

نلاحظ اختلاف نقاط الارتكاز في التعريفات الواردة، بحيث هناك من ركز على كونها تؤدي مهام روتينية، وأخرى تواكب التطورات والمستجدات الحالية لخلق وتحقيق الأداء المتفوق للمنظمة. وعليه فالمعنى الضيق لإدارة الموارد البشرية يهتم فقط بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل بما يساعد على تكوين قوى راضية ومنتجة، أما بالمعنى الواسع فهي تختص بالاستخدام الأمثل والفعال لشؤون الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق أهدافها⁽¹⁾.

مما تقدم يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها نشاط إداري يهتم بالموارد البشرية فيعمل على استثمارها وتنميتها من خلال التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم، والتدريب المستمر، والمتابعة المتواصلة، بهدف تحقيق مواعمة الفرد مع الوظيفة، وكذا تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ثانياً: تطور مسار إدارة الموارد البشرية

إن التوجه العام الذي تظهر به إدارة الموارد البشرية اليوم إنما هو نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والإدارية، عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين. حيث اختلف الباحثون في مسميات المدارس والمحطات إلا أن المضمون كان متطوراً.

1. المدخل الكلاسيكي: شهدت هذه المرحلة تغيرات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور بعض المدارس التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة وأهمية صريحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات. وفيما يلي عرض لأهم إسهامات المفكرين لهذا المدخل.

تعد حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور (F. Taylor) من أبرز التوجهات النظرية المساهمة في تطوير فكر الموارد البشرية في بداية القرن العشرين. فقد أعطت هذه الحركة تصوراً محدداً

⁽¹⁾ صلاح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص.12.

للعلاقة بين العاملين وأرباب العمل من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الحركة والزمن (Time and Montio Study) (1).

حيث توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة المتمثلة في استدلال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة. ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أفضل المواد والمعدات المستخدمة، والاختيار العلمي للعاملين، التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين والاهتمام بتنمية الأفراد (2).

كما ساهم الباحث الاجتماعي ماكس فيبر (M. Weber) بالمقاربة البيروقراطية من خلال تحديده أشكال السلطة والقيادة داخل المنظمة. وأكد أن قدرة العمل لدى القادة تتركز على دقة تنفيذ المهام ورشادتهم في اتخاذ القرارات. يرى فيبر أن الإدارة البيروقراطية هي النموذجية لأنها ذات هيراركية مطلقة فعالة، هادفة، دقيقة وسريعة، التعليمات شفافة وشاملة، وفوق كل العلاقات الشخصية. كما أن اختيار العاملين وفقها يكون على أساس الكفاءة والمعرفة الفنية. بالإضافة إلى صرامة المبادئ التسييرية من خلال كفاءة التنظيم والرقابة والفصل بين المهام والقرارات وكذا بين مصالح المنظمة والمصالح العامة (3).

وقام هنري فايول (H.Fayol) بوضع بعض المبادئ لإدارة الموارد البشرية في كتابه "الإدارة الصناعية العامة" الصادر سنة 1916، والتي تتمثل في التخصص في المهام، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة الإدارة، سيادة المصلحة العامة، الأجر العادل، تفويض السلطة، الترتيب، العدل في معاملة الأفراد، استقرار الأفراد، وحدة الأفراد (4).

(1) محمد بوهزة، "تطور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسات الجزائرية (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "التنمية البشرية فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية"، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004)، ص. 26.

(2) مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي (عمان: دار إثراء النشر والتوزيع، 2009)، ص. 35.

(3) سليم مجلح، "أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي-دراسة حالة بنك الفلاح والتنمية الريفية مديرية ووكالة قالمة-" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2010)، ص. 12.

(4) المرجع نفسه، ص. 13.

يبدو مما سبق عرضه أنه بالرغم من مساهمة هذا المدخل بإرساء القواعد الأساسية للإدارة من الجانبين النظري والتطبيقي، إلا أنه تعرض لانتقادات متمحورة حول اعتبار العامل آلة يمكن رصد حركته وضبطها وفق الزمن، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة دون النظر في تحقيق أهداف العاملين، وبالتالي إهمال الجانب الإنساني للعامل.

2.مدخل العلاقات الإنسانية: في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات، وقد وجد هذا الاتجاه صدا لدى الباحثين والممارسين للإدارة. وعلى عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو أن "الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل"⁽¹⁾.

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة 1927 بمساهمة إلتون مايو (E. Mayo) من خلال تجاربه الشهيرة* (تجارب هاوثورن Howthorne)، والذي قام بدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الفرد العامل على أنه مورد ثمين في المنظمة إلى جانب امتلاكه العديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف. ثم تطور الفكر حول الموارد البشرية في النصف الثاني في القرن العشرين، وأصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم العنصر الحيوي والمحرك الرئيسي في المنظمة⁽²⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الباحثين الذين اهتموا بسلوكيات الفرد وتحويل الفكر وتقدير العامل من مجرد كونه آلة في المصنع إلى محرك أساسي به، ومن بين هؤلاء نذكر أبراهام ماسلو (A.Maslow 1954) من خلال نظريته لسلم الحاجات الإنسانية، وكريس أرجريس (C.Argyris 1958) والذي رأى بأن الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى فيه المنظمة إلى تحقيق أهدافها. إضافة إلى رنسيس ليكرت (R. Likert 1966) صاحب فكرة أن أعضاء المنظمة بناء على قيمهم وتوقعاتهم

(1) عادل زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية (القاهرة: مركز البحوث والدراسات، 2003)، ص.35

*تجارب هاوثورن Howthorne أجريت ما بين عامي 1927-1932م في مصانع شركة وسترن إلكترونيك، الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات، في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الغرض منها تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة، على إنتاجية الأفراد المشاركين في التجارب. وكانت الانتاجية ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدثونها، وقد استنتجوا أن ذلك يعود إلى شعور الأفراد بالرضا الذي سببه اهتمام المشرف بهم كأشخاص وبسبب العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بينهم.

(2) نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سبق ذكره، ص.28.

يعتبرون المحرك الأساسي لبناء ودعم منظماتهم. أما بير ستافورد (B. Sttafford 1984) فرأى أن هناك ضغوطا كبيرة على المنظمات فرضت عليها وضع إستراتيجيات للموارد البشرية⁽¹⁾. أما مايكل يوجين بورتير (M.E Porter 1985) فقد ساهم بشكل كبير في ظهور إدارة الموارد البشرية في ثمانينات القرن العشرين، وأكد على أن امتلاك المنظمة لموارد بشرية ذو مؤهلات علمية متقدمة سيجعلها تتميز عن منافسيها⁽²⁾.

بالرغم مما قدمه هذا المدخل من إضافة لإدارة الموارد البشرية إلا أنه لا يخلو من أوجه القصور حيث أهمل "التون مايو" الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وكان لهذا تأثيراته السلبية على المنظمة وإنتاجيتها. لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها وأهداف المنظمة.

3. المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية: لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية العنصر البشري باعتباره ميزة تنافسية كبرى. فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ولقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت على تأكيد أهمية الموارد البشرية منها إدارة المعرفة، الجودة، إدارة الأداء، والعولمة⁽³⁾.

ومن بين أهم مفكري هذا المدخل شولتز ثيودور وليام (T.W.Chultz) الذي أكد على أن مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه وذلك لما حققه من مولدات أسرع للنمو الاقتصادي. وفسر الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد. كما أكد شولتز على أن تحقيق العدالة في الدخل يكون من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ وهيبه سراج، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، 2012)، ص. 13-14.

⁽²⁾ زهية موساوي وخديجة خالدي، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، قسم، جامعة ورقلة علوم التسيير، الجزائر، 08-09 مارس 2005)، ص. 170.

⁽³⁾ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 38.

⁽⁴⁾ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص. 65-66.

واهتم غاري بيكر (G.Becker) بتدريب الموارد البشرية لأنه من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثيرات رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة⁽¹⁾. كما ركز مينسر جاكوب (M.Jacob) على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية. وألح على الاستثمار في كل من التعليم والتدريب، لتحقيق مستويات أعلى في الأداء. كما حدد ثلاثة أهداف يمكن تحقيقها من خلال الاستثمار البشري، تمثلت في تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب، تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب، وأخيراً تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد والتدريب وتفسير بعض خصائص القوى العاملة⁽²⁾.

مما سبق يمكن استخلاص نتيجة وهي أن النظرة إلى الإنسان اختلفت باختلاف المداخل السابقة (أنظر الشكل رقم 01)؛ فبعد أن كان ينظر إليه على أنه آلة اقتصادية في المدخل الكلاسيكي، تطور الفكر الإداري في مدخل العلاقات الإنسانية الذي اعتبره كائن اجتماعي. غير أن الطفرة الحقيقية في الفكر الإداري حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين وقد تبلورت تلك النظرة في اعتباره رأس مال بشري.

الشكل رقم(01): تغير النظرة إلى الموارد البشرية



المصدر: عادل زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص.35.

(1) محمد أليفي وأحمد فرعون، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة" (ورقة بحث قدمت في الملتقى حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009)، ص.10.

(2) مصطفى أحمد سليمان، "دور التعليم العالي في التنمية الاقتصادية في فلسطين" (مذكرة ماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الاقتصاد، غزة، فلسطين، 2011)، ص.20.

ثالثا: أثر تغير النظرة للموارد البشرية على تغير وظائف إدارة الموارد البشرية

إن التحول في النظرة إلى الموارد البشرية صاحبه بالضرورة تغير في وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي، الذي يوضح أهم الوظائف وكيف اختلفت فيها إدارة الموارد البشرية وتطورت وظائفها.

الجدول رقم(01): تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

| الوظائف | الكلاسيكية | العلاقات الإنسانية | الحديثة |
|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| تخطيط الموارد البشرية | تقدير عدد ونوع العمالة | تقدير عدد ونوع العمالة | تنمية أصول المنظمة البشرية. |
| الاختيار والتعيين | وصف الوظائف | وصف الوظائف | الوظائف المستقبلية |
| تحليل وتصميم الوظيفة | تقسيم العمل والتخصص | فرق العمل | المنظمات المتعلمة |
| التدريب | رفع كفاءة العمل | رفع كفاءة جماعة العمل | رفع كفاءة المنظمة |
| تقييم الأداء | أساس فردي | أساس فردي وجماعي | القيمة المضافة |
| الأجور والمكافآت | ربط الأجر بالإنتاج | حوافز مادية ومعنوية | القيمة المضافة |
| تنمية المسار الوظيفي | التخصص | التخصص | المعرفة |

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص.38.

يوضح الجدول كيفية انتقال وظائف إدارة الموارد البشرية من الدور التسييري إلى الدور التنموي، الذي يعتبر المورد البشري أصلا من أصول المنظمة يمكن الاستثمار فيه، بما يحقق قيمة مضافة لها، تأتي أساسا من تبني فلسفة العمل الجماعي، والتركيز في تثمين الموارد البشرية من خلال تدريبهم والرفع الدائم من مهاراتهم ومعارفهم وإبداعاتهم.

رابعا: الانتقال من إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

عرفت الإدارة التي تهتم بالموارد البشرية تغير في المسميات؛ فبعد أن كانت إدارة أفراد تركز على توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها، بما يحقق أهداف المنظمة والربح والنمو،

وكذا مساعدتها في حل المشاكل كوسيط بينهم وبين الإدارة، وتنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في مجال تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها وتوظيفها. انتقلت إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية (Management Resource Human) وذلك نتيجة للتغيرات البيئية التي شهدتها العالم كالعولمة، شدة المنافسة، التطور التكنولوجي، وأصبحت تنسم إدارة الموارد البشرية بالشمول واتساع الصلاحيات في تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الأداء، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة ومحاولة التنسيق والتكامل بين أنشطتها وسياساتها⁽¹⁾. وبعد سنوات الثمانينات بفترة وجيزة نشأ مسمى الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية*، التي تهتم بوضوح الرؤية (Vision)، الرسالة الأساسية للمنظمة (Mission) والتعامل الإستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الإستراتيجية لهذه الإدارة⁽²⁾.

الجدول رقم (02): أهم الفروق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

| عوامل المقارنة | إدارة الموارد البشرية | الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
|--|---|--|
| التخطيط وتصميم الإستراتيجية Planing and Strategy Formulation | تتحصر فقط في التخطيط التشغيلي أو التنفيذي | تساهم في تصميم الخطة الإستراتيجية التنظيمية عن طريق ربط وتكامل وظائف الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة |
| السلطة Authority | توفر وضع وسلطة متوسطة مثال مدير إدارة الأفراد | ذات وضع وسلطة مرتفعة المستوى للقيادة العليا للأفراد مثل نائب رئيس الموارد البشرية |
| النطاق Scope | أنها تركز بصفة مبدئية على العمالة اليومية/ التشغيلية | أنها تهتم وترتكز على جميع المديرين والعاملين |

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، ط.1. (عمان: دار للنشر والتوزيع، 2005)، ص.46.

(2) ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطلق القوة المعضلية لإدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع الموارد البشرية في منظمات الأعمال"، مجلة التواصل 24 (2009): ص.125.

*الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تتحقق هذا من خلال الاهتمام بالجانبين الإستراتيجي والإجرائي القصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والربط بينها وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتحقيق التكامل بينهما. مع الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية بما تتضمنه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية بما تشملها من جوانب قوة ومواطن ضعف.

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| | والعاملين الإداريين | |
| اتخاذ القرارات Decisionmaking | تركز وتتضمن اتخاذ القرارات التشغيلية فقط | أنها تركز وتتخذ القرارات الإستراتيجية |
| التكامل integration | تحقيق تكامل يتراوح ما بين المتوسط والبسيط بين الوظائف التنظيمية المختلفة | تكامل تام مع الوظائف التنظيمية الأخرى مثال: التسويق، التمويل، الشؤون القانونية، الإنتاج |
| التنسيق Coordination | لا تتضمن أي نوع من التنسيق بين وظائف الموارد البشرية | التنسيق بين كافة أنشطة الموارد البشرية التدريب، الاختيار، التعيين العدالة، المساواة في الفرص التدريبية |

المصدر: إبراهيم محمد محمد، إدارة الموارد البشرية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009)، ص.150.

اختلاف الإدارتين الموضح في الجدول أعلاه يعود إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمحيط الداخلي للمنظمة، عدم تكيفها مع المتغيرات الخارجية، وإهمالها للبعد المستقبلي. بالمقابل حاولت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تدارك كل تلك النواقص، لتتميز في الأخير عن إدارة الموارد البشرية والذي ظهر في النقاط الموضحة في الجدول.

المطلب الثاني: قراءة في مفهوم تنمية الموارد البشرية

تؤدي تنمية الموارد البشرية دورا مهما في جعل الأفراد قادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة، وحائزين على مقومات الإبداع والابتكار من مهارات، ومعارف، وخبرات عالية المستوى. وفي الوقت الذي تمثل مؤشرا لزيادة وتحسين الأداء العام للمنظمة، تعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد.

أولا: تعريف التنمية، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية

يعتبر موضوع وآليات وفضاءات التنمية من المواضيع التي لقيت اهتماما خاصا بعد الحرب العالمية الثانية بالنظر لظروف العالم بعدها، ورغبة في تنظيم الجهود الهادفة إلى مساعدة الناس على الانتقال من وضع إنساني إلى وضع أفضل ليتمكنوا من تحقيق إنسانيتهم الكاملة⁽¹⁾. وهي بحسب العالم

(1) عبد الهادي الجوهري، دراسات في التنمية الاجتماعية (القاهرة: مكتبة الشرق، 1986)، ص.09.

الاقتصادي فرانسوا برّو (François Perroux) "مزيج من التغيرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية لشعب من الشعوب تمكنه من زيادة إنتاجه الكلي الحقيقي زيادة شاملة مطردة"⁽¹⁾. أما المحور الأساسي للتنمية فيبقى الإنسان كون نجاحها مرتبطا مباشرة بنجاحه في التخطيط والتنظيم والمراقبة والقيادة لبرامجها وآلياتها في تحصيل وتوزيع الموارد المتاحة من أجلها⁽²⁾.

تعرف الموارد البشرية على أنهم جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها، وفق ثقافة تنظيمية توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية⁽³⁾.

كما تعرف على أنها "تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم. وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"⁽⁴⁾.

بالنظر للتعريفين السابقين يتجلى الاختلاف المرتبط بدورهم في المنظمة. وبناء على ذلك نفترض أن الموارد البشرية في المنظمة هي: مجموع القوى العاملة التي تكون في المنظمة في وقت معين، الذين يختلفون من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. والذين تناط بهم مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها، وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات وإستراتيجيات المنظمة وتوجهاتها.

يسمح الدمج بين مصطلحي التنمية والموارد البشرية إلى ربط منطقي بين اختلاف في الخصائص إلى الأحسن للمورد البشري في المنظمة. في هذا الصدد ربط الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية

⁽¹⁾ مصطفى عبد اللطيف وعبد الرحمن بن سانية، "انطلاق التنمية بين النظريات الوضعية ومنهج الاقتصاد الإسلامي" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي"، غرداية، الجزائر، 23-24 فيفري 2011)، ص. 8.

⁽²⁾ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي (بيروت: دار النهضة العربية، 2002)، ص. 236.

⁽³⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص. 11.

⁽⁴⁾ مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007)، ص. 31.

بالتدريب، إذ يرى بأنها "وسيلة تدريبية تزود المورد البشري بالطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية والسلوكية المتطورة والمسالك المتبادلة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج"⁽¹⁾. وشرح عملية التنمية بأنها تنمية القدرات والكفاءة البشرية في جوانبها السلوكية والفنية.

أما الكاتبان جون دون وإيفيس ستيفن (E.Stephens- J.Daunn) يعرفانها بأنها "تراكم رأس المال البشري. وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية هذا بتعبير اقتصادي، ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية، تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد"⁽²⁾. لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأس المال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية، كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية. إلا أنهما لم يذكرنا النشاطات التي تسند إليهما عملية تنمية الموارد البشرية.

أما الدكتور علي السلمي فذكر "أن عملية التدريب رغم أهميتها إلا أنها غير كافية لوحدها، وأنها لا تعد أن تكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية. فبالنسبة إليه تنمية هذه الأخيرة تعتبر نشاطًا مستمرًا ومنتظمًا ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة وهي اختيار الأفراد والتنقيف المستمر المنتظم"⁽³⁾. فحسب تعريفه عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها وإنما تشمل النشاطات المذكورة أعلاه.

عموماً، تشير التعريفات السابقة إلى أن تنمية الموارد البشرية تتضمن زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن وكذا تحسين أداء المنظمة وتطويرها.

ثانياً: السياق التاريخي لتطور مفهوم تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من طرف المنظرين الإداريين والاقتصاديين كان منذ النصف الثاني من القرن العشرين، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه

(1) أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية (الكويت: وكالة المطبوعات، 1975)، ص. 195.

(2) نعيمة بارك، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 7 (2011): ص. 276.

(3) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)، ص. 51.

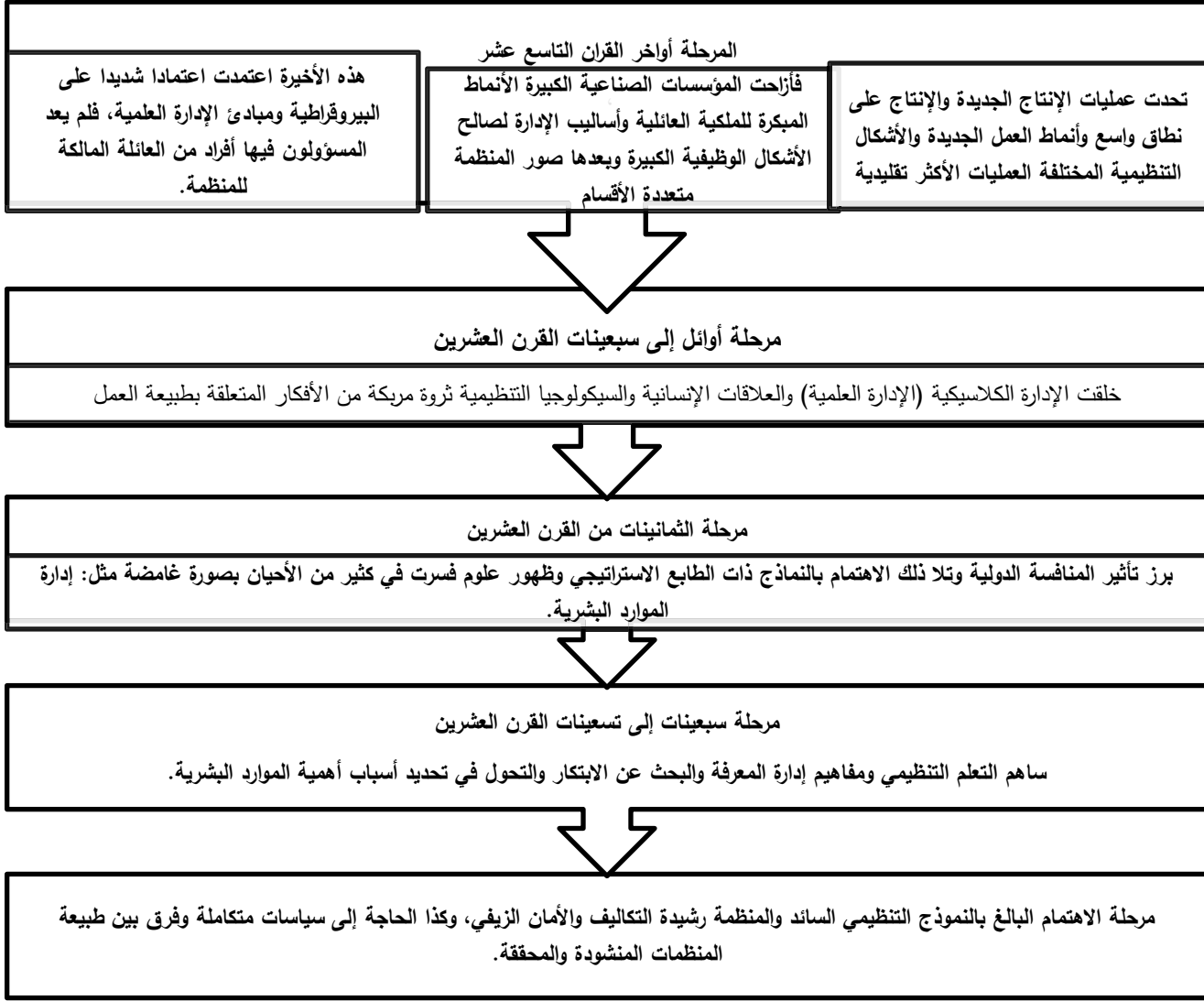
المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (L.Nadler) بعد عشر سنوات، سنة 1951⁽¹⁾، الذي قام بالمساواة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وأية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة. ثم عدل فكرته عندما أعلن أن تنمية الموارد البشرية توازي فكرة التجربة التعليمية للمنظمة، والتي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة مع توقع حدوث تغير في الأداء. بعدها قدم نادلر مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع المكونة لعملية تنمية الموارد البشرية، وتتمثل في تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، وتحسين بيئة الموارد البشرية⁽²⁾.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، وقد مر تاريخها بخمسة مراحل أساسية يمكن توضيحها في الشكل التالي.

الشكل رقم(02): المراحل التاريخية لتنمية الموارد البشرية

⁽¹⁾John Wilson, **Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations**, 2nd. Edition, (London : British Library, 2004), P.9.

⁽²⁾Leonard Nadler and Garland Wiggs, **Managing human resource development**, (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), PP. 3-4.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: جينفر جون ماتيويز ، تنمية الموارد البشرية، تر: علاء أحمد إصلاح، ط.1. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008، ص. 51.

ما يلاحظ على المراحل الموضحة في الشكل أن تقنيات الإدارة تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لا سيما في المجتمعات الصناعية. وتمازس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير. وبالتالي فالفوارق التاريخية ربما قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

ثالثاً: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية

تتميز تنمية الموارد البشرية بأنها عملية إستراتيجية كونها تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر وهي إستراتيجية المنظمة. وعليه فهي تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، وتسعى إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، بهدف تطوير أداء كل من يعمل بها، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، ومساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، ورفع الكفاءة الإنتاجية، والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق رضا زبائنهم، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة. إن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم إلى حد كبير في تخفيض الضغوطات التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية، كما تعد تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة لأنها تهدف إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية. يمكن تقسيم الأهداف من وراء عملية تنمية الموارد البشرية إلى مستويين وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أهداف تنمية الموارد البشرية

| أهداف تنمية الموارد البشرية | |
|--|---|
| أهداف المورد البشري | أهداف المنظمة |
| <p>-توسع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.</p> <p>-تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتحفيزه وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجية هذا من شأنه أن يؤهله للارتقاء واستلام وظائف عليا.</p> <p>-مساعدة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم</p> | <p>-تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيرات خاصة التكنولوجية منها فدون قوة بشرية مطورة لن تستطيع تحقيق أهدافها.</p> <p>-تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المنظمة من عملية التنمية.</p> <p>-استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة.</p> <p>-الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة نتيجة للتغير أو الهدر في مواد معينة (آلات، معدات، ومواد).</p> |

| | |
|---|--|
| <p>في بيئة العمل، وكذا التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة.</p> <p>-تعليم الموارد البشرية نظام التفكير (system of thinking) الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر في الأمور بشكل صحيح عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهماها بشكل صحيح ليصل إلى استنتاجات حلولها، بالإضافة إلى تعليمه كيف يستخدم قدراته في عميلة الإبداع وخلق أشياء جديدة.</p> | <p>-تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها.</p> |
|---|--|

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

-نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جودة، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية(عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص.224-226.

-Jim Grieves, **Strategic Human Resource Development** (London: Sage Publications, 2003), PP . 01-06.

يوضح الجدول أهم أهداف الارتقاء برأس المال البشري. والتي يتضح أنها لا تنحصر على المنظمة وإنما على المورد البشري كذلك. وهذا ما يعبر عن علاقة التأثير والتأثر بين كل من المورد البشري والمنظمة في ظل المتغيرات البيئية.

رابعاً: العوامل الحاسمة لتنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية لا بد من مراعاة العوامل الحاسمة التالية⁽¹⁾:

أ. تنظيم عملية تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملاءمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المنظمة.

ب. توفر الأفراد والهيئات ذوي الخبرة للقيام بعملية تنمية الموارد البشرية، مع وعي مختلف مستويات المنظمة بأهميتها:

-مستوى الإدارة العليا: والذي يتطلب الفهم الصادق والافتتاح التام بالموارد البشرية. القناعة الكافية بأهمية المدخل الإستراتيجي والرغبة في الاستثمار في تهيئة المناخ المناسب للعمل.

⁽¹⁾سمير محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط.1. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص ص. 79-80.

-مستوى الوحدة أو القسم: الذي يمكن أن يعمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية. لكون المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري، والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

-مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

ج. إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمنظمة، ورؤية مستقبلية وواضحة عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل.

هـ. تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمنظمة.

و. التعلم التنظيمي بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وهذا ما يسمح لهم من تحسين أداءهم وتقديم منتجات ذات جودة. وكذا توظيف أفكار جديدة وتوسيع طاقاتهم والمشاركة في الرؤية المستقبلية للمنظمة.

ز. وضع خطط وإستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية منها المعرفية التي تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير، بالاعتماد على العديد من المناهج مثل الكتب، الأفلام، برامج التدريب. والسلوكية التي تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة. أما البيئة فهي التي تتضمن تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق.

ح. ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر مستوى عالي من الإدارة الإشرافية المشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط. وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة مع وضع أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية، وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة والموارد البشرية.

خامسا: مسؤوليات وآليات تنمية الموارد البشرية

1. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية: تعتمد المنظمات في تنمية الموارد البشرية على أربع

مستويات رئيسية يمكن رصدها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الجهات المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية

الجهات المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية

| | |
|--|--|
| <p>الجهات المتخصصة: تتمثل في إدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية المورد البشري داخل أو خارج المنظمة.</p> | <p>المورد البشري: وهو مسؤول على إثراء معارفه وتنميتها من خلال التنمية الذاتية، محاولة النهوض بمستواه العلمي للتمكن من إشباع احتياجاته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي.</p> |
| <p>الإدارة الإشرافية: من مسؤولياتها: ضمان البيئة المناسبة للأفراد لتأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، توفير عمل يدعم اكتساب المهارات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء عملها بشكل جيد، مراجعة الأداء بشكل قياسي لمساعدة الموارد البشرية من تنمية مهاراتهم وتقييم النتائج من مهام المدير المباشر. ومن أهم عناصر تنمية الموارد البشرية: المشاركة في اختيار الموارد البشرية والكشف عن الاحتياجات التدريبية، متابعة الاداء الفعلي وتقييم مستواه، التدريب أثناء العمل، استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.</p> | <p>الإدارة العليا: تقوم بمراجعة النظم (هيكل المنظمة وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، توفير الموارد المالية اللازمة، السهر على تطبيق خطة العمل من قبل أقسام المنظمة المختلفة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.</p> |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

-سمير محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص. 79.

-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية(القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص.129.

يوضح الشكل الجهات المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية المتمثلة في المورد البشري، جهات

متخصصة من داخل أو خارج المنظمة، الإدارة العليا والإدارة الإشرافية.

2. آليات تنمية الموارد البشرية: إن المنظمات اليوم في رسمها لإستراتيجياتها التنموية للموارد

البشرية لا يجب أن تركز على ما لديها من موارد بشرية، بل لابد من خلق إستراتيجية وقائية تمكنها من

إنجاح عملية التنمية الفعلية لما لديها من طاقات بشرية. وتتمثل في تبني بعض الآليات التي تجعل

وظيفة الموارد البشرية تبدأ من الاستقطاب والاختيار الأمثل للموارد البشرية والتي سيتم توظيفها، وتنتهي

بانتهاؤها مسارها الوظيفي. تبرز هذه الآليات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): آليات تنمية الموارد البشرية

| الآليات | المضمون | الشرح |
|-----------------------------------|---|---|
| آلية سلسلة المهارات | تخطيط المهارات والمعرفة. | -تقدير احتياجات المنظمة من المهارات والمعرفة المستقبلية. -مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة بما يتوفر عليه من مهارات ومعرفة. -تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها. |
| الحصول على المهارات والمعرفة | التوظيف الخارجي من خلال دخول معادلة سوق العمل. -التوظيف الداخلي من خلال الانتقال بين الوظائف أو الترقية. | |
| تنمية المهارات والمعرفة. | -الوظيفة التدريبية، التعليم التطبيقي، الوظيفة التطويرية، الإبداع الوظيفي. | |
| آلية تصميم العمل | علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي. | -توفير معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء. -إعطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء. -تحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف. |
| الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. | -التخطيط الجيد للمسار الوظيفي. -وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. | |

المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص. 243-272.

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن كل من آلية سلسلة المهارات والمعرفة، وآلية تصميم العمل وإن اختلفا في الأساليب والمضامين والمنطلقات، إلا أن كليهما فكرة مفادها أن نجاح المنظمة في تنمية كفاءتها البشرية إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد لاحتياجاتها من موارد بشرية وكذا متطلبات العمل، والتي تأتيها فقط من التصميم الجيد الواقعي للعمل. هذا يمكنها من الكشف عن الفجوة (بين ما تملكه من طاقات بشرية وما تحتاجه منها)، وبالتالي إمكانية سدها باستقطاب وتعيين أكفاء، هذا

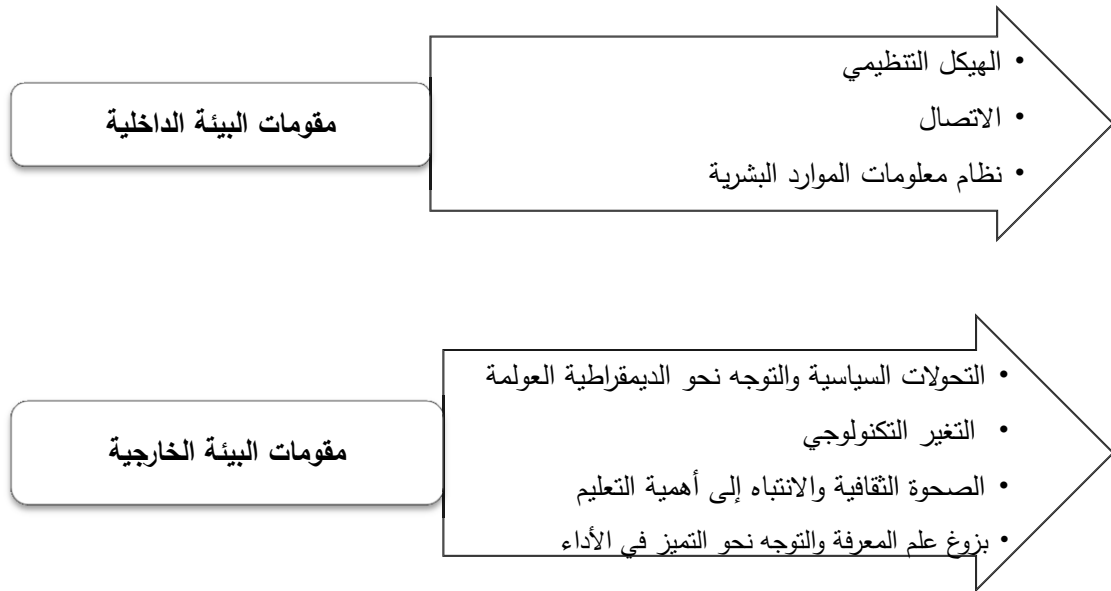
يسهل على المنظمة فيما بعد الاعتناء بهذه الكفاءات والعمل على صقل مهاراتها، وزيادة معارفها من خلال تبني إستراتيجيات فاعلة لتنمية ما لديها من طاقات بشرية.

المطلب الثالث: المقومات البيئية لتنمية الموارد البشرية

إن المنظمات لا تعمل بمعزل عن بيئتها؛ فهي تتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي بدورها تؤدي إلى تغيرات داخلية. ولكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري فهي مطالبة بأن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وأن تقوم بالتنبؤ بكل المقومات البيئية التي قد تؤثر على إدارتها لهذه الموارد.

تتنوع المقومات البيئية الدافعة لتنمية وتطوير المورد البشري بين المتغيرات الداخلية والخارجية وكيفية تأثيرها على إدارة الموارد البشرية. وهذا ما يجبر المنظمة إلى تبني مختلف أساليب تنمية رأس مالها البشري في سبيل التميز في الأداء وتحقيق النجاح والتفوق على غيرها من المنافسين. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(04): المقومات البيئية لتنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة.

أولاً: مقومات البيئة الداخلية لتنمية الموارد البشرية

تتشكل البيئة الداخلية لتنمية الموارد البشرية من ثلاثة عناصر أساسية تمثل مواطن القوة والضعف في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهي:

1. **الهيكل التنظيمي:** ويعني صورة المنظمة، أو شكلاً يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط تلك الوحدات ببعضها البعض، وكذا خطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف⁽¹⁾. بما يعني أن الهيكل التنظيمي يعبر عن نظام من القواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكل تفوق وتميز. وبالتالي فنجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يتوقف على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من المواءمة والتطابق بين هيكلها التنظيمي وأهدافها ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لا بد أن يتسم بالخصائص التالية⁽²⁾:

أ. **التوازن:** والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية، واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

ب. **المرونة:** وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

ج. **الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

يساهم الهيكل التنظيمي المتمس بالخصائص السابقة في الارتقاء بالأداء من خلال إتاحة المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي. فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويفهم من أي

(1) بشير العلق، مبادئ الإدارة (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 201.

(2) حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي (الأردن: دار صفاء، 2002)، ص. 169-170.

اتصالات خارج هذا الإطار، يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، ويفقدون الشعور بالمبادأة والمسؤولية. على عكس الهيكل التنظيمي المرن، الذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف. كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة⁽¹⁾.

يبدو مما تقدم أن الهيكل التنظيمي من أهم المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار وإتاحة الفرص أمام ظهور وتبلور الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة القصوى من طاقات وقدرات كل أفراد التنظيم. فالهيكل التنظيمي وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها بكل تميز.

2. نظام معلومات الموارد البشرية: تعمل المنظمة على وضع استراتيجيتها انطلاقاً من المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، وبالتالي فهي تقوم ببناء نظام معلوماتي خاص بكل إدارة من إدارتها الفرعية. وبما أن الموارد البشرية إحدى إدارات المنظمة الرئيسية والعامّة التي أصبح لها إستراتيجية خاصة بها، فإنها بحاجة إلى نظام معلومات خاص بها يساعدها على وضع استراتيجيتها. يعرف جيمس والكر (James Walker) بأنه "إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة استخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة، وشؤون الأفراد وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها"⁽²⁾. من خلال التعريف نستنتج أن نظام معلومات الموارد البشرية عملية الحصول المستمر على البيانات المتعلقة بكافة شؤون الموارد البشرية في المنظمة، لاستخدامها في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بها.

ولنظام معلومات الموارد البشرية علاقة وطيدة بأفاق تتناول مشكل المورد البشري في المنظمة؛ إذ أن نجاحه مقرون بطريقة الدمج بين جزء مؤتمت من الأعمال الروتينية وجزء يدوي قادر على ضمان الجودة، الليونة والإثراء في تسيير العلاقات بين الأفراد في المنظمة. وأمام تعقد المشاكل التي تواجهها إدارات الموارد البشرية فيما يخص نظم المعلومات، فإن تكوين الموارد البشرية يمكن أن يشكل مساعدة

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي-التحليل على مستوى المنظمات-(الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007)، ص. 266.

⁽²⁾ إبراهيم ماركو نينو، "أهمية نظام المعلومات في فاعلية إدارة الموارد البشرية"، مجلة روسيكادا 3(2003): ص. 37.

معتبرة لتهيئة ومواكبة اتخاذ المسؤولية في استعمال الإدارة المعلوماتية (الأجهزة والبرمجيات) بشكل كامل من أجل تحقيق العالمية في ممارسات التسيير⁽¹⁾.

3.الاتصال: تقوم عملية الاتصال السليمة داخل المنظمة بأداء دور حيوي ويؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل. ودون اتصال لا يمكن للأفراد معرفة الواجبات الخاصة بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه. لأن نجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي⁽²⁾. وقد عرف أحمد ماهر الاتصال بأنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمة، بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية"⁽³⁾.

يساهم الاتصال بأنواعه في تفعيل إدارة الموارد البشرية حيث تسمح الاتصالات النازلة من أعلى إلى أسفل بتدفق المعلومات من الرئيس إلى المرؤوس وهذا بشأن إعطاء توجيهات أو تعليمات العمل، السياسات، خطط وبرامج العمل، شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته في المنظمة، تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين، تدريبهم والرفع من مهاراتهم ونصحهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم. كما تساهم الاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى بانسياب المعلومات من المرؤوس إلى الرئيس حيث تساهم في نقل أفكارهم، احتياجاتهم. ويمكن للرئيس أن يعرف مدى استعدادهم لتقبل القرارات والتعليمات واستفهام المرؤوسين عما يجب فعله وكيف يتم الأداء. وتمثل الاتصالات الجانبية انسياب المعلومات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، وهذا من أجل التنسيق بين الوظائف المختلفة للمنظمة، وتشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات وتعزيزها اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها، وبث المعلومات التي تهمهم⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ رايموند ماكليود، نظم المعلومات الإدارية، تر: سرور علي إبراهيم سرور (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009)، ص.832.

⁽²⁾ Jean Marc, **La gestion des ressources humaines** (Paris : Presses Universitaires de France, 2002), p . 121.

⁽³⁾ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- (الإسكندرية: الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع، 2003)، ص.344.

⁽⁴⁾ عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، التنظيم الإداري (الإسكندرية: المكتب العربي، 1993)، ص.524.

مما سبق نخلص إلى أن كل من الهيكل التنظيمي، نظام معلومات الموارد البشرية وعملية الاتصال، من بين أهم مقومات البيئة الداخلية للمنظمة التي لها أثر بارز على تنمية الموارد البشرية وأدائها، وذلك في سبيل تكيف المنظمة مع مختلف التغيرات المحيطة والقدرة على البقاء والاستمرارية.

ثانياً: مقومات البيئة الخارجية لتنمية الموارد البشرية

1. **التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية:** يعد انهيار الاتحاد السوفياتي من أهم العوامل التي ساعدت الدول على مراجعة نظمها السياسية والاقتصادية، والتوجه نحو النظام الليبرالي بشكل عام والقائم على التعددية، الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر⁽¹⁾. كان لتلك التحولات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان وتساعد الاهتمام بأفكاره، حقوقه واحترام حريته في اختيار نوع العمل وحمايته من البطالة⁽²⁾.

ومن ثم بدأت الدول والمنظمات في الاهتمام بالموارد البشرية، وتوفير فرص التعليم الأفضل والرعاية الصحية والاجتماعية. وتخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لتشغيل عاطلين وتطوير نظم الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى، وبالتالي التطلع إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسؤولة في المنظمات، ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية⁽³⁾.

2. **العولمة:** أدت العولمة إلى تلاشي حدود السيادة بين الدول في عالم الأعمال، وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، وحرية التبادل التجاري. هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل. وأصبحت المنظمة مطالبة برفع جودة مخرجاتها والوقوف عند مستوى تحقيق متطلبات العولمة⁽⁴⁾، ومن بين أهم المهارات التي يجب أن يكتسبها المورد البشري في هذه الحالة هي⁽⁵⁾:

(1) زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 240.

(2) المرجع نفسه، ص. 240.

(3) هايل عبد المولى طشطوش، مبادئ أساسية في العلوم السياسية (الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 236.

(4) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2002)، ص. 151.

(5) عبد الهادي الرفاعي وآخرون، "العولمة وبعض الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عنه"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية 1(2005): ص. 198.

أ. لغة الاتصال:

- تدريب الموارد البشرية بالمنظمة على لغة الدولة التي يتعاملون مع أفرادها في المنظمات المتعددة الجنسيات.

- اتباع أسلوب الاتصال متعدد اللغات، وترجمة كل ما يتعلق بالموارد البشرية إلى أكثر من لغة.

- تنمية مهارات الموارد البشرية على فنيات وتقنيات الاتصال الفعال، بناء الإستراتيجيات، وبناء فرق العمل سيما المتكونة من جنسيات وثقافات مختلفة.

ب. التنوع الثقافي:

- تنمية الموارد البشرية المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى وتدريبهم على فهم وكيفية التعامل مع ثقافة هذه الدول، أي فهم واحترام عاداتها، تقاليدها وقوانينها السائدة. لأن الاعتبارات الثقافية من أكثر الأمور التي تحدد مدى نجاح الأعمال في بيئة العمل الدولية.

- تزويد القادة الإداريين والموظفين بالمنظومات القانونية للدول.

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للدول المختلفة، بما يسمح بتعديل ممارساتها الحالية لتنماشى وتتوافق مع الثقافات، اللغات والجنسيات المختلفة.

- اكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ من الخلفيات لأعضاء فرق العمل متعدد الجنسيات.

3. التغيير التكنولوجي: تعتمد المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في

عالم الأعمال. وعادة ما تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من مميزات التقنية الجديدة وآثارها كتقليل العمالة الروتينية، السرعة والدقة في الأداء، قدرة أعلى على التخطيط والتنظيم⁽¹⁾.

(1)Yilmaz Kurtulus , Environmental Factors Affecting Human Resources Management Activities of Turkish Large Firms", **International Journal of Business and Management** 9(2014) :P.103.

كما أن لهذه التقنيات وخاصة الكمبيوتر دور بارز في مجال إدارة الموارد البشرية ويتمثل في الاحتفاظ بسجل معلومات عن الموارد البشرية، إعداد تقارير تخص معدلات الغياب وميزانية الأجر، الاستقطاب، الاختيار والتدريب عبر الإنترنت⁽¹⁾.

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تتأثر وتؤثر على إدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال التغييرات الأساسية التي تنعكس عليها، كتغيير ثقافة المنظمة من ثقافة ورقية إلى ثقافة إلكترونية. ومن ذلك على سبيل المثال التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRDM، والإدارة الافتراضية⁽²⁾.

4. الصحة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم: لقد انتبه العالم إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها. ووجهت نسبة متزايدة من الناتج القومي الإجمالي لتحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متزايدة من السكان. وكان لانتشار تقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح، والتعليم عن بعد، والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم. بل وتجاوزت إمكانيات التعليم عن بعد حدود الدولة الواحدة، وأتاحت لمواطني العالم الحصول على فرص التعليم والحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية. وأصبح مفهوم "التعليم مدى الحياة" هو السائد في معظم الدول، وتعمل منظمة اليونسكو على نشره وترويجه وتطوير آليات مساعدة للدول في تطبيقه. كما أصبحت القنوات الفضائية ونظم البث المباشر عبر الأقمار الصناعية مصدرا رئيسيا للمعلومات والتأثير الثقافي المتبادل بين دول العالم عاملا أساسيا في انصهار الثقافات المختلفة وبداية ظهور ثقافة عالمية⁽³⁾.

⁽¹⁾ فريد كورنل ومنير نوري، إدارة الموارد البشرية في زمن العولمة (الأردن: دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011)، ص.54.

⁽²⁾ أسماء زينة وخالد بقاص، " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر" (ورقة بحث قدمت في المنتدى الدولي حول: "ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وادي سوف، 10-09 مارس 2016)، ص.4.

⁽³⁾ مصطفى عبد السلام، "التعلم النوعي ودوره في التنمية البشرية في عصر العولمة" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي حول: "تطوير مناهج التعليم لتلبية متطلبات التنمية ومواجهة تحديات العولمة"، كلية التربية النوعية المنصورة، مصر، 13-12 أبريل 2006)، ص.274.

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعا جديدا يعيشه الإنسان المعاصر، يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة. وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوّة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها اسم "عمال المعرفة" الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات⁽¹⁾.

5. عصر المعرفة والتوجه نحو التميز في الأداء: يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفا إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور. وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنميته واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات⁽²⁾.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسن مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح خلق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة. وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد، وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه. وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة⁽³⁾.

⁽¹⁾ فراس رحيم يونس العزاوي، "انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفني مديرية الكهرباء في مدينة السلیمانية-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 67(2012): ص.150.

⁽²⁾ محمد زرقون والحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية 1(2014): ص.123.

⁽³⁾ محمد نضال الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على معاهد التقنية المتوسطة-" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2001)، ص.23.

كما أن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بارتقاء الأداء التنظيمي، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة. ويتضمن هذا الدافع تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة، فرق العمل، وتطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية⁽¹⁾.

إن مجموع هذه المقومات التي تخص البيئة الخارجية على اختلافها تضطر المنظمة أن تعمل على تقديم برامج التعليم والتدريب المستمر لمواردها البشرية بهدف تنمية وصقل مهاراتهم ومعارفهم.

⁽¹⁾ علي عاصم شحادة، "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة الباحث 07 (2010): ص.195.

المبحث الثاني: إدارة الأداء، مقارنة مفاهيمية

يمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام المسيرين بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل. وعليه سيتم دراسة موضوع الأداء في هذا المبحث من خلال ماهية الأداء في المطلب الأول، إدارته في المطلب الثاني، وتقييمه في المطلب الثالث.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم ذات العلاقة بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، كما يحتل مكانة خاصة في اهتمام أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة بها.

أولاً: تعريف الأداء

من معاني الأداء كما ورد في لسان العرب ومختار الصحاح وغيرهما من مراجع اللغة، الإيصال كأداء الأمانة أو القضاء كأداء الزكاة أو الدين⁽¹⁾. ثم استغلها المعاصرون بعد ذلك لترجمة كلمة (Performance) المتداولة في الأدبيات الإدارية الأنجلوساكسونية والفرنكوفونية، وتعني في الفرنسية الإنجاز أو التنفيذ لكن أصلها في اللاتينية هو (Perormare) ويعني تشكيل شيء ما كلياً⁽²⁾.

أما من الناحية الاصطلاحية فيعرفه أوليفي مايي (O. Meier) بأنه "النتيجة التي تحققها منظمة ما داخل محيطها التنافسي، والتي تسمح لها برفع قدرتها التنافسية ومردوديتها، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على التأثير على المنظمات الأخرى التي تعمل معها في نفس القطاع"⁽³⁾. هذا التعريف يشير إلى النتيجة المحققة من طرف المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات المنافسة.

(1) عبد القادر مولاي شنافي جيلالي، " دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء -حالة مجمع اتصالات الجزائر- "مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، ورقلة، 2013)، ص.57.

(2) Abdelatif Khamkhem, **La dynamique du control de gestion**, 2eme édition. (Paris: Dunod, 1995), p. 310.

(3) Meier Olivier, **Dico du manager** (Paris: dunod, 2009), p.155 .

لكن مزهودة عبد المليك افترض أن الأداء "يعبر عن منظومة متكاملة للتفاعل، ذلك أن الأداء بالنسبة إليه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأساليب والأفراد والموارد والمعدات التي يستخدمونها ومع البيئة والثقافة التي يعملون في سياقها"⁽¹⁾.

بالنظر إلى التعريفات الواردة يمكن طرح الأداء باعتباره قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف المخططة من قبل المنظمة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة، من خلال تفاعل عاملين أساسيين وهما:

-الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف.

-الكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس.

بناء على التعريف الإجرائي للأداء، يظهر بأن هناك ارتباط واضح بين الأداء وكل من الكفاءة والفعالية. وسوف نحاول من خلال الجدول التالي التعرف على دلالات كل مصطلح على حدى:

الجدول رقم(05): أهم المصطلحات المرتبطة بالأداء

| معايير القياس | تحلل | تعالج | تهتم | |
|--|--------------|---------|----------|----------|
| المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المعدات... إلخ | كيفية الوصول | الموارد | بالوسيلة | الكفاءة |
| المخرجات مثل: العائد، رقم الأعمال... إلخ | نقطة الوصول | النتيجة | الهدف | الفعالية |

المصدر: نور الدين شنوفي، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005)، ص.27.

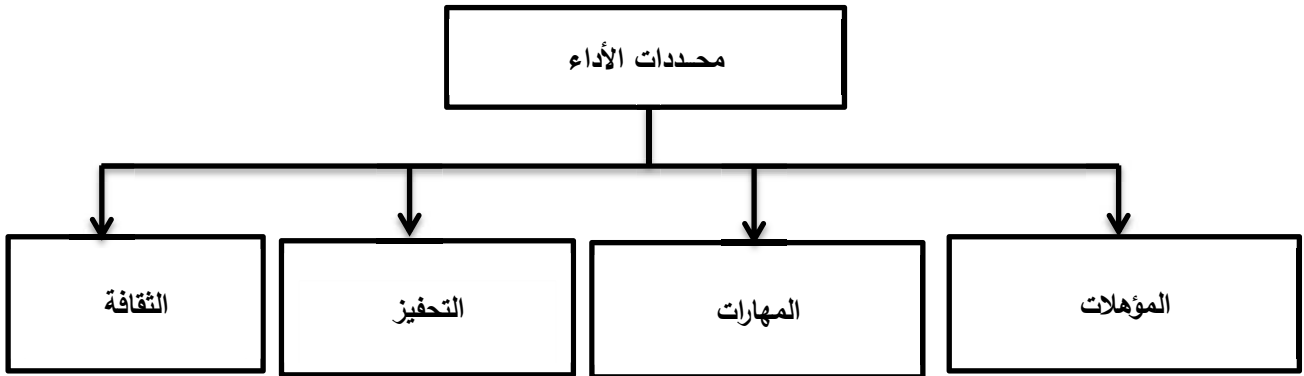
من خلال الجدول رقم (05) يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية: الأداء: الكفاءة X الفعالية. على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار تأثير العمل على الفرد، ملائمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف.

⁽¹⁾ عبد المالك مزهودة ، " دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 1998)، ص. 36.

وهذا ما أكده دراكر بيتر (P.Druker) عندما أشار إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها⁽¹⁾، كما أشار أحمد خماخم أن أداء المنظمة "يعبر عن الكفاءة والفعالية التي تحقق بها المنظمة الأهداف التي سطرته"⁽²⁾.

كما أن هناك من الباحثين من يربط الأداء ويعرفه من خلال التكامل بين مجموعة من المصطلحات، التي تشكل في تفاعلها محددات هذا الأداء المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): محددات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

-Weiss Dimitri, **les ressources humaines** (Paris: les éditions d'organisation, 2000), P.251.

يعبر الشكل عن فلسفة التكامل بين محددات الأداء. في كون الأداء لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان المورد البشري في المؤسسة يمتلك مجموعة المؤهلات التي تعكس متطلبات وظيفته. وللحفاظ على هذه المؤهلات والمهارات وكذا تنميتها واكتساب الجديد منها، لا بد أن تعمل المؤسسة على تحفيز مواردها البشرية كترقيتهم لمنصب أعلى أو الزيادة في مردودية الأداء لديهم. بالإضافة إلى الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم كحافز معنوي. هذا يؤدي إلى خلق ثقافة قوية مشتركة تفعل الانتماء وتزيد الولاء وترفع من المستوى المعرفي للموارد البشرية لديها.

⁽¹⁾ علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 130.

⁽²⁾ Abdelatif Khamkhem, **op. cit**, p. 311.

ثانياً: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع للأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية⁽¹⁾:

1. معيار الشمولية: وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى الأداء الكلي والمتمثل في كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة، والذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة. والأداء الجزئي المعبر عن الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والذي ينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

2. معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى الأداء الاقتصادي المقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها. والأداء الاجتماعي المرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها. وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه. إضافة إلى الأداء التقني المتمثل في دقة التجهيزات التقنية في القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية الموارد اللازمة، جودة المنتج... إلخ. لذا تسعى المؤسسات دائماً لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكيف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة. والأداء السياسي المعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

3. معيار طبيعة المؤسسة: والذي يصنف الأداء إلى نوعين هما الأداء الصناعي وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب. والأداء الخدمي وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبية متطلبات الزبائن.

⁽¹⁾ صباح شاوي، "أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف-" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010)، ص. 200.

4. معيار الأجل: والذي يصنفه إلى الأداء الطويل الأجل ويشمل فترة تتعدى خمس سنوات. والمتوسط الأجل ويغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات. إضافة إلى قصير الأجل ويشمل فترة لا تتعدى السنة.

5. معيار المصدر: ويمكن تقسيم الأداء وفقه إلى:

أ. الأداء الظاهري: وهو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والذي ليس لها دور في خلقه، كإفتاح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة، إلا أن على المؤسسة التمتع بقدرة اكتشاف الفرص واستغلالها.

ب. الأداء الذاتي: يتمثل في أداء المؤسسة بمجموعها بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من وظائفها مشكلا الأداءات التالية:

ج. الأداء المالي: وهو الأداء الذي يصف مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات.

د. الأداء التجاري: وهو الأداء الذي يصف فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ويعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.

هـ. الأداء الإنتاجي: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمار) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات.

و. الأداء التموييني: يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات.

ز. الأداء البشري: يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين)، وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد.

ثالثا: عناصر وأبعاد الأداء

1. عناصر الأداء

يمكن إجمال عناصر الأداء ومكوناته في⁽¹⁾:

أ. **الوظيفة:** وكل ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات، وما تقدمه من فرص تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه.

ب. **الموظف:** و كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ج. **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية والخارجية؛ ويقصد بالعوامل الداخلية تلك التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكله، أهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة. أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء أكانت عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية أو قانونية.

2. أبعاد الأداء

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء هي تلك القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولا باعتبارهم السبب النهائي للقيمة (cause finale)، ثم لمساهميتها وأفرادها باعتبارهم مصدر للقيمة ووسيلة لإنشائها (des causes matérielles). لذا تعمل كل مؤسسة على تحسين أدائها بمختلف أبعاده التي يجمع الباحثين على أن تفاعلها يعطينا صورة على مدى تحقق الأداء الكلي وتحسينه من أجل إنشاء القيمة لمختلف الأطراف المرتبطة بهذه الأبعاد⁽²⁾، والتي حددها الباحثون في:

أ. **البعد المادي (الإنتاجية):** تعد الموارد البشرية أحد أهم مصادر الإنتاجية في المؤسسة لذا فهي تلعب دورا في تحسينها⁽³⁾. ولتوضيح هذا الدور نعود إلى بعض المقاربات المتعلقة بالإنتاجية الكلية ومن أهمها مساهمة فيليب زريفان (Philippe Zarifian) فيما سماه ب: (physique de performance) "فيزياء الأداء"؛

⁽¹⁾ يوسف زدام وأسماء زينة، "دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة"، المجلة الجزائرية للأمن 6(2018): ص.36.

⁽²⁾ Walid Ben Ahmed, "Polysémie du terme valeur ou conflit d'intérêts ? Une analyse à travers les disciplines" (cahier d'études, diplôme d'études approfondies au génie des systèmes industriels, France, 2001), P. 31.

⁽³⁾ Weiss Dimitri, op.cit, P.252.

الذي يرى أن الأداء المادي أو الصناعي ينتج عن التفاعل الأمثل بين التكلفة والجودة والليونة والآجال. حيث ترتبط الليونة بدرجة كبيرة بالكفاءة وترتكز على قدرة الموارد البشرية في مواجهة مختلف التغيرات⁽¹⁾.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية في تسهيل الليونة وتنميتها جاءت مقارنة أخرى للإنتاجية، تم فيها استبدال الليونة بالمجتمع، والذي يصعب قياسه مقارنة بالليونة. والمقصود بالمجتمع هنا الموارد البشرية الموجودة التي تعد المصدر الأول لليونة. لذا يتعين على المؤسسة تحديد المؤشرات المناسبة لمتابعة كل عامل من العوامل الأربعة وكذا البحث الأمثل بينها لتحقيق أفضل أداء. ولهذا لم تعد الإنتاجية تقوم على زيادة كمية الإنتاج بقدر ما أصبحت ترتكز على نوعية الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، والمهارات التي تتميز بها⁽²⁾.

ب. **البعد المالي (المردودية):** تبحث المردودية في تحقيق أهداف المساهمين وتلبية رغباتهم في تعظيم عائدهم من الاستثمار؛ فهي تعكس مدى إنشاء القيمة لهم. وتعرف المردودية على أنها "القدرة على إنتاج مردودية مستقبلية كافية لرؤوس الأموال المستثمرة حاليا. أي مردودية تساوي على الأقل ما يتوقع المساهمون تحقيقه في حالة استثمارهم في مشاريع أخرى بمخاطر مشابهة (تكلفة الفرصة البديلة)"⁽³⁾. لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها. أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر⁽⁴⁾.

هذه الفكرة تهمل الدور الأساسي الذي يؤديه مختلف الأفراد بالمؤسسة وإن كان لها تأثير إيجابي على المردودية؛ إذ أن مساهمة الموارد البشرية في تحقيق المردودية وتحسينها لا تقتصر فقط على

⁽¹⁾راضية بوشعور، "نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BCR - حالة عملية مقارنة" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011)، ص.113.

⁽²⁾Weiss Dimitri, *op.cit*, p.258.

⁽³⁾Michel Gervais, *Contrôle de gestion*, 7eme edition. (Paris : edition economica, 2000), p.249.

⁽⁴⁾Weiss Dimitri, *op.cit*, p.240.

المسيرين وإنما كل الموارد البشرية، لتمييزها بمهارات ومعارف وقدرات تمكنها من التأقلم بسرعة، والاستجابة لمختلف التغيرات وبالتالي تحقيق الأهداف المنتظرة⁽¹⁾.

ج. **البعد التسويقي (التنافسية):** تتمحور التنافسية حول تلبية حاجات الزبائن، ورفع درجة وفائهم أي إنشاء القيمة لهم. وتحقق التنافسية من خلال السعر، نوعية المنتجات وتنوعها، القدرة على تلبية الاحتياجات في آجال قصيرة. كما تكون التنافسية بسبق احتياجات الزبون واستمرار العملية الإبداعية بالمؤسسة، مما يمكن المؤسسة من المحافظة على زبائنها الحاليين، واستقطاب زبائن جدد وتعظيم الحصة السوقية. ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستويات التسيير، إذ ترتبط التنافسية في المستوى العملي بالعلاقة بين الجودة والسعر، حيث تتضمن هذه العلاقة مختلف متطلبات الجودة والآجال والتكاليف والليونة. في حين ترتبط التنافسية في المستوى الإستراتيجي بالاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة ونوعية مواردها البشرية حيث تفسر قدرة المؤسسة على سبق وتحديد آجال ظهور الاحتياجات المستقبلية للزبائن. وهذا ما توضحه المعادلة التالية⁽²⁾:

$$\text{تنافسية في المستوى الإستراتيجي} = \text{الإبداع} + \text{السبق} + \text{سرعة رد الفعل}$$

$$\text{Compétitivité stratégique} = \text{Innovation} + \text{Anticipation} + \text{Réactivité}$$

إن تحسن الأداء الكلي للمؤسسة في ظل التغيرات الحالية، حيث التسابق نحو الحصول على المعارف والمهارات وتنميتها يعد الهاجس الأساس لكل المؤسسات، يفرض التركيز والاهتمام أكثر بالعمال في المؤسسة بغرض تحقيق أداء أحسن.

رابعاً: مساهمات الفكر الإداري المفسرة للأداء

لقد شكل موضوع الأداء عنصراً هاماً لكثير من الدراسات التي تسعى إلى الاهتمام به كمؤشر يهتم بتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية. وبما أن العنصر البشري هو الحاسم في تحقيق هذه الأهداف، فقد ركزت معظم المحاولات التي سوف نتطرق إليها في الشكل الموالي لإيجاد مقترحات تساهم

⁽¹⁾Anne Marie Fericelli et Bruno Sire , **Performance et Ressources Humaines**(Paris : economica, 1996), p.277.

⁽²⁾Michel Gervais, **op.cit**, p.249.

في استثمار الموارد البشرية والمادية من أجل تحسين أداء العاملين، وجعلهم أكثر رضا عن عملهم لتحقيق إنتاجية أكبر.

الشكل رقم(06): مساهمات الفكر الإداري المفسرة للأداء



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: محمد اسماعيل قباري، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية (الإسكندرية: منشأة المعارف، 1998)، ص.499.

المطلب الثاني: إدارة الأداء

أدى التطور الواضح في مفاهيم إدارة الموارد البشرية إلى تأكيد عدم كفاية عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث تمتد مهام هذه الإدارة إلى تخطيط وتوجيه الأداء الذي يمارسه المورد البشري لديها والتأكد المستمر من جودته ومطابقته لمستويات الأداء المخططة. بالتالي تحديد الانحراف المترجم فيما يسمى بفجوة الأداء، ثم العمل في البحث عن أسباب هذا الانحراف الذي يعد انحرافاً عن الهدف. وأخيراً السعي إلى التقليل منه والقضاء عليه ويكون ذلك في إطار ما يسمى بإدارة الأداء.

أولاً: ماهية إدارة الأداء

لقد تعددت تعريفات إدارة الأداء ونذكر منها:

-تعرف إدارة الأداء على أنها "إجراء أو مجموعة من الإجراءات التي توجه نحو فهم وإدراك مشترك للأهداف وتحفيز الأفراد، في سبيل زيادة فرص تحقيق تلك الأهداف"⁽¹⁾.

-كما تعرف على أنها "عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المنظمة قدر المستطاع"⁽²⁾.

من التعريفين السابقين يتضح أن إدارة الأداء عملية إدارية تتبناها المؤسسة بغية إحداث انسجام بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية، من خلال التخطيط للأداء، توجيهه ومتابعته لضمان عدم انحرافه.

تتجلى مراحل إدارة الأداء في:

-**تخطيط الأداء:** وهي عملية تهدف إلى إرساء وتحديد البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، والعمل على توصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب. مع الأخذ في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مراعاة ظروف المنظمة وإمكاناتها والمناخ المحيط بها. وتتجلى مهام تخطيط الأداء في تخطيط المسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها، مع تحديد المساعدات اللازم توفيرها له من قبل رئيسه أو أطراف أخرى في المنظمة.

⁽¹⁾Alain Mitrani et autre, **Des Compétences Et Des Hommes Le Management Des Ressources Humaines En Europe** (Paris, édition d'organisation, 1992), P.90.

⁽²⁾بباري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط.2. (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص.91.

-إدارة الأداء: يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطط مع تعديل الأهداف ومعايير الأداء طبقاً للتغيرات في أولويات المنظمة، تقديم الدعم اللازم للموظفين والعمل على تدريبهم وتطويرهم، وتوفير الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة.

-مراجعة الأداء: ويتم في هذه المرحلة إجراء مقابلات شخصية يتم عقدها مرة أو مرتين في العام، بين الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه في العمل، التي قد يكون لها أثر على المرتب والترقية. في حين يكون التركيز في حالات أخرى على التدريب والتطوير، وغالباً ما يتم من خلال هذه المقابلات إثارة بعض الأمور المتعلقة بالأداء قد لا يكون قد تمت مناقشتها في أي وقت آخر من العام. من ناحية أخرى من الممكن لبعض المقابلات أن تدور على نحو لطيف، مما يترك عند الموظف انطباعاً بأنه يؤدي مهامه بشكل جيد يرضي رؤسائه.

-تقديم المكافآت الخاصة بالأداء: يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء أحد عناصر عملية إدارة الأداء ويهدف إلى منح الموظفين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف. وبعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية ويشتمل على الإشادة والإقرار بالأفضلية أي الاعتراف بأن الموظف يقوم بعمل جيد أو توفير فرص أفضل للتدريب والتطوير أو الترقية.

يسمح التعامل الفعال مع الأداء بتحقيق ميزات إيجابية للمنظمة، تتمثل في⁽¹⁾:

- تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
- تخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.
- توفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب تكرار عيوب الأداء.
- أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
- توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخدمات والوقت.

أما بالنسبة للموارد البشرية فهي تحقق⁽²⁾:

-توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص.130.

(2) فؤاد عبد المعطي شقوة، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط.1. (عمان: دار أزمنا للنشر والتوزيع، 2016)، ص. 49.

- إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.

- تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

- توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، ثم إتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.

- العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.

وحتى تنجح المنظمة في تطبيق إدارة الأداء وتحقيق المزايا المذكورة لا بد من محاولة تكيف الرؤساء والمرؤوسين بمتطلبات التطبيق الفعال لهذه الإدارة، نظرا لل صعوبات التي يبديها الطرفين في تقبل هذه الأخيرة. ويتوقف نجاح تسيير الأداء على نجاح الإدارة المتفهمة لمزايا الأداء في توضيح أبعادها وأهدافها لكل من الرؤساء والمرؤوسين، من خلال ترسيخ فكرة أنها إدارة تسعى لتحقيق أهدافهم ورفع مستوياتهم ومكافأتهم على الأداء المتميز، وليست فقط أسلوب للمحاسبة والمساءلة والعقاب حول مخالفة الأداء للمواصفات المطلوبة.

ثانيا: فلسفة إدارة الأداء

تقوم فلسفة إدارة الأداء على منطق أن التركيز في الأداء الذي يحققه المورد البشري بالمنظمة يتطلب منها تجنيد مختلف مواردها وتعبئتها لبلوغ هذا الهدف، بالتالي ضرورة توفير العناصر التالية⁽¹⁾:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين يتم التنفيذ.

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب تصميم الموضوع.

- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

- توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وكذا توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

- متابعة الأداء أثناء العمل وتزويد المورد البشري في المنظمة بالمعلومات المتجددة، بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.

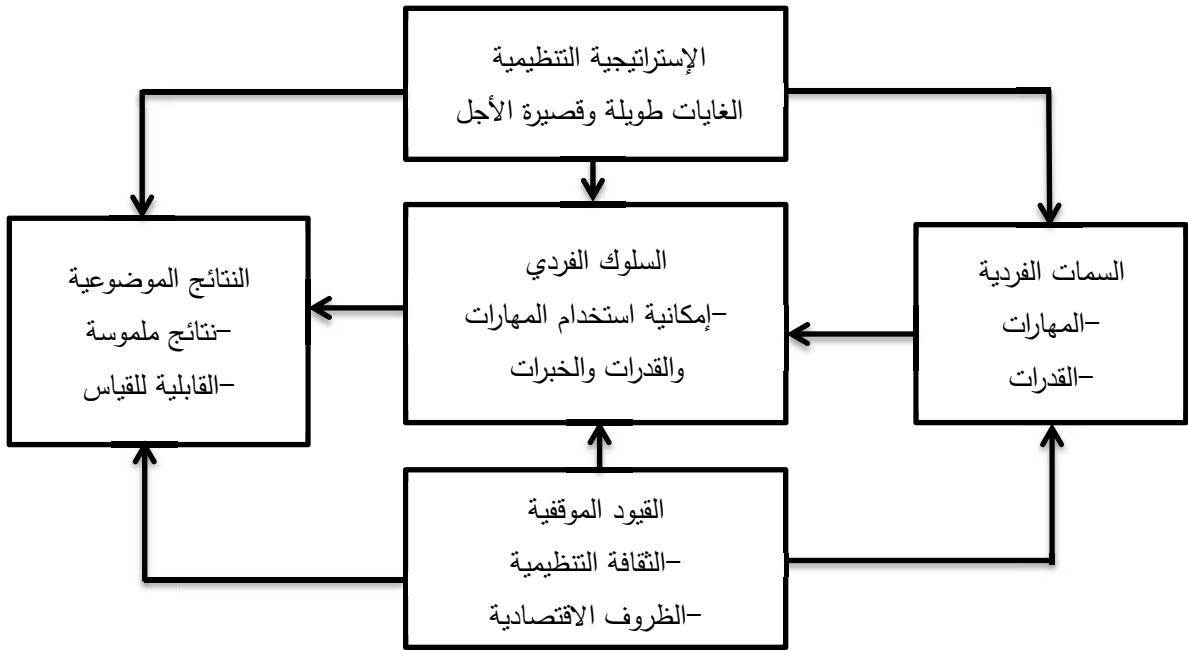
⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 125.

-رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض المورد البشري عن أدائه وفق نتائج التقييم.

عموما يمكن القول أن هذا المنطلق يتبلور في شكل نظام متكامل، يبدأ بتحديد مستوى الأداء المطلوب، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء. بعدها تحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة من خلال الفصل في أسبابها والقضاء عليها.

والنموذج التنظيمي لإدارة الأداء يتمثل حسب الشكل التالي في:

الشكل رقم (07): النموذج التنظيمي لإدارة الأداء



المصدر: جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - (مصر: الدار الجامعية، 2006)، ص.405.

يستند النموذج التنظيمي لإدارة الأداء حسب ما بيينه الشكل، إلى فكرة مفادها أن المنظمة تعمل كوعاء على توجيه سمات وسلوكيات مواردها البشرية للوصول إلى نتائجها المرجوة، بالرغم من القيود الموقفية التي تتعرض لها والمعبر عنها بالثقافة التنظيمية والظروف الاقتصادية.

ثالثاً: صعوبات إدارة الأداء

يعترض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام في تعامله مع الذات البشرية بتركيبتها المعقدة، والبعض الآخر يتعلق بإدراك الإدارة والعاملين ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه، وتتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي⁽¹⁾:

-التعامل مع الذات البشرية والتي تختلف في تركيبتها وبالتالي احتمالات الاختلاف في الاتجاهات، الرغبات، الطموحات، درجة الإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين. هذا ما يلزم المنظمة السعي إلى استخدام أساليب واضحة في إدارة أداء مواردها البشرية بما يسهل الفهم على الجميع، ويوحد التوجهات، وينسق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.

-التطبيق الصحيح لإدارة الأداء التي لا تأتي من التركيز الكبير والمفرط على إجراءات النظام وتناسي أهداف تطبيقه، بالتالي ضرورة التنسيق بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

-الفجوة القائمة بين متطلبات العمل من سرعة وجودة في الأداء ومتطلبات العاملين من أداء مريح معبراً عنه بعدم التضيق عليهم من طرف المشرف، والاستخدام المفرط لقوانين الردع. وضرورة التجاوز عنهم في بعض الأخطاء.

إن الفهم الصحيح من طرف الرؤساء والمرؤوسين لأهداف نظام إدارة الأداء، وكذا خلق وعي مشترك لأهميته في حفظ حقوق الموظف من التحديد الصحيح لأجره ومكافأته والرفع من مهاراته، وعدم اعتباره أداة للمساءلة والردع والرقابة المستمرة عليه، يذلل من مظاهر الصعوبة المذكورة أعلاه مما يؤدي إلى التطبيق الفعال لهذا النظام بما يضمن تحقيق جملة النتائج المرجوة والمعبر عنها بالسمات التالية⁽²⁾:

-وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
-تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الموارد البشرية العاملين لديها.
-توضيح أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه.

-تطوير ثقافة الأداء، التي تمنح أولوية أكبر للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 128.

(2) باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص. 92.

-إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأداء.

-تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلال تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير للثقافة التعليمية.

-التشجيع على التطوير الذاتي.

وعليه فإن إدارة الأداء في المؤسسات تسمح بخلق رؤية واضحة حول ما كان وما يجب أن يكون عليه التسيير الفعال للمورد البشري باعتباره موجهاً للأداء، وذلك من خلال خلق مجال مشترك بين المؤسسة ومواردها البشرية فيما يخص الأهداف، التوجهات، الثقافة والتطلعات. ونجاح هذا مرهون بمدى تبنيتها لسياسة الباب المفتوح التي تسمح بتفعيل الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين وتطوير بيئة قائمة ومشجعة على التعلم.

المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء

نظراً لأهمية أداء الموارد البشرية في المنظمة فقد استعملت عدة طرق لتقييمهم، وعرفت هذه العملية عدة تصورات تنصب كلها حول تحسين الأداء، وتحقيق المردودية، ورفع مستوى العمل لينتطبق مع مكونات العمل ومحتوى التدريب⁽¹⁾.

لقد أعطيت تعريفات عدة لتقييم الأداء مستندة على المفهوم السابق للأداء ومعايير التقييم، فركز بعضها على الهدف وركز بعضها الآخر على الطريقة. فعبّر عنه القحطاني بأنه "تحليل وتقييم أداء العاملين ومسلكتهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى"⁽²⁾. ورأى عبد الغفار حنفي بأنه "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما

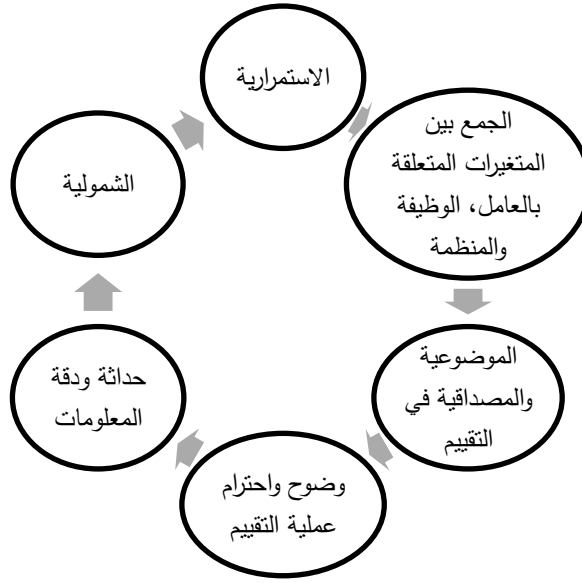
⁽¹⁾صورية زاوي وميلود تومي، "دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية 7(2010): ص.9.

⁽²⁾محمد القحطاني بن ديلم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، ط.2. (الرياض: دار العبيكان، 2007)، ص.162.

ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً)⁽¹⁾.

مما تقدم يمكن طرح تقييم الأداء على أنه عملية شاملة تعنى بالجهد المبذول من طرف كل فرد في المنظمة حتى ينال التقدم الذي يريجه والدرجة التي يصبو إليها. ولكي يكون الأداء وسيلة فعالة ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الموضحة في الشكل الموالي.

الشكل رقم(08): مميزات عملية تقييم الأداء



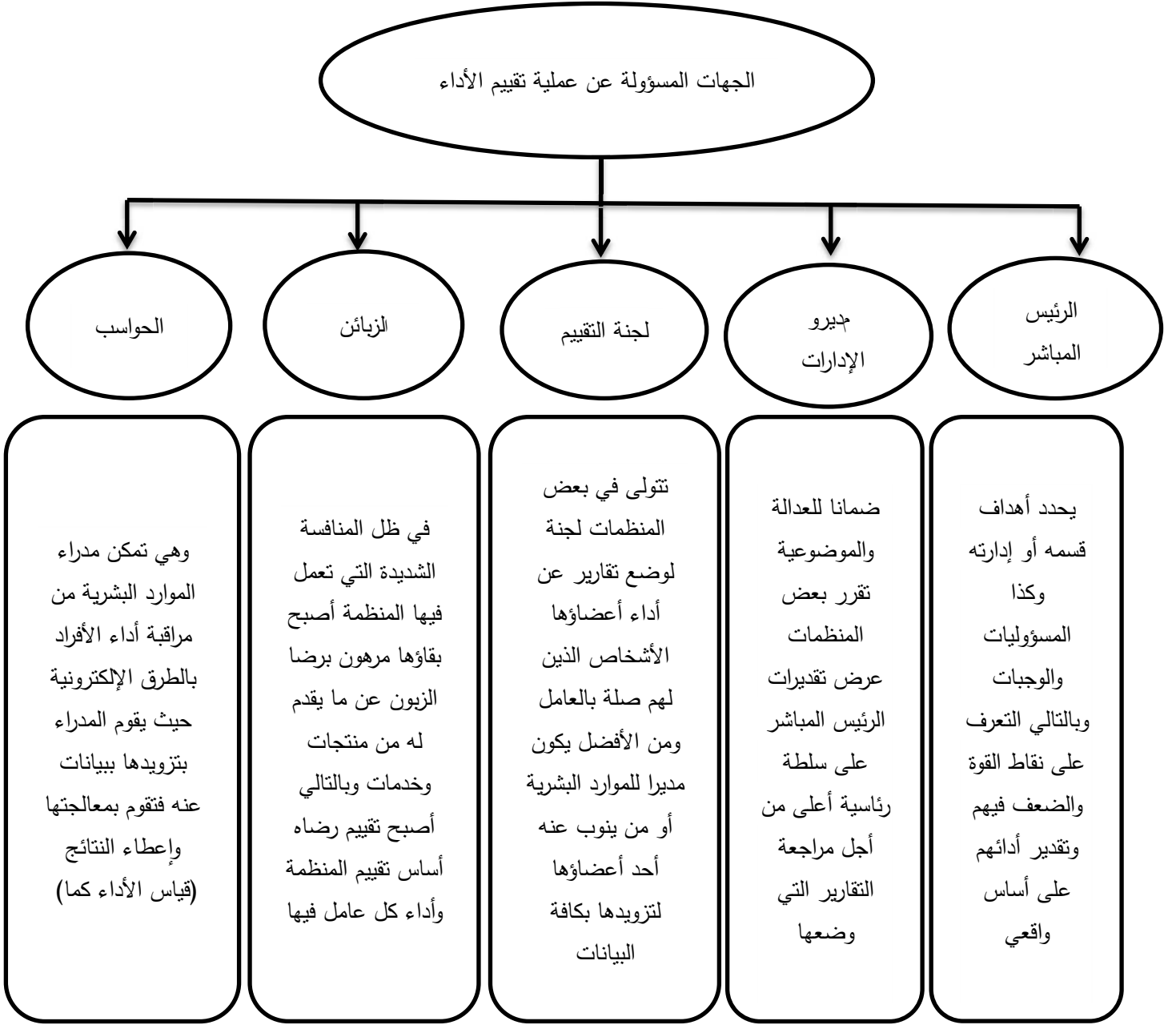
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: صورية زاوي وميلود تومي، مرجع سبق ذكره، ص.10.

يوضح الشكل رقم (08) أهم خصائص تقييم الأداء وهي الاستمرارية والدورية حتى تتم مقارنة النتائج السابقة والحالية، وأن تتاح للعاملين فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم حول نتائجه، وأن يخضع للتقييم جميع العاملين وكل المستويات، واعتماد معلومات كافية تحفظ في سجلات تسهل الرجوع إليها مرة أخرى. وكذا تجنب أهواء ونزاعات المقيمين والتعامل مع كل العاملين بمصادقية، ووضوح مبادئ التقييم وإصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة، أين يتم احترامه من طرف الجميع. وفي الأخير أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، والوظيفية المتعلقة بالعامل والمنظمة.

ويمكن تقييم أداء المورد البشري حسب الشكل الموالي بواسطة جهات معينة والمتمثلة في الرئيس المباشر، مديرو الإدارات، لجنة التقييم، و ظهرت مصادر جديدة تمثلت في الزبائن والحواسيب.

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص. 501.

الشكل رقم(09): الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على: فريد النجار، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة (الإسكندرية: الدار

الجامعية، 2007)، ص.509.

وبما أن عملية تقييم أداء الموظفين نشاط مهم تمارسه الإدارة فهي تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

الجدول رقم(06): أهداف تقييم الأداء

| الأهداف على مستوى المنظمة | الأهداف على مستوى المديرين | الأهداف على مستوى الموظفين |
|--|--|--|
| <p>-الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاط العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية.</p> <p>-تحسين المحيط الاجتماعي للعمل من خلال توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها.</p> <p>-تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسيات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.</p> <p>-وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.</p> <p>-تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تدريب وترقية وتخطيط القوى العاملة.</p> <p>-توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.</p> <p>-المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.</p> | <p>-التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.</p> <p>-تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.</p> <p>-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية الأفراد من ناحية أخرى.</p> | <p>-تنمية الإحساس من خلال توليد القناعة الكاملة بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم.</p> <p>-قياس مستوى العاملين مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.</p> <p>-تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل أفضل في المستقبل.</p> |

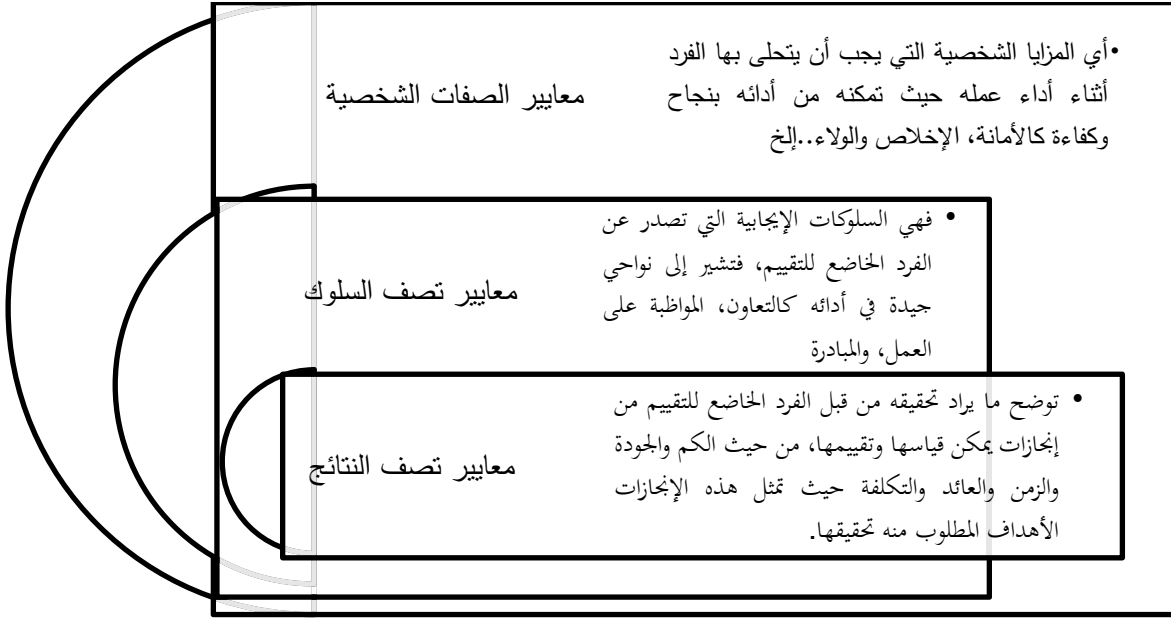
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

-سالم عواد الشمري، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي" (مذكرة ماجستير في الاقتصاد والإدارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السعودية، 2009)، ص.89.

-محمد دريوش دحماني وعبد القادر ناصور، "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"(ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة الشلف الجزائر، 17 - 18 أبريل، 2006)، ص. 734.

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تستخدم كركائز لتقييم الأداء، فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه، ويمكن تقسيمها حسب الشكل إلى:

الشكل رقم(10): معايير تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

-Jaques Barreaux, **Entreprise et performance globale** (Paris: édition economica,1997), P.33.

يوضح الشكل أهم ركائز تقييم الأداء التي لا بد أن تتميز بالصلاحية، أي أن كل عناصر المعيار يجب أن تعبر على الخصائص التي يتطلبها الأداء. وبالثبات، أي تكون نتائج التقييم ثابتة عندما يكون الأداء ثابتا. وكذا بالحساسية حيث تظهر الاختلافات مهما كانت بسيطة. إلى جانب تميزها بالسهولة أي إمكانية استخدامها دون صعوبات.

رابعا: أساليب عملية تقييم الأداء

هناك عدة طرق وأساليب لقياس أداء الأفراد في المنظمات، وهذا طبعا يختلف باختلاف نشاط المنظمة، واختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين كل حسب منصبه. كما أن هذه الطرق التقييمية تختلف من منظمة إلى أخرى حتى ولو كانت تمارس نفس النشاط⁽¹⁾. لكن في العموم يمكن تقسيم هذه الطرق إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

(1) عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003)، ص.243.

1. الطرق التقليدية: وتكون بشكل التقدير الشخصي، وتسعى إلى جمع البيانات عن مستوى أداء الفرد من أجل اتخاذ قرارات إدارية، وترتيب الأفراد بالتسلسل من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء مقارنة مع الإنجاز العام وأبرزها:

أ. طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير: تعد أقدم الطرق وأسهلها حيث يستعمل المشرف نموذج يتضمن صفات معينة ويتم وضع أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كأقصى حد. ثم توضع علامة عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف والعلامة النهائية هي مجموع النقاط المحصل عليها في كل الصفات⁽¹⁾.

الجدول رقم(07): طريقة الميزان أو الدرجات

| جودة العمل | صفر | 5 | 10 | 15 | 20 |
|--------------------|--------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|---|---|
| رديئة | أقل من المتوسط | متوسط | جيدة | ممتاز | |
| الحضور في المواعيد | لا يبالي بالمواعيد | يتأخر كثيرا | يتأخر أحيانا بعذر | منتظم ويتأخر نادرا جدا | منتظم جدا |
| التعاون مع الزملاء | لا يحب التعاون | يجد صعوبة في التعاون | مناسب | مستعد للتعاون | يحب التعاون ومستعد له دائما |
| حب العمل | لا يهتم على الإطلاق | لا يبالي | يحب عمله وينقبل الإرشادات منه | يحب عمله ويبيدي اهتماما بعلاقته بالأعمال الأخرى | يحب عمله جدا ويعطي إرشادات بشأن الموارد البشرية معه |
| سرعة إنجاز العمل | بطيء جدا وينتج عددا قليلا من الوحدات | لا يكاد ينتج العدد المطلوب | متوسط وينتج العدد المطلوب | أسرع من المعتاد وينتج عدد أكثر قليلا من المطلوب | سريع جدا وينتج عددا كثيرا من الوحدات |

المصدر: ليلي بوحديد، "دور لوحة القيادة في تقييم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عي التوتة باتنة-"(أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، قسم التسيير، جامعة باتنة، 2015)، ص.46.

⁽²⁾ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط.1. (الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011)، ص.91.

⁽¹⁾ حمود خيضر كاظم وياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط.1. (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007)، ص.156.

ب. طريقة الترتيب أو الرتب: يتم بموجبها كتابة أسماء العاملين المراد تقييمهم. ويكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر، ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة. ويعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة كمقارنة. وهناك ثلاثة طرق هي الترتيب التبادلي، المقارنة الثنائية والتوزيع الإجمالي⁽¹⁾.

الجدول رقم (08): طريقة الترتيب

| الموظفون الخاضعون للتقييم | | | | | عناصر التقييم |
|---------------------------|--------|--------|-------|--------|--------------------|
| هـ | د | ج | ب | أ | |
| 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | كمية الإنتاج |
| 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | جودة الأداء |
| 5 | 4 | 3 | 1 | 2 | تحمل المسؤولية |
| 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | المواظبة |
| 1 | 4 | 3 | 2 | 5 | العلاقة مع الرؤساء |
| 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | العلاقة مع الزملاء |
| 15 | 23 | 20 | 14 | 18 | المجموع |
| الثاني | الخامس | الرابع | الأول | الثالث | الترتيب |

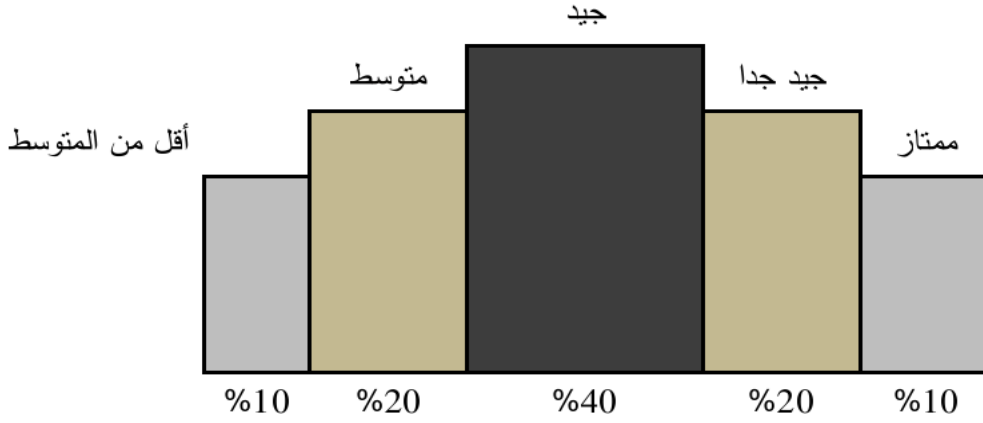
المصدر: سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص. 110 .

ج. طريقة الاختيار الإجمالي: الغاية منها التقليل من التحيز الشخصي من خلال نظام يعطي للمسؤول على التقييم مجموعة معايير للتقييم ويطلب إعادة ترتيبها حسب الأداء. ويجب على العامل إظهارها.

⁽¹⁾ إعداد سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (القاهرة): مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، (2007)، ص. 109 .

وتقوم إدارة الموارد البشرية بجمع هذه المعايير، وتعطى لها درجات سرية وغير معروفة لدى المسؤول عن التقييم، هذه الطريقة تتطلب مجهود كبير في التقييم والاختيار بين العبارات⁽¹⁾.

الشكل رقم (11): طريقة الاختيار الإيجابي



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص.376.

2. الطرق الحديثة: وتتضمن ما يلي:

أ. طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر هذه الطريقة من أبرز الطرق التي تتبع من طرف معظم المنظمات لتقييم أداء العاملين وتمر بعدة خطوات هي:

-قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محدد لمسؤولياته.

-قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.

-الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.

-إعداد طرق قياس الأداء.

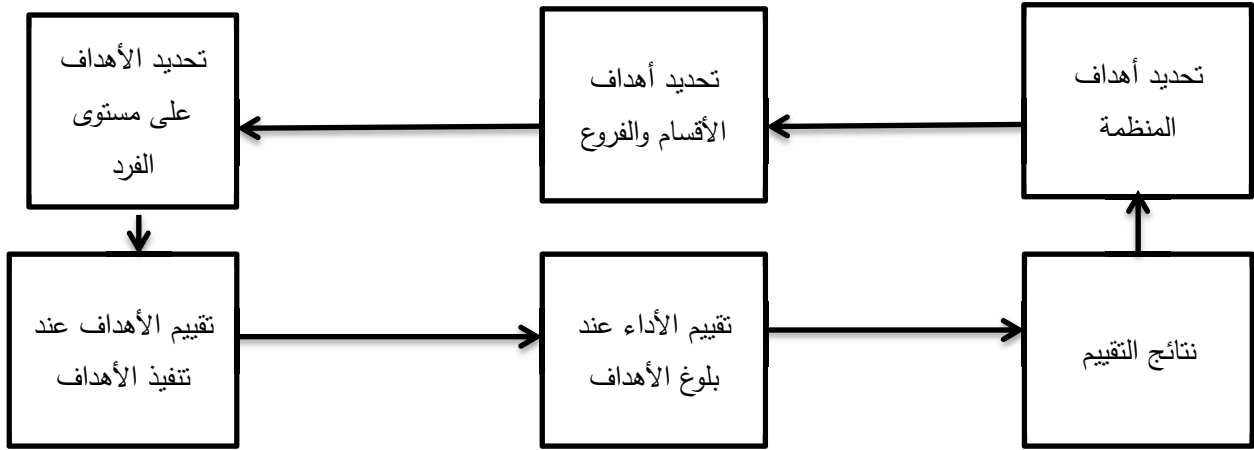
-القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل.

من مزايا هذه الطريقة اهتمام الرئيس بالأداء المستقبلي للموظف، وتركز على إنجازاته وسلوكه. في نفس الوقت تهدف إلى تنمية قدراته كما تساهم في تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص.330.

ما يعاب عليها أنها تفترض أن كل من طرفي العملية يفهم واجباته ويلم بوظيفته، دون مراعاة الظروف الخارجية من إرادة العاملين وتمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا كاضطرابات العمال مثلا⁽¹⁾.

الشكل رقم(12): التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حليم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل(عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص.253.

ب. طريقة تقييم الأحداث الحرجة: تتطلب احتفاظ المقيم بسجل يدون عليه السلوك المرضي وغير المرضي للعاملين. ويعبر السجل عن أقدمية العامل في المنظمة وأساس تقييم الإدارة له.

ما يعاب على الطريقة أنها تشكل حاجزا نفسيا بين العامل والمسؤول عن التقييم. خصوصا إذا شعر أن المقيم يحتفظ بكل ما يتعلق به من أحداث بصورة مستمرة. وغالبا ما يجتمع الرئيس بالمرؤوس في نهاية كل فترة لمناقشة نتائج هذا التقييم واقتراح الحلول التي يمكن من خلالها وضع حد للتجاوزات وتحسين الأداء في الفترات القادمة⁽²⁾.

(1) محمد القحطاني بن ديلم، مرجع سبق ذكره، ص.171.

(2) حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص.164.

الجدول رقم(09) : نموذج عن طريقة الأحداث الحرجة

| التاريخ | السلوك الإيجابي | التاريخ | السلوك السلبي |
|---------|---|---------|--|
| 10/01 | يعلم المسؤولين بأن أحد السلاالم غير صالحة | 10/11 | يترك إحدى النوافذ في مختبر المواد الكيماوية مفتوحة |
| 12/02 | ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل | 11/12 | يدخن في مخازن المواد الكيماوية |

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي(عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2003)، ص.151.

ج. طريقة التقدير الجماعي: يتم من خلالها قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد الأعضاء، ويراعي في هذا النوع من التقييم عامل معرفة أعضاء لجنة التقييم للفرد المقيم، وطبيعة عمله. وحقيقة عمل اللجنة هو مناقشة ما تم تقييمه من طرف الرئيس المباشر وأعضاء من إدارة الموارد البشرية. وهذا بعدما قامت اللجنة بمناقشة المرؤوس بخصوص متطلبات وظيفته. تستخدم هذه الطريقة شركة الاتصالات الهاتفية(BTS) في الولايات المتحدة الأمريكية في تقييم الأعمال الإدارية حيث تسميها طريقة النقاش الجماعي المنسق (The coordinated Group Discussion) وتعد هذه الطريقة الأكثر دقة وحرصا في تقييم الأداء من طرف اللجنة المسؤولة وهي طريقة تركز على الموضوعية والأخذ برأي جميع الأعضاء المشتركة في العملية الإنتاجية⁽¹⁾.

⁽¹⁾ يوسف عطية، "القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل"(مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2011)، ص.87.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز

تعيش المنظمات اليوم في بيئة سمتها التغير اللامتناهي، وقوامها المنافسة الفائقة، الأمر الذي جعل من استمراريته ونموها -كهدف حتمي- على المحك، فالمنظمات مطالبة اليوم-أكثر من أي وقت مضى- بضرورة الانعتاق من أساليبها التسييرية القديمة والتوجه لتبني فلسفات تسييرية وأساليب إدارية حديثة تكفل لها الارتقاء بمستويات أدائها الكلي، ومن ثم استمراريته المشروطة بمدى قدرتها على التميز وفق قواعد المنافسة العالمية.

في هذا الصدد ظهرت إدارة التميز كمدخل شامل وفلسفة تسييرية تضم كل العناصر والمقومات الداعمة للتميز المستديم والضامنة للميزة التنافسية. وفي سبيل تفعيل إدارة التميز والتمكين لفلسفته ظهرت العديد من المداخل والمقاربات التي تجسد مفهوم ومبادئ إدارة التميز.

المطلب الأول: ماهية إدارة التميز

إذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها اليوم فهي بلا شك لغة التميز، التي تشير إلى نمط فكر إداري فريد ومختلف بين المنظمات. والتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف الخارجية.

أولاً: مفهوم إدارة التميز

استخدم مصطلح التميز من قبل الإغريق بمفهوم (Aristeia)، والكلمة تتألف من (AR) وتعني تدفق الضوء أو الخير، و(Aston) وتعني الاستقرار أو التوافق⁽¹⁾، وعند ترجمة كلمة (Aristeia) إلى اللغة الإنجليزية تأخذ معنى الكلمات التالية (Bravor)، (Best)، (Mightter)، بمدلول أفضل الأحوال شجاعة. ويعرف "التميز" وفق معجم الوسيط بأنه من ماز أي امتاز عن غيره⁽²⁾.

(1) ماجد محمد الفرا وإيهاب عبد ربه سهمود، "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويره في ضوء النموذج الأوربي للتميز"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 2(2015): ص. 6.

(2) بوسالم أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص. 58.

أما من الناحية الاصطلاحية فيرى هيل تيري (H.Terry) بأنه "السمات والخصائص الفريدة لمنتج المنظمة والتي تقدم قيمة للزبائن"⁽¹⁾. كما عرف التميز بأنه "أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"⁽²⁾.

من التعريفين السابقين نخلص إلى أن التميز يعبر عن قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة متميزة ومنفردة عن المنافسين من خلال الجودة المتميزة وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة. وأية خدمة تعمل على بلورة صورة إيجابية في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة لا يستطيع المنافسون تقليدها، ومن أجل تحقيق حجم مبيعات وأرباح أعلى من منافسيها.

ويشير التميز إلى بعدين محوريين متكاملين في الإدارة الحديثة هما⁽³⁾:

- أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز. بمعنى تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل تتفوق بها على نفسها بمنطلق التعلم.

- كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز والجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف. ويهيأ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

ومن التعريفات التي صيغت لإدارة التميز ما يلي:

- "إدارة التميز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية"⁽⁴⁾. ويشير التعريف إلى تلازمة التميز والريادة التنافسية.

⁽¹⁾Hill Terry, **Operations Management: Strategic Context and Managerial Analysis**, (London: Macmillan Business, 2001), p.160 .

⁽²⁾هادي صلاح عباس، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005)، ص.06.

⁽³⁾مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013)، ص.57.

⁽⁴⁾علي أحمد ثاني بن عبود، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 4-2 نوفمبر 2009)، ص.5.

-إدارة التميز هي الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة⁽¹⁾. ما يلاحظ على التعريف أنه يربط بين إدارة التميز وتحقيق التفوق التنافسي الدائم.

-إدارة التميز هي تلك الممارسات المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية⁽²⁾. يشير التعريف إلى أن إدارة التميز تقوم على مجموعة من المعايير حتى يتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

مما سبق نخلص إلى أن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالإدارة. وبالتالي فهي تستهدف التميز كهدف وسيط يرمي إلى⁽³⁾:

- إيجاد ثقافة تركز على العملاء، المشاركة والمسؤولية المجتمعية.

- تحسين الثقة، أداء العاملين ونوعية المخرجات.

- العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

وتتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية الآتية⁽⁴⁾:

-أن العميل أو المستفيد هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغباته واهتماماته. وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن الإدارة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.

(1) عادل زايد، الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز (القاهرة: مركز البحوث والدراسات، 2005)، ص.6.

(2) Steve Egan, "Embracing excellence in education" (England : Sheffield Hallam university, 2003), P.8.

(3) حاتم علي محمد خير، "نحو أداء متميز للحكومات-تجربة جمهورية السودان-"(ورقة بحث قدمت في الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005)، ص.2-3.

(4) محمد مرسي صباح وصالح سلمان زاير، "أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز-دراسة تطبيقية في عينة المنظمات السياحية في العراق"، مجلة الإدارة والاقتصاد 102(2015): ص.321.

- أن تقويم المستفيدين لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات الإدارة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
- أن المحافظة على العلاقات مع المستفيدين وتنميتها هدف إستراتيجي للإدارة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب الإدارة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل (Out sourcing).
- تميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية (knowledge-Based) حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

ثانياً: دوافع إدارة التميز

تتمثل أهم الأسباب التي تدفع المنظمات إلى التميز في⁽¹⁾:

1. **التغيرات البيئية السريعة:** حيث يعتبر التغيير من أهم العوامل التي تتعامل معها المنظمات في الوقت الحالي. أين يلاحظ أن الظروف البيئية الحالية تميزت بدرجة عالية من التغيير. والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها البداية فإن بيئة الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على موارد المنظمة مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق.
2. **المنافسة المفتوحة:** حيث يمكن القول أن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات في الوقت الراهن، والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود. فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق إليه، وتلك الظروف الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة أن تواجه نوعاً جديداً من المنافسة علاجها التميز في الأداء.
3. **حفظ المكان والمكانة:** يساعد التميز على حفظ مكان المنظمة ومكانتها، فالمكان فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها، فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي، ونقطة الانطلاق الأساسية لتميز الأداء لا بد أن تبدأ من داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن عملية التميز تتضمن مكوناً مهماً هو المراجعة الداخلية باعتبارها شقاً أساسياً من عمليات التحليل الإستراتيجي للمنظمة. ومن أهم أركان البيت

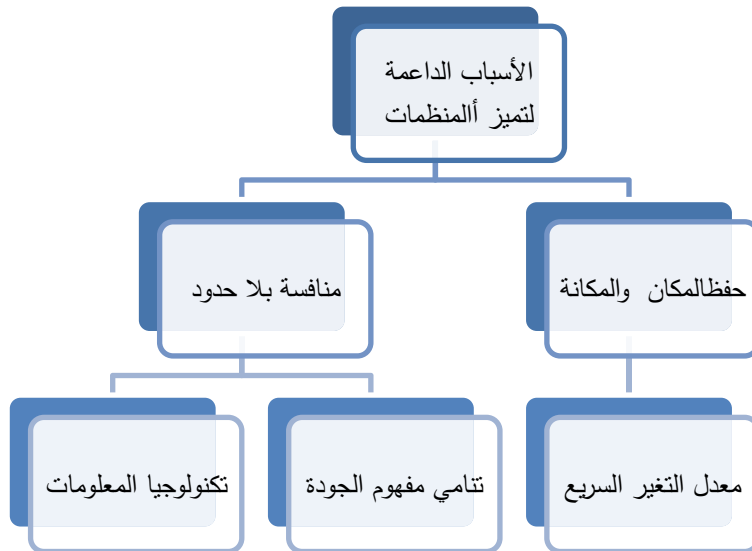
(1) عادل زايد، الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مرجع سبق ذكره، ص.109.

الداخلي التي يجب الحفاظ عليها لكونها من المصادر الأساسية للتميز: القوى البشرية، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، القيادة بالمنظمة. وأما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال أو الصناعة، وللتأكد من قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تقارن المنظمة بين أدائها وأداء المنظمات المنافسة.

4. **تنامي الشعور بالجودة:** لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحالية مسؤولية البحث عن الذات، ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكثر بكثير من تلك المنظمات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.

5. **تكنولوجيا المعلومات:** يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات. والتكنولوجيا بتعبير أكثر دقة يمكن أن تعرف على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري، المعرفة، رأس المال، والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات. حيث يظهر هذا التعريف حقيقة غير مدركة وهي أن كل المنظمات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها منظمة إنتاجية أو خدمية، تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح كبيرة أو صغيرة. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (13): الأسباب الداعمة لتمييز المنظمات



المصدر: عادل زايد، "الأداء التنظيمي الطريق لمنظمة المستقبل"، مرجع سبق ذكره، ص.07.

ثالثاً: تكاليف التميز

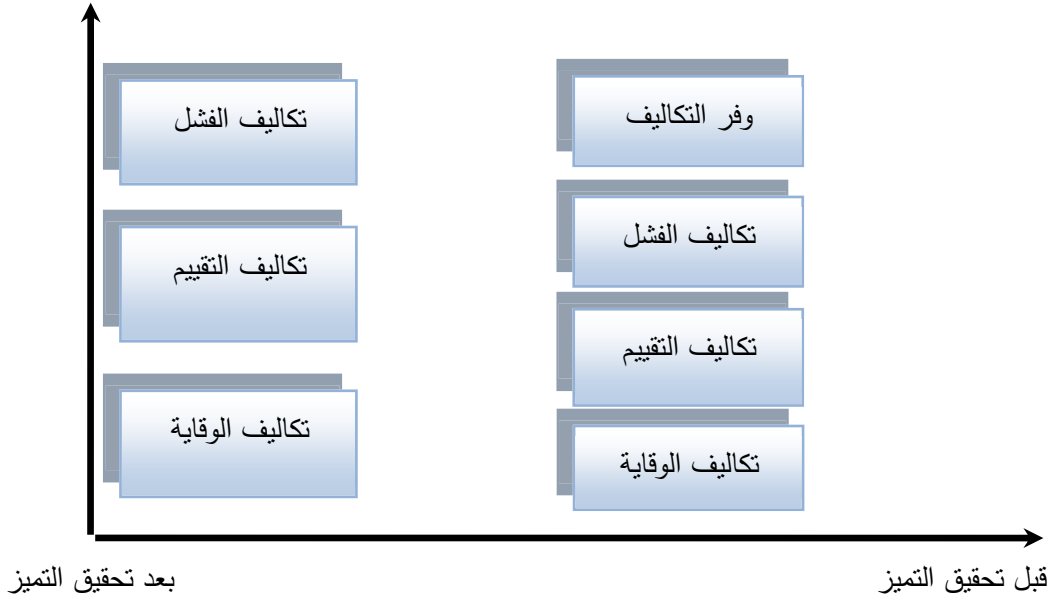
على منطقية وواقعية الدوافع التي سبق الإشارة إليها، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز، وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جداً، أو أنها نوع من الترف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات، ولكن مهما كانت هذه التكلفة عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى⁽¹⁾:

1. **التكاليف المباشرة:** وهي التكاليف التي تظهر في سجلات المنظمة وتشمل تكاليف الوقاية، التقييم، وال فشل.

2. **التكاليف غير المباشرة:** وهي التكاليف المرتبطة بالموقف التنافسي للمنظمة ويصعب قياسها بشكل دقيق، وتتضمن تكاليف فقد العملاء بسبب عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات، تكاليف عدم القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية واستغلال طاقاتهم الإبداعية، وتكاليف تقلص الحصة السوقية.

وفيما يلي شكل توضيحي لتكاليف التميز.

الشكل رقم(14): تكاليف تحقيق التميز



المصدر: عادل زايد، "الأداء التنظيمي الطريق لمنظمة المستقبل"، مرجع سبق ذكره، ص.17.

(1) عبد المعطي محمود البحيصي، "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"(مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014)، ص.32.

من الشكل يتضح لنا أن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدي بشكل مباشر إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة وتكاليف الفشل بصفة خاصة، أو ما يسمح بتحقيق الوفرة في التكاليف.

المطلب الثاني: التميز الإداري: تطوره، مداخله، مصادره ومحدداته

تبحث العديد من المنظمات عن التميز لكن القليل منها قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة العديد من المنظمات لا تع بشكل كامل معنى التميز، وبما أن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة والمداخل الفكرية المختلفة.

أولاً: التطور التاريخي للتميز الإداري

إن التميز في الفكر الإداري ليس وليد اللحظة، فهو كمفهوم تضمنته جل النظريات والمداخل الإدارية على اختلاف توجهاتها من جهة، ومعطيات البيئة التي ظهرت ونشطت فيها من جهة أخرى.

فرصد مدخل الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كتعبير عن التميز الإداري. وأضافت حركة العلاقات الإنسانية البعد الإنساني لعملية التميز الإداري من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين. وقدمت بهذا الصدد العديد من المصطلحات الرامية إلى تدعيم مضامين التميز الإداري كفرق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة، المناخ والثقافة التنظيمية. إن معظم المداخل والنظريات في الفترة ما بين 1880 و1940 كانت تفترض أن المنظمة بيئة مغلقة لا تؤثر ولا تتأثر ببيئتها العامة⁽¹⁾.

واستمرت الجهود العلمية في سبيل تقديم مفاهيم للتميز الإداري حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة. وظهر مفهوم "الفعالية" مؤكداً على أهمية تحقيق أهداف المنظمة في ظل التغيرات البيئية⁽²⁾.

(1) يوسف زدام وأسماء زينة، "متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية 10(2017):ص.256.

(2) عادل زايد، "الأداء التنظيمي الطريق لمنظمة المستقبل"، مرجع سبق ذكره، ص.5.

ومع الاعتراف بالأثر البيئي على المنظمة، اتجه التنظير للمنظمة كنظام مفتوح وليس كنظام مغلق وفق نظرية النظم التي اعتبرت المنظمة كنظام كلي مركب يتكون من أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة في سبيل تحقيق التميز، الذي يتوقف على نجاح المنظمة بنجاح كل أنظمتها الفرعية⁽¹⁾.

وتوالت الاجتهادات والنظريات في سبيل البحث عن مضامين جديدة لمفهوم إدارة التميز ففي سنة 1950 قدم إدوارد ديمينج (E.Deming) الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى التي تبنتها اليابان وأنشأت في سنة 1951 نموذج ديمينج. وخلال عشرين عاما من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية فكان للنهضة الصناعية في اليابان وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة هذه الإدارة، ف جاء وليام أوتشي (W. Ouchi 1981) بنظرية (z)، والتي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار إستراتيجي للتميز⁽²⁾.

ثم انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيان توم بيترز (T. Peters) وروربرت وترمان (R. Waterman) سنة 1982 لكتاب بعنوان البحث عن التميز (In Search Excellence) والذي ترجم للغة الفرنسية سنة 1983 تحت عنوان حماس التميز (La Passion De Excellence) مما أبرز ضرورة إيجاد صيغة تؤكد للمنظمات وزبائنها أن ما تقدمه من خدمات يتم وفقا لمعايير التميز، حيث اتجهت جهود الباحثين في علم الإدارة إلى تحديد معايير للوصول إلى النموذج الأمثل الذي يحقق الرضا لجميع الأطراف ذات المصلحة من خلال اتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية سنة 1987 نمودجا أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي آنذاك مالكوم بالدريج (M. Baldrige) يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، وبعد أن لاحظت الدول الأوربية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوربية للجودة (EFQM) سنة 1991 ببناء النموذج الأوربي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي ماكوم بالدريج وديمنج⁽³⁾.

وفي سنة 1992 أكد أوبرت دوكولجا (O. Docolja) أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم، الإنتماء، الالتزام بالتدريب، التقييم وتشجيع المنافسة، ومن 1999 إلى غاية 2003 قام دهلقار بارك (D.Park) بتطوير نموذج مبسط ومتكامل وهو 4P حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة

(1) بوسالم أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص.61.

(2) ليندة فليسي، مرجع سبق ذكره، ص.72.

(3) بدر بن سلمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سبق ذكره، ص.19-20.

للوصول إلى التميز التنظيمي وهي القيادة، الموارد البشرية، الشراكة و فرق العمل، العمليات، المنتجات، وركز على الموارد البشرية بشكل كبير حيث يرى أن التميز يتحقق من خلال تنمية الموارد البشرية و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات، وعلى غرار نموذج (4P) طورت شركة تويوتا من قبل ليكرت سكيل (L.Scale) سنة 2004 نموذج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة، العمليات، الموارد البشرية، حل المشكلات⁽¹⁾.

ولقد زاد مفهوم التميز أهمية مع ظهور جوائز لتكريم المنظمات التي تحقق معايير الأداء المتميز، و ظهور منظمات معنية بالجودة والتميز تشجع المنظمات على نبذ الفكر التقليدي البيروقراطي الذي ينظر إلى الزبون بأنه صاحب حاجة من خلال السعي لإرضائه⁽²⁾.

ما يمكن استخلاصه أن إدارة التميز عبارة عن فلسفة إدارية تسعى كل المنظمات باختلاف مجالاتها وتخصصاتها إلى تحقيقها، إلا أن بواردها الأولى لم تكن وليدة الصدفة بل نتيجة للاجتهادات المتواصلة في مجال الإدارة والتسيير من أجل الوصول إلى مجموعة من المواصفات القياسية التي لا بد للمنظمة من تحقيقها من أجل الظفر بهذه الميزة الإدارية، والتي لا تتحقق إلا من خلال عمل المنظمة المتواصل على أداء أعمالها بالشكل الدقيق الذي لا مجال فيه للخطأ اعتمادا على ما لديها من موارد مادية وبشرية، كل هذا من أجل إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين وبالتالي تحقيق هدفها العام وهو التميز والمحافظة على البقاء والاستمرارية في ظل التنافس الخارجي الذي تزداد حدته من حين لآخر.

ثانيا: مداخل التميز الإداري

لقد نشأ التميز للتعبير عن منهج شامل يجمع عناصر بناء المنظمات على أسس متفوقة تكفل لها التناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار كفاءاتها المحورية، وتمنحها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية من ناحية، وتحقيق منافع لأصحاب المصلحة من مالكيين وعاملين وزبائن والمجتمع من ناحية أخرى. وهو ما يبرز وجود مدخلين متكاملين تناولا التميز المستمر وهما مدخل الموارد والمهارات ومدخل أصحاب المصلحة، وسيتم توضيح كل منهما ومدى التكامل بينهما لتشكيل هذا المفهوم.

(1) أمينة مساك وسلمى رزق الله، "تنمية الموارد البشرية والتميز الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص. 384.

(2) علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

1. مدخل الموارد والمهارات

على الرغم من أن أصل هذا المدخل يعود إلى كتابات إديث بنروز (E.Penrose)، من خلال كتاب "نظرية نمو المؤسسة" الذي أصدر سنة 1959، والذي أوضحت فيه مدى مساهمة الموارد الداخلية للمؤسسة الملموسة أو غير الملموسة في نمو وتطور المنظمة⁽¹⁾. إلا أن أعمال برناي ورنفلت (B. Wernerfelt) في منتصف الثمانينات وضعت نهجا لها؛ فلقد وجهت العديد من الانتقادات للنماذج الإستراتيجية التقليدية التي فشلت في شرح المسار التصاعدي لبعض المنظمات لذا تم ترجيح العوامل الداخلية للمنظمة بدل التركيز المطلق على البيئة وتقييم التهديدات والفرص المتاحة، من خلال تسليط الضوء على مهارات وموارد المنظمة⁽²⁾؛ والتي تتمثل حسبها في كل أصول المنظمة من قدرات، عمليات إدارية، معلومات ومعارف، المراقبة من قبل المنظمة والتي تسمح لها بتصور ووضع الإستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها، وقد قسم موارد المنظمة إلى ثلاث مجموعات هي موارد الرأسمال المادي، موارد الرأسمال البشري، وأخيرا الرأسمال التنظيمي. وحتى تصبح مصدر للميزة التنافسية لا بد أن تكون ذات قيمة، نادرة، وغير قابلة للتقليد ولا الإحلال، فتوفر كل هذه الشروط يجعل موارد المنظمة أساسا لتشكيل التفوق فتنفيذها وتطويرها هو رافعة رئيسية لخلق القيمة⁽³⁾.

إن مدخل الموارد والكفاءات يوضح أن مصدر التميز يكمن في قدرة المنظمة على الاستفادة من موارد خاصة ضمن بيئة تنافسية، وبالتالي يثبت بأن الفروق في النتائج الملاحظة بين المنظمات في نفس الصناعة ناتجة عن التفاوت في توليفة الموارد والكفاءات الإستراتيجية⁽⁴⁾.

2. مدخل أصحاب المصلحة

يعتبر إدوارد فريمان (E. Freeman) أول باحث اهتم بأصحاب المصالح منذ أن نشر كتابه سنة 1984 "الإدارة الإستراتيجية نهج لأصحاب المصلحة"، حيث عرفهم بأنهم "كل شخص أو مجموعة تتوفر

⁽¹⁾Jean-Charles Mathé, *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*(Paris : EMS Edition, 2004), p. 21.

⁽²⁾Pascal Corbel, *management stratégique des droits de la propriété intellectuelle*(Paris: Galino editeur, 2007),p. 44.

⁽³⁾يحضية سملاي، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية(مدخل الجودة والمعرفة)"(أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2004)، ص. 45.

⁽⁴⁾زهية موساوي وخديجة خالدي، مرجع سبق ذكره، ص. 172.

فيهم قدرة التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال كالمساهمين، الموظفين والموردين الزبائن، المنافسين والنقابات، المجتمعات المحلية، الحكومات، الجماعات البيئية ووسائل الإعلام⁽¹⁾.

ويرتبط مفهوم أصحاب المصالح في الفكر التنظيمي بحوكمة الشركات؛ فقد كان التركيز فقط على إشباع رغبات المساهمين، لكن في الثمانينات انتقلت إشكالية حوكمة المنظمات من العلاقة القائمة بين المساهمين والمسيرين إلى العلاقة بين المنظمة وكل أصحاب المصالح⁽²⁾.

من خلال ما سبق نستخلص أن مفهوم التميز جاء نتيجة دمج اثنين من التيارات الكبرى للفكر الإستراتيجي، مدخل الموارد (المهارات) ومدخل أصحاب المصلحة؛ فالأول يؤكد بأن التميز يرتبط بامتلاك المنظمة لمهارات خاصة ومحددة، والثاني يؤكد على أن تحقيق استمرارية التميز يتطلب الاعتراف بقيمة أصحاب المصالح وإدراج توقعاتهم في إستراتيجية المنظمة. فالتميز لن يتحقق إلا من خلال الانفتاح والخفض التدريجي للحدود التنظيمية عن طريق المهارات التي تشكل أساسا لإستراتيجية مستدامة وتعد أصل العلاقات مع أصحاب المصالح، من أجل نجاح وتفوق المنظمة.

ثالثا: مصادر التميز الإداري

في ظل التغيرات المتسارعة تجد المنظمات نفسها مجبرة على البحث عن تميزها، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب، والتي تتمثل في:

1. **اختلاف المنتجات:** وهو قدرة المنظمة على تقديم منتجات فريدة من نوعها وذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما فيها الجودة، الخصائص الفردية للمنتج، وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة. لذلك على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، توظيف القدرات والمهارات

⁽¹⁾Ferrone Geneviève et Charles Henri D'arcimoles, **Le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise** (Paris : éditions d'organisation, 2002), p.88.

⁽²⁾السعيد قاسمي، "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012)، ص. 119.

والكفاءات العمالية، والتقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المنظمة لدى الزبون⁽¹⁾.

2. التكلفة الأقل: يمكن للمنظمة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها للمنافسين⁽²⁾. بمعنى أن للمنظمة القدرة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بتكاليف أقل من المنافسين والذي يحقق عوائد أكبر⁽³⁾.

ومن مصادر الوصول إلى ميزة التكلفة الأقل: تكنولوجيا أفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة وكفاءة وفعالية عمليات النقل والتوزيع⁽⁴⁾. يتأتى ذلك من خلال وضع برامج لمراقبة التكاليف لكل الأنشطة ومقارنتها بالمنافسين⁽⁵⁾.

إذا، تتأثر استمرارية حياة ميزة التكلفة الأقل بعوامل عديدة منها اقتصاديات الحجم، تنسيق العلاقات بين المؤسسة والموردين وقنوات التوزيع المستقبلية والمعرفة المكتسبة من أفراد المؤسسة والتي يصعب الوصول إليها، وحقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة⁽⁶⁾.

وحتى تستطيع المنظمة الحفاظ على استمرار تميزها من خلال التكلفة الأقل، واختلاف المنتج لا بد أن تبذل جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها، لأن تميز المنظمة له دورة حياة سوف نوضحها في الشكل التالي:

(1) عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، ط.1. (عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2016)، ص. 114.

(2) Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* (Paris : Dunod, 1997), P.85.

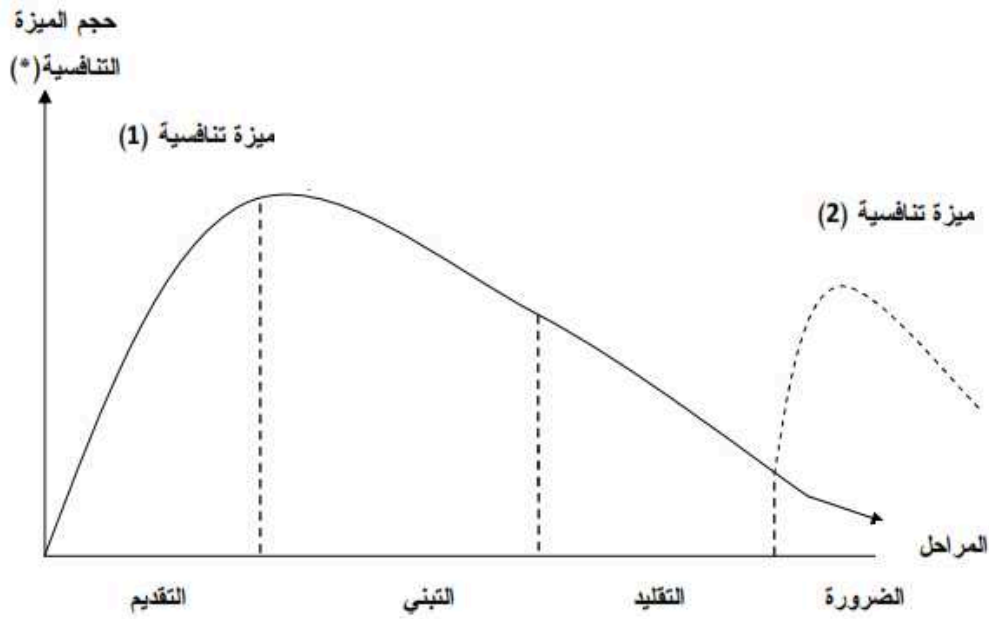
(3) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص. 84.

(4) زينب الشطبية، "دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009)، ص. 12-13.

(5) أنيس كشاط، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006)، ص. 6-9.

(6) خولة واصل، "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة LINDE GAS فرع عنابة خلال 2013" (مذكرة ماجستير في أنظمة المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013)، ص. 61.

الشكل رقم (15): دروة حياة تميز المنظمة



المصدر:

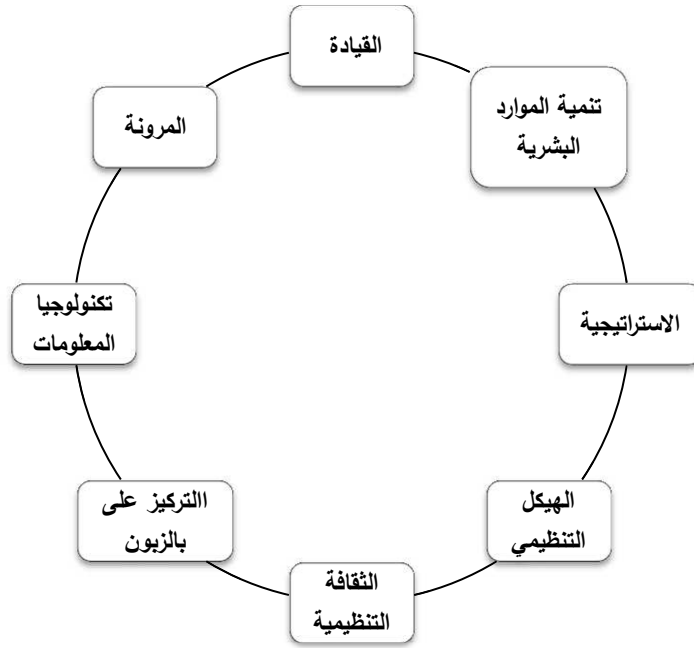
-Jean Larregle, *Analyse ressource et identification des actifs stratégique*, Revue française de gestion, Mars-Avril, 1996.

يوضح الشكل بأن تميز المنظمة يمر بمراحل بدءاً بمرحلة التقديم وهي أطول المراحل حسب درجة قبول العملاء لها، مرحلة التبني وفيها يعرف تميز المنظمة نوع من الاستقرار، ثم مرحلة التقليد التي يتراجع فيها تميز المنظمة ويتجه نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليدها وبالتالي تراجع أسبقيتها، لذا تتجه المنظمة للبحث في أساليب جديدة تمكنها من تطوير أدائها وتميزه بشكل جديد، وبأسس تختلف تماماً على تميزها السابق كل هذا في مرحلة الضرورة.

المطلب الثالث: فضاءات التأثير في الأداء وتحقيق تميزه

زاد اهتمام المنظمات بالتميز كمنهج تسييري نظير ما يوفره لها من إمكانات تكيف مع بيئتها المتسمة بالتغير الفائق والمتسارع، وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة التي تواجهها؛ فقد أصبح من المهم لكل منظمة تسعى للاستمرار أن تعمل على امتلاك فضاءات إدارية قوية تجعلها مخولة لمواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها ومن ثم النجاح والتميز المستمر.

الشكل رقم(16): فضاءات التأثير في الأداء وتحقيق تميزه



المصدر: من إعداد الطالبة.

1. القيادة: تعبر القيادة عن قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني، وذلك باعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها. فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه من خلال قدرته على تحقيق التجانس بين أهداف التنظيم والأهداف الفردية⁽¹⁾.

وقد تنتج القيادة من خلال إبداع الفرد وشهرته في مجال ما، وبالتالي تستند إلى الخبرة والقدرات الذهنية التي تجعل الشخص له القدرة للتأثير في الآخرين. وبصفة عامة يمكن أن تساهم القيادة بشكل مباشر في تحقيق التميز عن طريق ضمان الأدوار التالية⁽²⁾:

-تحديد الرؤية المستقبلية: الدور الأساسي للقائد هو خلق صورة شمولية متسعة لما يريد أن تكون عليه منظمته. والقائد من هذا المنظور هو الذي يضع الإستراتيجيات اللازمة لخلق القيمة للمستهلك ولتحقيق الربح في نفس الوقت. غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافيا في حد ذاته،

⁽¹⁾ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري(الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003)،ص.32.

⁽²⁾ بوسالم أبوبكر ، مرجع سبق ذكره، ص. 73.

فخلق الرغبة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة لتحقيق التميز.

- **ترسيخ قيم التميز:** إن غرس قيم التميز في العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، وذلك من خلال تعزيز التفاعل بينهم وتنمية روح المبادرة والمشاركة وإضفاء روح التعاون بين الجميع من أجل إرضاء الزبائن.

- **تدعيم السلوك المتميز:** للقيادة دور مهم في تأكيد التميز من خلال خفض عدد اللوائح والقوانين المقيدة للأداء المتميز. وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات، الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقوة الحسنة.

- **تحقيق أهداف أصحاب المصالح:** يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح مثل المساهمين، المستهلكين، الموظفين، المنافسين، الموردين والحكومات. فالمساهمون مثلاً يريدون تحقيق أعلى ربح ممكن، بأقل تكلفة ممكنة، في حين يرغب الموظف في الحصول على أعلى أجر ممكن، مع بذل أقل جهد ممكن. والمهمة الأساسية للقيادة في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة، بما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز.

- **تأكيد المسؤولية اتجاه المجتمع:** للقيادة الحديثة دور مهم لا ينحصر فقط في تحقيق مصالح المنظمة، بل يتسع ليشمل العاملين، المستهلكين والمجتمع. حيث تتعرض العديد من المنظمات لمتغيرات بيئية كثيرة (مثل جماعات الضغط الاجتماعي) لدفعها للقيام بأعبائها ومسؤولياتها الاجتماعية. وقد تزايدت أهمية دور القيادة في تأكيد الدور الذي يجب أن تقوم به المنظمات باعتبارها مواطنًا صالحًا له حقوق وعليه واجبات (حملات اجتماعية، المساهمة في التعامل مع البطالة، الالتزام بالمبادئ المجتمعية).

2. **تنمية الموارد البشرية:** على ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للأصول التقليدية. ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق التميز للمنظمة. ومن أهم عناصر التميز التي تعتمد عليها المنظمات هي القدرة على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) متميز، وامتلاك تكنولوجيا متطورة والحماية السوقية. غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية

من ذي قبل⁽¹⁾. يتضمن الجدول رقم (10) أهم المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر البشري في تحقيق تميز المنظمة.

الجدول رقم(10): دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء

| دور تنمية الموارد البشرية | التميز في الأداء | |
|--|-----------------------------|---|
| -دورة حياة المنتج قصيرة -زيادة الحاجة للتجديد والابتكار -زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار | تقديم منتج متميز | 1 |
| -التكنولوجيا متاحة للجميع -التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة -العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة | امتلاك تكنولوجيا متطورة | 2 |
| -الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود -المنافسة حق مشروع للجميع -التنافس من خلال رأس المال الفكري | التنافس في الأسواق المفتوحة | 3 |

المصدر: مصطفى سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.21.

يوضح الجدول أن رغبة المنظمة في تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار. ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا الحلم تميز لا يقارن، مثل الهاتف النقال الذي يحمله العديد من الناس، فالهاتف يتكون من مجموعة بسيطة جدا من المواد البلاستيكية أو مشتقاتها، غير أن المكون الأكبر في هذا الجهاز هو الجانب المعرفي، المعرفة التي تتمثل في الجهود البشرية، والتجارب العديدة والأبحاث الطويلة المرهقة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نحمله الآن.

⁽¹⁾ مصطفى سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين(القاهرة: دار الكتب، 2000)، ص.20.

بالإضافة إلى امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو التميز الحقيقي للمنظمة؛ فمن منا يتصور أن يجري طبيب في فرنسا عملية جراحية على مريض في الولايات المتحدة الأمريكية دون أن ينتقل إليه جسدياً، إنها تكنولوجيا الطب عن بعد (Télé-médecine).

كما أن المستجدات البيئية للنصف الأخير من القرن العشرين تدفع نحو خلق جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة عالم لا يسمح بالدخول من بوابته إلا لكل منافس. ومن هذا المنطلق فإن التميز يمكن أن يتحقق من خلال موارد بشرية تعي جيداً طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة. موارد بشرية يمكن أن تغير من تركيبها العقلية التي برمجت على الأسواق المحمية وتحولها إلى عقلية السوق المفتوح.

3. الإستراتيجية: يقصد بالتميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتجسيد رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. فضلاً على أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها قيد التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية. إذا فتميز المنظمة يتم من خلال صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوباً شاملاً يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء المتميز طويل المدى⁽¹⁾.

4. الثقافة التنظيمية: تختلف المنظمات في ثقافتها التنظيمية، حيث إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، التي تميزها عن غيرها، والتي تشكل انعكاساً لما يحملونه من قيم ومعتقدات وتقاليد وعادات. كما أن هذه الثقافة توجه تصرفات العاملين باختلاف مستوياتهم وتحدد الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لمهامهم العملية⁽²⁾. ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات السائدة في

(1) علي الضالعين، "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، *مجلة دراسات العلوم الإدارية* 01 (2010): ص 71.

(2) جاسم بن حفيان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة-دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين-" (أطروحة دكتوراه في الفلسفة، قسم العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007)، ص 107.

المنظمة والتي تحكم قبول أو رفض إدخال فكرة ما في الإدارة، وهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع أي طارئ⁽¹⁾.

فالثقافة التنظيمية المحققة للأداء المتميز هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية، بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المنظمة، هذا التكامل يوحد الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، وغيابها يجعل كل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة أو القديمة. أما بوجودها فالوضع يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المنظمة إلى وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع. إذن فالثقافة التنظيمية الملائمة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تعبر عن الأداء الإداري لقيادة المنظمة، والذي يتم من خلاله تشجيع منسوبي المنظمة على تطوير وتحسين العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم العمل الجماعي، والاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من داخل وخارج المنظمة، وتحقيق رضاهم بحيث تشكل مختلف هذه الممارسات أساس نشر ثقافة تنظيمية لتحقيق تميز أمثل للمنظمة⁽²⁾.

يتضمن تميز أداء المنظمة تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ بالمنظمة وتشتمل العناصر التالية (الانفتاح، التعاون الثقة، الأصالة، الاستقلال ومواجهة المشكلات)، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز كل أفراد التنظيم الأمر الذي ينعكس على نجاح وتميز المنظمة ككل⁽³⁾.

كما أن الثقافة التنظيمية داخل أي منظمة تشكل العامل الرئيسي الذي يحدد ما إذا كان النشاط التنظيمي دائم التطور ويبلغ درجات التميز أم أن المنظمة تتدهور وآيلة إلى الفشل والانحيار⁽⁴⁾. كما أن

(1) عبد الرحمن أحمد هيجان، "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل ومنبع وشركة سابق"، مجلة الإدارة العامة 47(1994): ص.431.

(2) عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني، "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية-دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء-"، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 4(2010): ص.48.

(3) خليدة محمد بلكبير، "تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة"، مجلة الاقتصاد الجديد 14(2016): ص.169.

(4) نور كوكب كامل، "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل" (ورقة بحث قدمت في ندوة حول: "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، القاهرة، 17-21 فيفري 2008)، ص.3.

الثقافة التنظيمية تؤدي دور المحدد الحاسم لسلوك كل أفراد التنظيم (قيادة ومرؤوسين) والمتعاملين معها⁽¹⁾. فهي من يكسب المنظمة هويتها، ويجسد فلسفتها وتوجهاتها⁽²⁾.

5. التركيز على الزبون: ويكون من خلال الالتزام مع الزبون وذلك ببناء وخلق ثقافة الزبون داخل المنظمة وعند العمال وذلك من خلال الاستماع للزبائن، وتحديد وتطوير المنتجات بشكل يسمح بإرضاء الحاجات والرغبات أو التفوق حتى على تطلعاتهم، مع تحديد سبل الاتصال معهم لتحسين استخدامهم للمنتجات، لأن رضا الزبون يزيد من بقاء المنظمة واستمرارها خاصة في ظل المنافسة الحادة التي تواجهها⁽³⁾.

6. تكنولوجيا المعلومات: تتأثر المنظمة بشكل المحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...). حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المنظمة قد تساهم في خفض أو رفع التكاليف، وتحديد نوعية المنتجات. ويتطلب تطوير نظم تقنيات المعلومات⁽⁴⁾.

7. الاهتمام بنتائج المنظمة: وتتمثل في نتائج المنتجات (مؤشرات مستوى المنتجات المقدمة)، نتائج متعلقة بالزبون (رضا الزبائن، مؤشرات الالتزام)، النتائج المالية والسوق (المؤشرات المالية للأداء، حجم الحصة السوقية ونمو القطاع السوقي)، نتائج القوة العاملة (مؤشرات رضا العمال ومدى الالتزام معهم، مؤشرات التطوير، مؤشرات ترتبط بالقدرات والإمكانات، مؤشرات بيئة العمل)، ونتائج فعالية العمليات (مؤشرات التأهب، فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية)، نتائج القيادة العليا (مؤشرات تطبيق

⁽¹⁾ يومدين بلكبير وفؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005)، ص. 282.

⁽²⁾ فاطمة الزهراء مهدي، "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010)، ص. 6.

⁽³⁾ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014)، ص. 59.

⁽⁴⁾ نصيرة بن عبد الرحمان، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2006)، ص. 58.

الإستراتيجيات، ثقة المساهمين، القيام بالواجب اتجاه المجتمع، خلق ثقافة ورؤية مناسبة داخل المنظمة⁽¹⁾.

8. المرونة: وهي تعبر عن القابلية للتغيير أو التكيف وتعد أحد المظاهر التنظيمية. وهناك ترابط وثيق بينها وبين الأداء حيث أنها مهمة خاصة عندما تكون الأعمال واسعة جداً. فالمرونة التي تتوفر في الأفراد ومهاراتهم يمكن أن تقلل من وقت الانتظار في عمليات الصيانة كما أنها تعطي العاملين مسؤوليات أعظم وهي بذلك تكون مؤثرة ومهمة في تحسين الأداء⁽²⁾. وتنقسم المرونة إلى أربعة أنواع رئيسية⁽³⁾:

- **المرونة الوظيفية أو مرونة المهمة:** حيث يمكن أن يكون العاملين متعددي المهارات ويشتركون بمدى واسع من المهام مع وجود فواصل أو حدود قليلة بين الوظائف المختلفة. هذا النوع من المرونة يقوم على تطبيقات فرق العمل ما يؤدي إلى تحطيم الفوارق بين الوظائف الحرفية والوظائف التشغيلية والمهام الأخرى.

- **المرونة العددية:** حيث أن عرض القوى العاملة يوفر المرونة من خلال استخدام أنواع مختلفة من العاملين عن طريق العقود المختلفة.

- **مرونة الأجور:** حيث تكون الأجور المعروضة غير معيارية فمنها ما يكون على الأساس الفردي (مختلفة من فرد إلى آخر) من خلال استخدام الأجور على أساس الأداء، أو الأجور على أساس المهارات.

- **مرونة الثقافة:** تقدم الثقافة المرنة دعماً كافياً لنجاح المنظمة في تكيفها وتجاوز الظروف المتغيرة والصعبة ومواجهة الأزمات. لذلك تحاول المنظمات توضيح الثقافة وجعلها منظورة، وتجنب الغموض مع تحفيز المدراء للالتزام بالمرونة مهما كانت معتقداتهم.

⁽¹⁾ حمزة بن العربي، "مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015)، ص. 166.

⁽²⁾ ثامر البكري وأحمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية (عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015)، ص. 125.

⁽³⁾ مها وليد علي الفاضل، "تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية 3 (2015): ص. 906.

يتضح أن للمرونة تأثير واضح على الأداء، منها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة، عرض القوى العاملة، مرونة توزيع الأجور ومرونة الثقافة، ورفع مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق التميز.

كان هذا عرض لأهم فضاءات التأثير لتحقيق التميز التي تشكل محصلتها فلسفة متكاملة ومتشابهة للتميز، فلا يمكن بأي حال تحقيق التميز بجانب تنظيمي دون الآخر. فالتميز ثقافة ومنهج تنظيمي ذو أبعاد تتكامل وتتشابك فيما بينها لتجسيده.

خلاصة واستنتاجات

تتضمن تنمية الموارد البشرية عمليات تسعى من خلالها المنظمات لتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية. وتتعكس في صورة عمليات هادفة إلى تطوير وتحسين معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمات. وعليه كان لزاما اعتبار تنمية الموارد البشرية نشاطا تنظيميا حاسما في جهود تطوير المنظمات على اختلاف أنواعها، لمواجهة التغيرات الحاصلة في بنية المنظمات من جهة، والتعامل مع ضرورات التجاوب والانسجام ومواكبة متطلبات التغيير والتطوير.

ومن هذا المنطلق تأكدت الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات الهادفة للوصول إلى مستويات الأداء المتميز للعاملين ومن ثم للمنظمات، رغبة منها في الحفاظ على استمراريتها وتطورها في ظل عالم كثير التغيير.

وتحقيقا لذلك بدأ نظام إدارة الأداء في الظهور والانتشار، معبرا عن مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، والتي تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية لسد فجوة الأداء والوصول لمستواه المتميز الذي يعبر عن الأداء الكفاء والفعال، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق رضا أعلى للعاملين.

الفصل الثاني: إستراتيجيات تميز أداء الموارد البشرية

تهدف المنظمات إلى تحقيق التميز، ويتوقف ذلك على مدى امتلاكها لمصادر قوة قادرة على التفكير والإبداع والإنجاز، المتمثلة في الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية. ولكي تكون الموارد البشرية في المستوى المطلوب، كان لزاما على المنظمات تبني إستراتيجيات بغية تحسين سلوكياتهم وتفعيل أدائهم ضمن وظائفها الحالية وإعدادهم للوظائف المستقبلية .

انطلاقا من هذا، سنحاول في هذا الفصل التركيز على ثلاث إستراتيجيات - من بين عديد الإستراتيجيات- التي تتبناها إدارة الموارد البشرية لتحقيق التكامل مع التغيرات التكنولوجية. وذلك وفق التقسيم التالي:

المبحث الأول: إستراتيجية التدريب

المبحث الثاني: إستراتيجية التحفيز

المبحث الثالث: إستراتيجية الإبداع الوظيفي

المبحث الأول: إستراتيجية التدريب

يعبر التدريب عن جهد إستراتيجي متكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب المستمرة، هدفها السعي إلى تطوير أداء كل من يعمل بالمنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر. وكذلك إلى التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة. لأن التغيرات تفرض تعليم وإكساب الموارد البشرية المهارات الكافية والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها. فهذه المهارات تساعد إلى حد كبير في تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية التدريب

يعتبر التدريب أحد إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، والتدريب الفعال هو الذي يحقق تغييرا جذريا في المعرفة وفي المهارات السلوكية والإدارية.

أولا: مفهوم التدريب

يشير التدريب إلى "مجملة النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمل لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية"⁽¹⁾. يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم، واستنهاض ملكاتهم الفكرية. هذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضائها التي يسعى كلا الطرفين إلى تجسيدها والاستفادة منها.

كما ينظر للتدريب باعتباره " العملية المنظمة المستمرة الشاملة التي تكسب الفرد معارف، ومهارات، وقدرات، واتجاهات، وأفكار لازمة لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد، بهدف زيادة كفاءة وأداء

⁽¹⁾Lakhder Sekiou, *Gestion du personnel*(Paris: les éditions d'organisation , 1986), p.153.

العاملين للقيام بوظائفهم⁽¹⁾. يبين التعريف أن التدريب عملية شاملة تهدف إلى إنتاج المهارات وتمييزها، وتطويرها، ومنع تقادمها بهدف تحسين أداء الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

من التعريفين السابقين نخلص إلى أن التدريب حتمية إستراتيجية تفرضها المتغيرات البيئية للمنظمات، تهدف إلى تكوين نظام معرفي مسير لدى الموارد البشرية. بناء على ذلك تتمثل أهمية التدريب في⁽²⁾:

-إزالة الغموض أو القصور في أداء الأفراد وسلوكياتهم، سواء كانت حالية أو مرتقبة. وبالتالي فالتدريب أصبح حتمية ولازمة لتحسين الأداء وفاعلية تحقيق الأهداف.

-يشكل التدريب وسيلة هامة لمساعدة الفرد على تنمية وتطوير قدراته للتكيف مع المتغيرات الجديدة في طرق العمل وكيفية استخدام الأنواع الجديدة من الآلات والمعدات.

-إشباع احتياجات المنظمة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة الكلية، والتي قد رسمت في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة ومنها التغيرات التكنولوجية والإبداعية.

-يملك التدريب من تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين إذا ما تم استخدام الأساليب التي تعتمد على تبادل الأفكار.

-يملك التدريب من التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل، والاستعداد لها قبل وقوعها.

يمكن توضيح الفرق ما بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب من خلال الجدول رقم (11)

التالي:

(1) أمينة مساك وسلمى رزق الله، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم 7 (2017): ص.312.

(2) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية(القاهرة: دار الفكر العربي، 2008)، ص.338.

الجدول رقم(11): التدريب بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر

| التوجه المعاصر | التوجه التقليدي |
|---|---|
| التدريب إستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة | التدريب سياسة من سياسات المؤسسة |
| التدريب عملية مستمرة | التدريب عند الحاجة |
| التدريب للحاضر واحتياجات المستقبل | التدريب لتغطية حاجات الحاضر |
| إستراتيجية التدريب تعتمد على التنبؤ | سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ |
| التدريب يركز على كل من يعمل في المؤسسة | يركز التدريب على الإدارة المباشرة |
| التدريب مسؤولية مشتركة بين الجميع | مسؤولية التدريب والتنمية محدودة |
| التدريب استثمار بشري | التدريب تكلفة |
| شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقويم نقاط القوة ومن ثم التميز في الأداء | الهدف الأساسي من التدريب هو معالجة نقاط الضعف في الأداء |
| تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب | التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته |
| تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى | أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة |
| التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تنفذ الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة | التركيز على الجانب النظري |

المصدر: عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص.446.

حسب الجدول نستنتج أن التدريب المعاصر يتميز بالاستمرارية، الشمولية، المشاركة، التنبؤ، والتركيز على الجانب التطبيقي بدلا من النظري، والوضوح والدقة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يفتقده التدريب في توجهه التقليدي.

ثانيا: التدريب وبعض المفاهيم ذات الصلة

هناك العديد من المفاهيم لها صلة بمفهوم التدريب، منها التعليم والتنمية لذا سنحاول التطرق إلى أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين التدريب.

1.التدريب والتعليم: التدريب هو تطبيق المعرفة، يمكن الفرد من الإلمام بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. أما التعليم فيعمل على إرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم؛ فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، أي أنه لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي

رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، ويتمكن بالتالي من إدراك وفهم الظواهر المختلفة⁽¹⁾. وسيوضح الاختلاف أكثر في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): الفروقات بين التدريب والتعليم

| البيانات | التدريب | التعليم |
|------------------------|--|--|
| التعريف | عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي للمؤسسة | عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف عالمية ضمن سياق تطبيقي وعلى قاعدة الاختيار |
| مجال التركيز | المعارف والمناهج العلمية ومهارات تطبيقها فيما يتعلق بجميع المقومات الشخصية للأفراد والجماعة | المعارف والمناهج العلمية والمداخل والأساليب التطبيقية المتعلقة بجميع المقومات الشخصية للأفراد أو الجماعة |
| الهدف | بناء الشخصية العلمية والعملية القادرة على فهم الحياة، وتسخير منجزات الحضارة العلمية لخدمة هذه الحياة بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان مع التركيز على بناء المؤسسة التي تنتمي إليها | بناء الشخصية العلمية الثقافية القادرة على التفاعل مع تحديات الحياة، والمساهمة في شروط تطويرها بغض النظر على حدود الزمان والمكان، مع التركيز على المؤسسة التي تنتمي إليها |
| المكان والأجهزة | المؤسسات التدريبية كالمعاهد والمراكز والإدارات التدريبية | المؤسسات التعليمية (المدارس والجامعات) |
| البعد الزمني | بعد آني ومرحلي حسب ظروف كل منظمة، وما يتعرض له من أعمالها وأحوال العمال فيها من تغييرات | بعد مرحلي، يعاد تنظيم وتطوير المناهج ووسائلها حسب المستجدات التي قد تكون قصيرة أو متوسطة المدى |
| المسؤولية | تقع على أجهزة التدريب وإدارته، وعلى القيادات والمؤسسات والأجهزة المختلفة | تقع على أجهزة التعليم وإدارته، ثم على القائمين على وضع المناهج التعليمية وعلى إدارات العلمية نفسها |
| العلاقات | التقاء ومواجهة شاملة ومستمرة بين القيادات الإدارية وبين مديري التدريب | التقاء ومواجهة مستمرة بين قادة سوق العمل وأجهزة التخطيط لربط التعليم باحتياجات السوق ومستلزماته |
| الشروط الأساسية | تشبع المتدربين والعاملين في حقل العمل على | تشبع العاملين بمنظومة القيم التي تعتنقها |

(1) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003)، ص. 183.

| | |
|--|--|
| المؤسسة، لتكن أساس انتمائهم التمسك بهدف يقتضي أن توضع المعرفة في سياقها التطبيقي | حد سواء بمنظومة القيم التي يتبناها المجتمع، لتكن أساس انتمائهم وموجه حركتهم التمسك بهدف يقتضي بضرورة أن تكتسب المهارة |
|--|--|

المصدر: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية(عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008)، ص.29.

يتبين من خلال الجدول أهم الفروق بين التدريب والتعليم؛ حيث يعتبر هذا الأخير أوسع نطاقاً ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه. في حين يعتبر التدريب ضيقاً من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل. كذلك يعتبر عائد التدريب مباشراً بمعنى يتحقق في الأجل القصير، بينما يتحقق عائد التعليم في الأجل الطويل. وعادة ما يتزامن التدريب والتعليم؛ حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ثم بعد ذلك تنمية مهارات وقدرات الفرد من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل. وتؤدي صعوبة الفصل بين التدريب والتعليم في الحياة الوظيفية إلى النظر إليها على أنهما وجهين لعملة واحدة ومتطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل.

على الرغم من وجود هذه الفوارق بين التدريب والتعليم إلا أن هذا الأخير بمفرده لا يكفي للقيام بالعمل، فلا فائدة من التعليم دون تدريب يتعقبه، ولا فائدة من التدريب دون علم يسبقه، فكلاهما يهتمان بالتغيير الإنساني من خلال زيادة المعارف والمهارات للفرد.

2. التدريب وتنمية العاملين: يركز التدريب في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي. فهو يركز على الأفراد وليس على المجموعات ويكون محدداً بعمل معين، ويتعامل مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة. وفي المقابل فإن التنمية هي الجهود التي تبذل لتزويد الأفراد بالقرارات التي تحتاجها في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل أو المؤسسة، وتعنى

بمهارات القوة العاملة واحتياجاتها على المدى الطويل⁽¹⁾. وسنتعرف على الفرق بين التدريب والتنمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): الفرق بين التدريب والتنمية

| معايير التميز | التدريب | التنمية |
|------------------|--|--|
| المفهوم العام | نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين، لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول | تطوير المهارات العامة للعاملين، ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة وكلت لهم |
| الفئات المستهدفة | المستوى الأدنى من العاملين | الإدارة العليا |
| مجال التدريب | العمليات الفنية والميكانيكية | المفاهيم النظرية والفكرية والعمليات التجريدية |
| الأهداف | أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة | المعرفة العامة والتفكير المنهجي |
| البعد الزمني | قصير المدى | طويل المدى |

المصدر: بعاج الهامشي، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة- دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010)، ص.62.

من خلال الجدول يتبين أن الفارق الأساسي وليس الوحيد بين التدريب والتنمية يتمثل في المدى الزمني لكل منهما؛ فالتدريب يعنى بالحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية. في حين تهتم التنمية بالوظائف المستقبلية.

مما سبق يمكن القول أن كلا من عمليات التدريب والتعليم والتنمية أجزاء متكاملة ومكملة لبعضها البعض، فالتدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم والتنمية تبدأ من حيث ينتهي التدريب.

⁽¹⁾مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية (الرياض: مكتبة العبيكان، 2004)، ص.686.

المطلب الثاني: البرنامج التدريبي في المنظمة

يعد البرنامج التدريبي ترجمة عملية للإستراتيجية التدريبية، فهو يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما أن التطبيق السليم والدقيق له يساهم في تميز أداء مواردها البشرية.

أولاً: تصميم البرنامج التدريبي

بعد التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديد أولوياتها، تأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية التي تكون بالطريقة التالية:

1. **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** إن هدف التدريب في المنظمة هو ضمان حاجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة المهنية المطلوبة، وكذلك التكيف المستمر للموظفين نظراً للتغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل⁽¹⁾.

2. **تحديد محتويات البرنامج التدريبي:** بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي تتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج، والتي تمكن الفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية. هذه المحتويات هي⁽²⁾:

أ. **اختيار المحتوى:** إن المحتويات لها أثر كبير في نجاح البرنامج التدريبي، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة، وأن يتناسب المحتوى لمادة الدراسة (المادة العلمية والعملية) في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين.

ب. **تسلسل المحتوى:** وهي العملية التي يتم من خلالها وضع المحتوى أو خبرات التدريب في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن؛ فغالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل لأهداف التدريب أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له. ويؤدي التسلسل السليم

(1) محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية (بيروت: دار النهضة العربية، 1985)، ص.67.

(2) أحمد اسماعيل سلام أبو سويرح، "برنامج تدريبي قائم على التصميم التعليمي في ضوء الاحتياجات التدريبية لتنمية بعض المهارات التكنولوجية لدى معلمي التكنولوجيا" (مذكرة ماجستير في المناهج وتكنولوجيا التعليم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009)، ص.64.

لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتدربين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء.

3. تحديد الزمان والمكان: يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التدريبي، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التدريبية من أجل ضمان فعالية البرنامج. وفيما يلي شرح لهما⁽¹⁾:

أ. الوقت: يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب؛ إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التدريبي. لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التدريبية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ. ويمكن لمصممي البرامج التدريبية تعديل الوقت الضروري لإجراء التدريب حسب ما تقتضيه المستجدات من تكنولوجيا جيدة، دخول وسائل جديدة إلى الميدان، ارتفاع حوادث العمل، عمالة حديثة، التي تستوجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تتماشى معها.

ب. المكان: بعد ما تم تحديد زمان ومكان العملية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة، يتوجب على مصمم البرنامج التدريبي تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التدريبية للأفراد، وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تدريبهم إلى مقرات عملهم. والأمثلة في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التدريبي هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتدريب داخل المنظمة.

4. اختيار المتدربين والمدربين: يعتبر اختيار المتدربين والمدربين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تدريبي فالمتدربون هم محور أي عملية مع المدربين.

أ. اختيار المتدربين: لا بد على مصمم البرنامج التدريبي أن يولي اهتمام وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدماجهم في البرنامج؛ فالفرد هو محور كل عملية تدريبية.

ب. اختيار المدربين: يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر تنظيم التدريب، فهم يقومون بتحديد معدل سرعة العملية التدريبية، ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتدربين، ويوفرون الخبرة في مادة التدريب. ولهم دورا مهما في تقديم نظم التدريب. وعلى ذلك فإن جودة البرنامج التدريبي ككل تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين⁽²⁾.

⁽¹⁾ حميدة زاوي، "سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق برامج الستة سيجما- دراسة ميدانية بالتطبيق على مؤسسة كوندور-" (مذكرة ماجستير في إدارة المنظمات، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011)، ص. 38 .

⁽²⁾ المرجع نفسه.

5. تحديد ميزانية التدريب: يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب. ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، وفي تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا. كما قد يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب. وفي حالة إرسال المنظمة متدربيها إلى معاهد ومراكز تدريب خاصة، فإن تكلفة التدريب فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك المتدرب الواحد، كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التدريب. ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة، تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب بخصوص الحاجة للتدريب، والبحث عن برامج تدريبية والاتصالات وأي مصاريف أخرى، تعنى بها الإدارة المكلفة⁽¹⁾.

ثانيا: إجراءات التدريب في المنظمة

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب اتباع مجموعة من الإجراءات وهي⁽²⁾:

1. إعداد المدرب الجيد وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا للقيام بتدريب الأفراد.
2. إعداد وتهيئة المتدرب: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتدريب والوسائل المناسبة وكذا تهيئة المتدرب حتى يستوعب التعليمات خلال فترة التدريب.
3. استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
4. المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التدريب فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الخطوات وعملية تقييم برامج التدريب، لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدما الوسائل الآتية⁽³⁾:

أ. الاستبيانات: توزع على المعنيين بالتدريب استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبها فيما يتعلق بهذه النواحي، ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التدريب.

(1) أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص. 233.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص. 185.

(3) المرجع نفسه.

ب. الاختبارات البسكولوجية: وتستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتدربين وتشمل مجموعة من المؤشرات وهي الأداء في العمل، الحوادث في العمل، مخالفات تعليمية للعمل، تقرير الكفاية الإنتاجية، وتجمع بينات المؤشرات قبل وبعد التدريب لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التدريب، فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء، دل ذلك على قيمة البرنامج التدريبي ومدى تأثيره في المتدربين.

ثالثا: أساليب البرامج التدريبية

تختلف الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها، وذلك حسب الإمكانيات المتوفرة وكذا حسب الهدف من العملية التدريبية والمستوى التعليمي للأفراد الخاضعين للتدريب. نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

1. دراسة الحالة: يستخدم هذا الأسلوب لتنمية مهارات المتدربين وذلك عن طريق تقديم مشكلة وفكرة معينة للمتدربين وطلب دراستها، وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها.
2. العصف الذهني: يقوم من خلال هذا الأسلوب المدرب بالإشراف على جماعة الأفراد، لتوليد الأفكار والمقترحات خلال فترة زمنية قصيرة التي تسجل وتناقش في النهاية.
3. تدريب الحساسية: يستخدم هذا الأسلوب لتنمية المديرين والقادة وتطوير مهارات الاتصال والعمل الجماعي، حيث يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن محددة لفترة معينة. ويقوم المدرب وفق هذا الأسلوب بإيجاد الظروف التي تشجع المتدرب على التصرف بتلقائية ويتلقى من خلال ذلك ملاحظات المدرب والحضور، الشيء الذي يساعده على فحص ومراجعة قيمه.
4. المباريات الإدارية: يتم هذا الأسلوب من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة ينتمي كل منها إلى إدارة أو قسم معين، ثم يقوم بتخزين معلومات وبيانات حول ظروف العمل في المؤسسة، وذلك من أجل حل المشكلات واتخاذ القرارات على ضوء المعلومات المقدمة لها.
5. التدريب بالوسائل الإلكترونية: وهو الأسلوب الذي يتم في تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاتة ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية

(1) مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص.72.

التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود المكان والزمان.

ويشمل التدريب الإلكتروني عدة خطوات إجرائية لعملية تطوير المحتوى، والتي تتضمن تجهيز محتوى الدورات التدريبية بعد تحليل الاحتياج التدريبي ثم تصميم أنشطة الدورات التدريبية من خلال فريق تطوير المحتوى الإلكتروني ثم الانتهاء من تطوير البوابة الخاصة بالتدريب الإلكتروني، ومن طرق الدعم المتاحة للمتدرب: الدعم بالهاتف، البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش الإلكترونية⁽¹⁾، ويبقى الهدف الأساسي من وراء هذا الأسلوب الحديث في التدريب هو إنشاء قيمة مضافة للتدريب وعليه يجب في كل مرة التأكد من إضافة هذه التكنولوجيا لأنها تؤدي إلى استقبال معارف جديدة للمتدربين، ودمج تلك المعارف مع استرجاعها لتطوير كفاءاتهم وأداء وظائفهم⁽²⁾.

6. المحاضرة: يعتمد أسلوب المحاضرة على القدرة الشخصية للمدرب على أداء مثل هذا العمل حيث يقوم بنقل المعارف والآراء والأفكار للآخرين.

المطلب الثالث: علاقة عناصر أداء الموارد البشرية بالإستراتيجية التدريبية وتميز الأداء

سنحاول في هذا المطلب إبراز أهم عناصر الأداء وعلاقتها بالإستراتيجية التدريبية، وكيف يمكن لهذه الأخيرة تحقيق تميزه.

أولاً: عناصر الأداء وعلاقتها بالإستراتيجية التدريبية

حتى تحقق المنظمة تميزها في أداء مواردها البشرية لا بد من أن يتم ربط الإستراتيجية التدريبية مع كل عناصر الأداء على النحو التالي⁽³⁾:

⁽¹⁾ وسام مهليل، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية-دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية-" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2012)، ص.126.

⁽²⁾ Silva François, *Devenir E-DRH, comment les NTIC font évoluer la fonction RH*(Paris: édition liaisons, 2001), P.147.

⁽³⁾ عبد المجيد تيماموي، "الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء"، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات* 7(2009): ص 465-464.

1. **تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب:** يشكل تخطيط الأداء نقطة البداية بالنسبة لنشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها، ومن أهمها نذكر:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه.

- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.

- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

2. **توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب:** تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تدريبيا حقيقيا ومستمر على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثيرا في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته. وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعليم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين، وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

3. **تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب:** تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفضل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما ينتاسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها، فالكشف المبكر عن عيوب الأداء يلعب دورا مهما في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحقة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية، وتنتهي عملية التشخيص بتحديد مصادر القصور وأسبابها.

4. **تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب:** الهدف منها قياس أداء الفرد ومقارنته بالأداء المستهدف، والحكم على مدى الكفاءة، كذلك تهدف إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه، وزملائه وظروف الأداء في المنظمة، هذه العملية واحدة من عناصر الأداء التي تتعلق بنتائج إستراتيجيات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء الموارد البشرية التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة، وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولا إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجح الوسائل لعلاجها.

ثانيا: تميز الأداء وعلاقته بالإستراتيجية التدريبية

من خلال التطبيق الجيد والسليم للإستراتيجية التدريبية تحقق المنظمة تميز أدائها من الناحية الانسانية، الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية.

1. أثر الإستراتيجية التدريبية على الأداء من الناحية الإنسانية: يعد التدريب نشاطا مخططا يهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات والدافعية التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. وللتدريب أهمية كبيرة نظرا لأنه يعمل على تغيير الجوانب التالية في الفرد⁽¹⁾:

أ. تنمية المهارات: وهي مستوى الإجادة والالتقان لأنماط من التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها، ويتوقف هذا المستوى من الإجادة بما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توافر استعدادات وقدرات وضعت بالتدريب موضع الحركة والفعالية إلى أن وصلت إلى هذا المستوى⁽²⁾. فالتدريب يعمل على اكتساب المهارات على اختلاف أنواعها ومستوياتها المطلوبة سواء كانت مهارات حركية أو عقلية أو غيرها، وفقا لكل نوع من الأعمال، ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء القائم بذلك العمل.

ب. الزيادة في المعرفة: ونقصد بالمعرفة حصيلة المعلومات التي توجد عند الأفراد اتجاه شيء معين⁽³⁾، وهي تنقسم إلى معرفة ظاهرية أو معلنة (Savoir explicit) وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بين الأفراد، والمعرفة الذاتية أو الضمنية (Savoir tacite) وهي المعتقدات والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان، التي تمثل مجموع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة، ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن⁽⁴⁾. ومن خلال المزج بين النوعين والتفاعل المستمر بين الفرد والمنظمة يشكلان المعرفة التنظيمية التي تعتبر الأساس في توجيه كافة

(1) محمد سعيد أبو سلطان، إدارة الموارد البشرية (الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003)، ص.233.

(2) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية -دراسات وبحوث ميدانية- (مصر: الدار الجامعية للنشر، 2000)، ص.76.

(3) Jay Liebowitz and Thomas Beckman, **Knowledge Organization: What every Manager should know**(Florida :CRC press LLC, 1998), P.100.

(4) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط.1. (الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1998)، ص. 204.

الأنشطة المعرفية بالمؤسسة، والنجاح في تخليق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المؤسسة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ إيجابي بتحويل المعتقدات والقيم التي يختزنونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم، وانتشارها في أرجاء المنظمة حتى يمكن أن تجدد طريقها للاندماج فيما تم من عمليات، منتجات وخدمات⁽¹⁾.

وحتى تتمكن المنظمة من تجديد معارف مواردها البشرية لتمييز في أدائها تلجأ إلى تدريب من تتقادم معارفهم من العاملين، وخصوصا عند دخول أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، وهذا ما يستدعي تقديم تدريب مناسب. فمثلا عند دخول نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر على مستوى إدارات المنظمة هنا يحتاج القائمين على تقديم الخدمات إلى معارف جديدة تمكنهم من أداء هذه الأعمال عن طريق استعمال الأنظمة الحديثة. ويمكن أن تأخذ تنمية المعرفة لدى المتدرب الأشكال التالية⁽²⁾:

- معرفة نظام المنظمة وتنظيمها وكذا سياساتها وأهدافها.

- معرفة خدمات المنظمة وكذا زبائنها وعملائها.

- معرفة إجراءات ونظم العمل.

- الحصول على المعرفة الفنية التي تتعلق بأساليب وأدوات تقديم الخدمة.

- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

2. أثر الإستراتيجية التدريبية على الأداء من الناحية الاقتصادية: إن تحقيق تميز أداء الموارد البشرية في المنظمة من خلال الإستراتيجية التدريبية يؤدي إلى النهوض بهذه الناحية عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية، تقديم أجود الخدمات وضمان البقاء والاستمرار ويمكن صياغة هذه الانعكاسات في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

⁽¹⁾Manfred Mack, "L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur", **revue Francaise de gestion** 105(1995) : p. 44.

⁽²⁾نعيمة بردودي، "التدريب كأداة لتأهيل وتثمين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية"، (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات"، جامعة باجي مختار، عنابة، 14-15 نوفمبر 2006)، ص. 27.

أ. المردودية: تبحث المردودية عن تحقيق أهداف المساهمين وتلبية رغباتهم في تعظيم عائدهم من الاستثمار، فهي تعكس مدى إنشاء القيمة لهم. وباعتبار التدريب إستراتيجية استثمارية تتضمن إنفاق أموال بغية الحصول على عوائد مستقبلا، كان لا بد من معرفة تكاليفه وتقديرها من أجل التحكم فيها والعمل على تبنيها. ففي الحالة العادية يمكن القول أنه كلما كانت هذه التكاليف كبيرة كان التدريب فعال وذو مردودية، لكن صحة هذا القول تبقى رهينة نجاعة وفعالية إستراتيجية التدريب وخطته. ولهذا فإنه ليس دوما كل زيادة في الإنفاق على التدريب تؤدي إلى الزيادة في جودته وفعالته، إنما ذلك يتوقف على طبيعة الموقف وأهداف التدريب⁽¹⁾.

ويتأتى العائد الأساسي للإستراتيجية التدريبية في تحسين الأداء، وذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل⁽²⁾:

-التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.

-التحسين في سرعة الأداء.

-التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.

-التوفير في التكاليف من حيث استخدام الموارد.

ب. زيادة القدرة التنافسية: من خلال تلبية حاجات زبائنها، ورفع درجة وفائهم أي إنشاء القيمة لهم، كما تكون التنافسية بسبق احتياجات الزبون، واستمرار العملية الابتكارية للمنظمة التي تلجأ إلى الإستراتيجية التدريبية لتطوير عنصر المعاملة لمواردها البشرية، حتى تتمكن من استقطاب زبائن جدد والمحافظة على زبائنها الحاليين، وإقامة علاقة طويلة المدى معهم تتدرج ضمن تطور مفاهيم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة⁽³⁾.

⁽¹⁾ عبد القادر قرش، "دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998)، ص.144.

⁽²⁾ سهيل زغود، "أثر التكوين على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح-حالة مؤسسة اقتصادية-" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015)، ص.115.

⁽³⁾ مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص.12.

3. أثر الإستراتيجية التدريبية على الأداء من الناحية الإدارية: لا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة. ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء أعمالهم عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. لهذا من الضروري على إدارة المنظمة أن تقوم بـ(1):

- تدريب الموارد البشرية على بيئة المنظمة وكيفية التعامل مع المخاطر التي تتضمنها كل وظيفة.
- مناقشة المخاطر المحتملة مع الموارد البشرية خاصة أولئك الجدد قليلو الخبرة.
- تطبيق إجراءات السلامة المهنية وقواعد الأمن، وتحسين خصائص بيئة العمل الطبيعية بالقدر الذي يجعلها مقبولة.
- القيام بالصيانة الوقائية لأجهزة العمل بصورة دورية.
- مراعاة الفروق الفردية في معدل التعب بين المرؤوسين ومساعدتهم على تنوع المهام والتجديد في طرق أدائها.

- التدريب على تحليل الحركة والزمن بحيث يتم أداء المهمة بأقل قدر من الجهد وبأكبر حيطة وحذر. ومن المهارات التي يمكن أن يكتسبها المتدرب من الناحية الإدارية، الاتصال الذي يعد عملية ضرورية في المنظمة من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الهامة للقيام بوظائفهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للموارد البشرية. كما يساهم الاتصال الفعال في تقوية العلاقات بين الأفراد وبناء ثقافة قوية للمنظمة ترسخ الأسس الإيجابية للتعاون والسير قدماً نحو تحقيق المصلحة العامة(2).
يشمل الاتصال في المنظمة عدة مهارات تتمثل في(3):

- **مهارات التحدث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين، وعدم التحدث من غير تفكير، ومراعاة اللباقة عند التعامل والتحدث بالسرعة المناسبة والصوت المناسب.

(1) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.304.

(2) محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) (القاهرة: الدار الجامعية، 1998)، ص.255.

(3) علي عياصرة ومحمد محمود عودة أبو الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، ط.1. (الأردن: دار مكتبة الحمد للنشر والتوزيع، 2006)، ص.26.

-مهارة الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة من خلال مراعاة تسلسل الأفكار وعدم استخدام الجمل المطولة، تجنب استخدام الكلمات ذات المعاني المتعددة وحسن استخدام العلامات والترقيم، ومراعاة الصياغة اللغوية الدقيقة.

-مهارة القراءة: القارئ الجيد هو الذي يقرأ ويستوعب ما قد قرأه من أفكار وعبارات من خلال القدرة على تمييز الأفكار الرئيسية من الثانوية، وكذلك يميز بين الأفكار المتعلقة بالموضوع المراد توصيله من غير المتعلقة به. كما أن القارئ الجيد ينبغي أن يكون موضوعيا في الحكم على الأمور. وأن لا يطلق العنان لخياله وانطباعاته الشخصية للتأثير على أحكامه والذي تسعى إليه المنظمة في هذا المجال هو زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ من خلال التدريب، وهذا لتوفر المهارات التالية: الأسلوب السليم للقراءة، الذكاء، القدرة العقلية والتركيز على ما تم قراءته.

-مهارة الإنصات: اختيار المورد البشري ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

من خلال استعراض ما سبق نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم داخل المنظمة عديم الجدوى، فالإتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين والذين يهمهم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال تظهر من خلال تقوية الانسجام والتضامن بين مختلف أجزاء الكل في الأفكار بين الموارد البشرية، والذي يؤدي إلى الوحدة وظهور التضامن بينهم.

المبحث الثاني: إستراتيجية التحفيز

تقوم المنظمة بتوظيف أحسن المتقدمين للعمل بها ثم تقوم بتدريبهم بصفة مستمرة، وكل هذا من أجل الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم قدر الإمكان، ومن ثم تحقيق أهدافها بفعالية. لكن هذا يبقى غير كاف ما لم تراعى في ذلك الأسباب التي تدفعهم إلى بذل أكبر جهد ممكن وتحقيق أداء أحسن، ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لمجهودات الموارد البشرية، كما تمثل العائد الذي يحصل عليه كنتيجة لأدائه المتميز.

المطلب الأول: مدلول التحفيز

من المسلم به أن المنظمة تعتمد على مدى التزام مواردها البشرية والجهود التي يبذلونها لتحقيق أهدافها، لذلك نشط المهتمون بهذا المورد البشري في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحقيق الموارد البشرية لأداء متميز من خلال إستراتيجية التحفيز.

أولاً: تعريف، أنواع وأهمية الحوافز

إن تنوع الحوافز وتعددتها ترتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المنظمة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المنظمة والفرد، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- "الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، كما أنه أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين"⁽¹⁾. يشير التعريف على أن أداء العنصر البشري يتحدد بتفاعل عنصرين هامين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، فالقدرة تمثل المؤهلات والخبرات التي يمكن معرفتها من خلال ممارسة المورد البشري واستخدامه للوسائل التي يمتلكها، أما الرغبة فإنه من الصعب معرفتها لأنها شيء خارجي لا يمكن ملاحظته أو الحكم عليه إلا من تصرفات الفرد نفسه.

(1) محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، ط.1. (الأردن: دار حامد للنشر، 2004)، ص.113.

- العملية التي بمقتضاها تقوم المنظمة باستثارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز⁽¹⁾. يتبين من التعريف أن المعيار الأساسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء.

- الأساليب التي تعتمدها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم يبدعون في أعمالهم⁽²⁾. يؤكد التعريف على ضرورة تركيز المنظمة على أساليب معينة لإثارة رغبات العاملين وخلق الدافع لديهم من أجل السعي للحصول عليها، وهذا ما يجعل عنصري الإبداع والاستمرارية يميز مهامهم.

- مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلمه الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت وغيرها، أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية والاعتراف بالإنجاز⁽³⁾. يوضح التعريف أن الحوافز لا تنحصر في نوع معين وإنما تتنوع ما بين المادية والمعنوية.

- المرود الذي يحصل عليه الفرد العامل عن تحقيقه مستويات أداء تفوق توقعات الأداء المعتمد⁽⁴⁾. يشير التعريف إلى أن الحوافز تمثل العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتميز في الأداء.

انطلاقاً مما سبق، نخلص بأن التحفيز مجموعة من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المنظمة لدفع الأفراد لرفع مستوى العمل. والتوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد درجة رضا الفرد عن عمله، استقراره في المنظمة، وجودة وتميز أدائه.

إن فعالية نظام الحوافز تكمن في مدى قدرة المنظمة على اكتشاف وتحديد حاجات الأفراد وتطلعاتهم من جهة، وفي قدرتها على وضع حوافز تستجيب لهذه الحاجات والتطلعات من جهة أخرى.

(1) حدة متلف، "دور الموارد البشرية في صناعة السياح في الجزائر-دراسة ميداني بوكالات السياحة لولاية باتنة-" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016)، ص. 88.

(2) أنيس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011)، ص. 180.

(3) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص. 199.

(4) عمر عباس جرجيس ومنى وعد الله يونس، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي -دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل-"، تنمية الرافدين 97(2010): ص. 230.

وبالتالي ينبغي أن تكون الحوافز التي تقدمها المنظمة مرنة ومتجددة، لذلك لا يمكن حصر الحوافز في نوع أو بمقدار معين فالأمر مرتبط بحاجات الأفراد وبإمكانيات المنظمة. وفيما يلي أكثر أنواع الحوافز شيوعا واستخداما:

1. الحوافز من حيث شكلها: هذا النوع ينقسم إلى:

أ. حوافز مادية: وتتمثل في المال والأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الموارد البشرية بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى، طبقا لتطبيقات العمل ونظام الأجور المتبع داخل المنظمة، وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها في حفز الفرد لزيادة الأداء باستمرار، وتدفع هذه الحوافز المادية بطرق مختلفة منها⁽¹⁾:

-الأجر: يعتبر الأجر حافزا إذا أدركت الموارد البشرية بأن أجرها يتناسب مع ما تبذله من جهد.

-العلاوات الدورية: تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط الموارد البشرية وبالتالي زيادة الأداء.

-حوافز أو مكافآت الأداء: وتمنح إما على أساس يومي أو على أساس شهري، وذلك للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء.

-مكافآت ساعات العمل الإضافية: وتمنح للموارد البشرية الذين يقومون بجهد إضافي.

ب. الحوافز المعنوية: وهي ذات أهمية قصوى وإحدى الركائز التي تضعها المنظمة، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على الأداء، وذلك لكون الموارد البشرية اجتماعية بطبيعتها ولا يمكن أن تعيش بعيدا عن الاحترام وتقدير الآخرين لها، كما أن المورد البشري له العديد من المطالب الغير مادية، التي تختلف من شخص لآخر، كالحاجات إلى الأمن، الانتماء، المكانة الاجتماعية، والعلاقات الطيبة برؤسائه وزملائه... إلخ، وعليه فالحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في

⁽¹⁾ مارك سيزلاقي وأندرودي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: أحمد جعفر أبو القاسم(السعودية: الإدارة العامة للبحوث، 1991)، ص. 151.

تحسين العلاقات الإنسانية وزيادة بذل الجهد داخل المنظمة، حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها ما لم تقترن بالحوافز المعنوية، ومن أهم طرق منح الحوافز المعنوية⁽¹⁾:

-ألقاب وأوسمة: اعتراف بالإنجازات والإبداعات التي تحققها الموارد البشرية.

-خطابات الشكر والتقدير ومنح جوائز عن طريق تنظيم مسابقات.

-الاشتراك في المصاريف والرحلات والحفلات الترفيهية.

-التوجيه والبعثات التدريبية والترقيات.

- توفير الوظيفة المناسبة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

-تقييم الأداء على معايير سليمة وواضحة ومفهومة.

2. الحوافز من حيث التطبيق على الموارد البشرية: يركز هذا النوع من الحوافز على المستفيد

وتنقسم إلى:

أ. حوافز فردية: وهي تدفع للفرد في ضوء جهده وفاعليته منفردا بغض النظر على مستوى الجماعة، وفي ظل هذه الحوافز يكون الحافز ماديا أو معنويا حيث يدفع للموارد البشرية مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي، وهذا في حالة إذا زاد أدائه عن الأداء العادي، وهي طريقة تعتبر حافزا معنويا للموارد البشرية لبذل جهد أكثر وإنجاز ما هو مطلوب منهم بكفاءة ومهارات عالية. ومنه يمكن القول أنها تقدم على أساس الاستحقاق، وهنا تنقسم الموارد البشرية إلى ثلاثة مستويات⁽²⁾:

-المستوى الأدنى (أقل من الأداء المعياري): لا يتضمن حوافز، أي أن الموارد البشرية التي تبذل جهد أقل من الأداء المعياري لا يستحقون حافزا.

-المستوى المتوقع والمستوى الأعلى: هنا يتم تحديد نسب تصاعديّة الحوافز، إلا أن ما يعاب عليها أنها تتطلب رقابة قوية، بالإضافة إلى أن الحوافز الفردية تولد المنافسة بين الموارد البشرية التي تؤدي إلى التوتر فيما بينهم مما يضر بالعملية الأدائية، ومن ثم فإنها لا تحقق الهدف المرجو منها.

⁽¹⁾ فهمي منصور، إدارة الأفراد (القاهرة: المطابع الأميرية، 1988)، ص. 123.

⁽²⁾ موسى اللوزي، "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية نحو حوافز العمل"، دراسات السلسلة أ العلوم الإنسانية 6 (1995): ص. 76.

ب. حوافز جماعية: وهي حوافز تدفع على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء، وفي هذه الحالة تكون وحدة دفع الحافز على أساس جهد الجماعة أو فريق عمل، وليس جهد الشخص المنفرد، وكل هذا نظرا للتغيرات الحاصلة في تشكيلة الموارد البشرية ومدى تجانسها، وكذلك لاتجاهات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، فلقد أبرزت المتغيرات السريعة الحاجة إلى الحوافز الجماعية التي توفر الدعم المتكامل لإجراءات عمل فريق لمواجهة التغيرات، كما تأخذ هذه الحوافز أشكالا متعددة منها⁽¹⁾:

-المشاركة في الأرباح: تقوم فلسفة هذه الطريقة على أن الأرباح التي تحققها المنظمة إنما هي نتيجة وانعكاس جهد جماعي بذلته الموارد البشرية، وتكون عبارة عن نسب مئوية تحددتها المنظمة من قبل.

-المشاركة في وفر التكاليف: توزع على شكل نسب مئوية من الوفر المالي الذي حققه المورد البشري من خلال ضبطهم وتخفيضهم للتكاليف، فالمشاركة هنا هي بمثابة حافز جماعي يحث الجميع على ضبط التكاليف، لأن كل فرد له مصلحة في ذلك.

-تمليك العاملين: وهي طريقة تعتمد المنظمة بتوزيع أسهمها على الموارد البشرية في نهاية السنة، ومع مرور الزمن سيزداد حجم ملكيتهم، مما يحدث لديهم شعور بأنهم ملاكا وليسوا أجراء، أي أنهم يملكون جزء من رأس مال المنظمة.

-المشاركة في الأرباح المؤجلة: وهي عملية مشتقة من المشاركة في الأرباح، إلا أنها أرباح لا تدفع في آخر كل سنة وإنما تحتجز بأسهم وتستثمر لصالحهم لتحقيق المزيد من الأرباح، تحصل عليها الموارد البشرية عند نهاية خدمتهم الوظيفية في المنظمة أو لأي سبب كان سواء تقاعد أو استقالة أو أي سبب آخر.

3. الحوافز من حيث جاذبيتها: وتنقسم إلى:

أ. الحوافز الإيجابية: يوصف الحافز بأنه إيجابي عندما يحمل مزايا معينة للموارد البشرية لمقابلة التوقعات المطلوبة منهم، أي أدائه لعمله بالكفاءة المطلوبة وحسب المعايير المحددة. فهي تهدف إلى تحسين أداء المورد البشري وزيادة جهودهم، لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة وهي أن الموارد البشرية تميل إلى تكرار السلوكيات التي تكون نتائجها ذات أداء إيجابي، وبالتالي فإن الحوافز الإيجابية تؤدي إلى ترغيب تكرار السلوك الإيجابي المناسب، ولكي تكون الحوافز ذات تأثير إيجابي ينبغي البحث عن

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص.165.

الوسائل التي تستطيع أن تهئ الجو الملائم دون معوقات أو إحباط وتشجيع الموارد البشرية على بذل الجهود والأداء بالصورة التي تحقق الأهداف المسطرة⁽¹⁾.

ب. **الحوافز السلبية:** يقصد بالسلبية حرمان الموارد البشرية من مزايا معينة أو توقعهم لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب، أي معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا ومعنويا، وتهدف الحوافز السلبية إلى التأثير في السلوك من خلال العقاب والردع، وأهم هذه الحوافز السلبية⁽²⁾:

-التوبيخ واللوم والتنبيه والإنذار .

-الخصم من الأجر .

-الحرمان من العلاوات أو الترقيات .

-إدراج اسم الموارد البشرية المقصرة أو المهملة في قائمة خاصة... إلخ .

إن الجانب السلبي للحوافز يعمل على تكبير الموارد البشرية بالعقاب ومن ثم انضباطهم، كما أن للحوافز السلبية آثار إن لم تحسن الإدارة استخدامه، لأنها تسبب العداء بين الإدارة والموارد البشرية وتحول اهتمامهم إلى تجنب العقاب، ومن ثم اختلاق الأعداء والانصراف عن العمل والحد من الإبداع وبذل المجهود.

خلاصة القول، أن الموارد البشرية وبصفة عامة تثيرها حوافز مختلفة في أوقات مختلفة والإدارة الفاعلة والمميزة هي التي تعلم أي من الحوافز يجدر استخدامها في كل موقف على حدى، والاختبار الأساسي لتحفيز الموارد البشرية إنما يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب التحفيز الإيجابي أو السلبي .

للتحفيز أهمية بالغة في المنظمات لأن هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات العمال المختلفة، إذا فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في⁽³⁾:

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط.2. (عمان: دار وائل للنشر، 2005)، ص.259.

(2) مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص.279.

(3) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001)، ص.365.

-المشاركة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء وتعزيز انتماءاتهم، وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.

-تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.

-العمل على إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة، وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

-المساعدة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.

-العمل على تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها، ودعم قدراتهم وميولهم.

-تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن النتيجة وازدهار المنظمة وتفوقها.

-المساندة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها، وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

بناء على ما ورد من أهمية، نخلص إلى أنه لا بد من حصول كل مورد بشري على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا.

ثانيا: نظريات الحوافز

منذ بداية الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وأسلوب التحفيز يأخذ حيزا كبيرا من التركيز، وذلك من أجل البحث عن الوسائل التي تدفع المورد البشري إلى تقديم أداء مميز، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات المفسرة. ومن بينها نذكر:

1.نظرية تاييلور: اعتمدت على دراسة الحركة والزمن لتقييم مستويات أداء العاملين، لذلك وضعت معايير للإنتاج ونادت بزيادة الأجر بالكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد. أما

العاملون الذين لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المنظمة فلا مجال لزيادة أجرهم أو الحصول على الحافز⁽¹⁾.

2. نظرية العلاقات الإنسانية: اعتبرت نظرية العلاقات الإنسانية أن العنصر الإنساني هو محور العملية الإدارية وهو الأهم في عناصر الإنتاج، حيث لاحظ إلتون مايو أن زيادة الإنتاج تكون بزيادة بعض الحوافز غير المادية مثل التركيز على أهمية العامل الإنساني في المنظمة، والتنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو بين العمال يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل، وضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية، والسعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح. ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين⁽²⁾.

3. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (A. Maslow): الذي قام بتحديد الحاجات الإنسانية في شكل هرمي؛ وقد قسمها إلى الحاجات الطبيعية وتتمثل في الطعام، الملابس والمشرب، حاجات الأمن وتتمثل في الحماية من الأخطار، الحاجات الاجتماعية وتتمثل في الصداقة، القبول والانتماء إلى الجماعة، التقدير وتتمثل في الحاجة إلى احترام الذات، الثقة، الاحترام من الآخرين، وإدراك الذات وتتمثل في الحاجة للإنجاز. ويرى ماسلو أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على أداء الفرد ورغبته في العمل، وإشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لا بد من تلبيتها لدفعه للعمل باستمرار. وهو يفترض أن تحديد هذه الحاجات هي مسؤولية كل مدير في المنظمة، حيث على كل منهم أن يتفهم دوافع ورغبات وحاجات مرؤوسيه التي لو حفزها لدفعهم ذلك إلى العمل على أحسن وجه⁽³⁾.

⁽¹⁾Duron Yves et Zwi Segal, **la motivation, une compétence qui se développe** (France: édition pearson, 2015), p . 39 .

⁽²⁾محمد صالح فالح، مرجع سبق ذكره، ص. 115.

⁽³⁾فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية(الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 22.

الشكل رقم (17): سلم الحاجات لماسلو



المصدر:

-Jean-Marie Peretti, **Ressources humaines et gestion des personnes**(Paris : Vuibert, 2002), p.27.

4.نظرية العاملين: صنف فريدريك هيرزبيرج (F. Herzberg) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

للموارد البشرية والتي تشكل في نفس الوقت حاجات الأفراد إلى نوعين هما: العوامل الوقائية التي ينتج عن غيابها درجة عالية من عدم الرضا كما أن وجودها لا يؤثر على دافعية الفرد بدرجة كبيرة، وتتمثل هذه العوامل في سياسة المؤسسة، العلاقات المتبادلة بين العمال، العلاقات مع المشرفين، المرتب، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد وظروف العمل والحياة الاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل الحافزة التي يؤدي وجودها إلى درجة عالية من الدافعية والرضا الوظيفي ولا يؤدي غيابها إلى إحداث درجة ملحوظة من عدم الرضا الوظيفي، وتتمثل هذه العوامل في الاعتراف، الإنجاز، العمل نفسه، احتمالات النمو في الوظيفة والمسؤولية⁽¹⁾.

(1) André Boyer, **l'essentiel de la gestion** (Paris : édition d'organisation,2001), p.169 .

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية هيرزبرغ والمتعلقة أساسا بافتراض تماطل العاملين في استجابتهم لبيئة العمل، إلا أنه لا يجب التقليل من قيمة النظرية وأثرها في جذب اهتمام المديرين والمهتمين ببيئة العمل، ومن ثم يجب الاعتراف بإسهامات هذه النظرية في مجال تحفيز الأفراد بصفة خاصة وفي إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، إذ أن تقسيم هيرزبرغ لعوامل الدافعية يعد أكثر موضوعية مقارنة بتقسيم ماسلو.

5. نظرية توقع الأداء: تصنف هذه النظرية ضمن النظريات المعرفية للتحفيز التي تهتم بالجانب المعرفي الذي يسبق السلوك والاستجابة للحافز، ويفترض فكتور فروم (V. Vroom) أن الفرد لا يتجه تلقائيا نحو الحافز المعروض عليه وإنما يقوم بعملية عقلية ثم يتصرف وفق ما تمليه عليه هذه العملية، فيختار السلوك المناسب بعد إدراكه للعلاقات بين الجهد والأداء وبين هذا الأخير ومختلف الحوافز المعروضة، وتتمثل العلاقة بين الجهد والأداء في القدرة أو الاستطاعة، بينما العلاقة بين الأداء والحوافز المعروضة فترتبط بدرجة أهمية هذه الحوافز بالنسبة للفرد ومدى جاذبيتها له، بمعنى أن الفرد يدرس في بداية الأمر احتمال قدرته على إنجاز وتحقيق الأداء المطلوب منه بغض النظر عن الحافز المرتبط به، وهذا من خلال تجاربه السابقة أو تجارب الآخرين، أو عن طريق مقارنة مؤهلاته بمتطلبات تحقيق هذا الأداء، ثم بعد ذلك يقوم بدراسة وتحليل قيمة أوهمية الحوافز المعروضة عليه بالنسبة له، فإذا كانت مهمة فإنه يقوم بتوجيه سلوكه نحوها، أما إذا كانت عكس ذلك فإنه يصرف اهتمامه عنها أو يطلب تعديلها⁽¹⁾.

6. نظرية العدالة: يرى آدمز ستاساي (A. Stacey) في هذه النظرية أن الفرد يقوم قبل إقباله على تصرف ما استجابة لحافز معين بمقارنة العائد الذي يستلمه بالعوائد التي يستلمها أشخاص آخرون ويقومون بنفس العمل ويقدمون المجهود، فإذا أسفرت نتيجة المقارنة عن وجود تفاوت ما فإن الفرد يعمل على تخفيفه أو الحد منه عن طريق الشكاوي والتذمر والتقليل من المجهودات، وهذا في حالة ما إذا كان التفاوت لصالح الأشخاص الآخرين أما إذا كان التفاوت لصالح الفرد فإنه يقوم ببذل المزيد من المجهود حتى تتساوى عوائده بعوائد الآخرين⁽²⁾.

7. نظرية الأهداف: يؤكد بيتر دراكر (P. Drucker) على ضرورة مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الرئيسية للمنظمة، مما يحفزهم وينعكس إيجابا على رفع روحهم المعنوية

(1) ناجي شوقي جواد، سلوك تنظيمي، ط. 1. (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 100.

(2) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط. 2. (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 369.

وزيادة الإنتاجية لديهم، فحين يشترك المرؤوسين من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي في وضع الأهداف الفرعية للمنظمة فإنهم يشتركون في رسم أهداف تصب في الهدف العام، وبما أنهم يشتركون في وضع تلك الأهداف فإنهم يسعون جاهدين لتحقيقها وتنفيذها دون تردد⁽¹⁾.

من الملاحظ أن أغلب نظريات التحفيز تركز على كيفية التعامل مع العامل إنسانيا وكيفية دفعه لأداء عمله وإتقانه على أكمل وجه ممكن. وهذا يضع عبء كبير على إدارة الموارد البشرية في فهم سلوك الموارد البشرية وإدراك أنهم يتعاملون مع بشر يختلفون فيما بينهم، يتطلب فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساس أنه ما يحفز فردا للعمل قد لا يحفز فردا آخر، فالحافز المادي قد يؤتي ثماره مع أحد العاملين المحتاجين لكنه لا يعطي النتيجة نفسها مع عامل آخر في نفس المستوى من الحاجة، بل قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع العامل من الحافز المادي كله. وهنا يتوجب إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطفهم ومشاعرهم الحساسة، وإعطائهم حقوقهم دون الانتظار لأن يطلبها أولئك العاملون.

ثالثا: عناصر، أهداف وأسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من العناصر والأسس والأهداف التي تعتمد عليها الإدارة عند منحها، والتي يمكن عرضها كما يلي:

1. عناصر الحوافز: هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، وتتمثل في⁽²⁾:

أ. القدرة: فالشخص المؤهل القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

ب. الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن وجود القدرة وحدها لا يكفي.

ج. الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2001)، ص. 30.

(2) إبراهيم بلقايد وشوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 17 (2017): ص. 258.

2. أهداف الحوافز: هناك عدة أهداف للحوافز تسعى المنظمة لتحقيقها ويمكن تقسيمها حسب

الجدول التالي على هذا النحو:

الجدول رقم (14): أهداف إستراتيجية الحوافز

| أهداف الحوافز على مستوى المنظمة | أهداف الحوافز على مستوى الجماعات | أهداف الحوافز على المستوى الفردي |
|---|---|---|
| <p>-التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.</p> <p>-التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف والاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية والتعليم، تقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.</p> <p>-تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.</p> | <p>-إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب إثبات ذاتهم ويحدث التنافس إذا ما توفرت الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.</p> <p>-تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.</p> <p>-تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.</p> | <p>-الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السعي ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه مع الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.</p> <p>-أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.</p> <p>-الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.</p> |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية(الأردن: دار العربية للنشر والتوزيع، 2008)، ص.294.

يوضح الجدول أهداف إستراتيجية التحفيز فهي تعود بالإيجاب ليس فقط على المورد البشري من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، بل تساهم كذلك في الاستجابة لتأثير الضغوطات البيئية الداخلية

والخارجية المحيطة بالمنظمة، بالإضافة إلى تنمية المهارات وروح المشاركة والتعاون فيما بين أفراد الجماعة.

3. أسس منح الحوافز: إن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، غير أنه بالإضافة إلى هذا الأخير توجد أسس أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في منح الحوافز، وفيما يلي عرض لأهمها⁽¹⁾:
- أ. الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية، الجودة، وفترة في وقت العمل أو التكاليف...إلخ.
- ب. المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج احتمالي الوقوع، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات، في هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء.
- ج. الأقدمية: تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والائتمان، والذي يجب مكافأته والتي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية.
- د. المهارة: بالإضافة إلى المعايير السابقة فإن بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيارا لمكافأة وتحفيز العاملين لديها، لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد.

المطلب الثاني: البرنامج العملي لنظام الحوافز

تكتسب نظم الحوافز وفعاليتها أهمية خاصة في توجيه سلوك الموارد البشرية الهادفة إلى رفع الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف، لذلك وجب على الإدارة استخدام نظام يلائم طبيعة دوافع الموارد البشرية والبيئة التي يؤمل فيها الرضا وأهداف المنظمة.

⁽¹⁾ منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013)، ص.140.

أولاً: القائم بتصميم البرنامج العملي لنظام الحوافز

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في رسم سياسة إيجابية وفعالة للحوافز وذلك عن طريق⁽¹⁾:

1. التعرف على رغبات الموارد البشرية: لكي تكون أساساً لاختيار أنواع الحوافز الملائمة، ويتم التعرف عليها بطرق مختلفة، كطريقة توزيع الاستقصاء التي يطلب فيها تحديد جهات النظر فيما يتعلق ببعض الأمور مثل سياسة الأجور، نظم ولوائح العمل، ساعات العمل وطول فترات الراحة... إلخ، أو قد يتم الاتصال مباشرة مع الأفراد في مقابلات شخصية وندوات، أو قد يتم استخدام صناديق الشكاوي والاقتراحات كوسيلة يعبر فيها عن آرائهم، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعتمد على المشرفين والرؤساء في التعرف على رغبات ومشاكل الأفراد.

2. دراسة وتحليل نتائج تقصي الآراء أو المقابلات: وبناء على هذه النتائج تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع تلك الرغبات وتصميم كيفية حصول الموارد البشرية عليها داخل المنظمة. كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية تقديم الحوافز وشرحها لهم وأخذ آرائهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار، عند وضع النظام في صورته النهائية.

كما تتولى إدارة الموارد البشرية تصميم مراحل البرنامج العملي للحوافز وفق ما يلي⁽²⁾:

1. مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع وتوقعات الأفراد ونظرة إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.

(1) عبد الرحمن بن علي الوابل، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضابط الأمن العام المشاركين في موسم الحج" (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005)، ص. 158.

(2) مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص. 199-200.

2. **مرحلة وضع الخطة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة، ولا بد أن تكون خطة نظام واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية.

3. **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ونصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم اتجاه الخطة ومدى استجابتهم لهم وحرصهم على اتجاهها.

4. **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مسبقا.

ثانيا: متطلبات نظام الحوافز

من متطلبات نظام الحوافز الفعال حسب ما يوضحه الجدول التالي نذكر:

الجدول رقم (15): متطلبات نظام الحوافز

| الشرح | المتطلبات |
|--|------------------|
| أي يكون مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلنا ومعروفا عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه. | البساطة والعناية |
| وليقصد أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة. | التحديد |
| أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها. | إمكانية تحقيقه |
| ونقصد به ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون | إمكانية القياس |

| | |
|---|-----------------------------------|
| التصرفات والسلوك وأيضا العوائد القابلة للقياس بسهولة. | |
| ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) والتي تمكن المورد البشري من الحصول على الحافز، ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس. | تحديد معايير الحد الأدنى للأداء |
| أي الجهد الذي يبذله العامل يقابله للحصول على حافز ولا بد ان يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة. | ربط الحافز بالأداء |
| لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار أداء ما أنتجه الفرد. | التفاوت |
| يجب ان تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء. | العدالة |
| أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء. | السيطرة على العمل |
| يجب أن يشمل النظام الجيد للأداء جميع أنواع الإجابة في الأداء من حيث جودة العمل، تخفيض تكاليف العمل وغيرها. | التغطية الكاملة للأداء |
| وذلك لإقناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه. | مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز |
| يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادية والمعنوية. | التنوع |
| أي إلى ماذا تسعى المنظمة من خلال وضعها لنظام الحوافز، ويتم وصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل النظام وبعد النظام، وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات استثمارية. | وجود هدف للنظام |
| أي يشمل كل العاملين بالمنظمة. | الشمولية |
| لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون لكن إذا استدعى الأمر ذلك كتغيير نظام العمل مثلا وجب تغييره. | الاستقرار والمرونة |
| أي استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وإقامة حفلات وتوزيع الجوائز والحوافز وذلك للإعطاء دفعة قوية للنظام. | مساعدة الإدارة العليا |
| وذلك للحصول على أنماط وأنواع ومستويات الأداء، كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية. | وضع نظام لتقييم الأداء |
| لا بد من تدريب وتعليم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام وكيفية تطبيقه. | تدريب المشرفين |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس , الأبعاد والإستراتيجيات (الأردن: دار اليازوري، 2010)، ص.297.

ثالثا: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

إن وضع نظام الحوافز في أي منظمة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لهذا النظام وهي:

1. على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما⁽¹⁾:

أ. سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المنظمة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
ب. القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2. على مستوى المنظمة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية⁽²⁾:

أ. نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه: وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب، فهذا الأخير يتحدد وفقا لإمكانات المنظمة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المنظمة.
ب. اقتصاديات المنظمة: ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمنظمة.
ج. نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي: وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المنظمة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المنظمة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له.

ومهما كان وضع النظام على مستوى الدولة أو المنظمة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

- الوضع الاقتصادي في الوطن والوضع العام للعامل.
- النظام الضريبي المتبع والمعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز وهيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.

(1) عبد المحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص.355.

(2) زهية عزيزون، "التحيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة-"(مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007)، ص. 54.

-توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإدارة العامل كتعطل الآلة مثلا.

-الحالة الاجتماعية للعامل.

-حب العامل لعمله وتفانيه لرفع إنتاجيته.

-انسجام العامل، وتأثير الظروف المحيطة به.

3. عوامل تنظيمية رسمية: في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط "توجيه العمال" أما

واجب العمال فيمكن في تنفيذ الأعمال والأوامر على أكمل وجه. وهنا نتطرق إلى ثلاثة وظائف مهمة

للتنظيم الرسمي من أجل التأثير على الحوافز وهي⁽¹⁾:

أ. القيادة: إن جوهر علاقة القيادة بين الفرد والآخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقع قيادي

في جماعة على مشاعر وسلوك الأفراد الآخرين، والقيادة توجه سلوك الموارد البشرية وتتسق جهودهم

وتوافق أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف معين. وقد يتمتع الفرد بقيادة

رسمية إلا أنه لا يضمن فعالية التأثير على الأفراد، ومن جهة أخرى قد يفتقد للقيادة والسلطة الرسميتين

إلا أنه يتمتع بقوة التأثير على الأفراد. ومؤشر القيادة يستعمل عادة في قياس درجة تحقيق الأفراد للمهام

أو الأهداف، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في رضا

الأفراد وبالتالي أدائهم. وللتأثير على الموارد البشرية يجب أن تكون القيادة فعالة، ففعالية القيادة تحددها

متغيرات تتعلق بصفات القائد وسلوكه، كما تحددها خصائص الأفراد، مثل شخصيتهم ودافعيتهم وكذا

قدراتهم.

ب. الاتصال: في التنظيم الرسمي غالبا ما يتضمن أوامر وتعليمات بين الرئيس ومرؤوسيه بشأن الوظيفة

التي يؤديها المرؤوس بمستوى أدائه، مدى تقدمه، نقاط ضعفه وسبل تحسين أدائه. وهنا يظهر واجب

المنظمة إذا في تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياساتها ونشاطاتها حتى يكونوا على

علم بما يجري داخل منظماتهم، وحتى لا تدع مجالا للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعة العمل

ولا تشجعها على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المنظمة ككل، وبذلك تسود الثقة بين العمال والإدارة

ويكون ذلك حافز لهم على العمل ورفع الأداء.

ج. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن الاهتمام بزيادة الإنتاج ورفع الأداء، وزيادة مساهمة العاملين في ذلك،

دفع كثيرا من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في

(1) عمر عباس جرجيس ومنى وعد الله يونس، مرجع سبق ذكره، ص. 233.

اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها، هناك من يقترح في اتخاذ القرارات اشتراك الموارد البشرية في إطارها يدعى التسيير بالأهداف، يرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، كذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله.

4. عوامل تنظيمية غير رسمية: يقصد به شبكة العلاقات الشخصية الاجتماعية التي تنشأ وتتمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل، ويسمى التنظيم غير الرسمي كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية. إلا أن التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم غير الرسمي إذ أن العمال الذين عينوا ووزعوا على الإدارة سرعان ما يقيمون مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية للعاملين⁽¹⁾.

ويمكن القول أن التنظيم الرسمي والغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما البعض، وإنما هما وجهان لتنظيم واحد فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد والإدارات، بينما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم وكلامهم في شتى علاقاتهم، فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل، أي أن كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر.

5. عوامل قيمية: هناك عوامل قيمية تؤثر في نظام الحوافز وهي مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمنظمة على حد سواء، نظرا لتباين المعتقدات والمفاهيم والاصلاحات وكذلك المعايير والعادات وذلك كله حال دون إعطاء صبغة محددة لمفهوم القيم. فالقيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وبتعبير آخر هي كل الآراء التي تبدو صواب، حق، عدل، ويمكن أن نذكر منها ما يلي⁽²⁾:

أ. القيم الاقتصادية: كل ما هو نافع محقق للكسب المادي، وهو ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية.
ب. القيم الجماعية: تتمثل في اهتمام الفرد بتحقيق التماسق والانسجام في طريقة أداء العمل وتحسينه.
ج. القيم الاجتماعية: هي مجموع القيم المتعارف عليها بين أفراد المجتمع وتعتبر مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد.

د. القيم السياسية: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 257.

(2) علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007)، ص. 62.

هـ. القيم الثقافية: تمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ، العادات والمعتقدات.

المطلب الثالث: انعكاسات التحفيز على أداء الموارد البشرية

إن ربط الحوافز بالأداء هي من المسلمات الأساسية للمنظمات التي أصبحت اليوم تعمل في مستوى تحديات سريعة التغير والتطور، إلا أن هذه العلاقة لا تمثل الأهمية على مستوى المنظمة فقط ولكنها تمثل أهمية على مستوى الفرد أيضاً، إلا أننا وللأسف نجد كثير من مدفوعات المنظمة لا تربط بين الحوافز والأداء وإنما يحصل عليها الفرد فقط لأنه ينتمي إليها أو نتيجة الأقدمية.

أولاً: أساليب نظام التحفيز المتميز

يتم تحفيز الموارد البشرية في المنظمة من خلال أساليب متميزة نذكر منها⁽¹⁾:

- أ. أسلوب التحفيز عن طريق المشاركة: الموارد البشرية بطبعهم يميلون إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها، لهذا جاءت فكرة الإدارة بالمشاركة أي زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ب. أسلوب توسيع العمل: إن إضافة واجبات ومسؤوليات إلى العمل الأساسي بدل من القيام بعمل محدد ومتخصص يساعد على زيادة الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين، ومنه يساعد على حفز الأفراد على أداء أعمالهم.
- ج. أسلوب إثراء العمل: إن إعطاء فرص كثيرة وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمال الموارد البشرية يعني زيادة التوسع في الأعمال، وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب يؤدي إلى حفز الأفراد فهو يرفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الأداء.
- د. أسلوب الإدارة بالأهداف: وهو من أكثر الأساليب انتشاراً واستعمالاً نظراً لأهميته، ويقوم على إشراك المرؤوسين في تحديد هدف المنظمة.
- هـ. أسلوب تأهيل العاملين: لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية في البيئة التي تعمل بها المنظمة لا بد من تأهيل الموارد البشرية، وذلك بتوجيههم وتكليفهم مع أهداف المنظمة، وسياستها وطبيعتها

⁽¹⁾حسن غازي عودة الحلابية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن-دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى-"(مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013)، ص.19.

العمل بها عن طريق برامج تدريبية ملائمة تساعدهم على تعلم أصول العمل وإتقانه، يتضمن هذا الأسلوب الموارد البشرية القدامى والجدد حيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة مما يولد لديهم الشعور بالرضا والطمأنينة ويحفزهم على بذل الجهد.

و. أساليب أخرى: إن الاهتمام بالروح المعنوية للموارد البشرية يعتبر من الأساليب الحديثة للتحفيز، وذلك عن طريق قيام الإدارة بما يلي:

- وضع منهج إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات للموارد البشرية اتجاه المنظمة.
- وضع صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله، آرائه وأفكاره.
- وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزاعات التي تنشأ داخل المنظمة بين الأفراد.

ثانيا: تميز أداء الموارد البشرية من خلال أسلوب التحفيز

إذا كان أداء الفرد يعتمد على الدافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع توقعاته وأهدافه فإن العلاقة بين التحفيز وتقديم الفرد لأفضل ما عنده تمثل الركيزة لتحسين الأداء الفردي، وإذا كانت الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته وجهده في الأداء المطلوب منه، فإن حفزه وتنشيطه هي المنظم لدافعية الفرد وإنجازه⁽¹⁾.

ونقطة البدء في بحث العلاقة بين الحافز والأداء هي أن دافعية الفرد للأداء تتمثل في رؤيته للمنظمة باعتبارها مصدرا لعوائد ومنافع يتوقعها الفرد ويعتمد عليها أداءه أو لقيامه بسلوك معين، والعنصر المهم الذي يؤثر في دافعية الفرد لأداء ما يتمثل في الحوافز الخارجية والداخلية التي توفرها المنظمة أو تلك التي يحققها الفرد من أدائه، فالأثر الذي يحدثه الحافز يؤثر في فاعليته في تعزيز السلوك الإيجابي أو لإحداث الأداء المرغوب⁽²⁾.

ومن منظور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب عليها التحليل الجيد والتحديد بصفة مستمرة للتغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف نتيجة التغيرات التكنولوجية وضمان تعريفها في ضوء مهام

⁽¹⁾حازم أحمد فراونة وسليمان سلامة أديب، "أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظات غزة-"، مجلة كلية فلسطين التقنية دبر البلح 3(2016):ص.133.

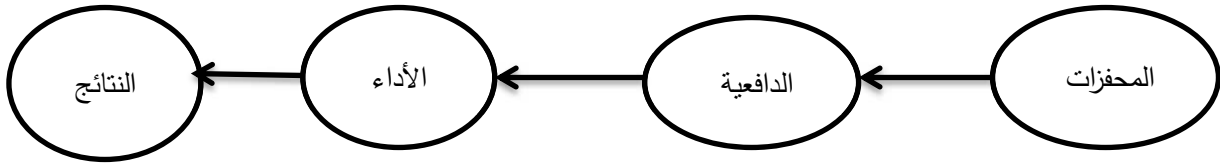
⁽²⁾جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص.474.

ومسؤولية وواجبات الفرد، علاوة على ذلك يجب عليها تحديد النوعية والمواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة حتى يحقق النجاح في أدائها⁽¹⁾.

بمعنى عندما تقوم الموارد البشرية بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة، هذه الغاية هي تحقيق أهداف المنظمة، فإذا ما تم تحديد طبيعة الإستراتيجية لوظائف المنظمة بإدخال تكنولوجيا حديثة، فإنه يمكن تسهيل إمكانية استخدامها وتحقيق ذلك من خلال الأداء المناسب.

وتتوقف فاعلية الحوافز في الأداء على توافق الحافز مع هدف المورد البشري وحاجته ورغبته، فمع اتفاق الحوافز المستخدمة مع رغبة الفرد (هدفه وتوقعه) تزداد فاعلية الحافز في دفع سلوك الفرد لأداء ما بشكل أكبر⁽²⁾. والشكل التالي يوضح أكثر العلاقة بين الحوافز والأداء.

الشكل رقم(18): العلاقة بين الحافز والأداء



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

-David Paradis, "Performance et motivation au travail : une dynamique cyclique ?" (mémoire présenté à la faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de M.Sc, en psychologie, option travail et des organisations, université de Montréal, Canada, 2012), p.30.

يوضح الشكل أعلاه أن الأداء البشري يتحدد من خلال عاملين ، ينبع الأول من داخل الفرد ألا وهو الدافعية، ويتمثل العامل الثاني في العوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه وهو الحافز الذي يحرك المورد البشري نحو أداء معين وتكون له نتائج معينة.

(1) جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره.

(2) حازم أحمد فراونة وسليمان سلامة أديب، مرجع سبق ذكره، ص. 134.

كما أجمع العديد من الباحثين أن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تميز الأداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية والتنظيمية، هذا يعني بأن على المنظمة التي تستهدف تميز أداءها أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية ما يلي⁽¹⁾:

-تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء، أي يتم تحليل جزئيات العمل المنجز ومن هنا ينبغي القول بأن ليس كل مكونات العمل يمكن أن تقود إلى تحسين كفاءة الأداء خاصة مع الأوصاف الضعيفة في بعض الأحيان، لذا على المنظمة أن تدقق نتائج تحليل العمل.

-جعل العمل المؤدى منسجما مع الخصائص الشخصية للأفراد العاملين ومعرفتهم وقدراتهم، يعني أن على المنظمة ممثلة بإدارة مواردها البشرية أن تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز، فالرغبة في العمل إذا ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.

-التركيز على التغذية العكسية عند إجراء عملية تقييم الأداء، إذ أن هذه التغذية تعتبر محفزا رئيسيا في غالب الأحيان.

-ملاءمة برنامج تحفيز الأداء لإستراتيجيات المنظمة حيث لا يوجد برنامج حوافز للأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامجا ما ناجحا في إحدى المنظمات فهذا لا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحا يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة. -تلاؤم برنامج تحفيز الأداء مع ثقافة المنظمة فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها، فإن برنامج تحفيز الأداء القائم على المرونة والعمل الجماعي لن ينجح لأن بيئة المنظمة غير ملائمة.

-توجيه نظام التحفيز نحو الأنشطة الملائمة فحتى يحقق هذا النظام غاياته لا بد أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بالأداء المرغوب، إذا يجب أن تجد الموارد البشرية صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فيما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه، يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها.

⁽¹⁾أنس عبد الباسط عباس وسليمان عبد الله حمادي، "الحوافز وأثرها على الأداء"، مجلة تنمية الرافدين 93(2009): ص.115.

-تسيير برنامج التحفيز بشكل ملائم لأنه يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا، لكن في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت، لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

المبحث الثالث: إستراتيجية الإبداع الوظيفي

مع تزايد وتيرة المنافسة بين المنظمات، ازدادت أهمية الإبداع وتميمته كأحد الخيارات الإستراتيجية المنتهجة؛ إذ أن العديد من الجهود التطويرية والملتزمة بتممية الإبداع ترى أنه الكفيل بتحقيق التميز في أداء الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

أصبح تفوق المنظمات رهنا بحسن تكوينها لنخيرتها العقلية والاستفادة منها، فالمنظمة المتميزة في أدائها هي التي تستحوذ على الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والقدرات الإبداعية، والتي تتبنى الإبداع كإستراتيجية لتنميتها ودعمها.

أولاً: مفهوم الإبداع

من تعريفات الإبداع الوظيفي اعتباره "يشمل كل ما هو جديد ومختلف وكل ما يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الإبداع في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي"⁽¹⁾. كما يعرف الإبداع بأنه "تشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة"⁽²⁾.

إذا فالإبداع الوظيفي هو إستراتيجية تمكن المنظمة من رؤية الظواهر بطرق جديدة، وتتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة والقدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل الأمثل.

لقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation)؛ فالإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها. في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة، وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى

⁽¹⁾ علي عبد الرضا الجياشي، "أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية 2(2003): ص.62.

⁽²⁾ Teresa Amabile, "How to kill creativity", Harvard business 5(1998) : P.77.

طريقة عمل مفيدة. أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة⁽¹⁾.

ويمكن حصر أهم أسباب الاهتمام بالإبداع الوظيفي في⁽²⁾:

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروفًا سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، تحتم عليها الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها.

- الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها، حيث نجد أن المؤسسة مضطرة للاستجابة للثورة التكنولوجية، وما تستلزمه من تغييرات في هيكلها وأسلوب إدارتها بطريقة إبداعية أيضًا، لتتمكن من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق.

- المسؤولية الاجتماعية فنظرًا لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المؤسسات والعمال فيها، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعيًا مما يتطلب العمل على تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم⁽³⁾.

وتكمن أهمية الإبداع الوظيفي فيما يلي⁽⁴⁾:

- إكساب المؤسسة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.

- زيادة مستوى قبول المؤسسة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.

- المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرة.

- زيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.

⁽¹⁾ فهمية بديسي وآخرون، "تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة تجارب وطنية ودولية"-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011)، ص.4.

⁽²⁾ أسامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال، مهارات نظرية وتطبيقية، ط. 1. (عمان: دار قنديل، 2008)، ص.12.

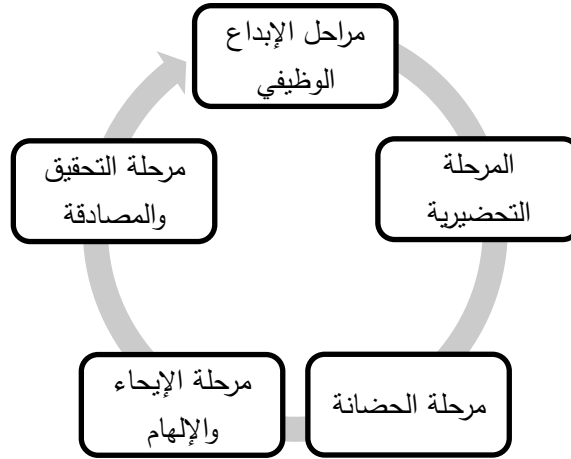
⁽³⁾ لطفي عاكف خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط. 1. (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011)، ص.42.

⁽⁴⁾ نسيمه ضيف الله وإيمان بن زيان، "مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقت الإبداعية لدى الجامعيين -مقاربة نظرية-" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية"، جامعة خنشلة، 13-14 ماي 2012)، ص.5.

- إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل الموظفين.
- تحسين الإنتاج والأداء.

وسوف نوضح مراحل الإبداع الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم(19): مراحل الإبداع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: علاء فرح الطاهر، التخطيط الإداري(عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010)، ص.164.

يوضح الشكل أن الإبداع يمر بمراحل بداية بالمرحلة التحضيرية التي يتم فيها جمع المعلومات التي قد يحتاج لها المورد البشري للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي. ثم يتم تفاعل تلك المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع، ونتيجة لذلك التفاعل تظهر الإبداعات وتسمى بمرحلة الحضانة. أما مرحلة الإحباط والإلهام فيظهر فيها الفكر الجديد الذي ينبه الفرد المبدع، ما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإحباط. وفي مرحلة التحقق الأخيرة يخضع الشيء الإبداعي المتضمن (فكرة، سلوك، استجابة) للاختبار للتأكد من صحته وصلاحيته للتطبيق.

ويمكن تلخيص سمات المنظمات المبدعة في⁽¹⁾:

- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية كعدو رئيسي وتحفيز العاملين على التجريب وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية.
- تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم.
- شيوع ثقافة تنظيمية تشجع روح العمل كفريق.
- اعتماد تركيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة لدعم الإبداع والتجديد.

ثانيا: نظريات الإبداع الوظيفي

قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، حيث قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع الوظيفي، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات نقدمها فيما يلي:

1. نظرية مارس جيمس وسايمون هيربرت (March James and Simon Herbert 1958):*

فسرت هذه النظرية الإبداع الوظيفي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات؛ إذ تواجه بعضها فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل. فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي وبدائل، ثم إبداع حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية أو الداخلية)⁽²⁾.

2. نظرية توم بيرنز وجورج ستالكر (Burns Tom and Stalker George 1961):* : كانا أول من

أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة؛ فمن خلال ما توصلنا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط

(1) Donald Glifford and Richard Cavanagh, *The winning performance* (New York :Bantam Books, 1985), P.89.

(2) أمينة بنت بواشري بن ميرة، "دور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي والتغير الاستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليلة، 18-19 ماي 2011)، ص. 13.

الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير. فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها⁽¹⁾.

3. نظرية ويلسن (Wilson 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وتتمثل في إدراك التغير، اقتراح التغير وتبني التغير وتطبيقه، الذي يكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها. فافتترضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث كانت متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ. حيث كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات. كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة⁽²⁾.

4. نظرية هارفي وميل (Harvey and Mill 1970): أكد أن المنظمات تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها مسبقاً، وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية. فضلاً عن ذلك فإن هارفي وميل تناولوا العوامل المؤثرة في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي،

⁽¹⁾ طلال نصير ونجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية" (ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب وطنية ودولية-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011)، ص. 5.

* جيمس مارش ولد في عام 1928 في كليفلاند أوهايو، وهو أستاذ في جامعة ستانفورد، يعتبر من رواد نظرية المنظمات التي تهدف إلى فهم كيفية تطور المنظمة، وتكيفها مع بيئتها وكيفية التصدي للتغيرات المحيطة بها وكيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها.

* هربرت سايمون (15 جوان 1916 - 9 فيفري 2001) هو اقتصادي أمريكي وعالم سياسة وعالم نفس وأستاذ شهير في جامعة كارنيجي ميلون كانت أبحاثه تدور حول علم النفس المعرفي، علوم الحاسوب، الاقتصاد، فلسفة العلوم، علم الاجتماع، والإدارة العامة من أهم أفكاره في هذا المجال هو أن اتخاذ القرار داخل المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على القدرة الشخصية والقدرة على الإبداع.

* توم بيرنز (1913-2001)، عالم اجتماع في جامعة إدنبرة البريطانية كان تركيزه منصباً حول التنظيم ومدى تأثيره على أنماط الاتصال وعلى أنشطة المديرين و كذلك أكد على أهمية أشكال التنظيم المختلفة في الظروف المتغيرة، وحاول مع جورج ستالكر إدخال الوسائل الإلكترونية المتطورة إلى شركات اسكتلندية حتى تدخل مجال الصناعة الحديثة.

⁽²⁾ أكثم الصرايرة، "العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات"، مجلة مؤتة 4(2003): ص. 205.

ودرجة الرسمية في الاتصالات، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات كلما تطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهةها⁽¹⁾.

5. نظرية آج واينكن (Hang and Aiken 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية؛ حيث تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، حيث فسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المؤسسة وحددت مراحل الإبداع في مرحلة التقييم (تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March and Simon)، مرحلة الإعداد (الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي)، مرحلة التطبيق (البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة) والمرحلة الروتينية (سلوكيات ومعتقدات تنظيمية)⁽²⁾.

ثالثاً: مستويات، متطلبات ومعوقات إستراتيجية الإبداع الوظيفي

1. مستويات إستراتيجية الإبداع الوظيفي: تتمثل مستويات الإبداع حسب الجدول التالي في:

الجدول رقم (16): مستويات الإبداع الوظيفي

| الإبداع على مستوى المنظمة | الإبداع على مستوى الجماعات | الإبداع على المستوى الفردي |
|---|--|---|
| هو حصيلة تفاعل لنظام المنظمة المعقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والجماعي والمؤثرات السياقية التنظيمية الداخلية والخارجية، حيث يشير الإبداع عند هذا المستوى إلى المؤسسات القادرة على تطوير نفسها دون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة سابقاً. ووفقاً لذلك لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد والجماعات)، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضاً كإدارة الإبداع والسياق الإبداعي والظروف | حيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل، كأن هناك جماعة فنية في قسم الإنتاج. أما عن العوامل التي تؤثر في الأداء الإبداعي للجماعة فهي بنية الجماعة، خصائصها، آليات عملها، بالإضافة إلى عوامل خارجية كالسياق التنظيمي الذي يحيط بظروف الإبداع أو التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة. | هو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، حيث اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول ما إذا كان كل فرد قادر على الإبداع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة، أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم، ومن خصائص الفرد المبدع: المعرفة: وهي مجموع ما جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال. |

(1) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 368.

(2) زيد منير عبوي وسليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، ط. 1. (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006)،

| | | |
|-------------------------|--|---|
| التي يجري فيها الإبداع. | | <p>التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.</p> <p>الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.</p> <p>الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.</p> |
|-------------------------|--|---|

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: صليحة بوصوردي، "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال-" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2015)، ص.37.

يوضح الجدول أعلاه أن للإبداع ثلاث مستويات: المستوى الفردي، الجماعي والمؤسسي. لذلك فالمؤسسة المتميزة هي التي تعمل على تنمية الإبداع في مستوياته الثلاث وتحقيق التكامل بينها، بغية الرفع من سمة الإبداع لديها، التي تترجم فيما بعد في أداء مخرجاتها الإبداعية، سواء كانت ابتكارات أساليب عمل جديدة كحل مشكلات غير اعتيادية وما إلى ذلك.

2. متطلبات إستراتيجية الإبداع الوظيفي: تتمثل متطلبات إستراتيجية الإبداع الوظيفي في (1):

- أ. **الانتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الوظيفي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- ب. **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص:** يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة، من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- ج. **اتباع المنهج العلمي:** والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.
- د. **الإيمان بالرأي والرأي الآخر:** يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات، في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

(1) أنواف المطيري بن بجاد الجبرين، "التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضابط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة" (مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2005)، ص.87.

هـ. الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

و. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية، إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

3. معوقات إستراتيجية الإبداع الوظيفي: بينت بعض الدراسات أن الإبداع الوظيفي على مستوى المنظمة قد يعاني من بعض المعوقات ومنها نذكر⁽¹⁾:

أ. المحافظة على الوضع وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

ب. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

ج. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

د. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

هـ. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

المطلب الثاني: أساليب ومداخل تنمية الإبداع الوظيفي

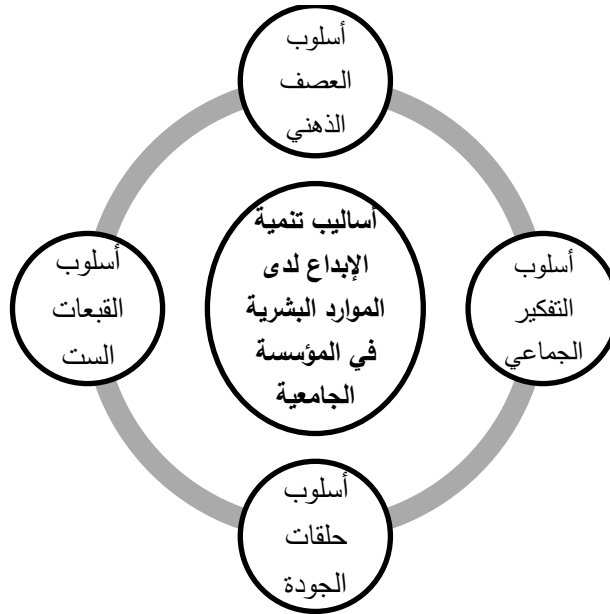
تلجأ المنظمة إلى أساليب معينة لتنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وكذا إلى مداخل معينة لحل مشكلاتها بطريقة إبداعية. لذلك سوف نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم أساليب ومداخل تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المنظمة.

أولاً: أساليب تنمية الإبداع الوظيفي

يمكن تمثيل أهم الأساليب التي تلجأ إليها المنظمة لتنمية إبداع مواردها البشرية في الشكل التالي:

(1) عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان-"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 3(2013): ص. 211.

الشكل رقم (20): أساليب تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة.

1. **أسلوب التفكير الجماعي:** يعد التفكير الجماعي بأنه "دمج الأفراد في مجموعة واحدة لغرض قيامهم بعرض المشكلات وحلها، فهي طريقة منظمة بهدف إثارة التفكير الخلاق، بالتالي هو مصطلح يطلق على جانب المعرفة ومجموعة من الوسائل والمهارات السلوكية وعدد من أساليب حل المشكلات بواسطة مجموعة العمل داخل المؤسسة⁽¹⁾. وعليه يمكن القول أن التفكير الجماعي عبارة عن أسلوب لحل المشكلات مؤلفاً من مجموعة من الوسائل والمهارات والإستراتيجيات التي تركز على دور الجماعة الصغيرة. وهي تؤدي مجموعة من الخطوات الإبداعية لحل مشكلة معقدة يعجز الفرد وحده أن يحلها، أين يتم توجيه الأفراد نحو التعاون والمشاركة الذهنية لبلوغ أنسب الحلول. ويمكن تحديد مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها باعتماد هذا الأسلوب منها:
- التزام كل فرد في المجموعة بقانون الجماعة.
 - الوصول إلى أفضل الحلول باتباع خطوات إبداعية غير اعتيادية.
 - خلق المعنى الحقيقي للتعاون بين عناصر المجموعة وكذا كل أفراد المنظمة.
 - البحث عن آليات تسرع في بلوغ أفضل الحلول وبأقل التكاليف (حل إبداعي أمثل).

(1) سامر عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص. 272.

هـ. تحقيق أعلى درجات الرضا ومن ثم تقوية الانتماء الذي يخلق بدوره أعلى درجات الولاء. وحتى تتحقق هذه الأهداف وغيرها لا بد على المنظمة أن تعمل على توفير كل ما من شأنه جعل الأفراد يطورون مهاراتهم وقدراتهم منها: المهارات الإبداعية الشخصية، وتنمية المهارات الاتصالية بين الأفراد بما يضمن استيعاب المشكلة المطروحة واحتوائها، كذا توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على ذلك والعمل على امتصاص النزاعات قبل وقوعها بين الأفراد في نفس المجموعة أو مع مجموعات أخرى.

2. أسلوب حلقات الجودة: تعد حلقات الجودة تقنية يابانية المنشأ، قادها "كارو إيشاكو (K.Ishikawa) أستاذ بجامعة طوكيو، حيث طور أفكار كل من (Juran and Deming) سنة 1961 بدعم من الجمعية اليابانية للعلماء والمهندسين وإيجاد ما اصطلح عليه "حلقات الجودة"، إذ تقدم باقتراح مضمونه تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين للتعرف على مشاكل العمل التي تعترضهم وتقديم المقترحات المناسبة لاتخاذ القرارات بشأنها، حيث بلغ عددها في اليابان سنة 1978 حوالي مليون حلقة تضم حوالي عشر ملايين عامل، لتتضاعف ضعفين سنة 1992⁽¹⁾.

وتعرف حلقات الجودة على أنها "مجموعة عمل تتكون من ثلاثة عشرة عضواً ، يقودها المسؤول المباشر للوحدة، حيث تجتمع بصفة دورية من أجل تحديد، تحليل وإيجاد الحلول لمشاكل العمل. يتلقى قائد المجموعة تدريباً في مهارات دعم جهود الأعضاء ومشاركتهم، في حين يتلقى الأعضاء تدريباً في مهارات الاتصال وحل المشكلات⁽²⁾.

وعليه يمكن القول أن حلقات الجودة آلية تقوم أساساً على بناء المجموعات وفرق العمل في المؤسسة، التي تدار ذاتياً بأسلوب تحفيزي. حيث تتمتع بالاستقلالية في صنع القرار الخاص بالعمل أو في مجالات معالجة المشكلات سيما المعقدة، التي تحتاج لإبداع الجماعة الذي لا يكون إلا بتكاتف الجهود والتعاون بين أعضائها. وتحكمها المبادئ التالية⁽³⁾:

⁽¹⁾أيوسف حجيم الطائي وليث علي الحكيم، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية(عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص.173.

⁽²⁾Jean Simon Ronée, *Le management d'une équipe*(Paris : édition d'organisation, 1987), p.120.

⁽³⁾عبد القادر ديون، "دور مداخل التكيف في إدارة التغيير في المؤسسة"، *مجلة الباحث*06(2008): ص.163.

-تشكيل حلقات الجودة من مجموعة صغيرة من الموظفين في نفس العمل ويملكون نفس المستوى التعليمي. كما يجب أن تتصف بالتجانس والتماسك للتمكن من التحقيق الأسرع والأمتثل للإنجازات.

-تنظيم الاجتماع والذي يكون لمدة ساعة في الأسبوع وتكون مدفوعة الأجر، وبالتالي تحفيز الموظفين على الحضور.

-ضرورة إيجاد قائد للحلقة كوسيط بين أفرادها وبين الإدارة العليا، بالتالي تسهيل عملية الاتصال بينهم بحيث تكون الإدارة على علم بجميع المشاكل، وأسلوب العمل داخل هذه المجموعات هو أسلوب ديمقراطي.

-ضرورة تركيز واهتمام المجموعة بأعمالهم اليومية، ذلك لأنهم على علم بمشاكلهم ولهم القدرة على حلها. نلاحظ من مجموع المبادئ والخصائص أعلاه، أن حلقات الجودة تساعد على تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتربية الجانب النفسي فيهم على تقبل آراء الآخرين، وخلق احتكاك إيجابي بينهم، وتطوير الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. كذلك تحويل تفكير الأفراد إلى اتجاهات أكثر إيجابية.

3. أسلوب القبعات الست: يقوم هذا الأسلوب على تقسيم التفكير إلى ست أنماط من التفكير، واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة. إنها طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل والأفكار المختلفة بكل شمولية للوصول إلى الإبداع بالحل ولمعرفة الآراء الأخرى وكيفية الإجابة عليها، حيث يتم التركيز على لون واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور⁽¹⁾. بحيث تمثل⁽²⁾:

أ. **القبعة البيضاء:** التفكير الحيادي الذي يتميز بالموضوعية ويقوم على أساس التساؤل من أجل الحصول على الحقائق.

ب. **القبعة الحمراء:** للتفكير العاطفي القائم على ما يكمن في أعماق الشخص من مشاعر وعواطف فضلا عن الحدس، لذلك سميت بقبعة المشاعر والعواطف.

⁽¹⁾حسين عثمانى وسعاد شعابنية، "الإبداع لتنمية رأس المال الفكري وصناعة المستقبل"(ورقة بحث قدمت في المنتدى الوطني الأول حول: "دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية"، جامعة خنشلة، 13-14ماي 2012)، ص.9.

⁽²⁾علي محسن عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، ط. 1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009)، ص 193-194.

ج. القبة السوداء: التفكير السلبي القائم على أساس المنطق والنقد والتشاؤم، حيث يطلق عليها قبة البحث عن العيوب والسلبيات، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على تبيان العيوب والأخطاء، التحذير من العواقب والأخطار أو النتائج غير المرغوب فيها، وتوجيه النقد وإصدار الحكم.

د. القبة الصفراء: ترمز للتفكير الإيجابي الذي يقوم على التقييم الإيجابي والتفاؤل والرغبة في الحصول على المنافع، لذلك يطلق عليها قبة البحث عن الإيجابيات، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على إظهار التفاؤل والأمل، إظهار الإيجابيات والمنافع، التفكير البناء الداعم.

هـ. القبة الخضراء: ترمز للتفكير الإبداعي لأن اللون الأخضر رمز للتجدد والحيوية والنمو، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على تقديم مقترحات وأفكار مبتكرة، وتقديم بدائل متنوعة.

و. القبة الزرقاء: ترمز للتفكير الموجه والشمولي وترمز إلى الإحاطة والقوة التي يعبر عنها بالتحكم والإدارة والتنفيذ، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على وضع الخطط التنفيذية، مراعاة الأفكار المطروحة في أنماط التفكير التي تم ذكرها، واتخاذ القرارات.

وعليه فاستخدام أسلوب القبعات الست في التفكير يستلزم من الفرد ألا يبقى على طريقة تفكير واحدة، عندما يواجه موقف أو مشكلة ما في عمله. بالتالي لا بد أن يتميز بالمرونة في التفكير، إذ تمثل هذه الطريقة تعلم مهارات التفكير التي تتدرج من الحقائق حتى تصل مستوى الإبداع في حل مشاكل العمل وقضاياها الشائكة.

4. أسلوب (5-3-6) لتوليد الأفكار: ويتم هذا الأسلوب من خلال توجيه أسئلة لستة مشاركين وأن

يكتبوا في خمس دقائق ثلاثة أفكار على بطاقات منفصلة، ثم يتم تمريرها إلى المشاركين من أجل التنقيح وتقديم أفكار إضافية عنها، ويمر هذا الأسلوب في تنفيذها على الخطوات التالية⁽¹⁾:

-تحديد وصياغة المشكلة، ثم تقاسم المشكلة مع فريق من ستة مشاركين.

-توزيع بطاقات على كل مشارك مع توجيهه بتقديم ثلاثة أفكار(على كل بطاقة لكل مشارك) وبحدود خمس دقائق.

-قيام كل مشارك بكتابة ثلاثة أفكار ذات العلاقة بالمشكلة المصاغة.

⁽¹⁾ عبود نجم نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط. 1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص 217-218.

- بعد خمس دقائق يقوم كل مشارك بتمرير الأفكار الثلاثة التي كتبها إلى زميله الذي سيسارع إلى تطويرها أو إضافة أفكار أخرى إلى جانب الأفكار السابقة.
- يقوم المشاركون بقراءة كل الأفكار التي تم تمريرها لهم والأفكار التي طوروها أو أضافوها.
- بعد خمس دقائق تبدأ الدورة الثانية، حيث يتم تلخيص الخطوتين الرابعة والخامسة.
- تستمر العملية إلى أن يسترجع كل مشارك بطاقته التي دون أفكاره الثلاث الأولى عليها.
- يتم تجميع الأفكار، ثم يتم تدوين التاريخ والحفظ على ملفات ممارسة الطريقة للاستفادة منها في دورات أخرى لتوليد الأفكار.

5. أسلوب العصف الذهني: يعد العصف الذهني من أهم الأساليب الداعمة والمعززة للإبداع في المؤسسات والدافعة للموارد البشرية نحو تبني التفكير والسلوك الإبداعيين. حيث يعرف العصف الذهني على أنه "أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق، يهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار لمجموعة من الأشخاص في فترة زمنية محددة"⁽¹⁾.

يهدف العصف الذهني إلى بناء علاقات تكاملية بين المفاهيم لدى الموارد البشرية، بغية الوصول إلى حلول ابتكارية غير اعتيادية لمشاكل العمل داخل المنظمة، من خلال عدة خطوات متسلسلة وهي:

- تحديد ومناقشة المشكلة المطروحة (موضوع العصف الذهني).
- إعادة صياغة المشكلة محل النقاش.
- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني.
- البدء بعملية العصف الذهني.
- إثارة المشاركين ومن ثم توليد الأفكار الابتكارية لديهم .
- تقييم الأفكار واختيار أفضلها كحل للمشكلة محل النقاش.

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص. 146.

ثانيا: مداخل تنمية إبداع الموارد البشرية

تلجأ المنظمة إلى اعتماد مداخل لتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، التي تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب الظروف البيئية، ومن بين أهمها نذكر⁽¹⁾:

1.مدخل الوحدات المستقلة: يركز على المكان الذي ينبغي أن يتم فيه تنمية مهارات المورد البشري على الإبداع، حيث يمكن أن تقوم المنظمة ذاتها بهذا الدور من خلال إيجاد وحدات خاصة مستقلة تنظيميا ومكانيا عن المؤسسة الأصل، بحيث تمثل هذه الوحدات فضاءات ملائمة يمارس فيها الأفراد المبدعون أساليبهم الخاصة في عملية التفكير وحل المشكلات. كما تمثل هذه الوحدات في الوقت نفسه نموذجا يمكن أن يحتذى به الموظفون في المنظمة ككل. في هذه الوحدات يتم تقدير الفروق الفردية بين الأفراد وذلك فيما يتعلق بالأسلوب المتبع في التفكير في حل المشكلات التي تواجههم ونوع وحجم الأفكار المقدمة للمنظمة.

2.مدخل الوسائل الإبداعية: وفيه يتم التركيز على وسائل الإبداع بغض النظر عن علاقتها بمراحل العملية التعليمية وطبيعة البرامج التنموية والمكان الذي تتم فيه، ذلك أن هذه الوسائل تساعد الموارد البشرية على حل المشكلات التي تواجههم، كما تمكنهم في نفس الوقت من استكشاف الفرص المتاحة أمامهم للتطور والإبداع، هذه الوسائل الإبداعية تتمثل في الأساليب التي تم ذكرها في العنصر الأول من المطلوب.

3.المدخل الشامل في حل المشكلات: يركز على إيجاد المناخ أو الثقافة التنظيمية الملائمة للإبداع على مستوى المنظمة ككل، بحيث تمثل المنظمة في مجملها بيئة تنموية للعاملين بها. يمثل هذا المدخل الأساس النظري الذي تقوم عليه نظرية الثقافة التنظيمية، والتي ترى أهمية القيم التي يؤمن بها مديرو الإدارة العليا فيما يتعلق بتقديرهم لأهمية التفكير الإبداعي، والتي تنعكس بدورها على الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في اختبارها للأفراد العاملين بها وأساليب التعامل معهم وإزالة العوائق التي قد تحول دون التفكير الإبداعي لديهم. يركز هذا المدخل بالدرجة الأولى على تقديم ما لديهم من أفكار ومقترحات ينبغي أن تكون دائما محل اهتمام وتقدير من أصحاب الإدارة العليا في المنظمة.

⁽¹⁾سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط.1. (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011)، ص 170-271.

4. المدخل التعليمي في حل المشكلات: يقوم هذا المدخل على أساس مفاهيم عملية التعلم وحل المشكلات، حيث تمر هذه العملية بأربع مراحل متسلسلة هي: الخبرات الحقيقية، الملاحظة التأملية، بناء المفاهيم والتجريب العلمي، حيث يعتمد المورد البشري هنا إلى إبداع أسلوب تحليل الأزمات أو المخاطر في الوصول إلى أفكارهم وقراراتهم لحل تلك المشكلات.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع وتميز أداء الموارد البشرية

أهم ما يميز المرحلة الحالية التغير المستمر والتميز في تقديم الخدمات، إذ وتحت الضغوط المتزايدة أصبح السبق في الإبداع أهم إستراتيجية للمنظمات، وأحد المقومات الأساسية للتميز في أداء الموارد البشرية.

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع

تشمل إدارة الموارد البشرية عملية تصميم وتطبيق مجموعة من السياسات والممارسات المنسقة داخليا والتي تضمن أن يساهم رأس المال البشري في تحقيق أهداف المنظمة؛ فهي تسعى إلى التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية بتبني مداخل وممارسات جديدة ضمن قيامها بوظائفها الاعتيادية، تؤدي إلى نشر ثقافة تعزز الإبداع داخل المنظمة من خلال عملية التوظيف والتدريب وتحفيز الموارد البشرية على الإبداع.

1. عملية التوظيف والإبداع: تتبنى العديد من المؤسسات المفهوم الذي ينطوي على أن الطريقة الوحيدة المتاحة لبناء مؤسسة إبداعية هي الحصول على المواد الخام ذات أعلى مستوى من الجودة، ومن ثم تقوم بتنظيم عمليات الاختيار لتحديد الأشخاص الذين تتوفر فيهم هذه الصفة، ولكن في بعض الأحيان تعتمد إجراءات الاختيار هذه على افتراضات غير جديرة بالثقة، مثلا من الأخطاء الشائعة أن نتصور الشخص الأكثر ذكاء هو الشخص الأكثر إبداعا، كنتيجة لذلك تقوم المؤسسات التي تتبنى هذا التصور بالبحث عن موظفين جدد داخل أسوار المنظمات، مركزة اهتمامها فقط على الإنجازات الدراسية التي يحققها هؤلاء الأفراد باعتبارها مقياسا للمقدرة الإبداعية المحتملة. ومن ثم يجب أن تعتمد عمليات اختيار الموظفين على التخطيط الأمثل للصفات والمزايا المرجوة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2005)، ص.204.

لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءات التي تحتاجها باللجوء إلى استقطاب الموارد البشرية، ثم اختيار المناسب منها، وتعيين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف. ومن أجل اكتشاف القدرة الإبداعية لا بد من تركيز مقابلات التوظيف في المنظمة على جوانب السلوك الإبداعية للمتدرب للعمل. وضرورة توجيه لجان متخصصة لفحص المهارات وانتقاء الموظفين. ومن خلال هذه الممارسات في عملية التوظيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعزز الإبداع في المنظمة من خلال توظيف أفراد ذوي قدرات إبداعية⁽¹⁾.

2. تدريب الموارد البشرية على الإبداع: التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، كذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية. ويتفق عدد كبير من المنظرين والتطبيقات في مجال الإبداع على أنه من الممكن تعليمه والتدريب عليه بحسب استعداد الفرد. فقد أشار توماس (Thomas P.Houck) بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، ولكن من الممكن تلقينه للفرد من خلال الأساليب المتنوعة التي اقترحها الباحثون لتنمية التفكير الإبداعي واقتراح الأفكار وتوليد الحلول للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة⁽²⁾.

كما أنه هناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الدورات التدريبية التي تتضمن الموارد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات أو الحلقات⁽³⁾.

3. عملية التحفيز والإبداع: الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وتحديد سلوكه⁽⁴⁾، وتعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز. وقد أثبتت الدراسات في مختلف المؤسسات الخدمية والبحثية في العديد من البلدان المتقدمة أن التحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع

⁽¹⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص. 208.

⁽²⁾ صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

⁽³⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص. 210.

⁽⁴⁾ حسن خليل الشماع ومحمود خيضر كاظم، نظرية المنظمة، ط. 2. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 274.

وتشجعه؛ فقلة الحوافز المادية تجعل الفرد ينشغل بتدبير مصادر رزقه دون الاهتمام بالعمل الإبداعي⁽¹⁾، أما قلة الحوافز المعنوية تحبطه وتنشط استعداداته النفسية. كما أثبتت البحوث الإدارية أهمية الحوافز المعنوية بالنسبة للإبداع، ومن بين أهم الأساليب الحديثة في التحفيز المعنوي⁽²⁾:

-المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، إذ يندفع الفرد نحو القرارات التي يشارك في صنعها.
-إغناء الوظيفة وتوسيعها وتعني محاولة شمول محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي والإنجاز، مما يشكل دافعا لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الأفراد.

-يعتبر العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد فرق العمل في المنظمة من أهم الوسائل المحفزة على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة، وبالتالي تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز.

لكن بعض إدارات الموارد البشرية تنتسب في عرقلة مسيرة الإبداع داخل المؤسسات التابعة لها؛ وعلى الرغم من أن أقسام الموارد البشرية تمتاز بالاستقلالية فإنها غالبا ما تستغرق في تنظيم الإدارات الأخرى للمؤسسة وإحكام السيطرة عليها. ولكي تصبح إدارة الموارد البشرية عاملا مساعدا رئيسيا لتوفير المناخ الإبداعي يجب اتباعها ببعض الطرق بالإضافة إلى الممارسات سالفة الذكر، ومن أهمها⁽³⁾:

-تصميم إدارة برامج المكافآت والتقدير الممنوحة تتميز بالمرونة، بحيث تعتمد على الحماس الفردي أكثر من اعتمادها على الحاجات والمتطلبات الشخصية.

-تبسيط السياسات والإجراءات المعقدة حتى يحصل القادة على مزيد من الحرية في عملية صنع القرار بعبارة أخرى، وضع هدف محدد لإعادة صياغة لائحة العمل واختزال بنودها.

-الاهتمام بالدور الذي يمارسه الموظفون المعارضون في ورش العمل الخاصة بحل المشكلات، والتعرف على الحالات التي يتم فيها توظيف هذا الدور، لكي لا يتم الخلط بين مفهوم هذه الكلمة في هذا السياق وبين مفهومها المعتاد.

⁽¹⁾شهباز دريوز، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة-"(مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012)، ص.167.

⁽²⁾حسن خليل الشماع ومحمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص. 290-291.

⁽³⁾بيتر كوك، إدارة الإبداع، تر: خالد العامري، ط.1.(القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007)، ص.249-250.

- تدريب الموظفين على عدم قبول الحل الأول الظاهري للمشكلات أو الفرص، ويعني ذلك عدم تطبيق أي فكرة حتى يتم تطوير وتقييم عشرين فكرة بديلة على الأقل.
 - تدريب الأفراد على العمل في مستويات مرتفعة من الاختلاف حتى يتسنى لهم الاستمتاع بالتحديات الجديدة.
 - توفير مناطق الاستقرار أثناء حدوث عمليات التغيير المستمر، حيث أنها بمثابة الوحدات التي يلجأ إليها الموظفون من أجل تجديد نشاطهم وحيويتهم ومهاراتهم. ومن ثم يستطيعون الحفاظ على ثقتهم في عملية التغيير وتمسكهم بتنفيذها.
 - قياس أداء المنظمة مقارنة بأداء المؤسسات المنافسة، وذلك لجلب الأساليب المختلفة ومساعدة الموظفين على التكيف مع الأفكار الجديدة من خارج المنظمة.
 - إدارة الصراعات بدلا من تسوية الشروط والأحكام بهدف الحفاظ على مبدأ المساواة في سوء التعامل.
 - تشجيع الموظفين على التواصل في شبكات العمل غير الرسمية، مثل التشجيع على عقد الاجتماعات في النوادي، أو تنظيم ورش عمل لمناقشة الأفكار بصورة جماعية وعقد حلقات بحثية.
 - تعيين موظفين في إدارة الموارد البشرية ممن لديهم خبرة سابقة بالعمل في البيئات الإبداعية.
- ثانيا: انعكاسات الإبداع على تميز أداء الموارد البشرية**

تؤثر الإستراتيجية الإبداعية على أداء المورد البشري في المنظمة وتجعله متميزا إذا تحققت العناصر التالية:

1. **المرونة والتكيف:** وتعني القدرة على التحول السريع في مواجهة التحديات، وتعتبر المرونة في أداء الوظائف سمة حاسمة لحل المشاكل بإبداع من طرف العاملين، لأنها تمكنهم من تحمل البيئات المتقلبة والتكيف الإيجابي مع التغيرات، كما تسمح للفرد بتحمل التباين والاختلاف مع الآخرين⁽¹⁾.
2. **وضوح الأهداف وتحديدها للعاملين:** إن ما يحدث داخل المنظمة يعكس ما يجري خارجها لأن هناك عوامل تؤدي إلى التغيير السريع والمستمر الذي يحدث في بيئتها مثل اشتداد المنافسة، الإبداع الذي يحدث في الجوانب المختلفة، تغير قيم العاملين وتزايد الإرتقاء بخدمة العاملين وغير ذلك، وهنا يقوم

⁽¹⁾ شريف غياط وأسماء زدوري، "تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"(ورقة بحث قدمت في الملتقى العلمي الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة قلمة، 12-13 ماي 2010)، ص ص.10-11.

القادة المبدعون من أجل تحقيق الأهداف الاعتماد على أداء العاملين ومشاركتهم والأخذ بأرائهم وجعل الأهداف محددة وواضحة لدى الجميع حتى يتم تحقيقها والوصول إليها⁽¹⁾. لأن الأهداف الواضحة والمحددة للعاملين من أهم الأسباب المحفزة على أداء المهام بإبداع، فهو إذن ذو علاقة مباشرة وإيجابية للوصول إلى الإبداع بالمؤسسة، فهي تساعد على تركيز أداء العاملين باتجاه معين، والأهداف لا تكون روتينية بل تكون إبداعية أي تحقيقها ينتج عنه مخرجات جديدة لم يتم تحقيقها من قبل، فوجود رؤية وأهداف واضحة سيجذب الأفراد المبدعون نحو المنظمة، والتي ستركز على أداء العاملين وعلى إبداعاتهم لتحقيقها⁽²⁾.

3. تمكين العاملين: لقد اكتسب موضوع تمكين العاملين أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويعرف على أنه "منح الثقة الكاملة للموظفين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات وتفويض المزيد من الصلاحيات مما يؤدي إلى المزيد من الحرية في اتخاذ القرار للعاملين"⁽³⁾. كما تم التعبير عنه بأنه "تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح هذه الأخيرة يعتمد على التلاؤم بين حاجات الفرد ورؤية وأهداف المنظمة"⁽⁴⁾. والعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع إيجابية، حيث أن تمكين العاملين يزيد من ولائهم وعزيمتهم وكذا قدرتهم على تحمل المخاطر وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، ولتحقيق عملية تمكين ناجحة لا بد من تحقيق ثلاث شروط هي⁽⁵⁾:

أ. **الخبرة:** فالعامل الممكن يمتلك المعرفة وكذا الخبرة التي تؤهله لاتخاذ القرار الصحيح عند مواجهة أي مشكلة تتعلق بالعمل.

ب. **الثقة:** فبدون ثقة متبادلة بين القائد ومروؤسيه لا يوجد تمكين للعامل، فالقائد هنا يشك في قدرات صلاحية عامليه على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

⁽¹⁾ حامد عمرو، "الإدارة الإبداعية الطريق إلى المستقبل" (ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي حول: "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، معهد العلوم الإدارية، مصر، 08-09 أبريل 2007)، ص.182.

⁽²⁾ علي الشرفي حامد، "أثر القيادة في تنمية الإبداع-حالة منظمات قطاع الاتصالات-" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اليمن، 2006)، ص.49.

⁽³⁾ سلمى علاوة، "إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008)، ص.55.

⁽⁴⁾ نعمة مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط. 1. (الأردن: مؤسسة الواروق للنشر والتوزيع، 2011)، ص.160.

⁽⁵⁾ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص.175.

ج.المعلومات: لا بد من توفر معلومات تكون متبادلة ما بين القائد ومرؤوسيه، وبين العاملين بعضهم ببعض لأن المعلومات هي أساس اتخاذ القرار.

4.توفر الموارد: حتى يتحقق الإبداع بالمؤسسة والتميز في أداء المورد البشري لا بد من توفر شرط آخر وهو الموارد والتي يقصد بها كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع في أداء مهامه ضمن إمكانات المنظمة، ويمكن أن تكون ميزانية خاصة بالأبحاث وتنفيذ الأفكار الجديدة، والوقت اللازم لتنفيذها وكذا المعدات والأدوات اللازمة، وتوزيعها يجب أن يكون بعناية لإطلاق الإبداع عند الجميع بشكل مناسب ما يؤدي إلى تنشيط الإبداع بالمؤسسة⁽¹⁾.

وكذلك من بين انعكاسات إستراتيجية الإبداع الوظيفي على أداء المورد البشري نذكر⁽²⁾:

أ. اكتساب مهارات التفكير الإبداعي: تعمل إستراتيجية الإبداع الوظيفي على تزويد الموظفين بمهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لمشاكل العمل وقضايا المعقدة من خلال تبصيرهم على آليات التفكير النظمي، كما تمكنهم في نفس الوقت من استكشاف الفرص المتاحة أمامهم للتطور والإبداع، من خلال تزويدهم بالوسائل الإبداعية التي تحث وتنشط تفكيرهم الإبداعي وتحقق نتائج سريعة وملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات، هذا يؤدي إلى التفعيل من دورهم والرفع من أدائهم وبالتالي الارتقاء بمستوياتهم الوظيفية.

ب. تنمية ثقافة المورد البشري: تعمل المنظمة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها، من ثم حثهم على تبني السلوك الإبداعي في أداء مهامهم ضمن حدود وظائفهم وإشراكهم في أهدافها وغاياتها، بالتالي توجيه ثقافة الموظفين الإبداعية لتكون جزءا من ثقافة المؤسسة تستمد من قيمها وتنهل من سلوكياتها، هذا يوحد المنظمة وتوجهات مواردها البشرية، مما يوحد أهدافهم ويحثهم على الرفع من أدائهم مما يؤثر إيجابا عليه.

ج.الرفع من مؤهلات المورد البشري: إن عمل المنظمة على تنمية خبرات ومعارف موظفيها في إطار تبنيها إستراتيجية الإبداع الوظيفي والاستفادة من ممارساتها ونواتجها، يلزمها إحاطة موظفيها بكل جديد في مجال تخصصهم وحثهم على الاطلاع الدائم على نتائج المؤتمرات والأبحاث الخارجية، كذا تزويدهم

(1) منير زيد عبوي وبطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص.55.

(2) وهيبه قرماش، "مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر

علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي08(2014): ص ص.17-18.

بالتكنولوجيات المساندة على الاستفادة من المخرجات المعرفية والمعلوماتية للغير، هذا يحثهم على الرفع من مؤهلاتهم الوظيفية ليكونوا في مستوى استخدامات هذه التكنولوجيات والممارسات المرتبطة بالإستراتيجية الإبداعية، بالتالي ارتفاع رصيدهم المعرفي هذا يرفع في منحنى الخبرة لديهم مما يؤثر إيجاباً في الرفع من أدائهم.

خلاصة واستنتاجات

تمحور هذا الفصل حول إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في إستراتيجية التدريب، التحفيز والإبداع الوظيفي. فبعد ما تم عرضه نخلص إلى أن تحقيق المنظمة التميز في أداء مواردها البشرية يستلزم إستراتيجيات تستهدف تنميتها المستدامة.

بداء بالتدريب الذي يعد من بين أهم الأنشطة المخططة، التي تتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى ومهارات ومعارف وخبرات الموارد البشرية، والاتجاهات الإيجابية نحو رفع الأداء، لغرض تحقيق التوازن بين قدراتهم والتطورات الحاصلة، مع وجوب توافر ظروف مناسبة تمكنهم من تطبيق ما تعلموه من البرنامج التدريبي.

ثم إستراتيجية التحفيز التي تتبع أهميتها من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات؛ فتقدير الآخرين لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعد من العوامل المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة لدى الفرد.

أما إستراتيجية الإبداع الوظيفي فتعمل على تحريك المكونات المعرفية لدى المورد البشري في المنظمة، وتنشيط طاقاته ومواهبه الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار. وكذا تزويده بمهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.

الفصل الثالث:
الجامعة الجزائرية ورهانات تميز أداء المورد
النشء،

لا تقتصر ثروة المجتمعات على جانبها المادي والطبيعي فحسب، وإنما على ما لديها من موارد بشرية معدة إعدادا جيدا. وبالنظر لمكانة التعليم العالي في هذا الشأن فقد اهتمت بها معظم الدول من بينها الجزائر. ولأجل النهوض بواقع التعليم بالجامعة الجزائرية والارتقاء بأدائها وتحقيق تميزه، فلا بد من وضع السبل والمقومات والبحث عن المتطلبات، والذي ينعكس بدوره على الطابع الحضاري والاجتماعي والثقافي للمجتمع. وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل لما يلي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول الجامعة الجزائرية

المبحث الثاني: واقع الأداء المعرفي في الجامعة الجزائرية

المبحث الثالث: نتائج جهود تحقيق الأداء المتميز في الجامعة الجزائرية

المبحث الأول: نظرة عامة حول الجامعة الجزائرية

فرضت التحديات العالمية المعاصرة على الجامعة الجزائرية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهتها واستثمار طاقتها الفاعلة لأجل ترصين أداؤها، من خلال اتباع أساليب إدارية حديثة، التي أصبحت وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات التعليمية بشكل خاص. حيث أنه في مجال التعليم العالي في الجزائر يسعى القائمون عليه إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في الجامعة بما يتلاءم والمستجدات التعليمية والإدارية العالمية، وبواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: ماهية الجامعة

لقد ظلت الجامعة تتطور على مر السنين، كقاعدة أساسية للمعارف الإنسانية من حيث الإنتاج والتطبيق فقد مرت خلال سيرورة تطورها بعدة محطات كان لها بالغ الأثر في تطويرها، فكانت بمثابة نقطة التحول في ظهور الجامعة بمفهومها الحديث.

أولاً: نشأة الجامعة

تعود الجذور التاريخية للجامعة إلى القدم، إلى مدارس الحكمة في الصين، الهند حضارة بلاد الرافدين مصر حيث اقتصرت المعرفة فيها على الكهنة المصريين ومعابدها وما فيها من أسرار العلم والمعرفة خاصة علم الفلك، الطب، الهندسة وآداب السلوك، حيث اقتصر تقديمها إلا للخاصة⁽¹⁾. بعد ذلك ظهرت المدارس اليونانية على يد سقراط الذي كان يعلم الناس في الأسواق والساحات عن طريق الحوار، وتبعه في ذلك أفلاطون وأرسطو والرواقيون والأبيقوريين. ثم نشأت بعد ذلك جامعة الإسكندرية، وسميت

⁽¹⁾ كريمة حوامد، "دور الجامعة في التنشئة السياسية لطلبة السنة الأولى والثانية علوم سياسية -دراسة ميدانية بجامعة باتنة-" (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2008)، ص.60.

بدار العلم، وفي الوقت الذي ظهرت فيه الحركة العلمية العمالية في مصر واليونان، ظهرت كذلك الجامعات الفارسية والهندية وغيرها⁽¹⁾.

منذ القدم كان للعرب والمسلمين دور فعال في نشأة الجامعات، ولهذا تعتبر الحضارة المحمدية الإسلامية اللبنة الأولى الأساسية التي انبثقت منها الجامعة، حيث عرفت الهجرة المحمدية إلى المدينة المنورة نقلة نوعية في بروز المسجد كمؤسسة تربوية شاملة وظهرت من خلال المسجد النبوي الجامعة الحديثة بمفهومها العصري في أوروبا ومن أشهر مساجد الجامعة، المسجد الحرام بمكة المكرمة، الجامع بالبصرة (635م)، المسجد الجامع بالكوفة (638م)، المسجد الجامع بالقسطنطينية بمصر (641م)، المسجد الأقصى بالقدس (691م)، والمسجد الجامع بقرطبة بالأندلس (786م)⁽²⁾.

وقد تعززت مهمة المسجد كمؤسسة لإنتاج المعرفة منذ العصر العباسي وتخصص في مهمة التعليم بالإضافة على أداء الشعائر الدينية، ومنه انبثقت في أرجاء الخلافة الإسلامية مدارس كبيرة هي بمثابة جامعات ذلك العصر، منها جامعة "القرويين" بمدينة فاس بالمغرب (24 هـ، 87 م)، وهي تعتبر أقرب صيغة لما يعرف اليوم بالجامعة وأقدمها في التاريخ. بل أنها أول جامعة في العالم من حيث الهيكلية والتنظيم والنوعية في التكوين؛ فالدراسة بها شملت مختلف العلوم كالطب والفلك، وعلوم الفقه، علم اللغة والأدب وعلم الموسيقى. ثم تليها جامعة القيروان بتونس، وجامعة قرطبة التي أنشأت في القرن العاشر ميلادي (10م)، وجامعة الأزهر بالقاهرة (361م / 972م)⁽³⁾.

لقد اتمم الفكر العلمي في الحضارة الإسلامية بغزارة الإنتاج، حيث نقل العلماء العرب التراث الإغريقي ودعموه ببعض الإضافات، ولهم فضل السبق في الكثير من ميادين العلم. واتعبت الجامعات الأوروبية في تلك الفترة نفس النظم المتبعة في الجامعات العربية. وظلت مؤلفات العرب المرجع المعتمد

(1) أيمن يوسف، "تطور التعليم العالي- الإصلاح والآفاق السياسية"- (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008)، ص. 30.

(2) فضيل ديليو، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط.2. (الجزائر: مخبر علم الاجتماع والاتصال، 2006)، ص 73-74.

(3) المرجع نفسه، ص. 75.

لديها حتى القرن السابع عشر، بالإضافة إلى تطبيقها للنظم التعليمية والإدارية المتبعة في الجامعات العربية⁽¹⁾.

إلا أنه عند العودة إلى التاريخ للجامعات كمؤسسات تعليمية، نجد أن الكثير من المراجع تهمل الحقبة الإسلامية وما قبلها. وتشير إلى بولونيا وباريس بين القرنين الثاني عشر (ق12) والثالث عشر (ق13) باعتبارهما نقطة البداية، رغم أن هناك شواهد تثبت أن الجامعة كمؤسسة في القرون الوسطى لم تكن إلا امتداد للحضارة الإسلامية، وهذا ما ينكره المؤرخون لصالح الغرب. ففي الوقت الذي كانت الجامعة الإسلامية تجمع بين التعليم الروحي والتعليم المادي، كانت الجامعات الأوروبية مضطرة للتكيف مع الظروف التي كانت سائدة آنذاك للتخلص من هيمنة الكنيسة التي كانت تعارض الاكتشافات العلمية.

فعليا، تم إنشاء أول جامعة حديثة في ألمانيا "جامعة برلين" سنة 1809م، وهي تعتبر الرمز الذي اقتدت به الدول الأوروبية. وباختصار مرت الجامعة في أوروبا بعدة مراحل هي⁽²⁾:

-**المرحلة الأولى:** شهدت هذه المرحلة تقليد المدارس العربية الكبرى، وعرفت الجامعة نجاحا كبيرا في قيادة الحركة الفكرية والثقافية للمجتمع.

-**المرحلة الثانية:** ابتداء من القرن السادس (ق6)، بدأت الجامعة تدير ظهرها للمجتمع وأهملت العلوم التجريبية حديثة الولادة باستثناء الطب.

-**المرحلة الثالثة:** ابتداء من القرن التاسع عشر (ق19) عرفت الجامعة انبعاثا جديدا تقلدت فيه من جديد مكانتها المتميزة في صياغة أفكار المجتمع، ولعبت دورا هاما في صياغة الإيديولوجية الليبرالية، وكذلك في نشر فلسفة التنوير.

أما الجامعة في العالم الإسلامي تفهقرت ولم يعد لها دور يذكر إلى أن أعيد بعثها في شكلها الحديث المصاحب للاستعمار الغربي الذي عانى منه العالم الإسلامي، باستثناء حالات نادرة كجامع

(1) محمد منير مرسى، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه ط.1. (القاهرة: عالم الكتب، 2002)، ص.7.

(2) نوال زغبنة، "دور الجامعة الجزائرية في ظل الانتقال إلى نظام اقتصاد السوق" (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، 2001)، ص.55.

الأزهر بمصر الذي ظل مركزا هاما للتعليم العالي منذ العصور الوسطى إلى العصور الحديثة. وجامع الزيتونة، وجامع القيروان في تونس، وجامع القرويين في المغرب، وتعتبر فترة الحكم التركي العثماني للبلاد العربية فترة ركود فكري وثقافي، انعكست آثارها بشدة على كل جوانب الحياة بما فيها التعليم الجامعي⁽¹⁾.

ثانيا: التعريف بالجامعة

لقد تعددت التعاريف الموجهة للجامعة، في نفس الوقت الذي لم يتم الاتفاق على تعريف بذاته؛ فكل مجتمع ينشئ جامعته ويحدد لها أهدافها، بناء على ما تمليه عليه مشاكله وطموحه وتوجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي⁽²⁾، وفيما يلي سنحاول التطرق لبعض التعاريف.

-تعريف رابح تركي "الجامعة هي مجموعة من الناس وهبوا أنفسهم لطلب العلم دراسة وبحثا وهدفها هو طلب العلم والبحث العلمي"⁽³⁾. نجد بأن هذا التعريف حدد هدف الجامعة في طلب العلم والبحث العلمي، غير أنه أغفل أن الجامعة أنشئت لخدمة المجتمع وحل مشاكله وتحقيق طموحاته، وطلب العلم ليس هو غاية الجامعة الوحيدة.

-أما الجامعة حسب تعريف ألان توران (Alain Touraine) "فهي مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية التنمية المعرفية وخدمة هدف التعليم والحاجة إلى الخريجين"⁽⁴⁾. يبرز هذا التعريف دور الجامعة في إعداد رأس المال البشري من الخريجين والذين يناط بهم مهمة خدمة المجتمع وتنميته.

فالجامعة ليست مجرد نظام إداري واجتماعي بل منظومة متكاملة، تهدف إلى تحقيق التوازن في المجتمع من خلال إعداد الموارد البشرية وتنميتها. وتعتمد درجة حيويتها على العنصر البشري الذي يملك

(1) سامي سلطي عريفج، **الجامعة والبحث العلمي** ط.2. (الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص.23.

(2) محمد منير مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص. 9.

(3) رابح تركي، **أصول التربية والتعليم**، ط.3. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992)، ص.73.

(4) سامي سلطي عريفج، **مرجع سبق ذكره**، ص.15.

القدرات المطلوبة للأداء الجيد وفقا للمهام المنوطة به، من أجل تحقيق أهداف معينة، ويتوقف هذا الأداء على ثلاثة عناصر أساسية هي الطلبة، الأساتذة، الموظفون الإداريون⁽¹⁾.

ومن خلال العناصر الثلاثة السابقة، يمكن التمييز بين نوعين من هياكل الجامعة، الهيكل الأكاديمي الذي يضم المجموعة التي تشرف مباشرة على إنجاز المعرفة. والهيكل الإداري أو التنظيمي الذي يتكون من مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة عموما، والذي يتفرغ إلى هياكل فرعية كتسيير الموظفين والتسيير الاقتصادي.

ثالثا: وظائف الجامعة

لقد تطورت وظائف الجامعة بتطور المجتمع علميا وتكنولوجيا، فقد كانت وظائف الجامعة لقرون عديدة تتمثل في المحافظة على المعرفة القائمة ونقلها من جيل إلى آخر، ولم يكن من مهامها البحث العلمي بمفهومه الحديث الذي يستهدف نمو المعرفة وتطورها. ولقد تطورت الأدوار الوظيفية الجامعية إلى أن وصلت في الوقت الحالي إلى:

1. **إعداد القوى البشرية:** وذلك عن طريق التكوين الذي يعمل على تنمية رأس المال البشري، من أجل إعداد الكفاءات والإطارات من مخططين ومسيّرين وغيرهم من أصحاب المهن الرفيعة في المجتمع، من أجل مواصلة البحث العلمي في مختلف التخصصات، والمشاركة في تطوير المجتمع والمساهمة في تحقيق التنمية⁽²⁾.

2. **وظيفة البحث العلمي:** تتفاوت الجامعات فيما بينها في درجة اهتمامها بالبحث العلمي الذي يعتبر جهد علمي منظم يهدف إلى تنمية المعرفة الإنسانية، فهو أحد الأعمال التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر، وبالتالي للجامعة دور هام في تنمية المعرفة وتطويرها من خلال أنشطة البحث العلمي⁽³⁾. إن الغرض الأساسي من البحث العلمي هو الوصول إلى المعرفة الدقيقة، وذلك عن طريق أشكال متنوعة للبحث التي تتمثل فيما يلي:

⁽¹⁾ محمد أبو ملحم، أزمة التعليم العالي، وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار (بيروت: دار الفكر العربي، 1999)، ص. 21.

⁽²⁾ سفيان بوعطيط والعايشي زرزار، "الجامعة والبحث العلمي من أجل التنمية - إشارة إلى الحالة الجزائرية-"، **المستقبل العربي** 396 (2012): ص. 114.

⁽³⁾ كريمة حوامد، مرجع سبق ذكره، ص. 91.

أ. **البحث الأساسي:** تعرفه اليونسكو على أنه "نشاط بحثي موجه نحو زيادة المعرفة العلمية أو اكتشاف حقول علمية جديدة، دون الاهتمام بأي هدف تطبيقي محدد"⁽¹⁾.

ب. **البحث التطبيقي:** تعرفه اليونسكو على أنه "أي نشاط خلاق منسق يهدف إلى زيادة المعرفة العلمية والتكنولوجية للوصول إلى تطبيق جديد"⁽²⁾.

وتجدر الإشارة إلى صعوبة الفصل بين أنواع البحوث العلمية، ذلك لأن العلاقة بينهما تكاملية فالبحوث التطبيقية غالبا ما تعتمد في بناء نظرياتها والأسئلة التي تحاول إيجاد إجابات لها على الأطر النظرية، كما أن البحوث النظرية أو الأساسية في الوقت نفسه تستفيد أيضا وبشكل مباشر أو غير مباشر من نتائج تلك الدراسات التطبيقية، من خلال إعادة النظر في منطلقاتها النظرية وملاءمتها مع الواقع⁽³⁾.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأن الجامعة هي المكان الأمثل للأبحاث الجادة، التي يقوم بها المتخصصون وطلاب الدراسات العليا، وتتضمن برامج الدراسات العليا في الجامعات المقررات الدراسية والأبحاث العلمية ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، فالجامعات مؤسسات علمية وثقافية تقوم بتوفير التعليم الجامعي والنهوض بالبحث العلمي وخدمة المجتمع بصورة تكاملية لتحقيق متطلبات التنمية⁽⁴⁾.

3. وظيفة خدمة الجامعة للمجتمع: تعد خدمة الجامعة للمجتمع الترجمة الفعلية لوظائف الجامعة من خلال دورها التنقيفي والإرشادي والمشاركة في تقديم الخدمات الاجتماعية والتوعية العامة وتدعيم الاتجاهات الاجتماعية، والقيم الإنسانية المرغوب فيها. ومن الواضح أن الوظائف الثلاثة للجامعة متصلة ببعضها البعض ومتراصة ترابطا وثيقا بحيث أن أي خلل في إحدى هذه الوظائف يؤثر سلبا في الوظيفة الأخرى⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ ناجح خليل ونضال الحمداني، دور البحث العلمي في نقل التكنولوجيا في منطقة الخليج العربي (السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1986)، ص. 132.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص. 133.

⁽³⁾ نادية ابراهيمي، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2013)، ص. 48.

⁽⁴⁾ سفيان بوعطيط والعياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص. 112.

⁽⁵⁾ أميرة محمد علي أحمد حسن، "تحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر السادس حول: التعليم العالي ومتطلبات التنمية"، كلية التربية، جامعة البحرين، 22-24 نوفمبر 2007)، ص. 12.

ومن بين أهداف الجامعة لخدمة المجتمع نذكر ما يلي⁽¹⁾:

- أ. **أهداف معرفية:** وهي تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطورا وانتشارا.
- ب. **أهداف اقتصادية:** والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده، بما يحتاج إليه من حاجات بشرية، وما يحتاج إليه من مهارات.
- ج. **أهداف اجتماعية:** والتي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع ومواجهة مشكلاته الاجتماعية. وتوجد ثلاثة أبعاد لخدمة الجامعة للمجتمع، وهي تتمثل في⁽²⁾:

أ. **البعد الجغرافي:** ويطلق على هذا البعد أحيانا التعليم الإرشادي، أو التعليم بغرض خدمة المجتمع بالجامعة أو التعليم خارج جدران الجامعة، ويقصد به تقديم المناهج النظامية التي تؤدي إلى الحصول على درجات جامعية لهؤلاء الذين لا يستطيعون الحضور إلى الجامعة، وذلك عن طريق عقد فصول دراسية نهائية أو مسائية خارج الجامعة، أو عن طريق الدراسة بالمراسلة، أو عن طريق الإذاعة والتلفزيون.

ب. **البعد الزمني:** ويسمى هذا البعد أحيانا بالتعليم المستمر أو التعليم العالي للكبار، ويقصد به توفير فرص الدراسة العالية للكبار، الذين أتموا تعليمهم الرسمي بالمدارس، بهدف تحسين مستوى الفرد، وزيادة كفاءته المهنية كمواطن، وذلك عن طريق إنشاء الفصول الدراسية، وإلقاء المحاضرات والتعليم بالمراسلة وتدريس المناهج القصيرة، وعقد ندوات البحث، وغير ذلك من أشكال التعليم المثمر، وفي مثل هذه الدراسات تطبق برامج جامعية ملائمة لخدمة الكبار.

ج. **البعد الوظيفي والخدمي:** ويشمل هذا النوع ما يسمى بالخدمات التعليمية والأبحاث التطبيقية، ويمثل تطوير الموارد الجامعية، واستغلالها لمقابلة احتياجات واهتمامات الشباب غير الجامعي، والكبار بغض النظر عن السن والجنس أو الخبرات التعليمية السابقة، كما تقوم بتقديم الاستشارات للهيئات والأفراد في المجالات المختلفة الزراعية والصناعية والتجارية.

⁽¹⁾سفيان بوعطيط والعياشي زرزار ، مرجع سبق ذكره، ص ص. 114- 115.

⁽²⁾صباح غربي، "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي - دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية-" (أطروحة دكتوراه في التنمية، قسم علم الاجتماع، جامعة، محمد خيضر بسكرة، 2014)، ص. 154.

المطلب الثاني: المسار التاريخي للجامعة الجزائرية

كان للجزائر قبل الاستقلال (1962) جامعة واحدة هي جامعة الجزائر، والتي تأسست سنة 1877، وأعيد تنظيمها سنة 1909 خدمة للأغراض الاستعمارية ولتكون نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية التقليدية، وكانت تضم الكليات التالية: (الأدب، الحقوق، العلوم الطبية)⁽¹⁾. وقد تميزت هذه الفترة ببعض الحقائق مثل كون التعليم كان في ظل إدارة استعمارية، لغة التعليم كانت غير اللغة الوطنية، أي الفرنسية. وأن برامج التعليم بديها كانت فرنسية وذات أهداف خاصة، وبعد الاستقلال مباشرة بقيت الجامعة الجزائرية تسير بنفس الأسلوب الذي تركه الاستعمار، فرنسية في برامج التعليم وهيئة التدريس، وحتى أساليب وأنظمة الامتحانات والشهادات، وبقيت آثار المنظومة الفرنسية على الجامعة خصوصا، ولم يتم إدراج ملف إصلاحها إلا عندما تقرر إصلاح الجامعة الفرنسية عام 1965، إذ تم الاقتداء بها⁽²⁾. وفيما يلي عرض لأهم المراحل والتغيرات التي مرت بها الجامعة الجزائرية:

1. مرحلة التسيير التلقائي (1962-1969): وتميزت هذه المرحلة بإنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، مع تطور في عدد الطلاب وفتح جامعات جديدة في المدن الكبرى، وكان النظام البيداغوجي المتبع موروثا عن النظام الفرنسي ونظرا للزيادة المطردة في عدد الطلبة ظهر عجز في هياكل الاستقبال، فاضطرت بعض القطاعات إلى التخلي عن مقراتها، كما حدث في وهران بتخلي وزارة الدفاع الوطني عن تكنتها لتتحول إلى جامعة وهران⁽³⁾.

فبعد الاستقلال مباشرة التحق كل من تحصل على شهادة البكالوريا بالجامعة، وكذا كل من نجح في الاختبار الخاص بالكلية. وكان هناك فرع الكلية وأسندت إليه مهمة إعداد الإطارات العليا والباحثين، المدارس العليا، المعاهد الجامعية ويتخرج منها الطالب بدبلوم في تكوين عالي، ومدرسة النورمال العليا وتهتم بعملية تكوين أساتذة التعليم الثانوي⁽⁴⁾.

(1) رايح تركي، مرجع سبق ذكره، ص. 169.

(2) مصطفى زايد، التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر، ط. 1. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986)، ص. 108.

(3) المرجع نفسه، ص. 120.

(4) نجوى بوزيد، "وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية لمؤسسة-الدار البيضاء الجزائر" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010)، ص. 170.

وقد قسمت الكليات إلى عدد من الدوائر تهتم بتدريس التخصصات المختلفة، أما الشهادات وفترات التسجيل فكانت كما يلي⁽¹⁾:

أ. مرحلة الليسانس وتدوم ثلاث سنوات في أغلب التخصصات، وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة التي تكون في مجموعها شهادة الليسانس.

ب. مرحلة الدراسات المعمقة وتدوم سنة واحدة، يتم التركيز فيها على المنهجية إلى جانب أطروحة تقدم لتطبيق ما جاء في الدراسة النظرية.

ج. شهادة دكتوراه من الدرجة الثانية وتدوم سنتين.

د. شهادة دكتوراه دولة وتصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات.

وفي أواخر هذه المرحلة، كان عدد الطلبة الذين تمكنوا من الحصول على الشهادة ضئيلا قدر بـ20 بالمائة من مجموع الطلبة الملتحقين بالجامعة، ويعود السبب في هذا إلى عدم تلاؤم المحتوى التكويني والخصوصيات العامة التي تميز المجتمع الجزائري، علاوة على انعكاسات النظام التعليمي الفرنسي على النسق التربوي في المجتمع الجزائري بعد الاستقلال، والذي كان نابعا في الأساس من السياسة الفرنسية التي عملت على الحفاظ على المصالح الفرنسية بالجزائر⁽²⁾.

2. مرحلة الشروع في الإصلاحات وتنظيم الجامعة (1970-1979): تزامنت هذه المرحلة مع بداية

المخطط الرباعي الأول (1970-1973) وحتى نهاية المخطط الرباعي الثاني (1974-1977)، حيث ترسخت فكرة القيام بالإصلاح وفقا لما تقضيه الخصوصية الاجتماعية والمحاور الكبرى للسياسة التنموية، وتقرر إصلاح التعليم الجامعي في شهر جويلية 1971 وفصل الوزارات وقيام كل وزارة بمهامها منفردة عن غيرها، وعليه تأسست وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 1974 لتأخذ على عاتقها مهمة إصلاح الجامعة، سواء تعلق الأمر بالهيكل التنظيمية الإدارية أو البيداغوجية⁽³⁾. لقد تم تحديد الأهداف المتوخاة من إصلاح التعليم العالي وفقا لمجموعة من الإجراءات والمتمثلة في⁽⁴⁾:

(1) نجوى بوزيد، مرجع سبق ذكره.

(2) Djamel Gherid, L'université d'hier à Aujourd'hui (Oran: les ouvrages du crasc, 1998), P. 8.

(3) الطاهر إبراهيمي، "الجامعة ورهانات عصر العولمة-الجامعة الجزائرية نموذجا-"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية 8 (2003): ص.156.

(4) المرجع نفسه.

أ. إعادة توجيه محتويات التعليم والتكوين وما يتم منحه من شهادات، وفقا لسياسة التوظيف والسياسة التنموية، وذلك من خلال الربط بين نسق الجامعة ومختلف الفروع الاقتصادية، عن طريق الأسلوب الميداني والعلمي لتسهيل الإنتاج الوظيفي لاحقا.

ب. الإسراع في تكوين وتخريج أقصى عدد من الإطارات الوطنية وبأقل تكلفة، وتم وفقا لذلك إلغاء السنة التحضيرية للجامعة، وإعادة النظر في نظام العطل والمناهج السنوية.

ج.مراجعة وإعادة تنظيم الهياكل الإدارية وكذا المحتوى التكويني والبيداغوجي بغرض تكيفها ومتطلبات المجتمع المتغيرة، وتمثلت أهم شهادات الدراسة الجامعية في هذه المرحلة شهادة الليسانس أو مرحلة التدرج وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السادسة، بالإضافة إلى شهادة الماجستير أو مرحلة ما بعد التدرج وتدوم سنتين مقسمة على جزأين، الأول يضم مجموعة من المقاييس النظرية بالتعمق في الدراسة المنهجية، أما الجزء الثاني فيكتمل بإنجاز مذكرة أو رسالة.

وفي هذه المرحلة فتحت مراكز جامعية في كل من البلدية، تيزي وزو، بسكرة، أم البواقي وبجاية واعتبرت هذه المراكز الجامعية كنواة لجامعات مستقلة فيما بعد، كما ارتفع عدد الطلبة وتطور بشكل ملحوظ، حيث كان العدد في بداية العام الدراسي(1970-1971) في مستوى التدرج الجامعي حوالي 19311 طالب، ليرتفع أكثر في العام الدراسي(1974-1975) إلى حوالي 35680 طالب، ويعود هذا الارتفاع إلى ديمقراطية التعليم التي تبنتها الإصلاحات كمبدأ من المبادئ الرئيسية للتعليم العالي، أما فيما يخص مجموع الطلبة المتخرجين، فإن وتيرة التطور كانت بطيئة ويعود ذلك إلى المشاكل التي مازال القطاع يتخبط فيها، كالتزايد السريع في أعداد الطلبة الوافدين على الجامعة والملتحقين بمقاعدتها، وذلك في مقابل نقص المكونين ونقص الخبرة التربوية والمهنية لدى هيئة التدريس، وعدم كفاءة التوجيه الجامعي، وكذا عدم ملاءمة ما تقدمه الجامعة من متخرجين غير مرتبطين كفيلا للطلب الاجتماعي لمختلف المؤسسات، كما شهدت هذه المرحلة تقسيم الكليات إلى معاهد تضم دوائر ذات تخصصات مختلفة إضافة إلى مركزية التسيير والتكوين وكذا التوازن الجهوي⁽¹⁾.

3.مرحلة المراجعة واستمرار سياسة الإصلاحات (1978-1989): في هذه المرحلة استمرت

الإصلاحات حيث جاء المخطط الخماسي الأول لتدعيم إصلاح التعليم العالي، وتحقيق ديمقراطية أكثر للتعليم، والجزارة والتعريب وتحقيق التوازن الجهوي، ولكي يستمر مشروع الإصلاح قررت السلطات

(1) غياي بوفلجة، التربية والتكوين بالجزائر (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992)، ص ص.63-64.

الوصية انتهاج سياسة تنسيقية بين مختلف المؤسسات الممثلة للمجتمع والمستخدم للموارد البشرية، وكذا تحسين المستوى التكويني والتعليمي وهذا قصد الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة⁽¹⁾، كما توسع نشاط المعاهد التكنولوجية إذ بلغ على سبيل المثال عدد القطاعات التي تساهم بالمعاهد التكنولوجية ومراكزها المتعددة التابعة لها وبعض المدارس العليا خلال السنة (1983-1984) بالتكوين العالي (18) قطاعا وزاريا⁽²⁾. وما يميز هذه المرحلة بشكل رئيسي هو صدور مرسوم رقم 544 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983م، الذي جاء معلنا عن ميلاد أول قانون أساسي نموذجي للجامعة، إذ قبل صدور هذا المرسوم كان تنظيم الجامعة وسيرها يخضع لقانون إنشائها، لكن الجديد في هذا المرسوم هو تجسيده لنمط تنظيم وتسيير إداري وحيد للجامعة الجزائرية، يقوم على مبدأ الفصل بين الهياكل المركزية واللامركزية للجامعة، وفيما يخص الهياكل الجامعية فإن النظام التعليمي في الجزائر كان بحاجة تقارب 55 ألف مقعد بيداغوجي، ولم يتم توفير إلا 48 ألف مقعد في بداية المخطط الخماسي الأول، أما على مستوى التزايد في عدد الجامعات، فقد أنشئ خلال هذه المرحلة 17 مركزا جامعيًا تحولت إلى جامعات بعد أن استكملت مقوماتها الأساسية من تجهيزات ومبان ومختبرات وأساتذة، وقد حدد المخطط الخماسي للتنمية (1980-1985م) سياسة التعليم العالي بأن يكون حجم الطلبة في الجامعات مترواحا بين 6000 و 8000 طالبا، وأن لا تتعدى بأي حال 1000 طالبا، وأن يتم إعادة الهيكلة لبعض الهياكل الموجودة، ومن هنا انبثقت فكرة إنشاء جامعات للتكنولوجيا والعلوم الطبية والاجتماعية، كما تمتاز كل جامعة باختصاص نسبي، نظرا للبيئة التي توجد فيها تحقيقا للتنمية الشاملة⁽³⁾.

4. مرحلة الانفتاح (1991-2004): تميزت هذه الفترة بعدم الاستجابة الحقيقية للمطالب المطروحة من خلال عملية الاصلاحات المتعاقبة، نتيجة للزيادة في التوجه البراغماتي وتحت تأثير التخطيط الاستعجالي للتكفل بالدفعات الطلابية العالية، وقلة التفاعل بين القطاع الاجتماعي والاقتصادي مع الجامعة والمؤسسات العلمية، وهنا برزت عدة مشاكل وتناقضات نتيجة تراكمات المراحل السابقة منها التأخر الكبير في إنجاز المباني مقارنة بالعدد الكبير للطلبة المتوافدين على القطاع في أوقاتها المحددة

(1) عبد الكريم زمران، "نظام التعليم العالي وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي" (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008)، ص. 50.

(2) Ministère de l'enseignement supérieur, **la formation en chiffres année 84-85, Alger**, 1985, P.24.

(3) سامية تيلولت، "الأثر المتبادل بين التعليم العالي والتنمية في الجزائر" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002)، ص. 99.

مما عرقل تحقيق الأهداف على نطاق واسع في أسرع وقت ممكن، نقص الأساتذة الذين يقع على كاهلهم عملية التدريس، الإشراف وعملية البحث العلمي، وهذا راجع إلى أن أبواب الجامعة في عهد الاحتلال كانت مغلقة في وجه الجزائريين، ما عدا التخصصات الطبية، وكذا عرفت الجامعة ضغوطات ومطالب اجتماعية وعدم استقرار في جوانب التسيير والسياسات⁽¹⁾.

كما تميزت هذه المرحلة بظهور الوثيقة الخاصة بتطوير المنظومة التربوية الوطنية والنهوض بالبحث العلمي التي تضمنت أهداف السياسة الجامعية المحددة في برنامج الحكومة لسنة 1997م في المحور الخاص بالتعليم العالي، والتي بينت انشغال الحكومة الجزائرية بمصير جامعتها من خلال تعزيز الهياكل القاعدية التربوية وهياكل الإسناد كون الجامعة لم تعد لها طاقة استيعاب للأعداد الهائلة للطلبة، تنفيذ سياسة نشيطة لتعزيز عدد الأساتذة، الاستثمار في مجال التجهيزات التربوية والعلمية، تطبيق سياسة جديدة في مجال الخدمات الجامعية، مع تكريس تنظيم داخلي جديد للجامعة والقانون الأساسي للمدارس الوطنية العليا الكبرى⁽²⁾.

5. الرؤية الجديدة لسياسة التعليم بالجزائر (2004): وتميزت هذه المرحلة بنوع من الاستقرار في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث شرعت الدولة في وضع مخططات تنموية تهدف إلى تصحيح الأخطاء الموجودة في القطاع، والحد من المشاكل التي عرفتھا الفترة السابقة، وهذا بإيجاد السبيل الأنجع للارتقاء بالجامعة الجزائرية وإعطائها مكانة دولية مرموقة من خلال التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية وتبني برامج جديدة لمواكبة التطورات العلمية المعاصرة، وفي إطار العولمة، ووعيا منها بالمهام المنوطة بها على المستوى الداخلي ومن أجل ضمان التطور والتحكم في العلم والمعرفة، وعلى المستوى الخارجي من أجل ضمان تواجدھا، وبغية التبادلات الثقافية على جميع المستويات انخرطت الجزائر منذ سبتمبر 2004 في السياق العالمي الخاص بإصلاح أنظمة التعليم العالي، هذا الأخير الذي يهدف أن يكون شاملا في مفهومه، تساهميا في خطواته، وتطوريا في تنفيذه⁽³⁾.

⁽¹⁾ محمد بوقوشور، "النظام التعليمي والتنمية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية- (أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2010)، ص. 139.

⁽²⁾ المجلس الأعلى للتربية، تطوير المنظومة التربوية والنهوض بالبحث العلمي في برنامج الحكومة، الجزائر، 1997، ص. 9-12.

⁽³⁾ حمزة مدارسي، "دور جودة التعليم العالي في تحقيق النمو الاقتصادي" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010)، ص. 72.

وقد تبنت الجزائر على غرار دول العالم نظام ال.م.د، وكان الهدف الرئيسي منه تحيين برامج التكوين الجامعي، لتندمج الجامعة الجزائرية في محيطها الاجتماعي والاقتصادي، وليرقى مردودها الداخلي والخارجي، نظرا لما تميز به هذا النظام من مرونة وقابلية للتكيف مع متطلبات المجتمع والتوجهات العالمية المتمثلة في تنوع عروض التكوين، كما يتسم بتوفير الحرية الكافية للطالب في اختيار مساره التكويني، وقد بدأت هذه المرحلة بتطبيق نظام ل.م.د ليسانس، ماستر، دكتوراه منذ سبتمبر 2004 واختيرت له آنذاك 11 مؤسسة تجريبية لتطبيق النظام التعليمي الجديد ليعمم في أغلب الجامعات الجزائرية بهدف إخراج الجامعة من الأزمة التي تمر بها وفي الوقت نفسه توافقها تدريجيا مع النظام العالمي للتعليم العالي في إطار ضمان جودة التعليم العالي بتطبيق نظام ل.م.د⁽¹⁾.

لقد تمكنت سياسات الإصلاح المتعاقبة منذ 1971 وإلى غاية اليوم، في زيادة عدد المؤسسات الجامعية ومراكز ومعاهد التعليم العالي، كما سمحت هذه السياسات في رفع عدد الطلبة والأساتذة إلى مستويات لم يسبق لها مثيل⁽²⁾. وسنتطرق لهذا بالتفصيل في العناصر التالية:

أ. **تطور عدد مؤسسات التعليم العالي:** لامتناص التدفقات المتزايدة من الطلبة الجدد، تم اطلاق وتحقيق برنامج ضخمة لإنجاز منشآت جامعية كبيرة ومتنوعة فبعد أن كانت مؤسسة واحدة في 1962، تطور عبر السنوات المختلفة إلى أن وصل تعدادها إلى 106 مؤسسة في 2018 تضم 50 جامعة و13 مراكز جامعية، و43 مدرسة وطنية عليا⁽³⁾.

ب. **تطور عدد الطلبة:** إن عدد الطلبة المسجلين شهد تطورا كبيرا منذ الاستقلال، وذلك لأن الدولة الجزائرية اتجهت بعد الاستقلال إلى محاولة تكوين أكبر عدد ممكن من الإطارات لمواجهة العجز الحاصل في مختلف القطاعات في الدولة، حيث ارتفع عددهم من 2881 طالب سنة 1962 إلى 12560 طالب سنة 1970م، وإلى 407,995 طالب مع الدخول الجامعي 1999-2000، ليرتفع إلى 1,730,000 طالب مسجل سنة 2018، وهذا يدل على زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي نتيجة السياسات التي اعتمدها الدولة في هذا المجال.

⁽¹⁾ فيصل بوطيبة، "العائد من التعليم في الجزائر" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010)، ص. 96.

⁽²⁾ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، 50 سنة في خدمة التنمية (1962-2012)، ص. 35.

www.mesers.dz (07/08/2018)

⁽³⁾ أ، و، "من جامعة واحدة في 1962 إلى 106 جامعات في 2018"، جريدة المساء، ع 6505، 27 ماي 2018، ص. 2.

ج.تعداد هيئة التدريس: موازاة مع التطور الحاصل في عدد الطلبة، تطور أيضا عدد المؤطرين من الأساتذة الجامعيين على مختلف رتبهم العلمية، ويبين الجدول التالي بأكثر وضوح عدد الأساتذة الدائمين.

الجدول رقم(17): تطور أعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم العالي حسب الرتب بين سنوات 1962 و2015

| الرتب | | | | | | | | عدد هيئة التدريس | السنة |
|-------|-------|------------------------------|-------|-------------|-------|----------------------|-------|------------------------|-----------|
| معهد | | أستاذ مساعد ومكلف بالدروس | | أستاذ محاضر | | أستاذ التعليم العالي | | | |
| % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | | |
| 48,66 | 145 | 24,83 | 74 | 4,36 | 13 | 22,15 | 66 | 298 | 1963/1962 |
| 61,42 | 428 | 13,77 | 96 | 17,07 | 119 | 7,74 | 54 | 697 | 1971/1970 |
| 69,79 | 2820 | 17,52 | 708 | 8,24 | 333 | 4,45 | 180 | 4041 | 1975/1974 |
| 45,74 | 3227 | 40,6 | 2866 | 8,72 | 616 | 4,94 | 349 | 7058 | 1981/1980 |
| 42,08 | 4442 | 46,62 | 4924 | 6,65 | 703 | 4,65 | 491 | 10560 | 1985/1984 |
| 28,48 | 4319 | 61,36 | 9309 | 5,97 | 907 | 4,19 | 636 | 15171 | 1991/1990 |
| 18,98 | 2767 | 71,44 | 10426 | 5,08 | 742 | 4,50 | 658 | 14593 | 1995/1994 |
| 11,59 | 1928 | 73,19 | 13144 | 8,89 | 1582 | 6,33 | 1126 | 17780 | 2001/2000 |
| 2,88 | 823 | 79,25 | 23034 | 10,33 | 3013 | 7,54 | 2192 | 29062 | 2007/2006 |
| 1,31 | 520 | 71,7 | 28782 | 19,06 | 7652 | 7,93 | 3186 | 40140 | 2011/2010 |
| 0,96 | 425 | 71,97 | 31990 | 18,84 | 8373 | 8,23 | 3660 | 44448 | 2012/2011 |
| 0,91 | 436 | 71,24 | 34479 | 18,77 | 9087 | 9,08 | 4396 | 48398 | 2013/2012 |
| 0,73 | 372 | 69,03 | 35412 | 20,54 | 10536 | 9,70 | 4979 | 51299 | 2014/2013 |
| 0,56 | 303 | 66,51 | 35663 | 22,96 | 12310 | 9,97 | 5346 | 53622 | 2015/2014 |

المصدر: كمال زموري وكمال مرداوي، "منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر: الوضع الراهن وإستراتيجيات التطوير"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات 5(2017): ص.633.

عند قراءة التطور الكمي والنوعي لهيئة التدريس في الجامعة الجزائرية وفقا لرتبهم المبين في الجدول، يلاحظ الاستقطاب الضعيف للرتب العليا، إذ يوجد 5346 أستاذ التعليم العالي و12310 أستاذ محاضر مقابل 35663 أستاذ مساعد و303 معيد، ويرجع هذا الاحتلال لهجرة الكثير من الرتب العليا في الجزائر للخارج خصوصا في سنوات التسعينات نتيجة الأزمة الاقتصادية والأمنية التي مرت بها، بالإضافة إلى تدني الاهتمام بالإطارات العلمية من ناحية المستوى المعيشي وعدم توفر بيئة التدريس والبحث المناسبة، أو انتقالهم إلى قطاعات أخرى لظروف مالية بحتة، كما نلاحظ أيضا الزيادة السريعة

في تعداد الأساتذة المساعدين بسبب وتيرة التوظيف الكبيرة لهذه الفئة، وسهولة الانتقال والترقية من رتبة مساعد إلى رتبة أستاذ مكلف بالدروس، وهذا ما جعل هاتين الفئتين تشكلان لوحدهما في سنة 2015 حوالي 66,51% من الهيئة التدريسية في الجزائر، أما رتبة معيد فنلاحظ تراجع هذه الفئة لتخلي الدولة عن هذا التصنيف تدريجيا ووقف التوظيف لهذه الفئة (تمثل 0,56% فقط). وذلك بعد صدور قانون الأستاذ الباحث سنة 2008.

مما سبق ذكره، يمكن القول أن منظومة التعليم العالي عرفت تطورا كميا لافتا سواء أكان ذلك على مستوى المؤسسات الجامعية، أو الطلبة، أو الأساتذة الجامعيين، غير أن هذا التطور الكمي لم يواكبه تطور نوعي في التكوين والبحث العلمي وجودة الخريج إضافة إلى ضمان جودة التعليم العالي كدعامة أساسية لبلوغ التميز بالنسبة للجامعة الجزائرية كجامعة قادرة على مواكبة التحديات والرهانات العميقة التي تمر بها الجزائر في كل المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية، وهذا ما يتأتى بفرض وضمان جودة التعليم العالي كدعامة للوصول بالجامعة الجزائرية إلى مستوى الجامعة المتميزة القادرة على إنتاج المعرفة والتحكم في التكنولوجيا وتبني مشكلات المجتمع والعمل على إيجاد الحلول لها.

المطلب الثالث: مبادئ، أهداف ومشكلات الجامعة الجزائرية

سوف نحاول من خلال هذا المطلب الوقوف عند أهم المبادئ التي ميزت الجامعة الجزائرية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أولا مبادئ الجامعة الجزائرية

يقوم التعليم العالي في الجزائر على عدة مبادئ تتمثل في:

1. ديمقراطية التعليم العالي: يعتبر مبدأ ديمقراطية التعليم ترجمة صريحة لفتح أبواب التعليم في وجه كل جزائري بغض النظر عن مكانته الاجتماعية داخل المجتمع، فلا يميز بينهم إلا بالكفاءة والقدرة العقلية. لذلك وجب على الدولة تعميم الجامعات في جميع أرجاء البلاد وتحفيز أبنائها على ضرورة التعليم وحثهم على الاطلاع أكثر على المعارف، كما عملت على مساعدة المحتاجين على مواصلة الدراسة إلى مستويات عليا عن طريق توفير كل مستلزمات تعليمهم لتحقيق تكافؤ الفرص والمساواة بين طبقات

المجتمع، دون أن تتجاهل عنايتها بالمعوقين من خلال المحافظة على حقهم في التعليم ليشمل هذا الأخير جميع أبناء المجتمع دون أي تمييز طبقي⁽¹⁾.

2. **التعريب:** يحرص هذا المبدأ على تطوير اللغة العربية وإبراز مكانتها في المجتمع الجزائري وذلك عن طريق تعريب المناهج الدراسية والكتاب المدرسي، من خلال التعابير والألفاظ الواضحة المؤدية إلى الفهم السريع، بهدف تسهيل المقررات الدراسية للطلبة والأساتذة وكذلك تشجيعهم على الإقبال لاقتناء الكتب العربية وقراءتها والتعمق في محتواها⁽²⁾.

3. **الجزارة:** استطاعت الجزائر أن تحقق هذا المبدأ نوعا ما وذلك بالاعتماد على الإطارات والكفاءات الوطنية. كما عملت على وضع مخطط ومناهج دراسية تعكس خصوصية المجتمع الجزائري دون سواه، قصد الاعتماد على مواردها وثرواتها البشرية في تحقيق التنمية للبلاد⁽³⁾.

4. **التوجع العلمي والتنمية:** وهو من المبادئ المهمة التي تعتمد عليها الجامعة الجزائرية، والغرض من هذا المبدأ هو المساهمة في التقدم العلمي الذي يحقق التنمية ويعمل على⁽⁴⁾:

أ. الاهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه، وتشجيع الدارسين على الالتحاق بمدارسه ومعاهده العليا.

ب. المزج بين الدراسة النظرية والعلمية في مرحلة التعليم الجامعي، بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية كالصناعة والزراعة والطب وغيرها.

وقد يعزز توجه الجامعة الجزائرية نحو تحقيق التقدم العلمي والاهتمام بالتنمية من خلال إقرار القانون التوجيهي للبحث العلمي والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني بتاريخ 2015/09/07، والرامي إلى تحويل نتائج البحث والمعرفة من النطاق الأكاديمي إلى العالم الاقتصادي والاجتماعي وذلك بعد تحديد مواضيع الأبحاث العلمية وفقا للاحتياجات الوطنية.

⁽¹⁾ رايح تركي، مرجع سبق ذكره، ص. 214.

⁽²⁾ عبد العالي هبال، "إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية" (أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2017)، ص. 183.

⁽³⁾ صالح فيلال، "ملاحظات عامة حول سياسات ديموقراطية التعليم، البحث العلمي، الجزائر"، **الباحث الاجتماعي** 05(2004): ص. 73-86.

⁽⁴⁾ رايح تركي، مرجع سبق ذكره، ص. 160.

ثانيا: أهداف الجامعة الجزائرية

حددت الجامعة الجزائرية مجموعة من الأهداف التي تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى، وتتمثل في ضرورة تكوين إطارات كافية من حيث العدد ومؤهلة تقنيا وعمليا بمهامها على أمل أن توجه في مختلف المؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية والتعليمية، ومتطبعة بالشخصية الجزائرية وخصائصها الحضارية ومقتنعة بمبادئ الثورة واختياراتها الكبرى للتغلب على التخلف ورواسبه الذهنية وانحرافات السلوكية.

وقد تم تحديد هذا الهدف من خلال إصلاح 1971 الذي كان الدافع منه هو إتمام نظام التعليم الموروث، وتبرز الأهداف التي توخاها الإصلاح في المحاور التالية⁽¹⁾:

-تكوين أكبر قدر ممكن من الإطارات لتلبية حاجات كل قطاعات التنمية، باستخدام أكثر الوسائل فعالية وملاءمة لواقع البلاد وتطلعاته.

-أن يصبح التكوين واحد من الاستثمارات الأساسية سريعة المردودية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأن يتم التكوين بأقل تكلفة ممكنة.

-لكي يستجيب هذا التكوين للحاجات الحقيقية للبلاد، ينبغي أن تتعكس فيه مقومات الشخصية الجزائرية، وأن يصل إلى درجة من العمق يجعل الإطارات المتخرجة قادرة على إتقان العمل والتطور في المعارف.

ويعد القانون التوجيهي 05/09 نقطة انطلاق مرحلة تحديد أهداف الجامعة الجزائرية، وقد نص في مادته الثانية على ضرورة أن يساهم المرفق للتعليم العالي بصفته أحد مكاني المنظومة التربوية في تنمية البحث العلمي والتكنولوجي، واكتساب العلم وتطويره ونشره ونقل المعارف، والعمل على الرفع من المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن، عن طريق نشر الثقافة والإعلام العلمي والتقني، وتكوين إطارات نوعية في مختلف الميادين للإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأمة الجزائرية وتحقيق الترقية الاجتماعية، لضمان تساوي الحظوظ للالتحاق بالأشكال الأكثر تطورا من العلوم والتكنولوجيا لكل من تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة⁽²⁾.

(1) محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 1989)، ص. 208.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 05/09، الجريدة الرسمية 42 (07 أبريل 1999): ص.05.

كما تم التنصيص في العديد من مواد هذا القانون التوجيهي على ضرورة تمكين الطالب من اكتساب المعارف العلمية والثقافية، وتعميقها وتنويعها في مواد تعليمية أساسية، واكتساب مناهج العمل النظرية والتطبيقية وتحسيسه بالبحث وتهيئته للدخول في الحياة العملية لممارسة مهنة أو لمتابعة تكوين عالي لما بعد التدرج بكفاءة مطلوبة، وتحضيره للولوج على الحياة العملية بعد اكتساب تأهيل معين أو توجيهه إلى التكوين للتدرج طويل المدى بكفاءة عالية⁽¹⁾.

وتشير بعض مواد هذا القانون منها المادة (90) على تفتح الجامعة وتخلصها من القيود عبر المساهمة داخل الأسرة العلمية والثقافية العالية في مناقشة الأفكار والتقاء الثقافات والحضارات قصد تبادل المعارف، وفي نفس الإطار ترتقي المادة (28) بأهداف الجامعة على مصاف أهداف الجامعات العالمية، إذ تنص على ضرورة أن يساهم مرفق التعليم العالي في تطوير الثقافة ونشرها، كما يساهم في نشر المعارف ونتائج البحث والإعلام التقني، ويحفز الابتكار والاختراع في ميدان الفنون والآداب والعلوم والتقنيات⁽²⁾.

بعد هذا القانون، جاء المرسوم التنفيذي 279/03 المؤرخ في 2003/08/23 والذي يحدد مهام وأهداف الجامعة الجزائرية والقواعد الخاصة بتنظيمها، حيث تقرر المادة (05) من هذا المرسوم على أن الجامعة الجزائرية تتولى تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد عن طريق، تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين من أجل البحث والمساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها، أما المادة (06) من ذات المرسوم وفي إطار أهداف الجامعة وفي مجال البحث العلمي فإنها تسعى إلى "المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وترقية الثقافة الوطنية ونشرها، بواسطة تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني والمشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها"⁽³⁾.

⁽¹⁾الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 05/09، مرجع سبق ذكره، ص. 10.

⁽²⁾المرجع نفسه، ص. 28.

⁽³⁾الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 279 /03 المحدد لمهام الجامعة الجزائرية والقواعد الخاصة بتنظيمها، الجريدة الرسمية 51 (24 أوت 2003): ص ص 05-06.

كما حددت وزارة التعليم العالي إستراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة 2013/2004 تماشياً مع المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أفريل 2002، وترمي هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾:

-المواءمة بين المتطلبات الشرعية لديمقراطية الالتحاق بالتعليم والمتطلبات الضرورية لضمان تكوين نوعي.

-إعطاء مفهومي التنافس والأداء كل مدلولاتها.

-إرساء أسس الحكامة الراشدة للمؤسسات تستند على المشاركة والتشاور.

-إشراك الجامعة في التنمية المستدامة للبلاد.

-تمكين الجامعة الجزائرية من أن تصبح من جديد قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية.

مما سبق يمكن القول أن أهداف الجامعة ينبغي أن تتطور وتتماشى مع الأوضاع العامة للمجتمع، خاصة وأن التطورات والتأثيرات الداخلية والخارجية الدولية والمجتمعية تفرض على الجامعة تغييرا وتجديدا في أهدافها، ويمكن تحديد دور الجامعة المستقبلية في إعداد العلماء والإطارات والكفاءات العليا مع المساهمة في تطوير البحث العلمي لتنمية وترقية المجتمع، وعليه فإن كل تنظيم أو مؤسسة يمكن أن تكون ذات طابع فعال إذا ما حققت أهدافها، ويبقى دور الجامعة كمؤسسة علمية لا يقتصر على التنمية الاقتصادية والعلمية فقط بل أيضا التنمية الاجتماعية والثقافية، الروحية والدينية، وهذا ما يعكس دورها في عمليات التحديث والتنمية الشاملة.

ثالثا: مشكلات الجامعة الجزائرية

بالرغم من المحاولات المتعددة لتحديد وإصلاح مناهج وهيكلية التعليم العالي باعتماد برامج وطرق حديثة تساهم في التغييرات والتحديات، وتكون أكثر تكيفا مع المعطيات الاقتصادية والاجتماعية. إلا أن العديد من المهتمين بشؤون أداء الجامعة الجزائرية يجمعون على أنها تعاني من عقبات عدة تعيق نموها وتطورها وتحد من كفاءتها وفعاليتها وجودتها.

⁽¹⁾وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 50 سنة في خدمة التنمية (1962-2012)، مرجع سبق ذكره، ص.7.

1. عقبات متعلقة بالعملية التعليمية: ومنها نذكر:

أ. **مشكل التمويل المالي:** تعود مشاكل التمويل المالي للبحث العلمي في الجزائر بالدرجة الأولى إلى التسيير البيروقراطي للإدارة التي تأخذ أكثر من 60% من ميزانية البحث العلمي، والباقي ينفق على البحث التكويني وليس على البحث الاستكشافي، ولهذا السبب فإن نتائج البحث العلمي مازالت ضعيفة، يضاف إلى ذلك عدم تسيير البحث العلمي وفق المعايير العالمية في مراكز البحوث، إضافة إلى سوء التسيير، حيث توزع معظم النفقات على لوازم مكتبية وتذاكر سفر للمشاركة في مؤتمرات بالخارج، والقليل ينفق على لوازم البحث العلمي⁽¹⁾.

ب. **مشكل الهياكل القاعدية والبنائات والتجهيزات:** بالرغم من العدد الكبير للمراكز الجامعية، إلا أن التعليم العالي بالجزائر ونظرا للإقبال الجماهيري المتزايد يواجه قلة الأبنية والمعدات والآلات والأدوات. ويتطلب ذلك تغيير نظرة المجتمع اتجاه ما ينفق من أموال، بحيث لا ينظر إليها على أنها مؤسسة خدمات وإنما مؤسسة إنتاج، إذ تضطلع الجامعة المسؤولة بإنتاج القوى البشرية والإطارات التي يحتاجها اقتصاد البلاد. ولسد العجز أو التقليل من حجم مشكلة البنائات والتجهيزات، لجأت الجامعة إلى منشآت وأبنية من قطاعات أخرى لا تستغلها، بالرغم من أن هذه الأخيرة نادرا ما تكون كافية لمهامها الجديدة⁽²⁾.

2. عقبات متعلقة بالمناهج ومقررات الدراسة: وتتمثل في:

أ. **المناهج المستوردة من الدول المتطورة وعدم توافقها مع البيئة التعليمية:** في السنوات الأخيرة حاولت الدول العربية وعلى رأسها الجزائر إجراء مجموعة من الإصلاحات مست مختلف الأطوار التعليمية وعلى رأسها التعليم العالي منها إدخال نظام ل. م. د في مختلف التخصصات الجامعية، هذا النظام الذي يعتبر غامض الملامح بالنسبة للطلبة والأساتذة، وهو في الأصل تجربة أوروبية تتوافق مع البيئة التعليمية

⁽¹⁾ نسيمه أمال حيفري، "البحث العلمي في الجزائر التحديات والرهانات" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي التاسع حول:

"ترقية البحث العلمي"، كلية الحقوق، جامعة وهران، 18-19 أوت 2015)، ص.9.

⁽²⁾ أيمن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص.72.

والاقتصادية والسياسية والاجتماعية الأوربية، هذه التجربة التي يتنبأ لها الكثير من الخبراء الجزائريين بالفشل، نظرا لعدم توافقها مع البيئة الجزائرية⁽¹⁾.

ب. **غموض المقررات الدراسية وغياب برامج واضحة ومفصلة للمحاور المدرسة لمعظم المواد:** في بداية السنة تمنح المقاييس للأساتذة من أجل تدريسها وعند مطالبة الأستاذ الإدارة بالبرنامج التدريسي للمقياس يلقى رد بعدم وجود برنامج وزاري يحدد المحاور الأساسية الواجب تدريسها خلال السنة، وحتى إن وجدت هذه البرامج فما يميزها هو النقص أو التكرار أو الغموض في بعض المحاور وهذا بالطبع سوف يؤثر بشكل أو بآخر على المناهج التعليمية المتبعة في الجامعات الجزائرية، إضافة إلى تولية عملية البرامج لأشخاص ليسوا في التخصص، إلى جانب النقل الحرفي للمقررات وبرامج المواد من مقررات بعض الدول المتطورة مثل فرنسا، وهذا في عدة مقاييس وتخصصات وهي لا تتوافق مع مستوى الطالب الجامعي في البيئة الحالية⁽²⁾.

ج. **التأثير السلبي لمناهج ما قبل التعليم الابتدائي والثانوي على مناهج التعليم العالي:** إن ضعف أو قصور المناهج المسطرة من طرف وزارة التربية والتي تعتبر القاعدة والمنطلق لمناهج التعليم العالي أثر بشكل سلبي على الطرق التعليمية في الطور الجامعي⁽³⁾.

د. **واقع الكتاب الجامعي:** الملاحظ للواقع الجامعي هو غياب ثقافة الكتاب الجامعي في أغلب جامعاتنا الجزائرية، وفي ذلك غفلة عن أحد أهم وسائل التعليم الجامعي، وإن حصل وأن وجد هذا الكتاب، فإن مظاهر التعامل معه متعددة لدى كل من أطراف العملية التعليمية، الأستاذ، الطالب والإدارة الجامعية، فهناك من الأساتذة من يقدم كتاب في بداية السنة على أنه الكتاب المعجزة، وعند حلول الامتحان على

⁽¹⁾ وهيبية مقدم، "الحاجة إلى تجديد المناهج الجامعية بما يتناسب مع متطلبات سوق الشغل في الجزائر" (ورقة بحث قدمت في الملتقى العلمي الوطني حول: "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 19-20 ماي 2010)، ص.12.

⁽²⁾ عبد الغني كحلة، "نحو مشروع مواعنة بين عرض حاملي الشهادات الجامعية وطلب سوق الشغل في الجزائر" (ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي حول: "الجامعة والتشغيل، الاستشراف، الرهانات والمحك"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدينة، 04-05 ديسمبر 2013)، ص.12.

⁽³⁾ أحمد طعيبة، "التدريب الموجه بالأداء للمواعنة بين سياسات التعليم ومتطلبات سوق العمل" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 19-20 ماي 2010)، ص. 25.

أنه الوصفة السحرية أو يحرص على تسجيل أسماء مبتاعي كتابه في إشارة خفية لتمييزهم، وغيرها من الممارسات التي تبرز الكتاب كإحدى السلع المروجة في الجامعة والسوق⁽¹⁾.

أما عن الطلبة فإن هناك منهم من لا يكثر أصلا لأهمية الكتاب الجامعي، لأن لديه القدرة على المراجعة ليلة الامتحان من ملخصات زملائه الحاضرين، والتي أغلبها بمثابة رموز لا يفهمها سوى معدها، أو من ملخصات لا يعلم مصدرها، فالمهم أنه اقتنع من مروجي تلك الملخصات لأغراض تجارية في الجامعة السوق، بأنها دروس الأستاذ الفلاني وقد يزيد تعلقه بها بسبب صغر حجم تلك الملخصات وملاءمتها لعملية ممارسة الغش⁽²⁾.

وبالنسبة للإدارة الجامعية، فإن تشجيعها للأساتذة على إعداد مطبوعات مرتبط بالقيود المالية والتنظيمية المتعلقة بالموضوع، وكثيرا ما اعتمدت عدد الصفحات معيارا لقيمة المكافأة الخاصة بالتأليف، مما جعل من الأساتذة يتحايلون بتغيير حجم الخط أو توسعة الفراغات بين الفقرات المستخدمة في المطبوعة، رفعا لقيمة المكافأة⁽³⁾.

3. عقبات متعلقة بالطالب: وتتمثل في:

أ. **ضعف مستوى الطالب الجامعي:** يقر كل الأساتذة في الوقت الراهن بضعف مستوى الطالب الجزائري، وهذا بالطبع يؤثر بشكل مباشر على المناهج والطرائق التعليمية المتبعة، فالأستاذ والإدارة الوصية من خلال ملاحظتها لهذا الضعف، يحاولان مع مرور الوقت تكيف المناهج التعليمية مع مستوى الطالب، لأنه ومع مرور الزمن تدهورت هذه المناهج وأصبحت العلاقة طردية بين مستوى هذا الأخير والمناهج، وهذا من أجل رفع مستوى النجاح⁽⁴⁾.

ب. **عدم ملاءمة المخرجات التعليمية لمتطلبات سوق الشغل:** حيث لا تجد الكثير من التخصصات الفرص المناسبة بعد التخرج، أو تظهر الحاجة إلى بعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم العالي، وقد بدأت معاناة الخريجين تتزايد في الجزائر في الآونة الأخيرة، وزادت بطالتهم، وخاصة في العلوم

⁽¹⁾ ملكة حفيظ، واقع الكتاب الجامعي في جامعة قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية 10 (1998): ص.40.

⁽²⁾ عبد العالي هبال، مرجع سبق ذكره، ص.198.

⁽³⁾ عالي بولرباح، "الدور الحضاري للجامعة ومواكبة تطورات التنمية المحلية من هوية الجامعة إلى جامعة الهوية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 19-20 ماي 2010)، ص.10.

⁽⁴⁾ محمد بوقشوي، "التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية 5 (2007): ص.227.

الإنسانية والاجتماعية، وقد بلغت هذه البطالة المقنعة مستويات كبيرة، خاصة الحاملين لشهادة الليسانس وبعض الشهادات فيما يخص الماجستير، مما أدى بالدولة الجزائرية إلى توفير فرص عمل مؤقتة (عقود ما قبل التشغيل) مما أثر في نفسية الطلبة الجامعيين⁽¹⁾.

(1) عالي بولرباح ، مرجع سبق ذكره، ص ص.8-9.

المبحث الثاني: واقع الأداء المعرفي في الجامعة الجزائرية

سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز مكانة تنمية أداء المورد البشري والتعرف على واقع الأداء المعرفي على مستوى الجامعة الجزائرية بين ما هو مقرر وبين ما هو مطبق ومنفذ بالفعل.

المطلب الأول: أداء الأستاذ الجامعي في الجزائر

يعتبر الأستاذ الجامعي الدعامة الرئيسية في الجامعة ومستواها ومحور الارتكاز لتحقيق أهدافها، حيث يتوقف نجاحها على كفاءته وهو الذي يتحمل العبء الأكبر في عملية صناعة العقول وبناء الملكات الذهنية المقبلة على التحصيل بإبداع وإتقان بصورة مستمرة⁽¹⁾.

أولاً: من هو الأستاذ الجامعي

يعرف الأساتذة الجامعيون بأنهم " جميع الأشخاص المستخدمين في مؤسسات وبرامج التعليم العالي للقيام بالتدريس، البحث، الاضطلاع بأنشطة التعمق العلمي، وتقديم خدمات تعليمية للطلاب أو المجتمع بصورة عامة"⁽²⁾. وتبرز أهمية الأستاذ الجامعي من خلال الوظيفة التي يؤديها والأداء الذي يحققه داخل جامعته وخارجها، مما ألزمتنا البحث في أدائه التدريسي، البحثي والإداري:

-**الأداء التدريسي:** ويعرف على أنه "عملية تهيئة وتشكيل البيئة التعليمية التي تعمل على حدوث التعلم من خلال تقديم المعارف والمعلومات قصد تنمية الطلاب فكريا وثقافيا واجتماعيا، باعتباره مجموعة أنشطة وتفاعلات بين عناصر ومكونات الموقف التعليمي"⁽³⁾.

1. **الأداء البحثي للأستاذ الجامعي:** ويعرف الأداء البحثي على أنه "مجموع الأنشطة التي يقوم بها الأستاذ الجامعي، من أجل اكتشاف معارف جديدة ومفيدة وتوزيعها وتخزينها، ويتطلب هذا الأداء توفر الإبداع

⁽¹⁾ندى علي سالم الهويد، "مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعي" (مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم التربية، المملكة العربية السعودية، 2003)، ص.23.

⁽²⁾Ilo Unisco,2008, the ILO/Unisco Recommendation concerning the status of teachers 1996 and the Unisco Recommendation concerning the status of Higher-Education Teaching Personnel, (1997), P.9.

⁽³⁾محمد منير مرسي، مرجع سبق ذكره، ص.82.

والجودة والاتصال في الشخص الباحث، ولا يمكن تحقيق أداء بحثي فعال إلا بإنشاء أساليب علمية دقيقة وطرق سليمة في التفكير وتوجيه الفكر والبحث عن الحقائق⁽¹⁾.

2. **الأداء الإداري للأستاذ الجامعي:** يعد الأستاذ الركيزة الأساسية في البناء التنظيمي الجامعي، مما يخوله بالإضافة إلى مسؤولياته التعليمية والبحثية أن يؤدي دورا هاما في إدارة الجامعة والتنسيق بين وحداتها، بتولييه بعض المناصب فيها كرئيس جامعة، عميد كلية، رئيس قسم وغيرها من المناصب التي تمكنه من تسيير شؤون الجامعة ودفعها نحو الأفضل في إطار تحسيني وتطويري لمختلف مستوياتها الإدارية، ضمن التزاماتها وفي حدود مسؤولياتها التي يشكل فيها الطالب أولى أولوياتها⁽²⁾.

ثالثا: واقع تنمية الأستاذ الجامعي في الجزائر

إن الاهتمام الفعلي بتنمية الأستاذ الجامعي في الجزائر لم يتضح إلا في الثمانينات، وقد تكون أول مبادرة في هذا المجال هي الأيام الدراسية التي نظمها معهد العلوم الاجتماعية بجامعة قسنطينة سنة 1983 ليشهد التوسع والانتشار في التسعينات دعما من طرف الوزارة متمثلا في الملتقيات التي نظمتها الجامعات الجزائرية، فالاهتمام بتنمية الأستاذ الجامعي في الجزائر له العديد من المبررات أهمها ما لوحظ في التكوين العالي من ضعف يكون وراءه نقص الإعداد البيداغوجي للأستاذ، ولقد تأخر الاهتمام الفعلي بتنميته لأسباب عديدة منها⁽³⁾:

- أن التعليم العالي في عقدي السبعينات والثمانينات كان يعتمد اعتمادا كبيرا على الخبرات الأجنبية والمتعاونين من العرب وغير العرب المفترض أنهم يمتلكون الخبرات التربوية الكافية، وكان منصبا على توفير العدد الكافي من الكوادر والأطر العليا التي كانت الجامعات الجزائرية في أمس الحاجة لها.

- أن عددا كثيرا من الأساتذة الجزائريين الذين تم إرسالهم إلى الجامعات الأجنبية المختلفة العربية وغير العربية قصد تنمية ومزاولة الدراسة والحصول على الشهادات الأكاديمية العليا (ماجستير، دكتوراه)، كان يعتقد أنهم وعلاوة على الشهادة الأكاديمية التي يحصلون عليها، يحصلون على خبرات تربوية تساعدهم

(1) ضياء الدين زاهر، "تقويم الأستاذ الجامعي (الأداء البحثي كنموذج)"، **مجلة مستقبل التربية** 3(2000): ص.43.

(2) اصباح غربي، **مرجع سبق ذكره**، ص.60.

(3) عبد الناصر سناني، "الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية-دراسة ميدانية كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باجي مختار عنابة-"(أطروحة دكتوراه في علم النفس العيادي، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012)، ص.68.

في التدريس عند العودة إلى أرض الوطن ولو من ملاحظة الأساتذة الذين كانوا يدرسونهم في تلك الجامعات.

في عقد التسعينات وبعد التقدم في تعميم مبادئ الجزارة في التعليم العالي، بدأ يتضح أن الأساتذة في حاجة إلى إعداد تربوي يكسبهم بعض المهارات التي تساهم في زيادة نوعية هذا التعليم. في هذا الصدد أقرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إجراءات تستهدف مهارات الأساتذة وتمثلت في⁽¹⁾:

- عقد اتفاقيات تعاونية مع هيئات ومخابر علمية عالمية بغية تبادل الخبرات والاستفادة منها، بالإضافة إلى عقد اتفاقيات بين الجامعة الوطنية ونظيراتها الأجنبية بهدف إعطاء تدريب أكبر للمتربصين من أعضاء هيئات التدريس، والاتفاق مع أساتذة وعلماء ذوي السمعة العلمية العالمية للإشراف على ندوات وملتقيات علمية لفائدة الأساتذة الجامعيين.

- تزويد قاعات الاستراحة الخاصة بالأساتذة بروابط اتصال بالشبكة العنكبوتية العالمية، وإحداث ثورة على مستوى المكتبات الجامعية بتزويدها لأحدث المراجع والمقتنيات مع تخصيص أجنحة خاصة بالأساتذة.

- تقديم تسهيلات خاصة بالنسبة للأساتذة الباحثين من خلال القانون الأساسي للأستاذ الباحث الصادر في 03 ماي 2008.

- تم تخصيص ما قيمته 1,5 مليار أورو خلال البرنامج الخماسي (2009-2014) من قيمة الدخل الوطني لغرض النهوض بالبحث العلمي وتوفير الإمكانيات الملائمة للباحثين وخلق فرص لتطوير أدائهم.

رابعا: محددات تنمية الأستاذ الجامعي بالجزائر

بالرغم من ما أقرته الجهات الوصية فيما يخص تنمية أداء الأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية إلا أن موضوع التنمية ظل يتميز بما يلي⁽²⁾:

(1) سليم صيفور، "أهمية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي بالجزائر كمحدد للأداء الوظيفي-دراسة نظرية-"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات 20(2014): ص.298.

(2) سليمة حفيظي، "التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفة -دراسة حالة الإطارات الجامعية العاملة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-" (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2004)، ص.94.

-النشاطات المقامة من أجل التنمية في الجامعات الجزائرية عبارة عن تجارب ذاتية، غالبا ما تخلق تفاوت بين التكوين النظري في الدراسات ما بعد التدرج والاكساب الفعلي للبيداغوجيا من أجل التدريس.

-في الواقع لا يتم إعداد الأستاذ الجامعي في الجزائر لمهنة التدريس تربويا ومهنيا، والذي يحدث هو أنه أثناء التحاق الطالب ببرنامج الماجستير سابقا وطور الدكتوراه (LMD) حاليا، يتلقى في شقه النظري دروسا ضمن مقياس يسمى علم النفس البيداغوجي، يتسم بعدم الوضوح في موضوعه وأهدافه كذلك يكون محتوى هذه المادة نظري فمثلا حول طرق التدريس أو أساليب التقويم أو سيكولوجية المتعلم....إلخ.

-هناك وضع خاص بالنسبة لإعداد الأستاذ الجامعي في الجزائر لمهمة البحث العلمي، حيث هناك ضعف واضح في هذا الإعداد، حيث نجد أن معظم حاملي درجة الدكتوراه ليسوا مؤهلين لذلك لأنهم لم يمارسوا البحث إلا أثناء إنجازهم لرسائلهم في الماجستير والدكتوراه.

-إعداد الأستاذ الجامعي كمساهم في تنمية المجتمع لا وجود لها أصلا في اهتمامات الجامعة الجزائرية، حتى على مستوى إدارة الجامعات والكليات، فالأستاذ ليس مهيا لتقديم خدمة علمية للمجتمع من خلال مؤسساته ويساهم في حل مشكلاته، مما نتج عنه فصل تام بين الجامعة كمؤسسة عمومية تمارس البحث العلمي والمجتمع بمؤسساته التعليمية والاقتصادية والإدارية والثقافية التي هي في حاجة إلى تدخل الجامعة بباحثيها وعلمائها لتساهم في حل المشكلات التي تتعرض لها هذه المؤسسات.

-غياب مناخ بحثي بيداغوجي يدفع الأستاذ إلى القيام بالنقد الذاتي والتغذية الراجعة الموضوعية والإيجابية لطرق التدريس التي يعتمدها، وهي مشكلات سلبية تؤثر سلبا على مردودية الأستاذ.

-الانعدام العملي للإلزام القانوني لدفع الأستاذ الجامعي الجزائري لتنمية نفسه علميا ومهنيا فبناء على المرسوم التنفيذي رقم 08-130 والمؤرخ في 03 ماي 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث وفي مادته (22) والتي تنص أنه يتعين على الإدارة أن تنظم بصفة دائمة تكوينا متواصلا للأساتذة الباحثين يهدف إلى تحسين مستواهم وتطوير مؤهلاتهم المهنية وكذا تحسين معارفهم في مجال نشاطاتهم وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، حيث نلاحظ ضبابية محتوى المادة وعدم ضبطه لمدة هذا التكوين أو مجاله في التدريس أو في البحث العلمي.

كل المحددات السالفة الذكر أدت إلى معاناة الأستاذ بالجامعة الجزائرية من المشاكل التالية:

أ. **مشكل التأطير:** تعاني الجامعة الجزائرية خلال الموسم الجامعي 2017/2018 من عجز في التأطير حيث من غير المعقول إشراف حوالي 60 ألف أستاذ على أكثر من 1 مليون و600 ألف طالب، وبالتالي الجامعة الجزائرية بحاجة إلى توظيف حوالي 50 ألف أستاذ جديد على الأقل للاقتراب من المعايير الدولية للتأطير⁽¹⁾.

ب. **مشكل هجرة الأساتذة:** ويتعلق الأمر بهجرة العديد من الأساتذة الجزائريين من البيئة الطاردة في الداخل إلى البيئة الجاذبة في الخارج وذلك لعدة أسباب بعضها يتعلق بالوسط الأكاديمي والآخر بظروف المهنة، وبالتأثيرات السياسية والاجتماعية والثقافية المختلفة، وبين هذا وذاك يتخذ الأستاذ قرار الهجرة، لذلك وجب على صناع القرار بالجزائر إعطاء الاهتمام بمشروع المهاجر أولى من الاهتمام بالمهاجر المشروع، بحيث يكفي أن ندخل على البيئة الداخلية نفس عوامل الجذب التي احتل بواسطتها هذا الأخير مكانة وقيمة في البيئة الخارجية⁽²⁾.

ج. **ضعف مستوى الأستاذ:** يعتبر من الأسباب الرئيسية في فشل أو ضعف المناهج المطبقة وهذا يعود إلى عدة أسباب منها تدريس مقاييس ليست في التخصص، ضعف التكوين الذي أصبح مطلباً أساسياً فبالرغم من خضوع الأستاذ للتكوين الأكاديمي والبيداغوجي، والمتابعة والمرافقة لكن يبقى الجانب المنهجي ضروري لاكتمال تكوينه وممارسة مهامه على أكمل وجه، ضعف عملية الاختيار في التوظيف، الفساد الإداري في الجامعات⁽³⁾، الظروف المادية منها معاناة أغلب الأساتذة الجزائريين من أزمة السكن حيث يوجد أكثر من 50% من مجمل 64 ألف أستاذ جامعي عبر الوطن يعانون من هذا المشكل، بالإضافة إلى أن أجره الذي يعد الأضعف في العالم⁽⁴⁾، وقد أدى كل هذا إلى تكهرب العلاقة بين الأستاذ والطالب.

(1) سامية، س، "الدخول الجامعي لهذه السنة سيكون أحسن بالمقارنة مع ما مضى"، جريدة الحوار، ع 3186، 05 سبتمبر 2017، ص.3.

(2) عبد العالي هبال، مرجع سبق ذكره، ص. 196.

(3) أحمد طعيبة، مرجع سبق ذكره، ص.24.

(4) ك، ل، "أجر الأستاذ الجامعي الأضعف عالمياً"، جريدة البلاد، ع 5566، 11 مارس 2018، ص.5.

المطلب الثاني: أداء الهيئة الإدارية في الجامعة الجزائرية

نهتم في هذا المطلب بالإدارة الجامعية باعتبارها المسؤول الأول على ضمان تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة أساسا في تكوين رأس المال البشري القادر على تحمل مسؤولياته، كما تلزم بتحقيق منتج بشري جامعي متميز قادر على التحكم في إدارة الإمكانيات المتاحة لهذه المؤسسة الجامعية.

أولا: مفهوم الهيئة الإدارية في الجامعة

ونعني بالإدارة تلك "المكونات البشرية المتكاملة والمتناسقة النشاطات الإدارية والتنظيمية وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي (الهرم الإداري والتنظيمي)، التي تدير وتسير المؤسسة الجامعية وتسعى من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها"⁽¹⁾.

كما تعد الإدارة الجامعية تلك الهيئة التي تتشكل أساسا من الموارد البشرية المتخصصة في تسيير النشاط الإداري، ومن أهم عوامل نجاح الجامعة في بلوغ أهدافها، إذ يتحدد أداؤها أساسا في إحداث الانسجام والتناسق بين الجهاز الإداري التنظيمي والجهاز التعليمي (أساتذة وطلبة)⁽²⁾.

كغيرها من الأجهزة الإدارية وبالنظر لخصوصية الإدارة الجامعية، تسعى الجامعات إلى دعم الجهاز الإداري من خلال:

-الإلام بشؤون التسيير والمعرفة بطبيعة العمل في المعاهد والكليات، والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية، والقدرة على معالجة المشكلات التي تعترض الأساتذة والطلاب.
-بما أن الجامعات أصبحت تكتظ بالآلاف من الطلبة فإن تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وتنميته وإعطائه مجالا للمبادرة أصبح أمرا ضروريا، لأن الإدارة تميل بطبيعتها إلى التجمد والنمطية في أداء عملها، فإن لم تحركها الحوافز والجزاءات عجزت عن أداء وظيفتها وتحولت إلى جهاز هامشي يعرقل العملية التعليمية.

(1) فضيل ديليو، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(2) سيرينة مانع، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص.242.

- أن يعمل الإداريون في الجامعة وفق نظام يصلهم مباشرة بالأجهزة الأخرى المشتركة في العملية التعليمية.

ثانيا: واقع تنمية الهيئة الإدارية بالجامعة الجزائرية

سوف نحاول إبراز أهم الإجراءات الأولية لدورات التكوين وتحسين مستوى الهيئة الإدارية، ومن ثم التطرق إلى كيفية تنمية الهيئة الإدارية في الجامعة الجزائرية.

1. الإجراءات الأولية لدورات تكوين وتحسين مستوى الهيئة الإدارية: أوجب المرسوم التنفيذي 92-

96 في المادة (07) منه أنه على كل مؤسسة أو إدارة عمومية إنشاء لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورة تكوين متخصص أو دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وفي هذا الإطار تعد اللجنة قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية، وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقييم المهني للموظفين المعنيين وتتكون هذه اللجنة من⁽¹⁾:

-السلطة المخول لها صلاحية التعيين، رئيسا.

-عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعينة بالتكوين، عضوا.

-مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء عضوا.

-يمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته.

كما نصت المادة (08) بأن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين المتخصص أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات⁽²⁾. وعلى الإدارة المعنية أن تعلم المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة التكوين عن أسباب رفض ترشيحهم ويمكنهم عند الاقتضاء تقديم طعن في أجل لا يقل عن عشرة أيام قبل التاريخ المقرر لبداية الدورات لدى لجنة خاصة تتكون من السلطة المكلفة بالوطنية العمومية

⁽¹⁾الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 92-96، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، **الجريدة الرسمية** 16(03 مارس 1996).

⁽²⁾الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 92-96، مرجع سبق ذكره.

(رئيسا)، ممثل عن الإدارة المعنية (عضوا)، ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية (عضوا) هذا ما نصت عليه المادة (09)⁽¹⁾.

2. **تنمية الهيئة الإدارية:** ينبغي في البداية أن نشير إلى أن المشرع الجزائري لم يستعمل مصطلح التنمية بل أشار ضمنا في المادة (52) إلى تكوين الموظفين يعتبر حق من حقوق الموظف، وقد ألزمت به الإدارات العمومية من بينها الإدارة الجامعية بموجب أحكام المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتعلق بمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية بغية تحسين الأداء وضمان الترقية الداخلية للموظفين، ومن بين أهم ما نص عليه المرسوم نذكر⁽²⁾:

-تولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال، وذلك بالتنسيق مع متطلبات التنمية.

-ضمان ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.

-إنجاز أو المشاركة في الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العامة.

كما صدر مرسوم 96-92 المؤرخ بتاريخ 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، وهو يشكل لبنة إضافية في منظومة التكوين لكونه تضمن أدوات وأطر جديدة للتكوين في الإدارات العمومية مثل المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، لجان انتقاء المترشحين للتكوين ولجان الطعن، قرارات تنظيم التكوين وقرارات محددة لبرامج التكوين، قرارات فتح الدورات التكوينية، تقييم عمليات التكوين، نسبة الموظفين المسموح لهم بإجراء التكوين، طبيعة المؤسسات التكوينية المؤهلة لضمان عمليات التكوين، أثار النجاح والفشل في التكوين.... إلخ، ولقد ميزت المادة (01) منه بين ثلاثة أنواع من برامج التكوين: تكوين متخصص، تحسين المستوى، وتجديد المعلومات، وهي كالتالي⁽³⁾:

-**برامج التكوين المتخصص:** وهو ذلك التكوين الذي يسمح إما بشغل منصب عمومي للمرة الأولى من طرف مترشحين غير موظفين، أو يسمح بالترقية إلى سلك أعلى أو رتبة أعلى بالنسبة للموظفين

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مرجع سبق ذكره.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 85-59، المتعلق بمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية **الجريدة الرسمية** 13 (23 مارس 1985).

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مرجع سبق ذكره.

الموجودين في وضعية خدمة، وتحضيرهم كذلك للامتحانات والمسابقات المهنية وهذا ما نصت عليه المادة (2)⁽¹⁾، وعليه فإن التكوين المتخصص يهدف إلى تكوين أفراد للالتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة، حيث أن هذا التكوين يجعل المترشح متخصصا في الوظيفة التي سيقوم بها، وعادة ما تكلف بمهمة هذا التكوين مدارس ومعاهد متخصصة مثل معاهد التكوين الشبه الطبي، معاهد تكوين الأساتذة، المدرسة الوطنية للإدارة... إلخ، ويتوج المتكون هنا بشهادة دولة تسمح له بالالتحاق بمنصب عمومي لأول مرة، كما يخص التكوين المتخصص الموظفين الموجودين في حالة الخدمة بقصد ترقيةهم إلى رتب أو أسلاك أعلى وتحضيرهم للامتحانات والمسابقات المهنية.

ومن شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص حسب المادة (05) من المرسوم التنفيذي رقم 92-96 أن تتوفر صفة الموظف بمعنى أن يكون المكون مثبتا في منصب عمله⁽²⁾، وأن لا يكون قد استفاد من دورة تكوين متخصص التي تكون مرة واحدة في حياته المهنية حسب ما نصت عليه المادة (24) من نفس المرسوم⁽³⁾.

كما تتكفل الإدارة التي ينتمي إليها المكون بمصاريفه في مدة أقصاها ثلاثة سنوات حسب ما جاء في المادة (28)⁽⁴⁾، ويتقاضى الموظفون المقبلون للمشاركة في دورة التكوين حسب المادة (17) المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية (الأقدمية) المرتبطة برتبهم الأصلية فقط خلال السنة الثالثة، والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية باستثناء العلاوات المتغيرة المرتبطة بالمردودية والنتائج. كما تقوم الإدارة بإعادة إدماج الموظف بعد التكوين في مؤسسته الأصلية على أساس نتائج التكوين سواء في منصبه الأصلي أو في المنصب الذي رقي إليه⁽⁵⁾.

ويتوج الموظف الخاضع لتكوين متخصص إما من طرف مؤسسة التكوين التي تمنح شهادة تكوين للمتشحين الذين تابعوا دورة تكوين متخصص وهذا ما نصت عليه المادة (20) من المرسوم التنفيذي رقم

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 92-96، مرجع سبق ذكره.

(2) المرجع نفسه.

(3) المرجع نفسه.

(4) المرجع نفسه.

(5) المرجع نفسه.

92-96⁽¹⁾، أما الذين شاركوا في دورة التكوين غير أنهم لم ينجحوا في متابعتها أو في الامتحان النهائي، فيمكن فصلهم في أي وقت سواء عن طريق قرار تأديبي بالنسبة للمترشحين الذين لم يتابعوا التكوين حسب النظام الداخلي لمؤسسة التكوين، أو بعد النتائج النهائية التي تبين رسوبه، وهنا لا يحصل على أية شهادة، غير أنه يمكن لمجلس التكوين أن يتخذ قرارا بالسماح لهذا المتكون بإعادة مدة التكوين كلها أو جزء منها، غير أن قراره يبقى متعلقا بموافقة الإدارة التي ينتمي إليها المتكون وهذا حسب ما جاء في المادة (25)⁽²⁾.

كما أن المترشح قد يتوج من طرف مؤسسته الأصلية حسب النتائج المحصل عليها أثناء أو بعد التكوين ففي حالة انقطاع الموظف عن التكوين المتخصص أو طرده أو رسوبه، يعاد إدماج الموظف من جديد في سلكه أو رتبته الأصلية، وبالتالي يكون الموظف قد حرم نفسه من فرصة الترقية والتطور التي وفرتها له الإدارة، ولا يحق له المشاركة في دورة تكوين إلا بعد مرور سنتين وهذا حسب ما جاء في المادة (21)⁽³⁾. أما في حالة نجاح الموظف في الدورة التكوينية حسب المادة (27)، فإنه سيحصل على شهادة دولة من طرف مؤسسة التكوين، ويستفيد من ترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة⁽⁴⁾، وبعد ترقية الموظف يتم تعيينه بصفة متربص في السلك أو الرتبة الجديدة حسب المادة (21)⁽⁵⁾، حيث يتم انتداب هذا الموظف من سلكه سلكه ورتبته الأصلية إلى المنصب الجديد لقضاء فترة تجريبية حسب المادة (40) من المرسوم 59-85 المشار إليه سابقا⁽⁶⁾.

-برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات: لقد فرقت المادة (01) من المرسوم التنفيذي رقم 92-96 بينهما فتحسين المستوى يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها، أما تجديد المعلومات فإنه يرمي إلى التكيف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات أو

⁽¹⁾الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 92-96، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁾المرجع نفسه.

⁽³⁾المرجع نفسه.

⁽⁴⁾المرجع نفسه.

⁽⁵⁾المرجع نفسه.

⁽⁶⁾الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 59-85، مرجع سبق ذكره.

بسبب التغييرات الهامة في تنظيم المصلحة أو مهامها⁽¹⁾. كما بينت المادة (14) بأنه هناك ثلاث أنواع من دورات التكوين وهي⁽²⁾:

-دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة أشهر أو تساويها.

-دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها.

-دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.

ومن شروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات حسب المادة (25) أن يكتسب المترشح صفة الموظف، ويستفيد من دورة واحدة من دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات في كل رتبة أو سلك وجد فيه ولا يمكن له أن يستفيد من دورة أخرى إلا إذا غير السلك أو الرتبة. كما أن الموظف الذي استفاد من دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات لا يمكن له الالتحاق بمنصب أو رتبة أعلى من التي هو موجود فيها لكن يستفيد من الترقية في الدرجة⁽³⁾. كما أن القوانين الخاصة بمعاهد التكوين لا تشترط أي مستوى تعليمي للاستفادة من دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، حيث تتجه الإدارة لها كلما رأت أن هناك ضرورة لذلك⁽⁴⁾. وبالنسبة للحقوق التي يتمتع بها الموظف في دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هي نفسها التي يتمتع بها في دورات التكوين المتخصص وهذا حسب المادة (28)⁽⁵⁾.

ويتوج الموظف الخاضع لدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات من طرف المؤسسة المكونة، التي تمنحه شهادة تمرين أو نجاح بعد نجاحه في الامتحان النهائي والهدف منها هو تكييف الموظف مع متطلبات منصبه الجديد وإثراء وتعميق قدراته ومكاسبه للالتحاق بالتطورات التكنولوجية الجديدة التي طرأت على محيط المؤسسة، على عكس الشهادة التي تمنح للمترشح الخاضع لدورات التكوين

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مرجع سبق ذكره.

(2) المرجع نفسه.

(3) المرجع نفسه.

(4) زينب مسوس، "سياسة تكوين الموظف الإداري في التشريع الجزائري" (مذكورة ماجستير في الإدارة المالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2003)، ص.76.

(5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مرجع سبق ذكره.

المتخصص التي يكون الهدف منها تزويد الموظف بشهادة تسمح له بالترقية في الرتبة وتولي مناصبا جديدا وهذا حسب ما تضمنته المادة (20)⁽¹⁾.

كما يتوج الموظف المتكون من طرف مؤسسته الأصلية حيث سمح المشرع بأن يتوج الموظف الذي نجح في الامتحان النهائي لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، ويتم نتويجه بحسب النتائج المحصل عليها ووفق نفس الإجراءات التي رأيناها في دورة التكوين المتخصص، حيث أن تحسين المستوى وتجديد المعلومات يسمح للموظف باكتساب معارف جديدة تسمح له بالقيام بمهامه بطريقة سهلة وبسيطة، وبالتالي ضمان حسن سير الإدارة فإذا لم يتمكن من متابعة دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات ورسب في الامتحان النهائي فسوف يعاد إدماجه في منصبه، ولا يمكن له المشاركة في دورة أخرى إلا بعد مرور سنتين، على أنه يمكن للإدارة بعد اقتراح مجلس المكونين أو لجنة الامتحان النهائي أن تسمح له باستدراك ما فاته من تكوين كإعادة بعض المواد وهذا ما نصت عليه المادة (25)⁽²⁾.

المطلب الثالث: جهود تطوير الأداء المعرفي في الجامعة الجزائرية

يقصد بالبحث العلمي "الأنشطة الهادفة إلى زيادة ذخيرة المعرفة العلمية وتطبيقاتها على الواقع العلمي"⁽³⁾، وبالتطوير "فيتعلق بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة في طرق الإنتاج والمنتج"⁽⁴⁾.

وعليه فالبحث العلمي والتطوير عبارة عن مجموعة الآليات التي يتم اعتمادها والأعمال والمشاريع الابتكارية والإبداعية، التي يجري تنفيذها بطريقة منظمة وتكاملية، بهدف زيادة المخزون المعرفي والثقافي

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 ، مرجع سبق ذكره.

(2) المرجع نفسه.

(3) محمد قويدري، "واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، والكفاءات البشرية"، الجزائر، جامعة الأغواط، 09-10 مارس 2004)، ص.163.

(4) جميلة الجوزي، "دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 11(2011): ص.278.

للشخص بما فيها معرفة الإنسان والمجتمع واستخدام هذه المعارف لبناء تطبيقات جديدة وتحسين حياة البشر وزيادة النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية.

أولاً: تطور سياسات البحث العلمي في الجزائر

لقد اتخذت الجزائر في مجال البحث العلمي العديد من الإجراءات التي تهدف إلى ترقية البحث العلمي والاهتمام به فأقرت قوانين وأنشأت مؤسسات وتنظيمات، وسعت لتوفير القاعدة المادية والبشرية لتطوير البحث العلمي، ويمكن تحليل واقع البحث العلمي في الجزائر بحسب التطور الذي عرفه هذا الأخير فيما يلي:

1. سياسة البحث العلمي قبل سنة 1998: كانت هياكل البحث العلمي غداة الاستقلال خاضعة لوصايتين جزائرية وفرنسية، وقد تميز البحث العلمي والتطوير خلال هذه المرحلة بالرحيل الجماعي للباحثين الفرنسيين، أما العدد القليل من الأساتذة الجزائريين فقد أوكلت لهم مهمة التدريس والتسيير الإداري، هذا ما جعل نشاط البحث العلمي يتوقف بالرغم من محاولات إنعاشه⁽¹⁾. وإذا أردنا إجراء حسيبة لهذه المرحلة يمكن لنا التركيز على مسألتين الأولى تتعلق بهياكل البحث تابعة لوصايتين، وصاية جزائرية وأخرى فرنسية، وأما الثانية فترتبط بغياب سياسة وطنية للبحث العلمي وهو أمر طبيعي نظراً لصعوبة هذه المرحلة.

ولكن منذ سنة 1971، وبإنشاء أول وزارة للتعليم العالي والبحث العلمي ظهرت أول معالم سياستها البحثية، وبما أن الأهداف المتوخاة لا يمكن تحقيقها دون توفير بني أساسية متطورة تعمل على ترجمة السياسات المرسومة والإستراتيجيات وتحويلها إلى خطط ومشاريع بحثية قابلة للتنفيذ فإن الجزائر أنشأت مجموعة من الهيئات⁽²⁾.

2. سياسة البحث العلمي في الجزائر بعد سنة 1998: لقد تأكدت أولوية البحث العلمي في سياسة الدولة الجزائرية بإصدار القانون التوجيهي رقم 98-11، وأهدافه تتمثل في تعزيز الأسس العلمية والتكنولوجية في البلاد، تحديد وجمع الوسائل الضرورية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، إعادة تأهيل

⁽¹⁾ محمد غانم، "البحث العلمي في الجامعات العربية ودوره في تنمية القدرات التكنولوجية" (ورقة بحث قدمت المؤتمر الرابع حول: "آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في العالم العربي"، جامعة دمشق، 11-14 ديسمبر 2007)، ص.15.

⁽²⁾ نجاة بوساحة، "إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 08(2012): ص.211.

وظيفة البحث في مؤسسات التعليم العالي وفي مؤسسات البحث والحث على تثمين نتائجه، تعزيز وتمويل الدولة لنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تثمين الصروح المؤسساتية والتنظيمية للتكفل بنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بفعالية أكثر⁽¹⁾.

ومن أجل تدعيم أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تم إصدار عدة مراسيم تنفيذية أهمها: المرسوم التنفيذي رقم 137/98 المؤرخ في 03 ماي 1998 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية وتنظيمها وتسييرها، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 243/99 المؤرخ في 31 أكتوبر 1999 المحدد لتنظيم اللجان القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتسييرها، بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 244/99 المؤرخ في 31 أكتوبر 1999 المحدد لقواعد إنشاء مخابر البحث، تنظيمها وتسييرها، والرسوم التنفيذية رقم 259/99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 المتضمن كفاءات إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي⁽²⁾.

وبغية تعزيز صلاحيات الهيئات المكلفة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي المشار إليها بالمراسيم أعلاه، أقدمت الجزائر في منتصف سنة 2000 على إنشاء وزارة منتدبة للبحث العلمي هدفها الأساسي هو إعداد السياسة الوطنية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتنفيذها بالتنسيق مع القطاعات والهيئات المعنية عمومية كانت أو خاصة، كما سمحت نصوص المراسيم السابقة ب⁽³⁾:

- إعداد وتطبيق 27 برنامج بحث وطني من بين 30 برنامجا مسطرا.

- تنصيب 21 لجنة قطاعية من بين 27 دائرة وزارية معنية، بالإضافة إلى وكالة وطنية لتثمين نتائج البحث.

- اعتماد 639 مخبر بحث داخل مؤسسات التعليم العالي.

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي رقم 11-98، الجريدة الرسمية 62 (24 أوت 1998): ص.04.

⁽²⁾ هارون الطاهر وفطيمة حفيظ، "إشكالية الابتكار والبحث والتطوير في دول المغرب العربي - تونس، المغرب والجزائر -"، ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الثالث حول: "تسيير المؤسسات: المعرفة الركييزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص.415.

⁽³⁾ Rapport sur la recherche scientifique en Algérie indépendante, Alger, direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique, 2000, pp. 13-15.

-إنشاء 18 مركز بحث في إطار المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، و 04 وحدات بحث، بالإضافة إلى فرع ذي طابع اقتصادي لدى المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي التكنولوجي.

-إشراك 13500 أستاذ باحث و 2000 باحث دائم من بين المجموع الكلي الذي حدده القانون والمقدر بـ: 15500 باحث.

-بناء الهياكل القاعدية للبحوث الخاصة ببرامج تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الطاقات المتجددة، الصحة، الزراعة وغيرها، بالإضافة إلى بناء مخابر البحث على مستوى قطاع التعليم العالي، حيث تم إنجاز في البرنامج الأول لسنة 2004 حوالي 455 مخبر، وفي البرنامج الثاني 2006 ما مقداره 210 مخبرا. تبين التحليلات السابقة أن النظام الوطني للبحث أصبح أكثر نجاعة وتناسقا من حيث ملائمة الأهداف العلمية للأهداف الاجتماعية والاقتصادية للتطوير، وتعبئة الأسرة العلمية وهيكلتها في إطار مراكز البحث، وكذا تحسين إجراءات التمويل حسب الأهداف، إلا أن إنشاء نظام وطني للبحث فعال ودائم يمثل عملية تطويرية متواصلة وصعبة.

وفي إطار هذا الصدد جاء القانون رقم 05/08 المؤرخ في 23 فيفري 2008⁽¹⁾ الذي يعدل ويتمم القانون 11/98 حول المواد المتعلقة بالفترة الخماسية، الأهداف الجديدة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، قائمة البرامج الوطنية والمجهود المالي في ميدان البحث وكذا ظروف تعبئة الموارد البشرية، بناء منظومة وطنية للبحث متجانسة وفعالة مهمة تستدعي جهود متواصلة.

وفي هذا الصدد جاء اقتراح تعديل النظام الوطني للبحث العلمي وضبطه استجابة للانفعال بتطوير الوظائف المجاورة للنظام من حيث النجاعة والملاءمة وضمان تفتح أثر على المؤسسة الاقتصادية بوصفها الرافع الأساسي للاقتصاد المبني على المعرفة، إذ جاء القانون التوجيهي رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015، يحدد المبادئ الأساسية والقواعد العامة التي تحكم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي والذي يرمي إلى ضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بما في ذلك البحث الجامعي وتثمين نتائج البحث، تدعيم القواعد العامة والتكنولوجية للبلاد، فهم التحولات التي لا يعرفها المجتمع بغرض تحديد وتحليل الأنظمة والمعايير والقيم والظواهر التي تتحكم فيه مع دراسة التاريخ والتراث الثقافي الوطني وتثمينها، دعم تمويل الدولة للأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

⁽¹⁾الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 08-05 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية 10 (23 فيفري 2008): ص.07.

وتتمين الأطر المؤسسية والتنظيمية من أجل التكفل الفعال بأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي⁽¹⁾.

مما سبق نجد أن هناك إرادة واضحة لتطوير البحث العلمي في الجزائر، في المقابل لا يمكن تجاهل الثقلات التي تميزت بها منظومة البحث العلمي من وصاية لأخرى، علما بأن كثرة الهياكل تؤدي إلى تداخل الصلاحيات.

ثانيا: تقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر

إن معرفة مستوى الجزائر في نشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يتم من خلال عرض بعض المؤشرات الرئيسية منها عدد مخابر البحث، عدد الباحثين المشتغلين بالعلم والتكنولوجيا، حجم الاستثمار في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ومعرفة مخرجات هذا النشاط.

1. عدد مخابر البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: لقد ارتفع عدد مخابر البحث من 1297 مخبرا سنة 2013 إلى حوالي 1324 مخبرا بحثيا سنة 2015، موزعة على مجموعة من التخصصات الكبرى والتي جندت حوالي 27584 أستاذ باحث وطالب دكتوراه⁽²⁾.

وبالإضافة لشبكة المخابر التي تعود إلى سنة 2000، هناك هيئات أخرى وطنية تتمثل في 06 وكالات وطنية لتطوير البحث العلمي، 11 مركزا بحثيا، 04 وحدات بحث، محطة بحث واحدة⁽³⁾.

2. الموارد البشرية العاملة في مجال إنتاج المعرفة: إن نسبة عدد الباحثين لكل مليون نسمة استقر عند 265 باحث في سنة 2014، هو أقل بكثير من المعدل العالمي المتمثل في 1081 باحث عن كل مليون نسمة، والذي يبلغ في تونس 2381 باحث لكل مليون نسمة، و862 في المغرب، ولا مجال للمقارنة بالدول المتقدمة إذ يبلغ عدد الباحثين في اليابان وكندا 5573 و4260 باحث لكل مليون نسمة على التوالي⁽⁴⁾.

⁽¹⁾أمال قاسمي وإسمهان تمغارت، "إشكاليات الواقع ورؤى المستقبل، بيروت"، مركز دراسات الوحدة العربية سلسلة كتب المستقبل العربي 64(2013): ص.67.

⁽²⁾المجلس الشعبي الوطني، التقرير التمهيدي عن مشروع القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي. <https://www.apn.dz/AR/textes%20de%20la%20lois-ar> (29/08/2019)

⁽³⁾وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 50 سنة في خدمة التنمية (1962-2012)، مرجع سبق ذكره، ص.87.

⁽⁴⁾المجلس الاقتصادي والاجتماعي، إحصائيات من التقرير السنوي.

وصلت القدرات البحثية في سنة 2014 لحوالي 29183 باحث (الأساتذة الباحثين، الباحثين الدائمين)، يتكون هذا العدد من 26607 أستاذ يمارسون نشاطات البحث من مجموع 51229 أستاذ، و2576 باحثين دائمين، 1468 باحث دائم تابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 1108 باحث دائم خارج قطاع التعليم العالي⁽¹⁾.

لقد تم بلوغ الأهداف الرامية إلى إشراك الجزء الأكبر من القدرات البشرية من أساتذة باحثين في نشاطات البحث، من خلال إنشاء مخابر بحث جديدة والتعاقد مع الأساتذة الباحثين؛ وارتفع عدد الأساتذة الباحثين المشاركين في مخابر البحث.

الجدول رقم (18): تزايد تعداد الأساتذة الباحثين المشاركين في أنشطة البحث

| السنة | عدد المخابر | الأساتذة الباحثين المشاركين في المخابر |
|-------|-------------|--|
| 2007 | 624 | 10181 |
| 2008 | 646 | 15011 |
| 2009 | 691 | 16670 |
| 2010 | 751 | 17770 |
| 2011 | 887 | 22000 |
| 2012 | 1141 | 26834 |
| 2015 | 1324 | 27584 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 50 سنة في خدمة التنمية (1962-2012)، مرجع سبق ذكره، ص.89.

وباعتبار قطاع التعليم العالي يستحوذ على أكبر نسبة من القدرات العلمية والتكنولوجيا الجزائرية بنسبة 89,94%، فهذا يعني أن معظم هذه القدرات تقوم بأعمال التدريس بجانب البحوث⁽²⁾.

3. **الإنفاق على البحث والتطوير:** بالرغم من ارتفاع الموارد المالية المخصصة للبحث العلمي والتي تطورت عما كانت عليه في السنوات الماضية، تبقى قليلة وغير كافية، فنسبة 1% لا تستجيب للمعايير العالمية حيث المعدل العام الدولي يبلغ 3%⁽³⁾. كما أن الموارد المالية المخصصة للبحث العلمي في

(1) République Algérienne Démocratique et Populaire C.N.E.S, **Rapport National Sur le Développement Humain 2013-2015**, " Quelle Place Pour Les Jeunes Dans La Perspective Du Développement Humain Durable En Algérie ", 2016 .p.71.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 50 سنة في خدمة التنمية (1962-2012)، مرجع سبق ذكره.

(3) محمد طوابية ولامية حروش، "البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير"، الإكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 19 (2018): ص.40.

الجزائر تعاني من التسيير البيروقراطي للإرادة التي تأخذ أكثر من 60% من الميزانية المخصصة للبحث العلمي⁽¹⁾. ولازالت الدولة وحدها هي الممولة له.

إذا أخذنا مقدار ميزانية البحث العلمي إلى الناتج الخام الإجمالي نلاحظ أن الجزائر قبل سنة 1998 سجلت أدنى المستويات، واستمر الوضع حتى سنة 1999 حين أقرت المادة (21) من القانون التوجيهي رفع الميزانية المخصصة للبحث العلمي بالنسبة للناتج الداخلي الخام من 0,2% سنة 1997 إلى 1% سنة 2000، وذلك بعد إنشاء الصندوق الوطني لتطوير البحث التكنولوجي كما اتخذت تدابير أخرى مثل الحوافز الضريبية للشركات التي لديها أنشطة البحث، وإزالة الضريبة على القيمة المضافة لشراء المعدات والأجهزة العلمية⁽²⁾.

كما استفاد قطاع البحث العلمي زيادة على هذه المخصصات، من برامج هامة ففي إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي(2001-2004)، منح القسم المتعلق بالبحث العلمي أهمية كبرى حيث خصص له حوالي 12,38 مليار دينار جزائري، وأما في إطار برنامج التنمية الخماسي(2010-2014) خصصت له حوالي 100 دينار جزائري، وقررت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي غلق مخابر البحث التي أثبتت التقييمات سلبية تقاريرها، حيث وبعد سنوات ارتأت الوصاية تمويل مخابر البحث الناجحة فقط، والتي أثبتت تقارير تقييمها أن نتائج أبحاثها إيجابية حيث ومن أصل 1207 تم تقييمها، تبين أن أكثر من 300 مخبر غير ناجح علميا، وتأتي خطوات الوزارة بعد أن قررت الدولة منح 20 مليار دينار جزائري سنويا كميزانية للبحث العلمي من 2017 إلى 2022 أي 100 مليار دينار جزائري للسنوات الخمسة القادمة في سياق ترقية مكانة البحث العلمي لإيجاد حلول لمختلف الإشكاليات الإستراتيجية⁽³⁾.

ثالثا: مخرجات البحث العلمي

تعتبر حصة الجزائر من الإنتاج العالمي من المنشورات ضئيلة جدا، بحيث بلغت في سنة 2014 حوالي 0,18% على الرغم من أنها استطاعت مضاعفة حصتها بعد أن كانت لا تحوز إلا على 0,03%

(1) محمد طولبية ولامية حروش ، مرجع سبق ذكره، ص.40.

(2) إسماعيل محمد صادق، البحث العلمي بين المشرق العربي والعالم الغربي، كيف نهضوا ولماذا تراجعنا(القاهرة: دار الكتب المصرية، 2014)، ص.80.

(3) حكيم بوغرارة، "غلق المخابر العلمية التي أثبتت التقارير التقييمية سلبيتها"، **جريدة الشعب**، ع 82933، 23 ديسمبر 2017 ص.2.

سنة 1996، أما إفريقيا فبلغت مساهمة الجزائر في سنة 2014 من المنشورات العلمية نسبة 11,56% بعدما كانت في سنة 1996 تبلغ 4,57% فقط، وبخصوص التعاون الدولي في مجال النشر في المجالات العلمية الدولية المحكمة، نشر الجزائريون جزء كبيرا من إنتاجهم العلمي دوليا بفضل تعاونهم مع باحثين آخرين من دول أخرى، بحيث وصلت نسبة الأبحاث المشتركة في سنة 2014 حوالي 46,48%، وهذا مؤشر جيد على انفتاح الباحثين الجزائريين على مجال النشر في الخارج⁽¹⁾.

1. البحوث العلمية: شهد عدد الأوراق العلمية المنشورة زيادة ملحوظة من 1996 حتى 2014 كما

يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): عدد الأوراق العلمية المنشورة في الجزائر خلال الفترة 2014-1996

| السنة | العدد |
|---------|-------|
| 1996 | 369 |
| 1997 | 389 |
| 1998 | 424 |
| 1999 | 469 |
| 2000 | 511 |
| 2001 | 559 |
| 2002 | 632 |
| 2003 | 847 |
| 2004 | 1158 |
| 2005 | 1294 |
| 2006 | 1804 |
| 2007 | 2001 |
| 2008 | 2468 |
| 2009 | 3093 |
| 2010 | 3155 |
| 2011 | 3567 |
| 2012 | 4271 |
| 2013 | 4860 |
| 2014 | 4619 |
| المجموع | 36490 |

المصدر: بوابة SCI MAGO، تقييم المؤشرات العلمية للجامعات والمؤسسات والدول.

<http://www.scimagojr.com/countrysearch.php?country=DZ>(04/09/2018)

2. براءات الاختراع: تعتبر براءات الاختراع المودعة من العناصر المحورية المساهمة في تضخيم

ميزانية الدولة والتي تعمل على تنميتها وتقديمها، وبالعودة إلى إحصائيات براءات الاختراع المودعة في الجزائر نجد أنه في سنة 2011، وعلى مستوى 90 باحث مخترع مقيم في الجزائر، تم إيداع 237 براءة اختراع يساهم فيها العنصر النسوي بنسبة 9%، وفي سنة 2013 وصلت عدد براءات الاختراع على مستوى 172 باحث مخترع مقيم إلى 168 براءة اختراع⁽²⁾، وفي 2016 بلغت 200 براءة، و 145 براءة

⁽¹⁾بوابة SCI MAGO، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁾République Algérienne Démocratique Et Populaire, Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La recherche Scientifique Et Du Développement Technologique, Direction Générale De La Recherche Scientifique Et Du Développement Technologique, **Recueil Des Brevets D'invention**, 3eme Edition 2013.P.11.

اختراع سنة 2017⁽¹⁾، بحيث يسجل الباحثون والأساتذة الباحثون على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي نسبة 50%، تليها مساهمة مراكز ووحدات البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بنسبة 36% لتسجل مراكز ووحدات البحث خارج قطاع التعليم العالي والبحث العلمي نسبة 14%⁽²⁾.

تظهر النتائج المذكورة بأن مساهمة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي أكثر تفوقا من مساهمة مراكز ووحدات البحث خارج هذا القطاع. أما على المستوى الخارجي فإن الجالية الجزائرية من الباحثين المخترعين المقيمين في دول أجنبية، والذين يتواجد أغلبهم في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا يساهمون بشكل فعال في إثراء الاقتصاد العالمي، حيث تشهد نسب براءات الاختراع التي يتم إيداعها على هذا المستوى تطورا محسوسا مقارنة بما تم تسجيله محليا، حيث نجد أنه في أكتوبر 2011 على مستوى 513 مخترع تم إيداع 2744 براءة اختراع، وفي أبريل 2012 على مستوى 513 مخترع تم إيداع 2833 براءة اختراع، وأما في سنة 2013 ارتفعت إلى 3036 براءة اختراع على مستوى 539 مخترع، يساهم فيها العنصر النسوي بنسبة 14% من مجموع براءات الاختراع⁽³⁾، وفي سنة 2017 فاقت 2300 براءة من قبل باحثين جزائريين في الخارج⁽⁴⁾.

هذا ما يدفعنا للقول أن واقع البيئة العلمية التي تتفاعل معها كل فئة من الباحثين (المقيمين في الجزائر والمقيمين في الخارج)، وراء خلق فجوة بين النسب المحققة محليا وخارجيا من براءات الاختراع المودعة .

من خلال ما سبق، يمكن القول أن قدرة الجزائر في مجال البحوث العلمية ما زالت دون المستوى المطلوب، لذلك تستدعي الحاجة ضرورة ترشيد عمليات إنشاء وتسيير وتقييم أداء منظومة البحث العمي والتطوير التكنولوجي بالشكل الذي يضمن نجاعتها على المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

⁽¹⁾ يوسف بورنان، 145 براءة اختراع في الجزائر خلال 2017.

<https://marsadz.com/اقتصاد/تسجيل-براءة-اختراع-للباحثين-الجزائر/> (07/09/2018)

⁽²⁾ République Algérienne Démocratique Et Populaire Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La recherche Scientifique Et Du Développement Technologique, ibid,p.23.

⁽³⁾ محمد طواليبة ولامية حروش، مرجع سبق ذكره، ص.43.

⁽⁴⁾ يوسف بورنان، 145 براءة اختراع في الجزائر خلال 2017، مرجع سبق ذكره.

رابعاً: وضعية النظام الوطني للابتكار في الجزائر

للجزائر نظام وطني للابتكار يعكس الأهمية التي توليها للعلم والتكنولوجيا والابتكار، ويشمل هذا النظام على مركبات وعناصر تؤلف مجموعها منظومة متكاملة، تتوزع هذه المنظومة على ثلاثة مستويات هي⁽¹⁾:

1. المستوى الأول: عبارة عن سلطة تنفيذية ممثلة في الوزير الأول بصفته المسؤول الأول عن تنفيذ سياسات الدولة في شتى المجالات ومنها البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وقد أنشئ المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني ليكون أداة مساعدة للوزير الأول في اتخاذ القرارات وتحديد الإستراتيجيات المستقبلية الخاصة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتحديد الأولويات بين البرامج الوطنية للبحث الموازية مع تنسيق عملية انطلاقتها وتقدير تنفيذها.

2. المستوى الثاني: يشمل النظام الوطني للابتكار سلطات تنفيذية ممثلة في الوزارات، حيث أن كل وزارة تحتوي على هياكل تباشر عملية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وأهم هذه الوزارات هي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتم إنشاء عدة هيئات استشارية لمساعدة وزير القطاع في أداء مهامه في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتمثلت هذه الهيئات في المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، اللجنة الوطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.

3. المستوى الثالث: يضم مختلف الهياكل التي تمارس نشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي مثل الوكالة الوطنية، مراكز ووحدات البحث التابعة للتعليم العالي أو القطاعات الحكومية الأخرى، مخابر البحث على مستوى الهياكل الجامعية أو المؤسسات الاقتصادية.

على الرغم من إنشاء هذا الصرح المؤسسي في الجزائر، يمكننا ملاحظة بعض نواحي القصور في النظام الوطني للابتكار كضعف الترابط بين الهيئات المعنية بتنظيم نشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وعدم استقرار تنظيمها الإداري وتداخل أدوارها وافتقارها إلى العمل الجماعي، بالإضافة إلى انخفاض الوزن النسبي لمؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي سواء القطاع العام أو الخاص.

⁽¹⁾ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 50 سنة في خدمة التنمية (1962-2012)، مرجع سبق ذكره، ص.94.

المبحث الثالث: نتائج جهود تحقيق الأداء المتميز في الجامعة الجزائرية

تسعى الجامعة الجزائرية لزيادة كفاءتها وجودتها كي تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية وسوق العمل، وتتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية والتوجه نحو النظم الحديثة، وكذا امتلاك المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء بأدائها نحو التميز. لذا سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى جهود الجامعة الجزائرية نحو تحقيق التميز بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون.

المطلب الأول: تميز الأداء الجامعي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أدت التغيرات المتسارعة في شتى مجالات الحياة، إلى الحاجة الملحة للرفع من جودة التعليم بالجامعة التي تمثل بيت الخبرة في المعرفة والسلوك الإنساني ودعامة للمجتمع، ومخرجاتها تعتبر مدخلات لكل المؤسسات الإنتاجية وحتى الخدمية، باعتبارها توفر مقومات الإبداع والابتكار وتطور المهارات البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع مطلع خمسينات القرن العشرين حيث طوره الأمريكي وليام إدوارد ديمينغ (W. E. Deming)*، وأخذت به الشركات اليابانية ثم لاحقاً الأمريكية مع بداية الثمانينات⁽¹⁾.

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها "فلسفة تعزز مهمة منظمة ما وأهدافها، باستخدام أدوات وتقنيات التحسين المستمر، كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة وبتكلفة منخفضة دائماً"⁽²⁾.

* (William Edwards Deming): وهو مهندس تصنيع أمريكي أدرك أن الموظفين بمفردهم من يتحكم في عملية الإنتاج فقام بطرح نظريته المسماة دائرة ديمينغ ونادى بها كوسيلة لتحسين الجودة.

⁽¹⁾Walton Owens, "Higher Education and TQM : Needs, Caveats, and apportunities for Employee surveys", **Clemson University** 29634 (1993): p.1247.

⁽²⁾Jean Brilman, **Les Meilleures pratiques de management au cœur de la performance** (Paris : édition d'organisation, 2001), P.217.

بعد نجاح تطبيق هذه الفلسفة الإدارية في مجال الإنتاج تم توسيع تطبيقها على مجال الخدمات قصد تحسين الجودة وإرضاء كافة المتعاملين، ومن ضمن ذلك الجامعة؛ فمفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستواها له معنيان مترابطان أحدهما واقعي والآخر حسي. وتعني بمعناها الواقعي التزام الجامعة بمعايير متعارف عليها مثل معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلبة وأولياء أمورهم. ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن الجامعة قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية للمستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته⁽¹⁾.

أيضا تعرف إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بأنها " جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبي جميع احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة"⁽²⁾.

مما سبق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في الجامعة عملية إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية والتعليمية، تركز على مجموعة من القيم والمبادئ وتقوم على الجهد الجماعي بروح الفريق، وتوظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم لتحقيق التحسين المستمر في كافة عناصر العملية التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات والتي تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم.

وقد حدد الباحث فتحي عشيبية أهم المبررات لاهتمام الجامعة بنظام الجودة الشاملة بما يلي⁽³⁾:

(1) محمد أمين بري، "أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2001)، ص.3.

(2) فتحي عشيبية درويش، "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري-دراسة تحليلية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية 3(2000): ص.538.

(3) فتحي عشيبية درويش، دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة (القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2009)، ص.48.

- الانفصال بين محتوى المقررات الدراسية ومتطلبات الطلاب والتمتية.
 - تغليب أسلوب المحاضرة والتلقين في التدريس والاعتماد على المذكرات الجامعية.
 - نقص المعامل والورشات والمكتبات والوسائل التعليمية.
 - قصور عملية تمويل التعليم الجامعي والإدارة الجامعية.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة له أهمية بالنسبة لكافة أطراف العملية التعليمية بالجامعة والجهات المعنية ومن ذلك⁽¹⁾:
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.
 - تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
 - الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم.
 - الوفاء بمتطلبات الطلبة والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.
 - زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.
- ثانيا: جهود الجزائر في مجال جودة التعليم العالي**

أدركت السلطات الجزائرية حتمية تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر، وتجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل، وفي سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم والذي وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء المجلس الوطني للتقييم (CNE)(Comite Nationale D'Evaluation)، وفي جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة والذي كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) (La Commission D'implémentation D'un Système D'assurance Qualité Dans Les Etablissements D'enseignement Supérieur)، ليتم بعدها اعتماد أدوات ووسائل على مستوى

⁽¹⁾ عيسى قعادة، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص. 149-148.

المؤسسات سميت بخلايا الجودة كلفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة⁽¹⁾.

وسوف نتعرف على الجهود المبذولة من طرف السلطات الجزائرية في مجال تطوير وضمان جودة التعليم العالي من خلال التطرق إلى لجان ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وصولاً إلى مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية، دون نسيان مشروع ضمان الجودة الداخلية في جامعات حوض المتوسط (AQUI-UMED).

1. لجان ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: جعلت وزارة التعليم العالي عدة أساليب

لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي منها خلق لجان لضمان الجودة على مستوى الجامعات والكليات، نذكر منها:

أ. اللجنة الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي: بناء على توصيات المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و 20 ماي 2008 والندوة الوطنية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و 02 جوان 2008، تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQUES)، والتي أسند لها ما يلي⁽²⁾:

- إعداد منظومة وطنية للمعايير والمؤشرات لضمان الجودة مع الأخذ في عين الاعتبار المعايير الدولية.

- تحديد معايير اختيار مؤسسات التعليم العالي النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية.

- إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة.

- تحديد برنامج تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه.

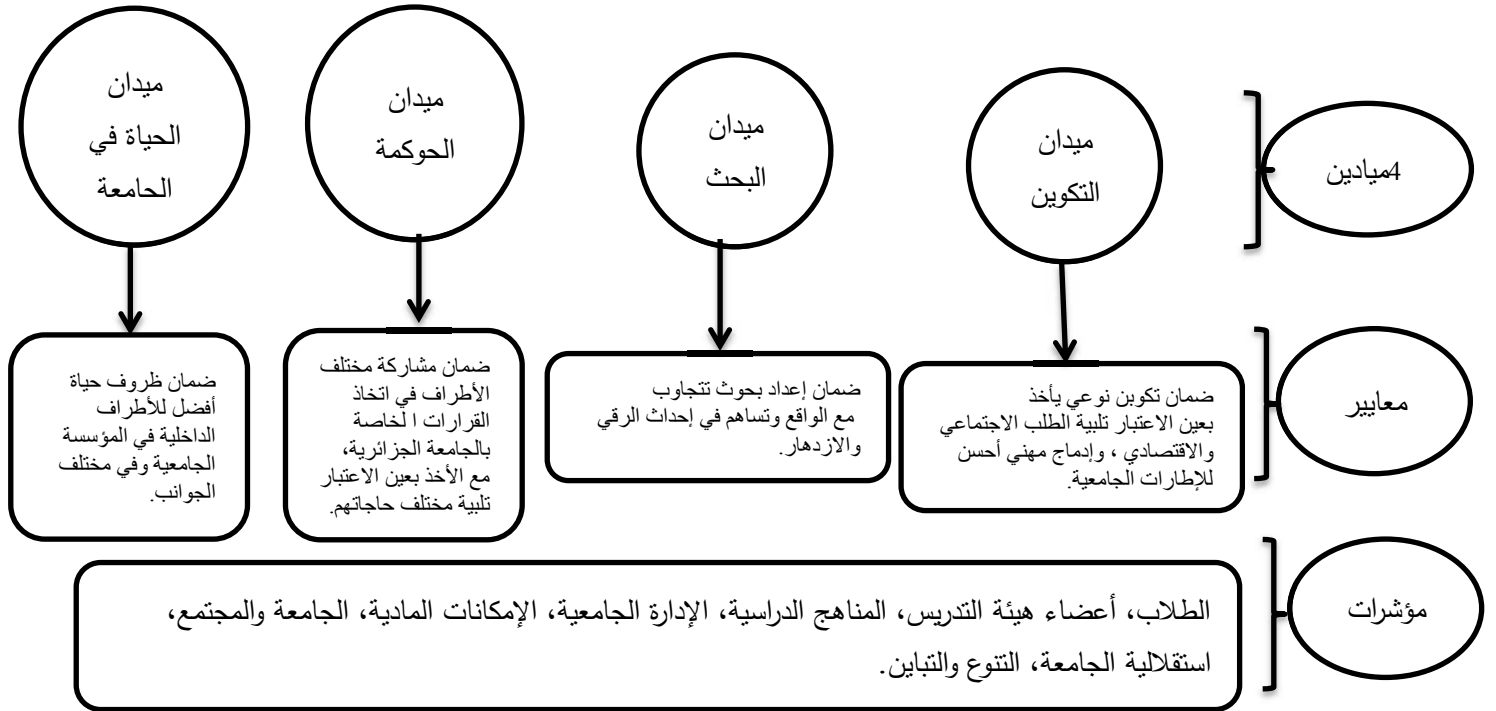
⁽¹⁾ سمير بن حسين، "تقييم فعالية ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام الجودة في قطاع التعليم العالي بالجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية 18 (2015): ص. 211.

⁽²⁾ Ratiba Bouhali, "L'enseignement supérieur en Algérie entre le nombre et la qualité" (le colloque : " la qualité dans tous ses états ", l'université libre de Bruxelles du 16-18 octobre 2014), p.7.

ب. **تكوين المسؤولين وخبراء التقييم:** بعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين، والذي توجب زيارات ميدانية لبعض المؤسسات الأوربية، وسوف يتم الشروع عن قريب في تدريب المسؤولين الذين تم تعيينهم على مستوى كل المؤسسات الجامعية ضمن برنامج تكويني على مستوى الندوات الجهوية الثلاثة⁽¹⁾.

ج. **لجنة إعداد نظام المعايير:** تعمل اللجنة على إعداد نظام للمعايير يكون له بعد وطني، وبالرجوع للأنظمة والمعايير فإن إمكانية تبني أحد أنظمة الوكالات الدولية متاحة، لكن يحبذ إعداد نظام يأخذ في الاعتبار الخصوصيات السائدة في منظومة التعليم العالي الوطنية⁽²⁾، وتم الاتفاق على أن نظام المعايير الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(21): نظام المعايير المتبني من طرف لجنة ضمان الجودة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: زين الدين ويوسف بركان، مرجع سبق ذكره.

د. **خلايا ضمان الجودة:** وتتكون من خلية الكلية وهي مكلفة بالتنظيم وإعداد التقييم الذاتي، خلية الطلبة تشمل مسؤول خلية الكلية ومسؤول الخلية على مستوى كل قسم، مسؤولي الميادين، بالإضافة إلى خلية

(1)Ratiba Bouhali, *op. cit.*

(2) زين الدين ويوسف بركان، "مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي الدولي الثاني حول: "جودة التعليم العالي"، جامعة الزرقاء، 10-11 ماي 2012)، ص.813.

القسم التي تتكون من مسؤول خلية القسم ومسؤولي الفروع والاختصاصات، ومن مزايا هذه الهيكلة في كونها تساعد على القيام بتقييم مؤسساتي وواقعي⁽¹⁾.

هـ. **مسؤول ضمان الجودة:** مسؤول ضمان الجودة على مستوى الجامعة يحدد وينسق تفعيل سياسة ضمان الجودة ب⁽²⁾:

-تصور الإجراءات التي تضمن نوعية النتائج للمؤسسة الجامعية.

-متابعة مسار التقييم الذاتي والتقييم الخارجي للمؤسسة.

-تحديد النقائص في مهام المؤسسة الجامعية مقارنة بمرجعه، تشخيص الأسباب واقتراح الحلول والتحسينات.

-المشاركة في التعريف العام لسياسة جودة المؤسسة الجامعية.

-ضمان جانب العلاقات مع السلطات الإدارية للمؤسسة.

-الإجابة على الأسئلة المتعلقة بفحص الجودة.

-التحقق من صحة الإجراءات والخصوصيات ووثائق نظام الجودة.

2. **مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية:** أدركت الأسرة الجامعية بضرورة الاتفاق على المسعى

الأخلاقي والمنهجي المؤدي إلى قرار سلوكيات وممارسات جامعية مثلى في مجالي آداب المهنة وأخلاقياتها، ومحاربة ما يلحقها من انحرافات. لذلك شهدت سنة 2005 تنصيب مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية، ليتم النقاش حول طريقة سيره سنة 2006، وقد تطرق الجامعيون الذين أحيوا النقاش بعرض تجاربهم ومناقشة الإمكانيات التي سخرت لتفعيل وبلورة هويته قصد توطيد القيم الأخلاقية في الوسط الجامعي. تتمثل المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية في النزاهة والإخلاص،

(1) عائشة حكيلي ومنى مسغوني، "حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية 02(2017): ص.51.

(2) باديس بوخلوة وسامي بن خيرة، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية 09(2016): ص.101.

الحرية الأكاديمية، المسؤولية والكفاءة، الاحترام المتبادل، وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقي والإنصاف⁽¹⁾.

3. مشروع ضمان الجودة الداخلية في جامعات حوض المتوسط (AQUI-UMED): يعتبر هذا

المشروع من بين أهم المشاريع التي تبنتها الوزارة حيث يعتمد على تبادل الخبرات مع جامعات دول البحر المتوسط، ويمكن الجامعة الجزائرية من الاستفادة منها.

أ. التعريف بمشروع (AQUI-UMED): تم إنشاء مشروع دعم ضمان الجودة الداخلية للجامعات المتوسطية في إطار التعاون بين الجامعات الأعضاء في المنتدى الأكاديمي الجامعي الفرنكفوني المغربي الأوربي وحظي بتمويل في إطار برنامج (Trans European Mobility Program Tempus IV for University Studies) بالنسبة للفترة المتراوحة بين سنة 2010 و2012، ويدعم هذا المشروع مختلف سياسات الدول المغربية لإرساء أنظمة ضمان جودة التعليم العالي من خلال إقرار منظومة متكاملة للتقييم الداخلي للجامعات الأعضاء بكل من تونس والجزائر والمغرب وذلك بالاستئناس بنموذج الجمعية الأوروبية لضمان جودة التعليم العالي، وفي هذا التوجه يشمل التقييم مختلف مهام الجامعة من تكوين وبحث وتسيير وانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي، بالإضافة إلى تعزيز تبادل الخبرات بين الجامعات الأعضاء من صفتي المتوسط⁽²⁾.

ويرتكز مشروع (AQUI-UMED) على فكرة دعم وتطوير ضمان الجودة الداخلية في جامعات المتوسط الجزائر، المغرب، وتونس، وقد تم تطبيق هذا المشروع خلال ثلاث سنوات من جانفي 2010 إلى جانفي 2013 بدعم وتمويل من طرف اللجنة الأوروبية، وقد غطى المشروع عشر مؤسسات جامعية مغربية ووزارات التعليم العالي لدول الجزائر والمغرب وتونس، إضافة إلى ثمانية مؤسسات أوروبية مختصة في جودة التعليم العالي مع مشاركة بعض الخبراء بشكل شخصي، وفيما يخص الجزائر فقد شمل المشروع كل من المدرسة العليا للتعليم التكنولوجي بوهان (ENEST)، جامعة محمد بوقرة بومرداس، وجامعة منتوري قسنطينة⁽³⁾.

⁽¹⁾ محمد بلبية، "تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي" (أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016)، ص.204.

⁽²⁾ جامعة تونس، مشروع ضمان الجودة الداخلية للجامعات المتوسطية.

<http://www.utunis.rnu.tn/index.php?id=98&L=1> (12/09/2018)

⁽³⁾ Beaucher Helene, Assurance qualité dans l'enseignement supérieur, avril 2010.

<http://www.aeres-evaluation.com/News/News/European-project-Aqi-Umed> (14/09/2018)

ب. أنشطة مشروع (AQI-UMED): خلال الفترة المحددة بثلاث سنوات(2010-2013) كان لمشروع (AQI-UMED) عدة أنشطة تتمثل في وضع مقارنة منهجية من أجل إطلاق المشروع (جانفي/جوان 2010)، وأخرى مقارنة لضمان الجودة (جوان/ ديسمبر 2010)، وإعداد معايير التقييم المشترك (جانفي/ديسمبر 2011) والتقييم الذاتي للجامعات المعنية (جانفي/جويلية 2012)، بالإضافة إلى إعداد الحويلة ونشر كتاب حول الموضوع مع تنظيم ملتقى دولي لمناقشة الحويلة في بروكسل (أكتوبر/جانفي 2013)⁽¹⁾.

ج. أهداف المشروع: من بين أهداف مشروع (AQI-UMED) نذكر⁽²⁾:

- دعم التقييم الداخلي من أجل تحسين حكمة المؤسسات التعليمية للصفة الجنوبية للمتوسط، من أجل مواكبة التطورات الدولية لأنظمة التعليم العالي خاصة تلك الموجودة في الفضاء الأوربي عن طريق تقاسم الخبرات والمعارف المتعلقة بالتقييم الداخلي بين مؤسسات جنوب وشمال.

- دراسة وتحليل مختلف مهام المؤسسات الجامعية في هذه الدول والمتمثلة في التكوين، البحث والحوكمة، خدمة المجتمع، العلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي مع أخذ رؤية شاملة عن كل المؤسسات المعنية بالمشروع.

- إعطاء فرص كبيرة ومتنوعة للاتصال وتبادل الخبرات والمعارف، وإثارة النقاش حول كل الممارسات المرتبطة بجودة التعليم العالي.

- متابعة الأشخاص الذين استطاعوا معرفة تجارب جهوية ودولية، إلى جانب إبراز اتجاههم نحو الوضع الراهن لجامعاتهم وآفاقها المستقبلية.

- معرفة الفرص والتهديدات التي تعترض مشروع التعليم العالي، من خلال التعرف على طرق وإجراءات التقييم المؤسسي.

(1) Beaucher Helene, *op.cit*, p.221.

(2) عبد العالي هبال، مرجع سبق ذكره، ص.220.

د. نتائج مشروع AQI-UMED: توصل المشروع إلى⁽¹⁾:

- اعتماد منهجية مشتركة وأدوات اتصال من أجل تحقيق التعاون.

- تقاسم مقارنة المقارنة لجودة التعليم العالي وتكوين الأفراد من أجل عملية التقييم الداخلي.

- معاينة كل الجامعات محل الدراسة ووضع معايير ومقاييس مشتركة للتقييم الداخلي.

- اعتماد مرجع مشترك للتقييم الداخلي بين الجامعات العشر.

- تحديد الوسائل والشروط التي تسمح بإعداد تقارير التقييم الذاتي.

- بناء أول مرجع مغربي للتقييم الذاتي المؤسسي (L'auto-évaluation institutionnelle) في ظروف تميزت بالاستماع والاهتمام والاتفاق على أن الجودة هي أساس تطوير أنظمة التعليم العالي، وغطى هذا المرجع عدة مجالات مرتبطة بالحياة الجامعية وهي حوكمة المؤسسات الجامعية، أنشطة التكوين والبحث العلمي، ظروف الدراسة للطلبة، ويعتبر هذا المرجع دعامة أساسية للمؤسسات الجامعية في عملية تنسيق وهيكلية سياسة الجودة التي تتبعها، كما أنه أداة لتطوير العلاقات ما بين المؤسسات المغربية التي تتخذ هذا المرجع كإطار مشترك بينها.

ثالثا: معوقات تطبيق وضمان الجودة في الجامعة الجزائرية

من صعوبات تطبيق الجودة التعليمية في الجامعة الجزائرية نذكر⁽²⁾:

- غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي فالمنتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة وبالتالي لم يكن مؤشر قياس نجاعة وفعالية المؤسسة الجامعية،

⁽¹⁾Commission européenne Tempus, **Le projet AQUI-UMED, Objectifs, mise en œuvre, résultats et diffusion**, Renforcement de l'assurance qualité interne dans des universités de la méditerranée (2010-2013).

⁽²⁾ زين الدين بروش ويوسف بركان، "مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق" (ورقة بحث قدمت في الملتقى العربي الدولي الثاني حول: "ضمان جودة التعليم العالي"، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، 4-5 أفريل 2012)، ص. 814.

فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم أي عدد الطلبة، وبالتالي فإنه مجرد تسيير للتدفق الطلابي (Gestion des flux).

-الخوف من التقييم ويخص هذا الجانب الأساتذة من فقدان النفوذ، والخوف من بذل جهد إضافي من طرف المسؤولين، والخوف من توسيع مجال التحصيل العلمي من جانب الطلبة.
-قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين على العملية وعدم توفير الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات.

المطلب الثاني: سياسات الجامعة الجزائرية لتمييز أدائها

انتهجت الجزائر عدة سياسات لدعم وتشجيع جامعتها على التميز، وقد تركزت معظم هذه السياسات على إنشاء بنى مستحدثة، لكن ما يعاب عليها أنها ظلت محتشمة وغير قادرة على التغلب على الصعوبات التي تواجه الجامعة الجزائرية في السعي للتميز في أدائها.

أولاً: سياسات الجامعة الجزائرية لتمييز أدائها

بسبب ضعف الإنتاج العلمي والتكنولوجي، سعت الجزائر إلى إنشاء بنى ذات غايات تكنولوجية وهادفة إلى دعم ونشر البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتتمثل هذه البنى في:

1. حاضنات الأعمال: هي آلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات المبتكرة، والجزائر من الدول التي أولت عناية واهتمام كبير لنظام المحاضن، حيث سنت قوانين ووضعت مراسيم تنظمها، وقد عرفها المشرع الجزائري تحت مسمى "مشاتل المؤسسات" في المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات⁽¹⁾.

في هذا السياق غالباً ما توجد في كل ولاية عبر التراب الوطني مشاتل للمؤسسات تنشط تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار⁽²⁾. وإنشاء الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية في سنة 2004 تحت إشراف وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث تم إنشاء أول حظيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات "بسيدي عبد الله" بداية من سنة 2009، والحظيرة

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية** 13 (26 فيفري 2003): ص. 14.

⁽²⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية** 38 (09 جويلية 2008): ص. 24.

التكنولوجية بورقلة التي دشنت في 1 مارس 2012، وفي إطار مخطط التنمية (2010-2014) للوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية تم استحداث ثلاثة حظائر تكنولوجية جهوية (وهران، عنابة، ورقلة)، وثلاثة حظائر تكنولوجية أخرى (سطيف، قسنطينة، بوغزول)، إضافة إلى حظيرة في غرداية أعلنت مؤخرا⁽¹⁾.

أما بخصوص حاضنات الأعمال المنشأة بالتعاون مع الخواص، فهناك مبادرة مشتركة بين الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتعامل الهاتف النقال (Oredo) منذ 14 ماي 2013، تهدف إلى إطلاق البرنامج الجزائري للمؤسسات التكنولوجية الناشئة وبغية اكتشاف مؤسسات ناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل الطاقة الخضراء، التكنولوجيات الحديثة، البرمجيات والسلامة المعلوماتية، وتحظى المشاريع الأكثر ابتكارية بالاحتضان حتى بلوغ مرحلة النجاعة الاقتصادية⁽²⁾.

2. المراكز التقنية الصناعية: بصور المرسوم التنفيذي رقم 17/11 المؤرخ في 25 جانفي 2010 والقاضي بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقائمة على أساس إنشاء مراكز تقنية صناعية، حيث أشارت المادة الثالثة المتعلقة بتنظيم المديرية العامة للتنافسية الصناعية في النقطة الأولى الخاصة بقسم التأهيل إلى ضرورة الاعتماد على المراكز التقنية الصناعية لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية وتدعيم قدراتها في مجال البحث والتطوير⁽³⁾.
الواقع أن تجربة الجزائر في هذا النوع من المراكز حديثة ومحدودة، بحيث يعمل في هذا الميدان هيئتان وطنيتان تقدمان خدمات محدودة في قطاعي نشاط مختلفين هما⁽⁴⁾:

-مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء (CETIM).

-المركز الوطني للتكنولوجيات والاستشارة (CNTC).

⁽¹⁾الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية، **تموقع الحظائر التكنولوجية في الجزائر**.

<http://anpt.dz/techno-parcs-regionaux> (15/09/208)

⁽²⁾Programme Algérien des start-ups technologiques (t-Start).

<http://www.tstart.dz/tstart> (15/09/2018)

⁽³⁾الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية **الجريدة الرسمية** 05 (26 جانفي 2011): ص.14.

⁽⁴⁾مداني بن بلغيث ومحمد الطيب دويس، "أهمية دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-أي دور ومساهمة للجامعة؟"، **مجلة المؤسسة** 3 (2014): ص ص.18-19.

3. **صناديق التمويل الوطنية:** انطلاقا من الصعوبات التمويلية التي تواجهها المؤسسات المبتكرة، ومن أجل دعم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ضمن النسيج الصناعي الوطني، خصصت الجزائر حسابان للتخصيص الخاص⁽¹⁾:

-الصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية (FNPCI).

-الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (FNRSOT).

يمول هذان الصندوقان في شكل تخصيصات مالية للنشاطات المتعلقة أساسا بتطوير البحث العلمي والتكنولوجي وتمييزها الاقتصادي، وهذا من خلال نفقات الاستثمار المادي وغير المادي التي تساهم في تحسين النجاعة وترقية المؤسسات والخدمات المتصلة بها، وكذلك تلك النفقات التي تخص الدراسات ذات الطابع الاقتصادي والإنجازات الأساسية في ميدان الابتكار والنظام الوطني للابتكار.

مما سبق نخلص إلى أن الجزائر مازالت تشكو من عديد النقائص في تهيئة بيئة التميز وذلك بسبب انخفاض إنفاق القطاع الخاص في مجال البحث والتطوير، انعدام الشراكة أو رداءة التعاون بين المؤسسات البحثية في الجامعات ومؤسسات الإنتاج، وبالتالي تدني القدرة على الارتقاء بأداء الجامعة الجزائرية والتوجه نحو التميز مما أثر سلبا على إنتاج الملكية الفكرية.

ثانيا: متطلبات الجامعة الجزائرية لتمييز أدائها

من أجل تجاوز معوقات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجامعة الجزائرية وتحقيق التميز في أدائها، وجب على هذه الأخيرة تحقيق ما يلي:

1. التكامل الصناعي - الأكاديمي في الجامعة الجزائرية: بالرغم من الاختلاف في الثقافة والتقاليد

بين الجامعة والقطاع الصناعي، فقد أصبح واضحا ضرورة وجود آلية مناسبة لتحقيق درجة عالية من التفاعل من أجل تعاون أوسع وأوثق بينهما.

⁽¹⁾ يوسف بومدين وصونية شتوان، "سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات"، **مجلة الاقتصاد الجديد** 11(2014): ص.80.

إن توطيد العلاقة بين الجامعة وقطاع الصناعة يقف وراءها فوائد متبادلة يمكن أن تعود على تطور الأداء الجامعي والتطور الصناعي. تتمثل أهم الأسباب التي تدفع الجامعات للدخول في اتفاقيات بحثية مع قطاع الصناعة فيما يلي⁽¹⁾:

-الحصول على دعم مالي للقيام بالمهام البحثية للجامعة.

-قيام الجامعة بمهامها الخدمية من خلال انفتاحها على المجتمع المحيط بها.

-توسيع خبرات الطلاب وهيئة التدريس وتحديد المشكلات الهامة المعنية.

-تعزيز النمو الاقتصادي الإقليمي.

-زيادة الفرص أمام الباحثين للاشتراك في مشاريع جديدة ذات توجه سوقي.

ومن الأسباب التي تدفع قطاع الصناعة للسعي وراء اتفاقيات التعاون البحثي مع الجامعات نذكر منها⁽²⁾:

-الحصول على خبرات وإمكانيات بحثية غير متاحة في مصانع المؤسسات الإنتاجية.

-المساعدة في تجديد وتوسيع تكنولوجيا مؤسسات الإنتاج.

-استخدام الجامعة كوسيلة لتوسيع علاقاتها الخارجية.

-توسيع البحث التنافسي مع الجامعات والمؤسسات الأخرى.

إن العلاقة بين الجامعة والمجتمع بصفة عامة والقطاع الصناعي متبادلة، أي هناك تأثير وتأثر بينهما وفي نفس الوقت وثيقة الصلة وطويلة الأمد.

⁽¹⁾ طارق عبد الرؤوف محمد عامر، "تصور مقترح لتطوير العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات الإنتاج" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر الثاني حول: "تخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية"، جامعة فهد للبتروك والمعادن، الظهران، المملكة العربية السعودية، 24-27 فيفري 2008)، ص ص. 721-722.

⁽²⁾ كمال زموري وكمال مرداوي، مرجع سبق ذكره، ص 647.

2. التعاون بين الجامعات وقطاع الصناعة: يأخذ التعاون بينهما أحد الأشكال التالية⁽¹⁾:

- أ. مراكز البحوث الجامعية: عن طريق اشتراك ممثلي قطاع الأعمال في مجالس إدارتها وتقديم الدعم المالي المطلوب من أجل تطوير خطط لمشاريع بحثية.
 - ب. مراكز البحوث المشتركة: هي صيغة للعمل المشترك بين القطاعية، تتميز بهياكل إدارية مرنة تستجيب لاحتياجات القطاع الصناعي، وتركز على البحوث التطبيقية وحل المشكلات التي تواجه قطاع الصناعة.
 - ج. بحوث برامج الدراسات العليا بالجامعات: يمثل إعداد الطلبة لبحوثهم العلمية كأحد متطلبات التخرج في البرامج الأكاديمية فرصة يمكن استغلالها لتطوير العلاقة بين قطاع التعليم والصناعة.
 - د. البحوث المشتركة: تقوم مجموعة من المؤسسات ذات الإنتاج المتشابه بالتعاقد مع أساتذة متخصصين حسب متطلبات البحث المطلوب من عدة جامعات، أو تركز على التعاون مع الأقسام الأكاديمية في المراكز البحثية وفقا للمجال البحثي والأكاديمي التي تتميز به الجامعة، يوفر هذا الأسلوب خفضا في نفقات البحوث من خلال توزيع نتائج البحوث والاستفادة منها على عدد من المؤسسات ذات الإنتاج الواحد.
 - هـ. تقديم الجامعات خدمات التدريب للعاملين في قطاع الصناعة: ويتضمن ذلك فعاليات وأنشطة ذات علاقة بتنمية المهارات والكفاءات وسلوكيات العمل وبرامج التعليم المستمر.
 - و. تقديم قطاع الصناعة خدمات التدريب العملي لطلاب الجامعات: من أجل اكتساب الخبرة المطلوبة في بيئة العمل والتعرف على التجهيزات والتقنيات الحديثة المستعملة.
- مما سبق نخلص أنه من الضروري بناء علاقات تشاركية قوية بين الجامعة الجزائرية كمصدر للمعرفة الجديدة والخريجين، وقطاع الصناعة الذي يهدف إلى خلق القيمة المضافة لإنتاج سلع وخدمات وعمليات تنافسية لتحقيق الربح والازدهار الاجتماعي في الاقتصاد الوطني.

ثانيا: المقومات الإستراتيجية لتمييز أداء الجامعة الجزائرية

حتى تتميز الجامعة بأدائها في الجزائر، عليها أن تتبع المقومات الإستراتيجية التالية:

⁽¹⁾ طارق عبد الرؤوف محمد عامر، مرجع سبق ذكره، ص. 631-632.

أ. التحفيز: لا بد على الجامعة الجزائرية أن تقوم بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والابتكار من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء، ويمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا والجوائز (سكن، سيارة، ترقية....) التي تمنح للمبتكرين بعد إثبات فعالية أعمالهم، وربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم ومدى انتفاع المؤسسة من الابتكارات المحققة⁽¹⁾.

ب. الارتباطات: هي جملة العلاقات التي تنشؤها الجامعة مع المؤسسات الاقتصادية، وكذا الجامعات ومراكز البحث التطبيقي. ومن الأسباب التي تجعل الجامعة تلجأ إلى القيام بمثل هذه الارتباطات نذكر⁽²⁾:
- سد الاحتياجات والفراغات الناتجة عن نقص قدرات وإمكانيات الجامعة وجعلها أكثر فعالية.

- الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى (مؤسسات علمية، مراكز بحث...) والتغلب على الصعوبات من خلال التعرف على الخبراء في الملتقيات، وتقوية علاقات العمل وتبادل الخبرات.

- الاستفادة من المعلومات حول كيفية تحسين التسيير والأداء وضمان نوع من المعارف والحلول.

- إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة.

- بقاء الجامعة على صلة واستمرار مواكبة المستجدات مع الجامعات الأخرى.

ج. تدريب الأطر البشرية وتنميتها: ذلك يضمن للجامعة تحسين مؤهلات وكفاءات أفرادها، وهذا يمكنهم من معرفة خبايا مهنتهم واكتساب التقنيات الجديدة، مما يجعلهم في الأخير قادرين على الابتكار وإنجاز المهام بفعالية وكفاءة تحقق للفرد القابلية للشغل والتنافسية والتميز بالنسبة للجامعة⁽³⁾.

⁽¹⁾ محمد العربي ساكر وعبد الحق رايس، "حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية" (ورقة بحث في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة البليدة، 19-18 ماي 2011)، ص.11.

⁽²⁾ الحاج عرابية ونور الدين تمجدين، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية" (ورقة بحث في الملتقى الدولي حول: "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007)، ص. 07-08.

⁽³⁾ شريف شكيب أنور وبلال بوجمعة، "تفعيل عملية الابتكار والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمام التحديات الراهنة" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة"، جامعة قالمة، 16-17 نوفمبر 2008)، ص.106.

خلاصة واستنتاجات

لا شك أن التميز أصبح رهان الدول التي تسعى لتعزيز مكانتها الاقتصادية واستقرارها الاجتماعي. ولا شك أن المضمون التعليمي والتكويني عامل حاسم في مستقبل المجتمع الاقتصادي والمجتمعي. ومن هنا يعتبر رهان الجامعة الجزائرية هو صياغة ملامح مجتمع مبدع، منتج اقتصاديا ومسؤول مجتمعيًا. ولتحقيق هذه الأهداف يجب تجاوز مشاكل الأداء المعرفي المتضمن الهيئة التدريسية والإدارية، بالإضافة إلى الإنتاج العلمي الذي ظل محتشما من حيث الكم والكيف. وكذا تجاوز منطق الأرقام والنسب لما هو كفي نوعي؛ فارتفاع عدد المقاعد البيداغوجية وعدد خريجي الجامعات لا معنى له إلا إذا كان له مردود واقعي على الاقتصاد والمجتمع.

كل التحديات السابقة حتمت على الجامعة الجزائرية ضرورة التفكير في توفير بعض المتطلبات لمواجهةها، فكانت البداية بتبني نظام ل.م. د بهدف الرفع من مستوى عروض تكوين وتحسين جودتها، من خلال إدماج التكوينات ذات البعد المهني بشكل يساعد على ربط الجامعة بمحيطها الخارجي والقضاء على بطالة الخريج، بالإضافة إلى إنشاء عدة هيئات تعنى بهذا المشروع.

وليتواصل مسار ضمان التميز بالجامعة الجزائرية حاولت انتهاج بعض السياسات، التي تركزت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإنشاء بنى ومراكز مستحدثة، لكن ما يعاب عليها أنها ظلت محتشمة. لذلك لا بد من اعتماد بعض المقومات من أجل تدعيمها وتحقيق من خلالها التميز للجامعة.

الفصل الرابع: تميز الأداء وواقع تأثير تنمية الموارد البشرية عليه بجامعة باتنة -1-

قمنا في إطار رسم العلاقة وتحديد الأثر بين تنمية الموارد البشرية وتميز أداء الموظفين في الجامعة من الناحية النظرية ببناء ثلاثة فصول، تم فيها تناول ثلاثة إستراتيجيات يمكن للجامعات تبنيها في تنميتها لمواردها البشرية، تمثلت في التدريب، التحفيز والإبداع الوظيفي.

وعليه تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية لواقع تأثير تنمية الموارد البشرية على أداء الموظفين بجامعة باتنة-1- من خلال كلية الحقوق والعلوم السياسية، لتحديد أثر العلاقة بين تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل وتميز أداء الموظفين في كلية الحقوق والعلوم السياسية بالجامعة السابقة الذكر كمتغير تابع، والكشف عن مدى انعكاس الإطار النظري للدراسة على واقع ما يجري في الجامعة.

وعنون هذا الفصل ب: "تميز الأداء وواقع تأثير تنمية الموارد البشرية عليه بجامعة باتنة -1-، متضمنا المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة فرضياتها

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تعتبر جامعة الحاج لخضر بباتنة، من بين الصروح العلمية في الجزائر وإحدى أهم المؤسسات المميزة لولاية باتنة. بالإضافة إلى أنها فضاء للطالب من حيث ما توفره له من الحيوية، وتعدد الأنشطة العلمية والتعليمية والثقافية والرياضية، التي يشارك فيها الأساتذة الباحثين والطلاب على السواء. ويمثل البحث إحدى وظائف الجامعة وجوهر أهداف سياستها، معتمدة على التعاون بين مختلف التخصصات، غير غافلة على تطورات بيئتها.

يتضمن هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: تطور جامعة باتنة

المطلب الثاني: عرض لجامعة باتنة -1-

المطلب الثالث: نبذة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة -1-

المطلب الأول: تطور جامعة باتنة

يعود تاريخ نشأة جامعة الحاج لخضر إلى شهر سبتمبر سنة 1977، حيث تأسست بداياتها بموجب المرسوم رقم 79/77 المؤرخ في 20 جوان 1977 في إطار مركز جامعي، يضم قسمين أحدهما للعلوم القانونية والثاني للغة والأدب العربي. وقد كان مقر المزرعة القديمة بالمنطقة الصناعية أول هيكل انطلقت فيه الدراسة الجامعية بالولاية. وسرعان ما شهد المركز تطورا نوعيا في الهياكل البيداغوجية، حيث تم اعتماد معهدي البيولوجيا والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا في سنة 1978، واتخذ مستشفى العتيق مقرا لهما، ولا يزال إلى اليوم يحوي أقساما وتخصصات عدة بالإضافة إلى الورشات والمخابر. وفي سنة 1979 تدعم المركز بمعهد العلوم القانونية واللغة والأدب العربي إضافة إلى فتح معهد للعلوم الاقتصادية. واستمرت وتيرة التطوير بحركة متسارعة، حيث تم استغلال مركز التكوين المهني والإداري بعد إدخال التحسينات اللازمة ليكون مقرا لمعهد الفلاحة سنة 1980⁽¹⁾.

(1) جامعة باتنة، دليل الطالب الجامعي، منشورات جامعة باتنة، 1997، ص 8.

وعملا على التسيير الأمثل للمركز الجامعي بأقسامه وتخصصاته المختلفة أعيدت هيكلته سنة 1985 ليضم ستة معاهد وطنية تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية، غير أن التطورات التي شهدتها التكوين الجامعي بولاية باتنة دفعت الوصاية إلى نظام المعاهد الوطنية، وأسست جامعة باتنة العديد منها والتي تتفرع بدورها إلى دوائر، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 89/136 المؤرخ في 01 أوت 1989⁽¹⁾.

وبعد صدور القانون المتضمن اعتماد نظام الكليات، شرعت جامعة باتنة في التكيف مع هذا النظام، لتتشكل في النهاية من سبع كليات ومعهد للوقاية والأمن الصناعي وفق المرسوم التنفيذي رقم 247/04 المؤرخ في 29 أوت 1998 حيث تتوزع على المراكز التالية⁽²⁾:

-المجمع الجديد والمسمى الحاج لخضر: ويضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الوقاية والأمن الصناعي. بالإضافة إلى معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية، وكذا معهد الري والهندسة المدنية والهندسة المعمارية.

-القطب الجامعي بفسديس: ويضم قسم العلوم الإنسانية ومعهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

-المركز الجامعي رقم 1 (عبروق مدني): يضم كلية التكنولوجيا.

-المركز الجامعي رقم 2 (بن بعطوش عبد العالي): ويضم كلية الحقوق.

-المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الإسلامية: ويضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.

-مركز كلية العلوم الطبية: ويضم قسم الطب وقسم الصيدلة.

-مركز البحث بالمحافظة سابقا.

⁽¹⁾ جامعة باتنة-1، نبذة عن الجامعة، ص.1.

http://ar.univ-batna.dz/?page_id=14 (02/02/2019)

⁽²⁾ المرجع نفسه.

وبتاريخ 11 أبريل 2010 صدر المرسوم التنفيذي رقم 10-109 الذي يهيكل جامعة باتنة إلى⁽¹⁾:

-سبعة كليات: كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الطب، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، كلية الآداب واللغات.

-أربعة معاهد: معهد الوقاية والأمن الصناعي، معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية.

بعدها شهدت جامعة باتنة نهضة كبيرة على المستويين الهيكلي والبيداغوجي، إذ تم الشروع في التأسيس لهياكل قاعدية جديدة تتعلق بالمقاعد البيداغوجية ومقرات الإيواء خاصة في المقر الجديد لجامعة الحاج لخضر. كما اعتمدت العديد من التخصصات الحديثة التي تدعمت بها المنظومة البيداغوجية للجامعة مما جعلها تستقطب الطلبة من داخل وخارج الولاية، حيث ارتفع عدد المسجلين بها من 10 آلاف طالب سنة 1989 ليصل إلى 44310 طالب سنة 2006، ثم إلى 59239 طالب في 2012/2013⁽²⁾.

واستمرارا في تحسين ظروف البحث والدراسة، سجل على مستوى جامعة باتنة -1- أيضا مشروع القطب الجامعي الجديد بفسديس في إطار البرنامج الخماسي 2006/2005، والذي شرع في استغلاله التدريجي مطلع الموسم الجامعي 2013/2014، لما لا يقل عن 22 ألف مقعد بيداغوجي وأكثر من 12 ألف سرير و31 مخبر بحث، إلى جانب العديد من المرافق الهامة. وتم استغلاله كليا سنة 2015، وأطلق عليه اسم جامعة باتنة -2-. وتم تحويل حوالي سبعة آلاف طالب شهر سبتمبر 2015 إلى جامعة باتنة -2- بعد رفع بعض التحفظات التي كانت تعيق استغلاله الكلي، حيث تم تحويل طلبة التخصصات التي لا تتطلب إمكانات كبيرة لا سيما المخابر منها شعب الرياضيات، الإعلام الآلي، والبيولوجيا، على أن يلتحق طلبة باقي المعاهد والكليات الأخرى تدريجيا بهذا المرفق الجديد⁽³⁾، ليتم رسميا تقسيم جامعة باتنة إلى

(1) جامعة باتنة، دليل الطالب الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص.1.

(2) إلهام يحيوي ولعلى بوكميش، "دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: "ضمان جودة التعليم العالي"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 9-11 فيفري 2004)، ص.158.

(3) المرجع نفسه.

الفصل الرابع : تميز الأداء وواقع تأثير تنمية الموارد البشرية عليه بجامعة باتنة -1

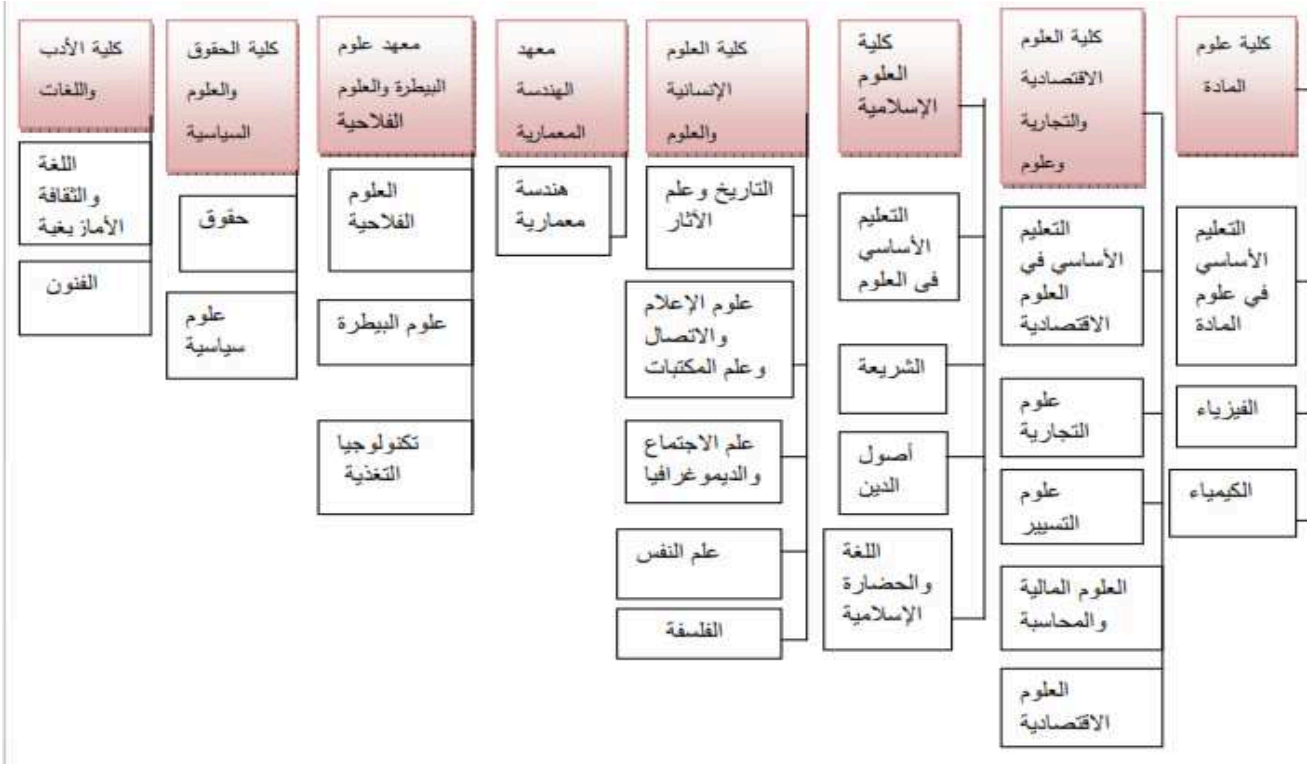
باتنة -1- وباتنة -2- ، يأتي هذا التقسيم لاعتبار جامعة باتنة من بين أكبر الجامعات الجزائرية بالنظر إلى هيكلها البيداغوجية والبشرية، لتمتع الجامعتين الجديتين بالاستقلال المالي والإداري⁽¹⁾.

المطلب الثاني: عرض لجامعة باتنة -1-

أولاً: ماهية جامعة باتنة -1-

بتاريخ 11 جويلية 2015 تم صدور المرسوم رقم 181/15 الذي عدل المرسوم التنفيذي رقم 136/89 المؤرخ في 1 أوت 1989 والمتضمن إنشاء جامعة باتنة، والذي تم بمقتضى المادة (02) إعادة تسمية "جامعة الحاج لخضر باتنة" بـجامعة باتنة -1-، كما تم تحديد عدد الكليات والمعاهد التابعة لها⁽²⁾، وذلك وفق ما يعبر عنه المخطط التالي:

الشكل رقم (22): كليات وأقسام جامعة باتنة -1-



المصدر: نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا، دليل نظام (ل.م.د)، جامعة باتنة -1- (2017-2018).

⁽¹⁾إبلال حداد، قرار جديد لتقسيم جامعة الحاج لخضر بباتنة إلى جامعتين.

<http://elhiwardz.com/local/22513/05/09/2018>

⁽²⁾الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 15-181 المتضمن إنشاء جامعة باتنة -1-، **الجريدة**

الرسمية 38 (12 جويلية 2015): ص 8-9.

وفقا للشكل أعلاه فإن جامعة باتنة -1- تضم 8 كليات المتمثلة في كلية علوم المادة، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية اللغة والأدب العربي والفنون، معهد الهندسة المعمارية وال عمران، معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية).

أما بخصوص الهياكل البيداغوجية فإن جامعة باتنة -1- تتوفر على ما يعادل 37000 مقعدا بيداغوجيا مستغلا، وقد برمجت مشاريع لإنجاز 1000 مقعدا بيداغوجيا للهندسة المعمارية و500 مقعدا بيداغوجيا خاصا بالعلوم الفلاحية والعلوم البيطرية، وكذا 1500 مقعدا بيداغوجيا بكلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة إنجاز قاربت 15%، وتجدر الإشارة إلى أن الهياكل البيداغوجية مقسمة كالآتي⁽¹⁾:

-المدرجات: وعددها 70 مدرجا بطاقة استيعاب بلغت 15767 مقعدا بيداغوجيا.

-قاعة المحاضرات: وعددها 20 قاعة بطاقة استيعاب بلغت 2100 مقعدا بيداغوجيا.

-قاعات الدراسة والأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية: وعددها 348 بطاقة استيعاب بلغت 21977 مقعدا بيداغوجيا.

-مخابر البحث: وعددها 156 مخبر بطاقة استيعاب بلغت 3831 مقعدا بيداغوجيا.

-قاعات الرسم والورشات: عددها 37 بطاقة استيعاب تبلغ 848 مقعدا بيداغوجيا.

-قاعات المحاضرات الكبرى: وعددها 02 بطاقة استيعاب 600 مقعدا بيداغوجيا بكل قاعة.

-قاعات الأنترنت: 12 قاعة بطاقة استيعاب بلغت من 10 إلى 18 مقعدا بيداغوجيا بكل قاعة.

كما أن هناك بعض الهياكل المخصصة للدعم البيداغوجي، مثل⁽²⁾:

-مراكز الحسابات: وعددها 58 مركزا للبحث، بطاقة استيعاب بلغت 1292 مقعدا بيداغوجيا.

⁽¹⁾نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁾المرجع نفسه.

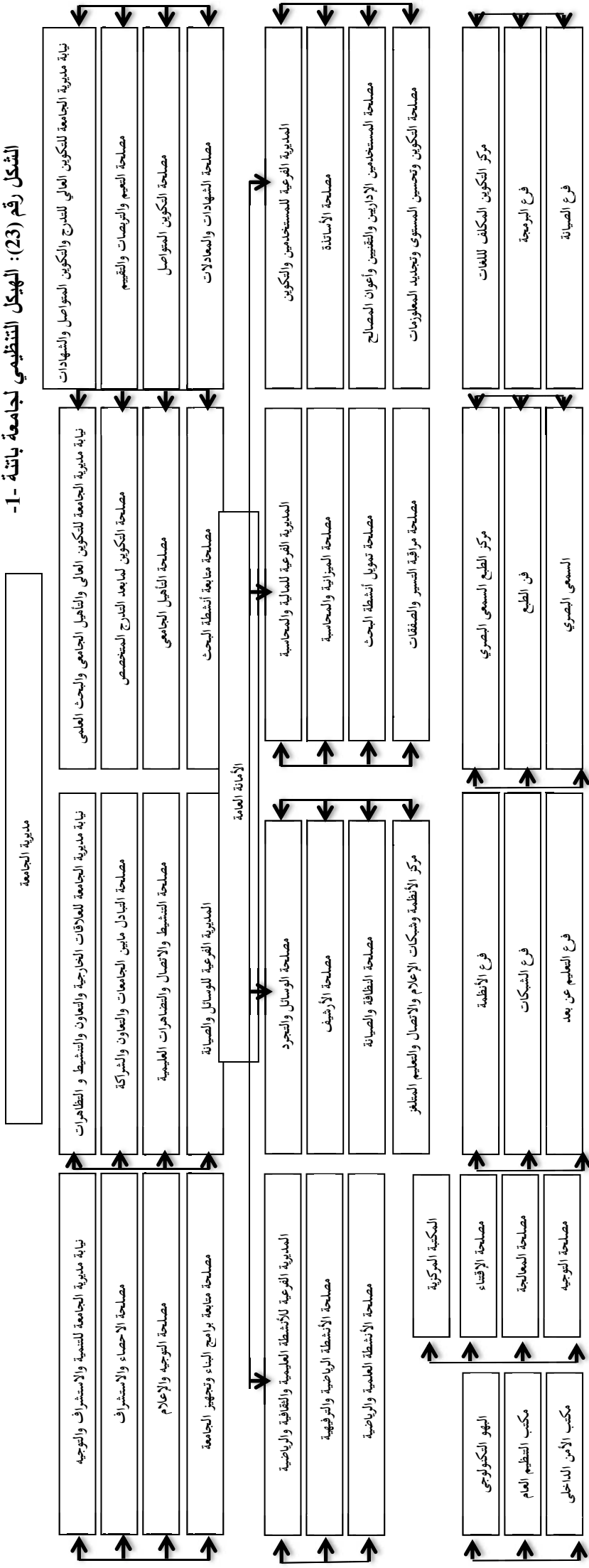
الفصل الرابع : ♦♦♦ تميز الأداء وواقع تأثير تنمية الموارد البشرية عليه بجامعة باتنة -1-

-المكتبات الجامعية: وعددها 31 مكتبة موزعة على مختلف الأقسام بالكليات والمعاهد بطاقة استيعاب تبلغ 3862 مقعدا بيداغوجيا.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة -1-

اعتمدت الهيئة الجديدة بمقتضى المادتين رقم (07) و(08) من المرسوم التنفيذي رقم 379/03 المؤرخ في 23 أوت 2003 ، والذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بسيرها وتنظيمها⁽¹⁾. ويمكن توضيح ذلك وفقا لما يبينه الهيكل التنظيمي الذي يعبر عنه الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة -1-



المصدر : جامعة باتنة-1، نبذة عن الجامعة، مرجع سبق ذكره.

(1)الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 379/03 ، الجريدة الرسمية 23 (23 أوت 2003): ص. 5-6.

وانطلاقاً من الشكل أعلاه، ونظراً لأهمية الهيكل التنظيمي يمكن التفصيل لوحدات الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة -1-، من خلال التطرق لصلاحيات كل وحدة بحيث نجد أن الهيكل التنظيمي ينقسم إلى قسمين هما:

1. مديرية الجامعة: وتضم كل من (1):

أ. نيابة الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: وتشمل مصلحة التعليم التدريب والتقييم، مصلحة الشهادات والمعادلات، ومصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، وتتكفل بـ:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريبات المنظمة من قبل الجامعة.

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة للكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة، واحترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.

- ضمان أخذ القائمة الإسمية للطلبة وتحويلها.

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال، بالإضافة إلى سير المجلس العلمي والحفاظ على أرشيفه.

ب. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي: وتشمل على مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، مصلحة التأهيل الجامعي، ومصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه، وتتكفل بـ:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

(1) جامعة باتنة-1-، نبذة عن الجامعة، مرجع سبق ذكره.

-القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

-ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

-جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

ج. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: وتشمل مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة، ومصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، وتتكفل بـ:

-ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

-المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.

-القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

-تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

-ضمان متابعة تحسين المستوى تجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

د. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: وتشمل مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة، وتتكفل بـ:

-جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

-القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري.

-متابعة البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.

-القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي تتضمنها الجامعة ومنافذها المهنية.

-وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجههم.

-ترقية أنشطة إعلام الطلبة، ومتابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

2. الأمانة العامة: وتتكفل هذه المصلحة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي

بتحضير مشروع الميزانية ومتابعتها، تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة، بالإضافة إلى متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة، وتشمل الهياكل التالية⁽¹⁾:

أ. المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، ومصلحة مراقبة تسيير الصفقات وتتكفل بمتابعة تنفيذ الميزانية، تحضير تفويض الاعتماد إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد وضمان مراقبة تسييرها، ومتابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات.

ب. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: وتشمل مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة ومصلحة الأرشفة، ومن مهامها ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير، ضمان صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة، وتسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة، والاحتفاظ بسجلات الجرد.

ج. المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية: وتشتمل على مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية، وتتكفل بترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة، دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية والقيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

د. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: وتشتمل مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، والمصالح المشتركة كمركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتتكفل بإعداد وتنفيذ مخططات التكوين، وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة، تنسيق وإعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة وضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.

⁽¹⁾ جامعة باتنة-1، نبذة عن الجامعة، مرجع سبق ذكره.

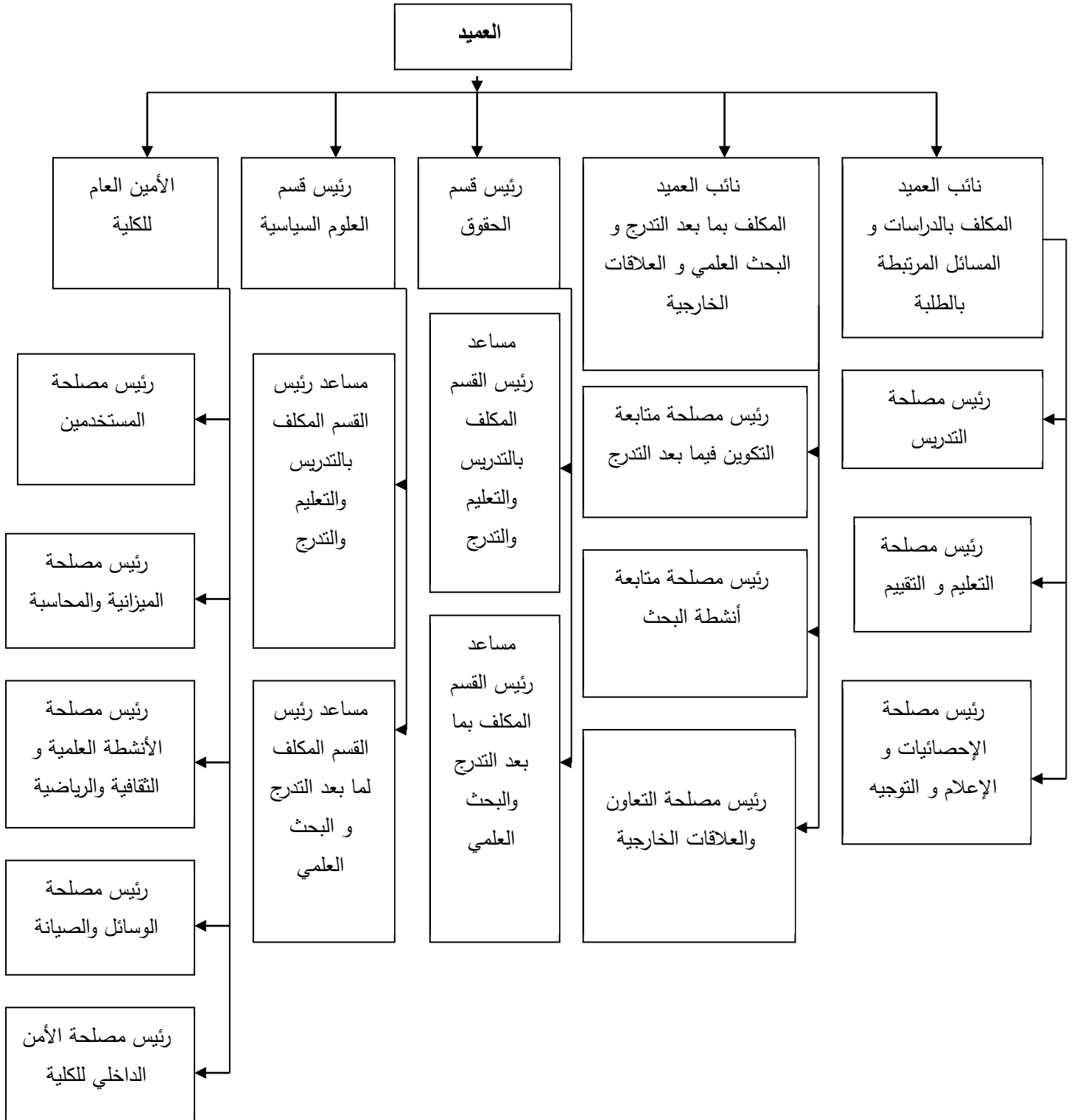
هـ. المكتبة المركزية: تعد أهم المرافق التي يتردد عليها الطلبة يوميا.

المطلب الثالث: نبذة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة -1-

كان معهد الحقوق اللبنة الأولى مع معهد الآداب لإنشاء جامعة باتنة في الموسم الجامعي 1978/1977 وهذا بموجب مرسوم تنفيذي رقم 77/79 المؤرخ في 1977/06/20، وتم العمل بنظام الكليات ابتداء من 1998 وأصبحت كلية الحقوق والعلوم السياسية في ظل المرسوم التنفيذي 181/15 تابعة لجامعة باتنة -1-. وتضم الكلية حاليا قسمين هما: قسم الحقوق وقسم العلوم السياسية، ومقرها بالمركز الجامعي عبد العالي بعطوش (العرقوب سابقا) وتحتوي الكلية على عدة هياكل بيداغوجية منها: 6 مدرجات، 46 قاعة للتطبيقات، مركزان للإنترنت وتطبيقات الطلبة، قاعتان كبيرتان للمناقشات والملتقيات، مكتبة تحتوي على قاعتين للمطالعة⁽¹⁾. ويوضح الشكل التالي الهيئات والمصالح التي يتشكل منها التنظيم الإداري والعلمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة -1-.

(1) جامعة باتنة -1-، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

الشكل رقم (24): الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية



المصدر: جامعة باتنة -1-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مرجع سبق ذكره.

أولاً: قسم الحقوق

1. **التعريف بقسم الحقوق:** تم إدماج معهد الحقوق في معهد العلوم الاقتصادية في إطار تحويل الجامعات إلى معاهد وطنية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 83/544 المؤرخ في 24/09/1983. وفي سنة 1989 بعث معهد الحقوق من جديد في إطار إنشاء جامعة باتنة بمرسوم تنفيذي رقم 89/136 المؤرخ في 01/08/1989. في الموسم الجامعي 1998/1999 تمت ترقية معهد الحقوق إلى كلية الحقوق حيث ضمنت قسمين: قسم العلوم القانونية وقسم العلوم السياسية وهذا بموجب قرار تنفيذي مؤرخ في 01/08/1998⁽¹⁾.

في الموسم الجامعي 2004/2005 تم تدعيم الكلية بفرع جديد هو علوم الإعلام والاتصال بقرار وزاري رقم 129 مؤرخ في 28/09/2004. وبموجب القرار الوزاري المؤرخ في 25/08/2011 المتضمن إنشاء ملحقة جامعة باتنة تم تدعيم قسم الحقوق بفرع في ملحقة بركة⁽²⁾.

يشتمل الهيكل التنظيمي لقسم الحقوق على رئيس للقسم، مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، مسؤول شعبة التكوين في الحقوق، أمانة القسم. بالإضافة إلى اللجنة العلمية التي تشرف على الجوانب العلمية المرتبطة بالمسار البيداغوجي للطلبة في مرحلة التدرج وما بعد التدرج، كما تتولى عملية متابعة وتقييم الأداء البيداغوجي للأساتذة وتقييم مشاريع البحث واقتراحات تنظيم النظاهرات العلمية. ويعتبر قسم الحقوق لجامعة باتنة من بين أفضل الأقسام وطنياً من حيث عدد الأساتذة بالنسبة لعدد الطلبة، إذ خلافاً لأقسام أخرى لا يعاني من أي عجز في التأطير ويتوزع أساتذة القسم حسب الرتب العلمية بالشكل التالي: أساتذة التعليم العالي (13)، الأساتذة المحاضرون أ وب (46)، الأساتذة المساعدون أ وب (43)، أساتذة مساعدين متربصين قسم ب (03)، أساتذة معيدين (02)⁽³⁾.

2. إحصائيات حول التخصصات وعدد الطلبة: سوف يتم التعرف على تخصصات وعدد الطلبة في

طور الليسانس، الماستر والدكتوراه في قسم الحقوق بجامعة باتنة -1-.

(1) جامعة باتنة -1-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مرجع سبق ذكره.

(2) عبد العالي هبال، مرجع سبق ذكره، ص. 247.

(3) المرجع نفسه.

الفصل الرابع: تميز الأداء وواقع تأثير تنمية الموارد البشرية عليه بجامعة باتنة -1-

أ. مستوى الليسانس: في الجدول التالي سوف يتم التعرف على تخصصات وعدد الطلبة بالقسم في مستوى الليسانس.

الجدول رقم (20): تخصصات وعدد الطلبة في طور الليسانس(2018/2019)

| عدد الطلبة | التخصص | ليسانس |
|------------|-----------|-----------|
| 1730 | جذع مشترك | سنة أولى |
| 994 | جذع مشترك | سنة ثانية |
| 257 | قانون عام | سنة ثالثة |
| 206 | قانون خاص | |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على: بيانات مصلحة إحصائيات كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ب. مستوى الماستر: في الجدول التالي سوف يتم التعرف على تخصصات وعدد الطلبة بالقسم في مستوى الماستر.

الجدول رقم (21): تخصصات وعدد الطلبة في طور الماستر(2018/2019)

| عدد الطلبة | ماستر 2 | ماستر 1 | التخصص |
|------------|---------|---------|----------------------------------|
| 227 | 114 | 113 | قانون وتنمية مستدامة |
| 237 | 116 | 121 | القانون الجنائي والعلوم الجنائية |
| 239 | 130 | 109 | القانون الإداري |
| 250 | 131 | 119 | قانون الأعمال |
| 217 | 115 | 102 | القانون العقاري |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على: بيانات مصلحة إحصائيات كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ج. مستوى الدكتوراه: في الجدول التالي سوف يتم التعرف على تخصصات وعدد الطلبة بالقسم في مستوى كل من دكتوراه علوم ودكتوراه LMD.

الجدول رقم (22): تخصصات وعدد الطلبة في طور الدكتوراه LMD(2019/2018)

| عدد الطلبة | التخصص | دكتوراه |
|------------|----------------------------|---------|
| 03 | قانون الملكية | LMD |
| 09 | قانون أعمال | |
| 14 | الحكامة وبناء دولة المؤسسة | |
| 17 | الإدارة المحلية | |
| 09 | قانون جنائي | |
| 06 | قانون عقاري | |
| 06 | حماية البيئة | |
| 05 | قانون عام | |
| 05 | قانون خاص | |
| 70 | قانون عام | |
| 84 | قانون خاص | |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على: بيانات مصلحة إحصائيات كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ثانيا: قسم العلوم السياسية

1.التعريف بقسم العلوم السياسية: تم اعتماد تخصص العلوم السياسية بجامعة باتنة ابتداء من السنة الجامعية 1992/1991 لتكون بذلك ثاني جامعة على المستوى الوطني بعد جامعة الجزائر تدرج هذا التخصص ضمن مجالات التكوين، مع بداية العمل بنظام الكليات في الدخول الجامعي 1999/1998 تم إدماج هذا التخصص ضمن كلية الحقوق والعلوم السياسية تحت تسمية قسم العلوم السياسية وذلك بموجب القرار التنفيذي المؤرخ في أوت 1998. ويوجد مقر قسم العلوم السياسية بحي الشهداء مدينة باتنة⁽¹⁾.

يشتمل الهيكل التنظيمي للقسم من الرئيس، مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، مسؤول شعبة التكوين في العلوم السياسية،

⁽¹⁾كلية الحقوق والعلوم السياسية، ثلاثون سنة من العطاء، الدليل الجامعي لكلية الحقوق والعلوم السياسية، منشورات كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2007، ص. 9.

أمانة للقسم. بالإضافة إلى لجنة علمية تشرف على الجوانب العلمية المرتبطة بالمسار البيداغوجي للطلبة في مرحلة التدرج وما بعد التدرج، كما تتولى عملية متابعة وتقييم الأداء البيداغوجي وتقييم مشاريع البحث واقتراحات تنظيم التظاهرات العلمية. كما يعتبر قسم العلوم السياسية بجامعة باتنة-1- من بين أفضل الأقسام وطنيا من حيث الأساتذة بالنسبة لعدد الطلبة، إذ خلافا لأقسام أخرى لا يعاني من أي عجز في التأطير⁽¹⁾.

2. إحصائيات حول تخصص وعدد الطلبة بقسم العلوم السياسية: سوف يتم التعرف على تخصصات وعدد الطلبة في طور الليسانس الماستر والدكتوراه في قسم العلوم السياسية بجامعة باتنة -1-.
أ. مستوى الليسانس: في الجدول التالي سوف يتم التعرف على تخصصات وعدد الطلبة بالقسم في مستوى الليسانس.

الجدول رقم (23): تخصصات وعدد الطلبة في طور الليسانس(2018/2019)

| عدد الطلبة | التخصص | ليسانس |
|------------|--------------------|-----------|
| 148 | جذع مشترك | سنة أولى |
| 67 | جذع مشترك | سنة ثانية |
| 30 | تنظيم سياسي وإداري | سنة ثالثة |
| 30 | علاقات دولية | |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على: بيانات مصلحة إحصائيات كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ب. مستوى الماستر: في الجدول التالي سوف يتم التعرف على تخصصات وعدد الطلبة بالقسم في مستوى الماستر.

الجدول رقم (24): تخصصات وعدد الطلبة في طور الماستر(2018/2019)

| عدد الطلبة | ماستر 2 | ماستر 1 | التخصص |
|------------|---------|---------|--------------------|
| 119 | 65 | 54 | تنظيم سياسي وإداري |
| 96 | 56 | 40 | علاقات دولية |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على: بيانات مصلحة إحصائيات كلية الحقوق والعلوم السياسية.

(1) المرجع نفسه.

ج. مستوى الدكتوراه: في الجدول التالي سوف يتم التعرف على تخصصات وعدد الطلبة بالقسم في مستوى كل من دكتوراه علوم ودكتوراه LMD .

الجدول رقم (25): تخصصات وعدد الطلبة في طور الدكتوراه LMD(2018/2019)

| عدد الطلبة | التخصص | دكتوراه | |
|------------|---|---------|------|
| 11 | إدارة الموارد البشرية | LMD | |
| 04 | الأمن والتعاون في العلاقات الدولية | | |
| 05 | السياسة العامة والحكومات المقارنة | | |
| 05 | إدارة عامة والتنمية المحلية | | |
| 04 | دراسات متوسطة | | |
| 11 | الأمن والتعاون في العلاقات الدولية والدراسات المتوسطة | | |
| 03 | الأمن والتنمية | | |
| 03 | العلاقات الدولية والجيوبوليتيك في الدراسات الآسيوية | | |
| 03 | الإدارة المحلية | | |
| 03 | العلاقات الدولية | | |
| 06 | تنظيم سياسي وإداري | | |
| 02 | الحكومة والتنمية | | علوم |
| 36 | علاقات دولية | | |
| 30 | تنظيمات سياسية | | |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على: بيانات مصلحة إحصائيات كلية الحقوق والعلوم السياسية.

المبحث الثاني : منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذا المبحث إلى تقديم وصف مفصل لمجمل الإجراءات اللازمة لإنجاز الدراسة الميدانية، من أجل الحصول على البيانات الإحصائية المطلوبة. بحيث ننطلق في هذه الإجراءات من خلال ضبط مجال دراستنا (البشري والزمني)، مروراً بتحديد صدق وثبات الدراسة، وصولاً إلى توضيح خصائص عينة الدراسة واختبار توزيعها الطبيعي.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سوف يتم في هذا المطلب تبيان المجال البشري والزمني، بالإضافة إلى منهج وأدوات الدراسة الميدانية.

أولاً: المجال البشري (مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي)

ونعني به "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر"، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهتم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة⁽¹⁾. حيث يتمثل مجتمع دراستنا في الأساتذة والموظفين الإداريين لكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة -1-، وعددهم الإجمالي 246، بغية معرفة كيف تؤثر إستراتيجيات التدريب، التحفيز والإبداع الوظيفي على تميز أدائهم.

1. عدد أعضاء هيئة التدريس: يوضح الجدول أدناه عدد أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية كل

حسب رتبته العلمية.

(1) السعدي رجال، الإحصاء الوصفي (الجزائر: مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، 2013)، ص. 18.

الجدول رقم (26): عدد أعضاء هيئة التدريس ورتبهم العلمية

| المجموع | القسم الأكاديمي | | الرتب العلمية |
|---------|-----------------|------|-----------------------|
| | علوم سياسية | حقوق | |
| 22 | 09 | 13 | أستاذ التعليم العالي |
| 68 | 22 | 46 | أستاذ محاضر (أ) و(ب) |
| 56 | 13 | 43 | أستاذ مساعد (أ) و(ب) |
| 03 | / | 03 | أستاذ مساعد متريص (ب) |
| 02 | / | 02 | أستاذ معيد |
| 151 | 44 | 107 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على: مصلحة المستخدمين التابعة لمصالح الأمانة العامة لكلية الحقوق والعلوم السياسية.

2. عدد الإداريين: يوضح الجدول أدناه عدد الإداريين في كلية الحقوق والعلوم السياسية، الموزعين حسب رتبهم الإدارية.

الجدول رقم (27): عدد الإداريين في قسمي الحقوق والعلوم السياسية

| العدد | الرتب الإدارية لموظفي قسمي الحقوق والعلوم السياسية |
|-------|--|
| 41 | التقنيين وعمال المصالح |
| 31 | المتعاقدين الإداريين |
| 23 | عقود المساعدة على الإدماج المهني |
| 95 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على: مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: المجال الزمني للدراسة

تم الشروع في الجانب الميداني بداية من شهر فيفري 2018 إلى غاية نهاية شهر جويلية 2019، حيث تم في هذه المرحلة تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تحديد الأدوات المناسبة لتبليغها لأهدافها من أداة جمع البيانات (الاستبيان) إلى أدوات التحليل الإحصائي، تصميم وبناء الاستبيان ثم توزيعه واسترجاعه،

تفريغ وجدولة البيانات، اختبار وتحليل النتائج المحصلة ومناقشة الفرضيات. ويمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة مرفقة بالتأطير الزمني على النحو التالي:

-مرحلة إعداد الاستبيان: بعد تحديد مجتمع الدراسة، وبغية الإعداد والتصميم الجيد والسليم للاستبيان الذي يعرف بأنه "استمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة تسلم إلى المبحوثين وتتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث، وفي حالة استخدامها يراعى شرط هام وهو أن يكون المبحوث يحسن القراءة والكتابة"⁽¹⁾. تم الاطلاع على نماذج الاستبيان المختلفة، كذا سؤال ذوي الاختصاص من الأساتذة ومنهم نذكر: عمر مرزوقي أستاذ التعليم العالي بجامعة باتنة -1-، عبد العالي هبال أستاذ محاضر بجامعة باتنة -1-، بارة سمير أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرياح -ورقلة-، طيب أحمد أستاذ محاضر بجامعة الجيلاني بونعامة -خميس مليانة-، بوقنور اسماعيل أستاذ محاضر بجامعة 08 ماي 1945 -قالمة- حول النقاط التي يشوبها نوع من اللبس والغموض بغية الحصول على تحكيم علمي لها، حيث دام تصميمها وإخراجها في شكلها المقبول علميا حوالي شهرين (من مارس إلى أبريل 2018).

-مرحلة توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وتحصيلها: استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين في الجامعة محل الدراسة خمسة أشهر، حيث تم توزيع 217 استبانة على أساتذتها وموظفيها الإداريين واسترجع منها 171 استبانة بنسبة تقدر بـ: 78,80% بعدها تم استبعاد 15 استبانة، ليصبح مجموع الاستبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 156 استبانة ما نسبته 71,88%.

-مرحلة تفريغ وجدولة البيانات: تم تفريغ البيانات وجدولتها بدءا من تحصيل كل الاستبيانات الموزعة والقابلة للتحليل الإحصائي منذ بداية أبريل 2019 إلى غاية أواخر شهر جوان 2019.

-مرحلة عرض وتحليل نتائج دراسة ومناقشة الفرضيات: تم التحليل الإحصائي للبيانات باعتماد نظام (SPSS)، ثم عرض وتحليل نتائج دراسة ومناقشة الفرضيات في حدود مضامين محاور الاستبيان وفي ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها، بعدها تم إتمام الدراسة في صورتها النهائية.

(1) فضيل دليو وعلي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية (الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة، 1999)، ص.192.

ثالثا: منهج وأدوات الدراسة الميدانية

1. منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حيويتها وتأکید درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.

2. أدوات جمع البيانات: وتنقسم إلى:

أ. الاستبيان: والذي يعتبر أحسن أداة للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة التي لا يمكن الوصول لكل أفرادها من خلال المقابلة المباشرة، ومن بين أهم خطوات تصميمه نذكر:

- تحديد الهدف من الاستبيان: والذي يستمد أساسا من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية إيجاد حل لها، أين وزع على عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية، هادفا إلى إبراز أثر كل من إستراتيجية التدريب، التحفيز والإبداع الوظيفي على تميز أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة -1-.

- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره: التي تلخصت في جملة الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات.

- تصميم الاستبيان: حيث تم تقسيمه إلى جزأين، الأول اشتمل على بيانات خاصة بأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في (الجنس، الوظيفة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي الأقدمية في الجامعة)، أما الثاني فاشتمل على ثلاثة محاور أساسية مرتبطة منطقيا، وتصب مضامينها في ترجمة مفصلة لعبارات الدراسة وفرضياتها في شكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع الدراسة. والجدول التالي يبرز المحاور السابقة وترتيب عباراتها.

الجدول رقم(28): ترتيب عبارات محاور الدراسة

| الرقم | المحور | أرقام العبارات |
|-------|--|----------------|
| 01 | تدريب الموارد البشرية كإستراتيجية لتميز الأداء الجامعي | 17-01 |
| 02 | التحفيز إستراتيجية لتميز أداء الموارد البشرية في الجامعة | 35-18 |
| 03 | أثر الإبداع الوظيفي على تميز الأداء في الجامعة | 51-36 |

المصدر: من إعداد الطالبة.

يمثل الجدول أعلاه المحاور الثلاثة للاستبيان والمقسمة إلى مجموعة من العبارات المرقمة من (1) إلى (57)، حيث اشتمل المحور الأول على سبعة عشر عبارة، والثاني على ثمانية عشر عبارة، أما الثالث فاشتمل على ستة عشر عبارة.

ب. أدوات التحليل الإحصائي: بغية تبليغ هذه الدراسة أهدافها وبناء على طبيعتها وحجم عينتها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical package for social sciences) والذي يعرف بأنه " مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات ، ومن ثم القيام بتحليلها إحصائياً من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية، ويعتمد البرنامج على المعلومات الرقمية، ويتميز بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مده بها، كما يمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي"⁽¹⁾. كما تم استخدام سلم ليكارت (Likert) الخماسي، الذي يعد إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، ويترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) يعني (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجات، وصولاً إلى الاختيار "غير موافق بشدة" الذي يعني درجة (1).

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)

تعتبر عملية اختبار كل من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، من أهم الدلائل التي تبين صلاحية الأداة لاختبار ما أعدت له.

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

وقد عرف على أنه " تقييم شامل يوفر من خلاله الدليل المادي والمبرر النظري اللازمين لإثبات كفاية وملاءمة ومعنى أي تأويل أو فعل يبني على درجة الاختيار"⁽²⁾، كما يشير "في الدراسات الميدانية

⁽¹⁾ محمد بركات نافذ، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (غزة: كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، 2012)، ص.2.

⁽²⁾ أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999)، ص.230.

إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثم إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت إليه⁽¹⁾.

وللتأكد من صدق الأداة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، قمنا بإجراء اختبار للصدق الظاهري، الصدق الاستطلاعي وكذا صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي:

1. الصدق الظاهري (آراء المحكمين): ويعرف بأنه "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغيرات المختلفة"⁽²⁾، وفي إطار مساعي اختبار الصدق الظاهري المصمم لهذه الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في جامعات مختلفة، بغية التأكد من مدى قياسها لما ينبغي قياسه فعلياً (تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة)، حيث تمت الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره، التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيح يتماشى وما تمت الإشارة إليه بضرورة التعديل أو الحذف أو الإضافة وربما إعادة الصياغة، وهذا بعد مناقشة المشرف والأخذ برأيه وموافقته.

2. الصدق الاستطلاعي (العينة الاستطلاعية): بعد الأخذ بآراء المحكمين واتخاذ الإجراءات التصحيحية المشار إليها من طرفهم، تم توزيع (20) استمارة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، للتعرف على آرائهم وكيفية تقبلهم لعبارات الاستبيان ومدى فهمهم لها، وهل كانت العبارات واضحة وبسيطة أم أنها أخذت جهد ووقت المبحوث في تفسير معناها أو تأويله.

3. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: يتم التحقق من هذا الصدق من خلال حساب معاملات الارتباط لكارل بيرسون (Pearson correlation)، لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، اعتماداً على النظام الإحصائي SPSS، وهذا ما تبينه الجداول التالية:

⁽¹⁾ فضيل دليو، "معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية"، مجلة العلوم الاجتماعية 85 (2014): ص. 03.

⁽²⁾ إيلي زرقان، "اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجاً" (أطروحة دكتوراه في إدارة التربية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 2، 2012)، ص. 229.

أ. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول والدرجة الكلية

الجدول رقم (29): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس

| رقم عبارة المحور الأول | الاتساق مع المحور | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس |
|------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 01 | 0.487** | 0.409* |
| 02 | 0.349** | 0.642** |
| 03 | 0.178* | 0.544** |
| 04 | 0.324** | 0.669** |
| 05 | 0.342* | 0.532** |
| 06 | 0.533** | 0.180* |
| 07 | 0.705** | 0.479** |
| 08 | 0.654** | 0.384* |
| 09 | 0.703** | 0.182* |
| 10 | 0.646** | 0.349** |
| 11 | 0.626** | 0.214* |
| 12 | 0.601** | 0.333** |
| 13 | 0.206** | 0.540** |
| 14 | 0.326** | 0.650** |
| 15 | 0.274** | 0.616** |
| 16 | 0.195* | 0.327** |
| 17 | 0.108* | 0.461** |

** الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

* الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير البيانات المستخرجة من الجدول الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات ارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.10 و 0.70)، وبالنسبة للعبارة مع محورها محصورة بين (0.18 و 0.66) لكل عبارة للمقياس وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) و (0,01) وهي دالة إحصائية، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي أي أن المقياس يتمتع بمعامل صدق اتساق داخلي جيد، وعليه فإن المحور الأول من المقياس والمتمثل في تدريب الموارد البشرية كإستراتيجية لتميز الأداء الجامعي صادق.

ب. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني والدرجة الكلية

الجدول رقم(30): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس

| رقم عبارة المحور الثاني | الاتساق مع المحور | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس |
|-------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 18 | 0.659** | 0.683** |
| 19 | 0.455** | 0.114* |
| 20 | 0.674** | 0.702** |
| 21 | 0.756** | 0.710** |
| 22 | 0.760** | 0.737** |
| 23 | 0.836** | 0.771** |
| 24 | 0.705** | 0.599** |
| 25 | 0.514** | 0.378** |
| 26 | 0.831** | 0.726** |
| 27 | 0.502** | 0.400** |
| 28 | 0.291** | 0.299** |
| 29 | 0.783** | 0.746** |
| 30 | 0.808** | 0.756** |
| 31 | 0.698** | 0.727** |
| 32 | 0.706** | 0.730** |
| 33 | 0.436** | 0.480** |
| 34 | 0.470** | 0.149* |
| 35 | 0.439** | 0.429** |

** الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

* الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات ارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.29 و 0.83)، وبالنسبة للعبارة مع محورها محصورة بين (0.77 و 0.11) لكل عبارة للمقياس وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) و(0,01) وهي دالة إحصائية، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي أي أن المقياس يتمتع بمعامل صدق اتساق داخلي جيد، وعليه فإن المحور الثاني من المقياس والمتمثل في التحفيز إستراتيجية لتميز أداء الموارد البشرية في الجامعة صادق.

ج.الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث والدرجة الكلية

الجدول رقم(31): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس

| رقم عبارة المحور الثالث | الاتساق مع المحور | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس |
|-------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 36 | 0.699** | 0.626** |
| 37 | 0.203* | 0.132* |
| 38 | 0.767** | 0.678** |
| 39 | 0.762** | 0.694** |
| 40 | 0.701** | 0.662** |
| 41 | 0.789** | 0.716** |
| 42 | 0.702** | 0.599** |
| 43 | 0.679** | 0.631** |
| 44 | 0.711** | 0.338** |
| 45 | 0.543** | 0.178* |
| 46 | 0.279** | 0.640** |
| 47 | 0.695** | 0.445** |
| 48 | 0.412** | 0.682** |
| 49 | 0.674** | 0.633** |
| 50 | 0.591** | 0.521** |
| 51 | 0.555** | 0.840** |

** الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

* الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات ارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.20 و 0.78)، وبالنسبة للعبارة مع محورها محصورة بين (0.84 و 0.13) لكل عبارة للمقياس وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) و (0,01) وهي دالة احصائياً، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي أي أن المقياس يتمتع بمعامل صدق اتساق داخلي جيد، وعليه فإن المحور الثالث من المقياس المتمثل في أثر الإبداع الوظيفي على تميز الأداء في الجامعة صادق.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد التأكد من صدق الاستبيان (أداة الدراسة) من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون)، كان لا بد من التأكد من ثباتها، حيث استخدم في ذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يأخذ قيما تتحصر بين الصفر والواحد الصحيح. والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (32): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

| المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات(ألفا كرونباخ) |
|--|--------------|----------------------------|
| تدريب الموارد البشرية كإستراتيجية لتميز الأداء الجامعي | 17 | 0.741 |
| التحفيز إستراتيجية لتميز أداء الموارد البشرية في الجامعة | 18 | 0.852 |
| أثر الابداع الوظيفي على تميز الأداء في الجامعة | 16 | 0.802 |
| الاستبانة | 51 | 0.901 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان تتراوح قيمه ما بين (0.74 و0.85)، كما بلغ معامل الثبات الإجمالي (0.901) وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع، هذا يؤكد أن الأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من مميزات عينة الدراسة واختبار توزيعها الطبيعي.

أولا: خصائص عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها "جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة، حتى تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، فهي بعض مفردات مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه وتطبق

عليه، للحصول على معلومات صادقة للوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه⁽¹⁾، وفي الجدول التالي وصف لعينة هذه الدراسة:

الجدول رقم (33): الاستثمارات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي

| عينة الدراسة | | | | | مجتمع الدراسة |
|---|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي | الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي (العينة النهائية) | الاستثمارات المستبعدة | الاستثمارات المسترجعة | الاستثمارات الموزعة (العينة المخططة) | |
| 71,88% | 156 | 15 | 171 | 217 | الأساتذة والموظفين الإداريين للجامعة |

المصدر: من إعداد الطالبة.

يمثل الجدول أعلاه عينة البحث التي تعد عينة عشوائية، حيث وزعت 217 استثماراً ما نسبته 88,21% من مجتمع الدراسة، واسترجع منها 171 استثماراً بنسبة 78,80%، بعدها تم استبعاد 15 استثماراً لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها أو عدم استكمالها لشروط ملئها، ليصبح مجموع الاستثمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 156 استثماراً ما نسبته 71,88% من مجتمع الدراسة الذي يشكل 246.

كما تضمن الاستبيان خصائص عينة الدراسة المتمثلة في الجنس (ذكور، إناث)، الوظيفة (أستاذ جامعي، موظف إداري)، الفئة العمرية، المؤهل العلمي وأخيراً الأقدمية في الجامعة، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والمدرجات التكرارية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1. متغير الجنس: في الجدول التالي سوف يتم الاعتماد على متغير الجنس لتبيان مميزات عينة الدراسة.

(1) علي عبد المؤمن معمر، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب (ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2008)، ص. 184.

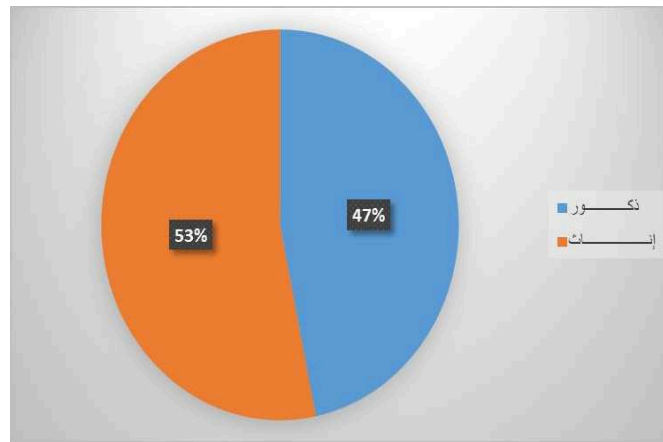
الجدول رقم (34): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكور | 73 | 46.8% |
| | إناث | 83 | 53.2% |
| | المجموع | 156 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يوزعون على نحو أن الإناث بلغ عددهم 83 بين أستاذة وموظفة إدارية، وعدد الذكور (73) أستاذ وموظف إداري وهما عددين متقاربين، ما يمكن تفسيره بأن أبواب التوظيف مفتوحة للجنسين الذكر والأنثى، إلا أن الإناث في هذه الدراسة كان لهم الدور الأكبر من حيث العدد في تمثيل الجامعة محل الدراسة في حدود ما أبرزته عينة الدراسة المختارة، هذا ما ستوضحه الدائرة النسبية المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم(25): دائرة نسبية خاصة بمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تمثل نسبة الإناث حسب الشكل 53%، ونسبة الذكور 47% من عينة الدراسة، وبالتالي نسبة الإناث هي الغالبة في هذه الدراسة.

2. متغير الوظيفة: في الجدول التالي سوف يتم تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

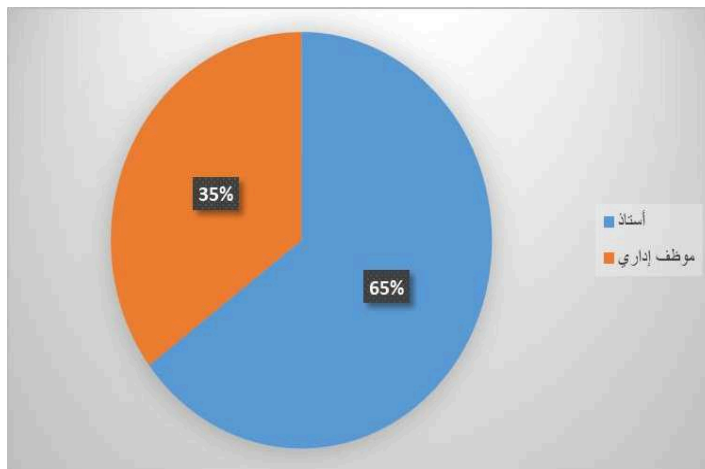
الجدول رقم(35): أفرا عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------|---------|----------------|
| الوظيفة | أستاذ | 101 | 64.7% |
| | موظف إداري | 55 | 35.3% |
| | المجموع | 156 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الوظيفة على نحو أن عدد الأساتذة يمثل 101 أستاذ وعدد الموظفين الإداريين 55 موظفا إداريا، هذا ما يمكن تفسيره بأن كلاهما يشكل الرأس مال البشري الذي يحمل مسؤولية النهوض بالجامعة، إلا أن حساسية وعظمة الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي من بناء العقول وتكوين الكفاءات البشرية التي تخدم المجتمعات، من خلال نقل المعارف (البحث العلمي)، تلقينها واستغلالها فيما يخدم الجامعة ومحيطها ومجتمعاتها المختلفة، يفرض على الجامعة أن تتوفر على العدد الكبير والكافي من الأساتذة بغية تعينتهم الفعلية في تحقيق الأدوار سالفة الذكر، مقارنة بعدد الموظفين الإداريين الذين يتلخص دورهم في تسيير الشؤون الإدارية التي تصب في خلق الانسجام والتوافق بين الأساتذة والطلبة، مما يعكس عددهم الأقل من عدد الأساتذة الذين يشكلون الحجر الأساس في البناء الجامعي وهذا بناء على ما أبرزته عينة الدراسة. ويمكن توضيح ما سبق بالشكل التالي:

الشكل رقم (26): دائرة نسبية خاصة بمتغير الوظيفة لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

حسب الشكل يتبين أن نسبة الأساتذة تمثل 65%، وهي النسبة الغالبة إذا ما قورنت بنسبة الموظفين الإداريين البالغ نسبتهم 35%.

3. متغير العمر: في الجدول التالي سوف يتم توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

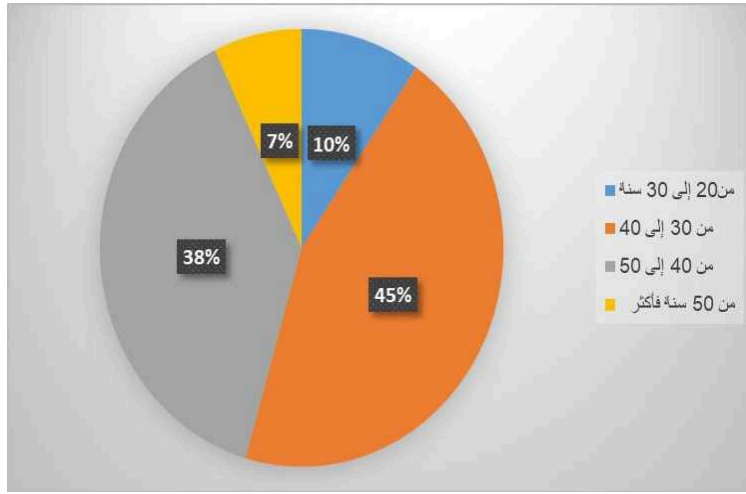
الجدول رقم(36):أفرا عينة الدراسة حسب متغير العمر

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|------------------|---------|----------------|
| العمر | من 20 إلى 30 سنة | 15 | 9.6% |
| | من 30 إلى 40 سنة | 70 | 44.9% |
| | من 40 إلى 50 سنة | 60 | 38.5% |
| | من 50 سنة فأكثر | 11 | 7.1% |
| | المجموع | 156 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الفئة العمرية على نحو أن غالبيتها موزعة على الفئتين الثانية والثالثة، حيث أن الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 40 سنة)، كان لها أكبر توزيع (70) بين أساتذة وموظفين إداريين، تليها الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 50 سنة) ممثلة في العدد (60) بين أساتذة وموظفين إداريين، أما ثالث فئة من حيث ترتيبات أكبر توزيع فقد كانت للفئة العمرية الأولى (من 20 إلى 30 سنة)، ممثلة في العدد (15)، وأخيرا تأتي الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فأكثر) والتي تمثل أصغر توزيع لأفراد عينة الدراسة (11)، وهذا يمكن تفسيره بأن أبواب التوظيف مفتوحة سنويا أمام الأفراد لاعتلاء المناصب التدريسية والإدارية في الجامعة وبأعداد معتبرة، لهذا نجد أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يتربعون في الفئتين الثانية والثالثة، كما نجد أن الأساتذة والموظفين الإداريين ذوي الخبرة الأكبر يتمركزون في الفئة الأخيرة أي (من 50 سنة فأكثر). ويمكن تمثيل الأعداد السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم(27): دائرة نسبية خاصة بمتغير الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين حسب الشكل أن نسبة التوزيع للفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) هي 10%، و (من 30 إلى 40 سنة) 45%، و (من 40 إلى 50 سنة) 38%، ومن 50 سنة فأكثر 7%.

4. متغير المؤهل العلمي. في الجدول التالي سوف يتم توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (37): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

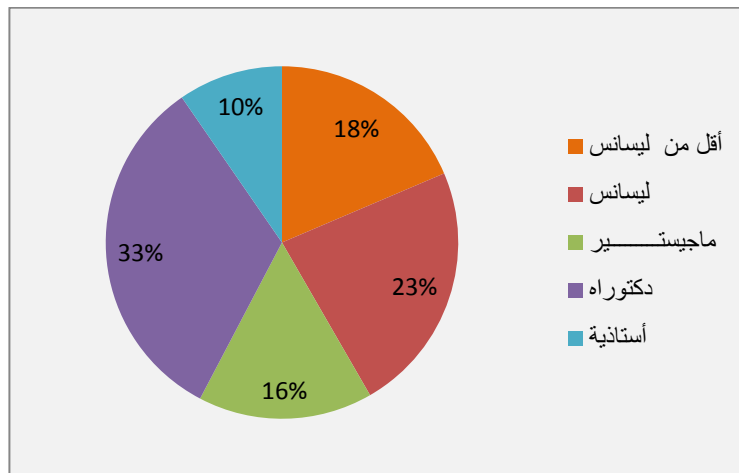
| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | أقل من ليسانس | 29 | 18.6% |
| | ليسانس | 36 | 23.1% |
| | ماجستير | 25 | 16% |
| | دكتوراه | 51 | 32.7% |
| | أستاذية | 15 | 9.6% |
| | المجموع | 156 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المؤهل العلمي على نحو أن أكبر توزيع من حيث المؤهل العلمي كان لأفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الدكتوراه، حيث كان عددهم 51 أستاذ، أما ثاني أكبر توزيع فقد كان لحملة شهادة الليسانس والذين بلغ عددهم 36 موظفا إداريا، يليها أصحاب مؤهل الأقل من ليسانس بعدد 29 موظفا إداريا، أما حملة شهادة الماجستير بلغ عددهم 25 أستاذ، وفي الأخير كان أصغر توزيع لأصحاب شهادة الأستاذية والذين كان عددهم 15 أستاذ. ويمكن تفسير النتائج المحصلة بالنسبة للأساتذة على أساس أن أكبر فئة عمرية موجودة في الجامعة محل الدراسة تتمركز بين (30 إلى 40) و(40 إلى 50) وفي هذه المرحلة العمرية غالبا ما يكون الأستاذ الجامعي في طور الإعداد لمذكرة الدكتوراه والتي تتطلب في أغلب الأحيان مدة أربع سنوات فما فوق لإعدادها في حين نجد نسبة قليلة ممن استكملها، وأخيرا نجد أصحاب درجة الأستاذية التي تلي درجة الدكتوراه مباشرة وغالبا يكون عدد حملتها قليل مقارنة بالمؤهلات الأخرى، لأنها تتطلب كم من المنجزات العلمية ومن سنوات الخبرة التي تسمح لصاحبها بأن يوضع في ترتيب يسمح له بالحصول على هذه الدرجة.

أما فيما يخص الموظفين الإداريين فنجد أن أكبر نسبة هي لحملة الليسانس، وهذا يمكن تفسيره بأن الجامعة وضعت في سياساتها الوظيفية أولوية توظيف حملة الشهادات الجامعية وتأتي على رأسها هذه الشهادة، كأسلوب للرفع من مستوى الممارسات الإدارية فيها وسياسة الدولة في امتصاص بطالة حاملي الشهادات الجامعية، هذا ما يمكن أن نفسر به أيضا قلة عدد المؤهلات الأخرى. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (28): دائرة نسبية خاصة بمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الشكل نسب التوزيع من حيث المؤهل العلمي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة حيث تمثل نسبة أصحاب مؤهل أقل من ليسانس 18%، شهادة ليسانس 23%، شهادة الماجستير 16%، شهادة الدكتوراه 33% ودرجة الأستاذية 10%.

5. متغير الأقدمية: في الجدول التالي سوف يتم الاعتماد على متغير الأقدمية لتبيان خبرة أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (38): أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

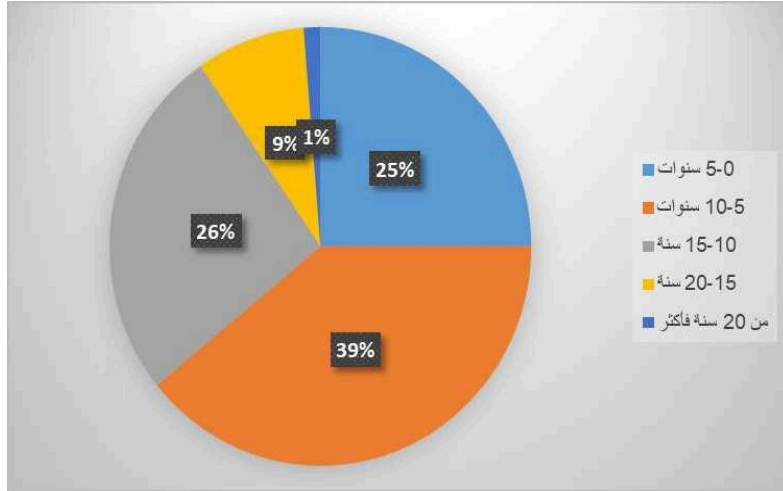
| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|-----------------|---------|----------------|
| الأقدمية | 0-5 سنوات | 39 | 25% |
| | 5-10 سنوات | 61 | 39.1% |
| | 10-15 سنة | 41 | 26.3% |
| | 15-20 سنة | 13 | 8.3% |
| | من 20 سنة فأكثر | 2 | 1.3% |
| | المجموع | 156 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الأقدمية على نحو أن غالبيتهم موزعين على الفئتين الثانية والثالثة، حيث أن الفئة الثانية (5-10 سنوات) كان لها أكبر توزيع من الأفراد ما كان عدده 61 بين أساتذة وموظفين إداريين، تليها الفئة الثالثة (10-15 سنة) التي كان لها ثاني أكبر توزيع أي ما عدده 41 بين أساتذة وموظفين إداريين، أما ثالث فئة من حيث ترتيبات أكبر توزيع فقد كانت للفئة الأولى (0-5) سنوات ممثلة في العدد 39 بين أساتذة وموظفين إداريين، بعدها تأتي الفئة الرابعة (15-20 سنة) والتي تمثل التوزيع ما قبل الأخير من حيث الترتيب لأفراد عينة الدراسة والملخص عددها في

13 بين أساتذة وموظفين إداريين، وأخيرا تأتي الفئة الخامسة من (20 سنة فأكثر) بأقل توزيع حيث بلغ عددهم 2. وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (29): دائرة نسبية خاصة بمتغير الأقدمية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الشكل نسب التوزيع حسب الأقدمية في الوظيفة فقدرت بـ: 25% من (5-0 سنوات)، و 39% من (10-5 سنوات)، و 26% (من 15-10 سنوات)، و 9% (من 20-15 سنة)، و 1% (من 20 سنة فأكثر).

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (1 Sample K-S) كولمجروف-سميرنوف وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسبها إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (sig > 0,05).

الجدول رقم(39): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

| المحاور | قيمة الاختبار Z | م . المعنوية (Sig) |
|---|-----------------|--------------------|
| تدريب الموارد البشرية كإستراتيجية لتمييز الأداء الجامعي | 1.958 | 0.051 |
| التحفيز إستراتيجية لتمييز أداء الموارد البشرية في الجامعة | 1.416 | 0.093 |
| أثر الابداع الوظيفي على تمييز الأداء في الجامعة | 0.723 | 0.145 |
| الاستبانة | 1.108 | 0.0578 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من ($sig > 0,05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة فرضياتها

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة فرضياتها حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانياً، أيضاً تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم استخدام اختبار T (One Sample Test) لتحليل عبارات الاستبيان، حيث تكون العبارة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05، وتكون العبارة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة.

المطلب الأول: عرض وتحليل عبارات المحور الأول (إستراتيجية التدريب) ومناقشة فرضيته

سوف يتم تبين النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الأول (تدريب الموارد البشرية كإستراتيجية لتميز الأداء الجامعي). ومناقشة فرضيته المتمثلة في: تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق تميز أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة -1-.

أولاً: عرض وتحليل عبارات المحور الأول

سوف يتم في الجدول التالي عرض وتحليل عبارات المحور الأول

الجدول رقم(40): عرض وتحليل عبارات المحور الأول

| الترتيب | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | التكرار و النسب المئوية | رقم العبارة |
|---------|--------------|---------------|------|-------------------|-----------------|--|-----------|-------|-------|------------|-------------------------|-------------|
| | | | | | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| 01 | 72 | 0.000 | 7.44 | 0.69 | 4.16 | 3 | 2 | 3 | 106 | 42 | التكرار | 01 |
| | | | | | | 1.9 | 1.3 | 1.9 | 67.9 | 26.9 | % | |
| 09 | 49 | 0.000 | 3.20 | 0.89 | 2.30 | 13 | 111 | 7 | 21 | 4 | التكرار | 02 |
| | | | | | | 8.3 | 71.2 | 4.5 | 13.5 | 2.6 | % | |
| 10 | 42 | 0.000 | 3.16 | 0.84 | 2.14 | 22 | 110 | 6 | 15 | 3 | التكرار | 03 |
| | | | | | | 14.1 | 70.5 | 3.8 | 9.6 | 1.9 | % | |
| 11 | 43 | 0.000 | 3.07 | 0.87 | 2.14 | 28 | 97 | 12 | 18 | 1 | التكرار | 04 |
| | | | | | | 17.9 | 62.2 | 7.7 | 11.5 | 0.6 | % | |
| 12 | 38 | 0.000 | 2.49 | 0.86 | 1.72 | 75 | 58 | 15 | 7 | 1 | التكرار | 05 |
| | | | | | | 48.1 | 37.2 | 9.6 | 4.5 | 0.6 | % | |
| 03 | 69 | 0.000 | 5.84 | 0.85 | 4.10 | 4 | 9 | 5 | 101 | 37 | التكرار | 06 |
| | | | | | | 2.6 | 5.8 | 3.2 | 64.7 | 23.7 | % | |
| 07 | 68 | 0.000 | 5.25 | 0.95 | 4.00 | 6 | 10 | 4 | 94 | 42 | التكرار | 07 |
| | | | | | | 3.8 | 6.4 | 2.6 | 60.3 | 26.9 | % | |
| 08 | 65 | 0.000 | 5.24 | 0.93 | 3.92 | 6 | 9 | 11 | 95 | 35 | التكرار | 08 |
| | | | | | | 3.8 | 5.8 | 7.1 | 60.9 | 22.4 | % | |
| 02 | 72 | 0.000 | 6.09 | 0.84 | 4.12 | 3 | 9 | 2 | 94 | 48 | التكرار | 09 |
| | | | | | | 1.9 | 5.8 | 1.3 | 60.3 | 30.8 | % | |
| 04 | 79 | 0.000 | 5.68 | 0.89 | 4.06 | 4 | 10 | 3 | 94 | 45 | التكرار | 10 |
| | | | | | | 2.6 | 6.4 | 1.9 | 60.3 | 28.8 | % | |
| 05 | 75 | 0.000 | 5.49 | 1.00 | 4.40 | 7 | 4 | 5 | 43 | 97 | التكرار | 11 |
| | | | | | | 4.5 | 2.6 | 3.2 | 27.6 | 62.6 | % | |
| 06 | 67 | 0.000 | 5.35 | 0.941 | 3.92 | 5 | 10 | 11 | 95 | 35 | التكرار | 12 |
| | | | | | | 3.2 | 6.4 | 7.1 | 60.9 | 22.4 | % | |
| | | | | | | | | | لا | نعم | | |
| | | | | | | | | | 141 | 15 | التكرار | 13 |
| | | | | | | | | | 90.4 | 9.6 | % | |
| | | | | | | | | | 132 | 24 | التكرار | 14 |
| | | | | | | | | | 84.6 | 15.4 | % | |
| | | | | | | | | | 141 | 15 | التكرار | 15 |
| | | | | | | | | | 90.4 | 9.6 | % | |
| | | | | | | | | | 144 | 12 | التكرار | 16 |
| | | | | | | | | | 92.3 | 7.7 | % | |
| | | | | | | | | | 135 | 21 | التكرار | 17 |
| | | | | | | | | | 86.5 | 13.5 | % | |
| | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | تدريب الموارد البشرية كأسلوب لتمييز الأداء الجامعي | | | | | | |
| | 66 | 0.000 | 9.62 | 0.44 | 3.41 | | | | | | | |

المتوسط الحسابي المرجح يساوي 03 حسب سلم ليكارت

الوزن النسبي المعياري يساوي 60%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تم في الجدول استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج، الذي يبين آراء عينة الدراسة في عبارات المحور الأول من الاستبيان مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

-احتلت العبارة(01) الترتيب الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.44 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 72% وهو أكبر من 60%، مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أن التدريب يساهم في تنمية المعارف والقدرات.

-احتلت العبارة(09) الترتيب الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 6.09 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 72% وهو أكبر من 60%، مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أن المعلومات المكتسبة من التدريب تساعد على التحكم في طريقة العمل.

-احتلت العبارة(06) الترتيب الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5,84 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 69% وهو أكبر من 60%، مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أن التدريب يساهم في التقليل من الجهد والوقت المبذولين في العمل، ويساهم في إكساب مهارات مرتبطة بالوظيفة.

-احتلت العبارة(10) الترتيب الرابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5,68 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 79% وهو أكبر من 60%، مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أن التدريب يساعد على تحمل المسؤولية أكثر اتجاه العمل.

-احتلت العبارة(11) الترتيب الخامس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5,49 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 75% وهو أكبر من 60%، مما يعني

أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أنه من الضروري تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية الأداء.

-احتلت العبارة(12) الترتيب السادس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5,35 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 67% وهو أكبر من 60%، مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أن التدريب يعمل على تعميق أداء العمل في فريق بدلا من الأداء الفردي.

-احتلت العبارة(07) الترتيب السابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5,25 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 68% وهو أكبر من 60%، مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أن التدريب يشكل حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي يكتسبها الموظف.

-احتلت العبارة(08) الترتيب الثامن، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5,24 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 65% وهو أكبر من 60%، مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أن البرامج التدريبية تعمل على تقريب ثقافة الموظف من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة.

-احتلت العبارة(02) الترتيب التاسع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3,20 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 49% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على تناسب موضوعات البرامج التدريبية مع طبيعة العمل.

-احتلت العبارة(03) الترتيب العاشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3,16 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 42% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن هناك عمليات تقييم أداء دورية في المسار المهني لتحديد الاحتياجات التدريبية.

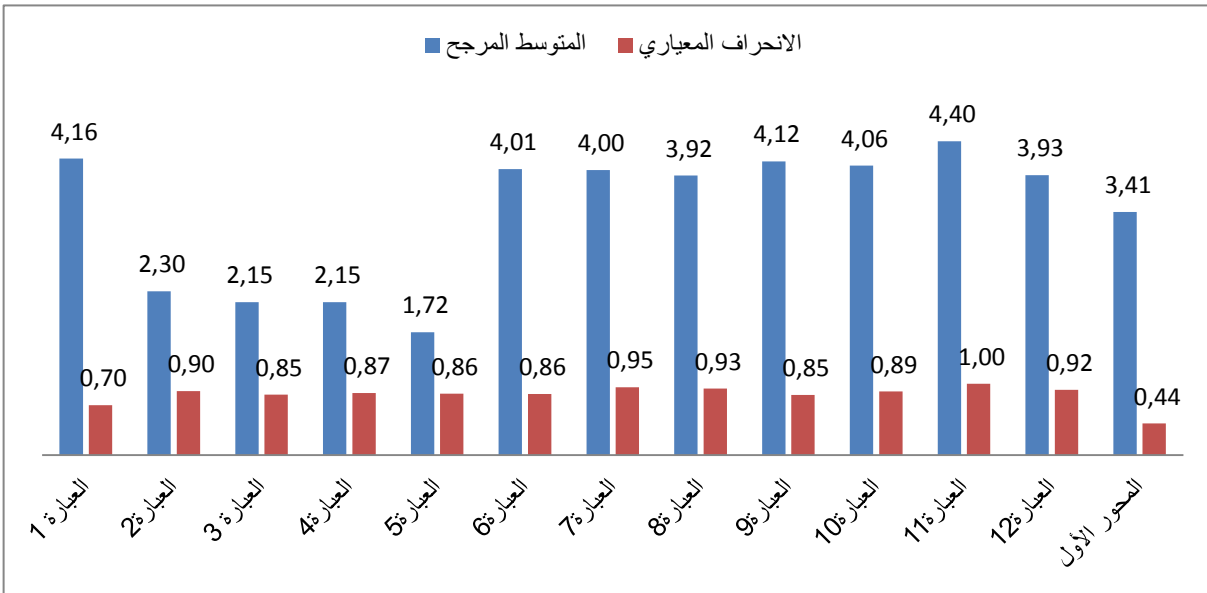
-احتلت العبارة(04) الترتيب الحادي عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3,07 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 43 وهو أقل من 60%، مما

يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أنه يتم تحديد البرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية.

-احتلت العبارة (05) الترتيب الثاني عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,49 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 38% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أنه هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعة.

عموماً، أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 9.62 وعند مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 66% وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري 60%، مما يعني أن المحور الأول إيجابي، بالتالي أفراد العينة يؤكدون على أن إستراتيجية التدريب تساهم في تحقيق تميز أداء الموارد البشرية في جامعة باتنة -1-.

الشكل رقم (30): ترتيب عبارات المحور الأول

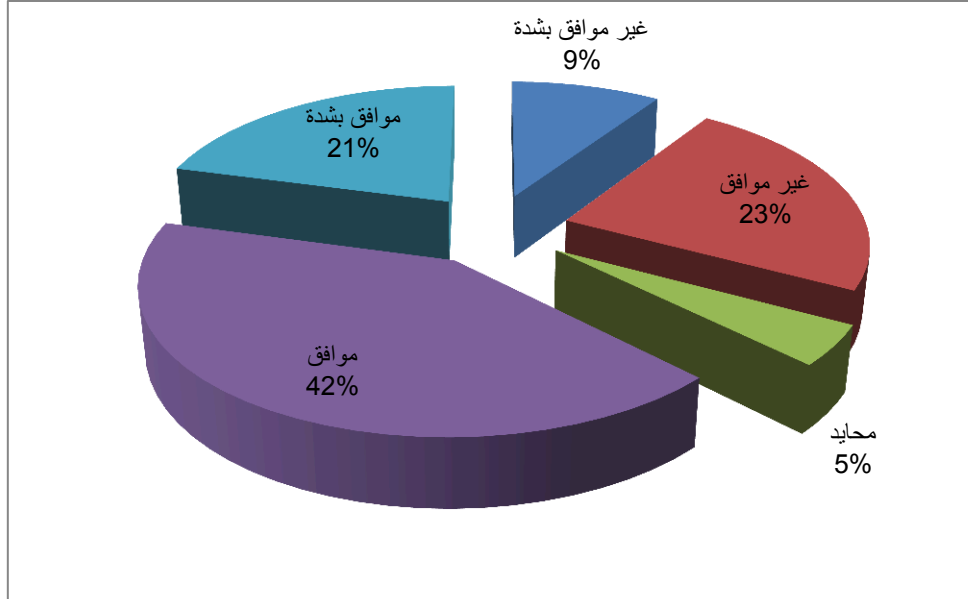


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

ثانيا: مناقشة الفرضية الأولى

في الشكل التالي سوف يتم تبيان صحة أو خطأ الفرضية الأولى من خلال معرفة نسب درجة الموافقة.

الشكل رقم(31): نسب درجة الموافقة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بعد تحليل نتائج المحور الأول ومن خلال الشكل يتبين صحة الفرضية الأولى المتمثلة في أن التدريب يشكل إستراتيجية هامة للمساهمة في تحقيق تميز أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة -1-، وهذا ما أكدته نتائج تحليل العبارات رقم (01) (09) (06) (10) (11) (12) (07) (08)، التي كانت تتضمن موافقة أفراد العينة بنسبة 63% (موافق 42%، موافق بشدة 21%)، هذا ما يعكس وعي الموارد البشرية في الجامعة من أساتذة وموظفين إداريين بأهمية التدريب في حياتهم الوظيفية واعتباره دافعا كبيرا للرفع من مستويات أدائهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وتزويدهم بمعلومات مرتبطة بوظيفتهم تساعد على التحكم في طريقة العمل وتحمل المسؤولية أكثر، كما يساهم في التقليل من الجهد والوقت المبذولين في العمل، وتعميق أداء العمل في فريق بدلا من الأداء الفردي، لذا بات من الضروري على الجامعة الحرص على تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية الأداء وتقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة.

إلا أن هذا لا ينفي من وجود بعض الخلل في واقع ممارسات وتطبيقات هذه الإستراتيجية في الكلية محل الدراسة، وهو ما أكدته سلبية العبارات رقم (02) (03) (04) (05)، والتي أظهرت نتائج تحليلها أن

أفراد العينة لا يوافقون على تناسب موضوعات البرامج التدريبية مع طبيعة العمل بنسبة 32% ((غير موافق 23%، غير موافق بشدة 9%)، وغياب العدالة في استفادة كل الموظفين منها، وعدم تحديدها بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى غياب عمليات تقييم أداء دورية في المسار المهني.

وهذا ما يتوافق مع البعض من الدراسات السابقة المدرجة في المقدمة من بينها مقال لنعيمة بارك بعنوان " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية "، ما جعلها تؤكد على ضرورة تصدر إستراتيجية التدريب في أولويات المنظمات لكونه يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، كما يهدف إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي تحقيق التميز في الأداء والكفاءة الإنتاجية. كما حرص John Wilson في كتابه بعنوان " Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations"، على عدم الاكتفاء بالجانب النظري في تدريب وتعليم المورد البشري وإنما اللجوء إلى الجانب الممارساتي، لأنه هو الخالق للقيمة والمحقق للأهداف، وعدم اقتصره على الأفراد الذين يبدون تقصير في مستويات الأداء وإنما لا بد أن يكون شاملا لكل أفراد المنظمة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات المحور الثاني (إستراتيجية التحفيز) ومناقشة فرضيته

سوف يتم في هذا المطلب تبيان النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (التحفيز إستراتيجية لتمييز أداء الموارد البشرية في الجامعة). ومناقشة فرضيته المتمثلة في: يشكل التحفيز إستراتيجية هامة تتبناها جامعة باتنة 1- للرفع من مهارات مواردها البشرية، مما يؤثر إيجابا في مستويات أدائهم.

أولاً: عرض وتحليل عبارات المحور الثاني

سوف يتم في الجدول التالي عرض وتحليل عبارات المحور الثاني.

الجدول رقم(41): عرض وتحليل عبارات المحور الثاني

| الترتيب | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | التكرار و النسب المئوية | رقم العبارة |
|---------|--------------|---------------|------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------------|-------------|
| | | | | | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| 09 | 38 | 0.000 | 2.39 | 1.09 | 2.10 | 47 | 78 | 6 | 18 | 7 | التكرار | 18 |
| | | | | | | 30.1 | 50 | 3.8 | 11.5 | 4.5 | % | |
| 01 | 68 | 0.000 | 6.96 | 0.73 | 4.12 | 2 | 5 | 7 | 100 | 42 | التكرار | 19 |
| | | | | | | 1.3 | 3.2 | 4.5 | 64.1 | 26.9 | % | |
| 12 | 38 | 0.000 | 2.23 | 0.96 | 1.73 | 82 | 50 | 9 | 14 | 1 | التكرار | 20 |
| | | | | | | 52.6 | 32.1 | 5.8 | 9 | 0.6 | % | |
| 03 | 35 | 0.000 | 3.38 | 0.76 | 2.07 | 31 | 92 | 24 | 9 | 0 | التكرار | 21 |
| | | | | | | 19.9 | 59 | 15.4 | 5.8 | 0 | % | |
| 05 | 55 | 0.000 | 3.17 | 0.80 | 2.03 | 30 | 106 | 5 | 14 | 1 | التكرار | 22 |
| | | | | | | 19.2 | 67.9 | 3.2 | 9 | 0.6 | % | |
| 07 | 52 | 0.000 | 2.76 | 0.92 | 2.04 | 39 | 92 | 7 | 15 | 3 | التكرار | 23 |
| | | | | | | 25 | 59 | 4.5 | 9.6 | 1.9 | % | |
| 04 | 34 | 0.000 | 3.19 | 0.76 | 1.95 | 40 | 92 | 15 | 9 | 0 | التكرار | 24 |
| | | | | | | 25.6 | 59 | 9.6 | 5.8 | 0 | % | |
| 06 | 38 | 0.000 | 2.92 | 0.86 | 2.01 | 40 | 88 | 14 | 13 | 1 | التكرار | 25 |
| | | | | | | 25.6 | 56.4 | 9 | 8.3 | 0.6 | % | |
| 08 | 39 | 0.000 | 2.43 | 1.14 | 2.24 | 35 | 88 | 6 | 14 | 13 | التكرار | 26 |
| | | | | | | 22.4 | 56.4 | 3.8 | 9 | 8.3 | % | |
| 11 | 41 | 0.000 | 2.25 | 1.19 | 2.48 | 28 | 77 | 11 | 28 | 12 | التكرار | 27 |
| | | | | | | 17.9 | 49.4 | 7.1 | 17.9 | 7.7 | % | |
| 02 | 62 | 0.000 | 4.46 | 1.06 | 3.82 | 4 | 17 | 30 | 57 | 48 | التكرار | 28 |
| | | | | | | 2.6 | 10.9 | 19.2 | 36.5 | 30.8 | % | |
| 10 | 54 | 0.000 | 2.33 | 1.08 | 2.09 | 54 | 69 | 14 | 11 | 8 | التكرار | 29 |
| | | | | | | 34.6 | 44.2 | 9 | 7.1 | 5.1 | % | |
| 13 | 29 | 0.000 | 1.93 | 1.14 | 1.77 | 88 | 42 | 7 | 11 | 8 | التكرار | 30 |
| | | | | | | 56.4 | 26.9 | 4.5 | 7.1 | 5.1 | % | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 141 | | 15 | | التكرار | 31 |
| | | | | | | | 90.4 | | 9.6 | | % | |
| | | | | | | | 139 | | 17 | | التكرار | 32 |
| | | | | | | | 89.1 | | 10.9 | | % | |

| | | | | | | | | | |
|--|--------------|---------------|------|-------------------|-----------------|---|------|---------|----|
| | | | | | | 141 | 15 | التكرار | 33 |
| | | | | | | 90.4 | 9.6 | % | |
| | | | | | | 51 | 105 | التكرار | 34 |
| | | | | | | 32.7 | 67.3 | % | |
| | | | | | | 31 | 125 | التكرار | 35 |
| | | | | | | 19.9 | 80.1 | % | |
| | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | | | |
| | 59 | 0.000 | 4.60 | 0.65 | 2.40 | التحفيز أسلوب لتميز أداء الموارد البشرية في الجامعة | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول، الذي يبين آراء عينة الدراسة في عبارات المحور الثاني من الاستبيان مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

-احتلت العبارة (19) الترتيب الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 6.96 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 68% وهو أكبر من 60%، مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تثق في قدرة الموظف على تحمل المسؤولية دون إشراف، وتأدية المهام بصورة آلية.

-احتلت العبارة (28) الترتيب الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 4.46 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 62% وهو أكبر من 60%، مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أن العلاقة بين الموظف ورئيسه تقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادل.

-احتلت العبارة (21) الترتيب الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3,38 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 35% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على اتسام نظام الحوافز في الجامعة بالموضوعية والعلنية والوضوح.

-احتلت العبارة (24) الترتيب الرابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3,19 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 34% وهو أقل من 60%، مما يعني أن

العبرة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تطبق سياسات جيدة للتحفيز المادي والمعنوي.

-احتلت العبارة(22) الترتيب الخامس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3,17 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 55% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن الموظفين يحصلون على الحوافز في الوقت المناسب.

-احتلت العبارة(25) الترتيب السادس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,92 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 38% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تقوم بدعم الموارد البشرية والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم.

-احتلت العبارة(23) الترتيب السابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,76 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 52% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة توفر فرص الترقية للموارد البشرية بناء على الأداء المتميز.

-احتلت العبارة(26) الترتيب الثامن، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,43 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 39% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفز لزيادة الأداء الوظيفي.

-احتلت العبارة(18) الترتيب التاسع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,39 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 38% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن المسؤول المباشر يعتمد على مبدأ الثواب والعقاب بعيدا عن الشخصية.

-احتلت العبارة (29) الترتيب العاشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,33 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 54% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أنه لا يوجد ما يشعر الموظف أن هناك ما يهدد استقراره الوظيفي.

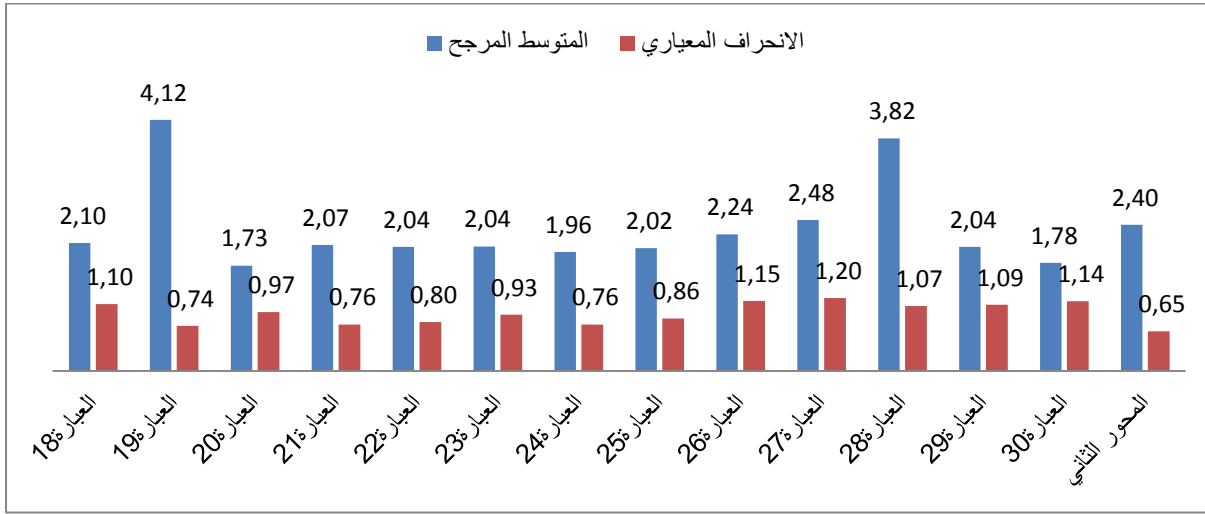
-احتلت العبارة (27) الترتيب الحادي عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,25 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 41% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على عبارة أنه عدم الحصول على الترقية في مواعيدها يشجع على أداء المسؤوليات بكفاءة.

-احتلت العبارة (20) الترتيب الثاني عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,49 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 38% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف يتناسب مع الجهود التي يبذلها في العمل.

-احتلت العبارة (30) الترتيب الثالث عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 1,93 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 29% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن ظروف العمل وبيئته مناسبة وتساعد الموظف على بذل أقصى جهد ممكن.

وعموماً، أفراد عينة الدراسة لا يميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 4.60 وعند مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 59% وهو أقل من الوزن النسبي المعياري 60%، مما يعني أن المحور الثاني سلبي. بالتالي أفراد العينة يؤكدون على أن جامعة باتنة-1- لا تتبنى التحفيز كإستراتيجية هامة للرفع من مهارات مواردها البشرية، مما أثر سلباً في مستويات أدائهم.

الشكل رقم (32): ترتيب عبارات المحور الثاني

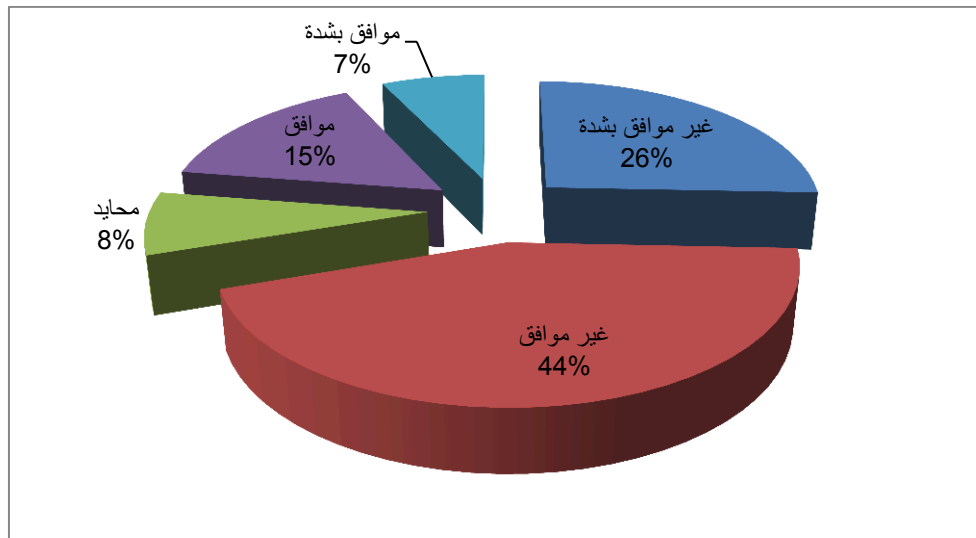


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

ثانيا: مناقشة الفرضية الثانية

في الشكل التالي سوف يتم تبيان صحة أو خطأ الفرضية الثانية من خلال معرفة نسب درجة الموافقة.

الشكل رقم (33): نسب درجة الموافقة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها وحسب الشكل أعلاه يتبين أن إستراتيجية التحفيز بجامعة باتنة -1- تنحصر فقط في عنصر الثقة وهذا يعد غير كاف، وهذا ما تضمنته العبارتين (19) و(28) بنسبة 22% (موافق 15%)، و(موافق بشدة 7%)، ومفادها أن الجامعة تثق في قدرة الموظف على تحمل المسؤولية دون إشراف وتأدية المهام بصورة آلية، والعلاقة بينهما قائمة على أساس الثقة والاحترام المتبادل، وهذا ما يثبت خطأ الفرضية الثانية المتمثلة في تبني جامعة باتنة -1- لإستراتيجية التحفيز للرفع من مهارات مواردها البشرية، مما يؤثر إيجاباً في مستويات أدائهم، وهذا ما أكدته أغلب عبارات المحور رقم (21) (24) (22) (25) (23) (26) (18) (29) (27) (20) (30)، التي تضمنت عدم موافقة أفراد العينة بنسبة 70% (غير موافق 44%)، غير موافق بشدة 26%)، وتأكيدهم على عدم حصولهم على الحوافز والترقية في الوقت المناسب وعدم ملاءمة ظروف العمل وبيئته ما جعلهم يؤدون مهامهم دون كفاءة، وشعورهم الدائم بأن هناك ما يهدد استقرارهم الوظيفي، وراتبهم الوظيفي لا يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل، دون أن ننسى اعتماد المسؤول المباشر الشخصية في مبدأ الثواب والعقاب.

بالإضافة إلى عدم تطبيق الجامعة لسياسات جيدة للتحفيز المادي والمعنوي، كما أنها لا تقوم بدعم الموارد البشرية والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم، ولا توفر لهم فرص الترقية بناء على الأداء المتميز، وعدم اتسام نظام الحوافز المعمول بها بالموضوعية والعلنية والوضوح وغياب برنامج حوافز ونظام للمكافآت يحفز على زيادة الأداء الوظيفي.

ومن الدراسات السابقة المدرجة في المقدمة التي تتوافق ونتائج الدراسة كتاب محمد محمد إبراهيم "إدارة الموارد البشرية المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري"، الذي توصل إلى أن المنظمات لا تولي اهتمام كبير لإستراتيجية التحفيز، لذلك حاول التأكيد على أهم ضوابط جودة الأصول الغير مادية للارتقاء بأداء المنظمة، وذكر من بينها التحفيز المادي والمعنوي من خلال توفير النقل، الترقية والاهتمام بالجانب الاجتماعي والثقافي والصحي للمورد البشري، وهذا ما أكدته كذلك Brilman Jean في كتابه "Les Meilleures pratiques de management au cœur de la performance".

المطلب الثالث: عرض وتحليل عبارات المحور الثالث ومناقشة فرضيته

سوف يتم في هذا المطلب تبيان النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث (أثر الإبداع الوظيفي على تميز الأداء في الجامعة). ومناقشة فرضيته المتمثلة في: تساهم إستراتيجية الإبداع الوظيفي التي تطبقها جامعة باتنة -1- في تميز أداء الهيئة التدريسية والإدارية.

أولاً: عرض وتحليل عبارات المحور الثالث

سوف يتم في الجدول التالي عرض وتحليل عبارات المحور الثالث.

الجدول رقم(42): عرض وتحليل عبارات المحور الثالث

| الترتيب | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | التكرار و النسب المئوية | رقم العبارة |
|---------|--------------|---------------|------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------------|-------------|
| | | | | | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| 08 | 41 | 0.000 | 2.81 | 0.98 | 2.01 | 43 | 86 | 9 | 18 | 0 | التكرار | 36 |
| | | | | | | 27.6 | 55.1 | 5.8 | 11.5 | 0 | % | |
| 01 | 73 | 0.000 | 6.20 | 0.84 | 4.19 | 4 | 5 | 4 | 86 | 57 | التكرار | 37 |
| | | | | | | 2.6 | 3.2 | 2.6 | 55.1 | 36.5 | % | |
| 03 | 29 | 0.000 | 3.74 | 0.69 | 2.09 | 20 | 112 | 13 | 11 | 0 | التكرار | 38 |
| | | | | | | 12.8 | 71.8 | 8.3 | 7.1 | 0 | % | |
| 07 | 38 | 0.000 | 2.82 | 0.92 | 2.08 | 33 | 98 | 10 | 9 | 6 | التكرار | 39 |
| | | | | | | 21.2 | 62.8 | 6.4 | 5.8 | 3.8 | % | |
| 04 | 25 | 0.000 | 3.12 | 0.78 | 1.95 | 39 | 96 | 11 | 9 | 1 | التكرار | 40 |
| | | | | | | 25 | 61.5 | 7.1 | 5.8 | 0.6 | % | |
| 06 | 39 | 0.000 | 2.84 | 0.83 | 1.91 | 50 | 82 | 12 | 12 | 0 | التكرار | 41 |
| | | | | | | 32.1 | 52.6 | 7.7 | 7.7 | 0 | % | |
| 09 | 54 | 0.000 | 2.78 | 0.82 | 1.82 | 58 | 77 | 11 | 10 | 0 | التكرار | 42 |
| | | | | | | 37.2 | 49.4 | 7.1 | 6.4 | 0 | % | |
| 10 | 52 | 0.000 | 2.62 | 0.87 | 1.83 | 57 | 81 | 7 | 8 | 3 | التكرار | 43 |
| | | | | | | 36.5 | 51.9 | 4.5 | 5.1 | 1.9 | % | |
| 05 | 35 | 0.000 | 2.99 | 0.78 | 1.82 | 56 | 79 | 13 | 8 | 0 | التكرار | 44 |
| | | | | | | 35.9 | 50.6 | 8.3 | 5.1 | 0 | % | |
| 02 | 36 | 0.000 | 4.91 | 0.72 | 1.74 | 62 | 75 | 17 | 1 | 1 | التكرار | 45 |
| | 57 | | | | | 39.7 | 48.1 | 10.9 | 0.6 | 0.6 | % | |
| | | | | | | | 41 | | 115 | | التكرار | 46 |

| | | | | | | | | | |
|--|--------------|---------------|------|-------------------|-----------------|--|------|---------|----|
| | | | | | | 26.3 | 73.7 | % | |
| | | | | | | 131 | 25 | التكرار | 47 |
| | | | | | | 16 | 84 | % | |
| | | | | | | 139 | 17 | التكرار | 48 |
| | | | | | | 89.1 | 10.9 | % | |
| | | | | | | 137 | 19 | التكرار | 49 |
| | | | | | | 87.8 | 12.2 | % | |
| | | | | | | 142 | 14 | التكرار | 50 |
| | | | | | | 91 | 9 | % | |
| | | | | | | 138 | 18 | التكرار | 51 |
| | | | | | | 88.5 | 11.5 | % | |
| | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أثر الإبداع الوظيفي على تميز الأداء في الجامعة | | | |
| | 49 | 0.000 | 4.29 | 0.63 | 2.16 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول، الذي يبين آراء عينة الدراسة في عبارات المحور الثالث من الاستبيان، مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

-احتلت العبارة (37) الترتيب الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 6.20 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 73% وهو أكبر من 60%، مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية للموظف تساهم في أداء مهامه بشكل مميز.

- احتلت العبارة (45) الترتيب الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 4.91 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 36% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تميل لقيام موظفيها بأعمال ذات المخاطرة.

-احتلت العبارة (38) الترتيب الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3,74 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 29% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أنه يتم تشجيع مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي للبحث في مشاكل العمل.

-احتلت العبارة (40) الترتيب الرابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3,12 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 25% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أنه تتاح للموظف فرصة توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وتشخيصها وتحليلها.

-احتلت العبارة(44) الترتيب الخامس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,99 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 35% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أنه يتم تشجيع الموظف على مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها بحلول ابتكارية في المستقبل.

-احتلت العبارة(41) الترتيب السادس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,84 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 39% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تتبنى التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) لتشجيع الموظفين على الإبداع في تقديم مهامهم.

-احتلت العبارة(39) الترتيب السابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,82 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 38% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تتيح للموظف حرية التعبير عن رأيه وتقديم مقترحاته فيما يخص أداء مهامه.

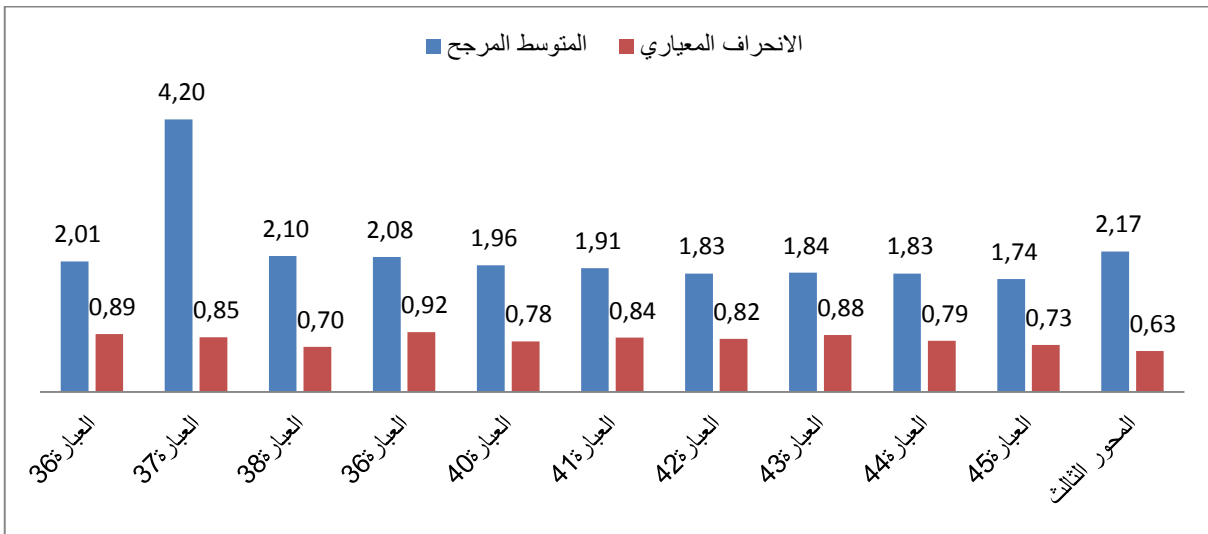
-احتلت العبارة(36) الترتيب الثامن، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,81 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 41% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن المؤسسة الجامعية تشجع على الإبداع الوظيفي لموظفيها.

-احتلت العبارة(42) الترتيب التاسع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,78 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 54% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تشجع المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية ومناقشتها.

-احتلت العبارة (43) الترتيب العاشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2,62 وعند مستوى الدلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 52% وهو أقل من 60%، مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل من فترة لأخرى.

وعموماً، أفراد عينة الدراسة لا يميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 4.29 وعند مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الخطأ 0,05، والوزن النسبي لها يساوي 49% وهو أقل من الوزن النسبي المعياري 60%، مما يعني أن المحور الثالث سلبي. بالتالي أفراد العينة يؤكدون عدم مساهمة إستراتيجية الإبداع الوظيفي التي تطبقها جامعة باتنة -1- في تميز أداء الهيئة التدريسية والإدارية.

الشكل رقم (34): ترتيب عبارات المحور الثالث

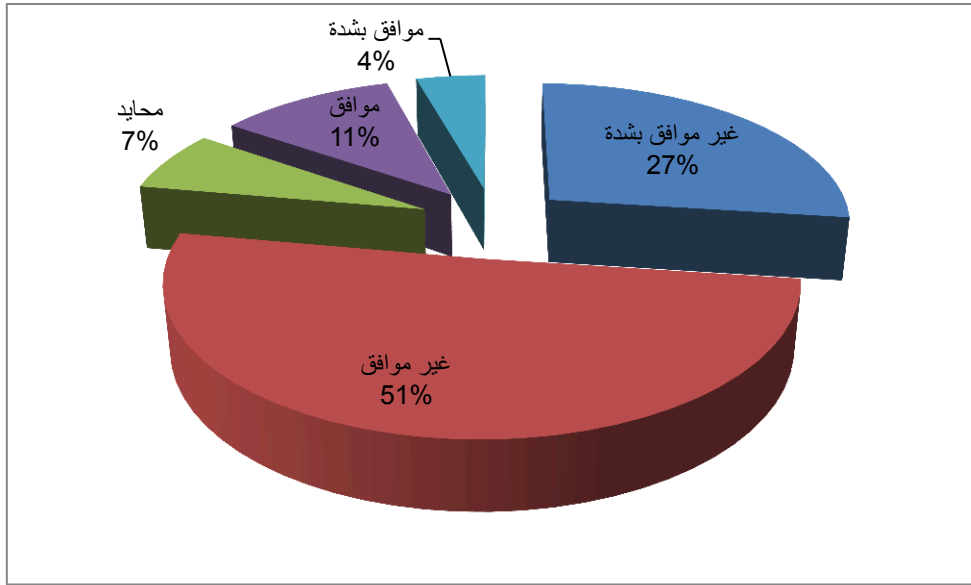


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

ثانيا: مناقشة الفرضية الثالثة

في الشكل التالي سوف يتم تبيان صحة أو خطأ الفرضية الثالثة من خلال معرفة نسب درجة الموافقة.

الشكل رقم (35): نسب درجة الموافقة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

حسب الشكل والنتائج المتحصل عليها يتبين خطأ الفرضية الثالثة المتضمنة مساهمة إستراتيجية الإبداع الوظيفي التي تطبقها جامعة باتنة -1- في تميز أداء الهيئة التدريسية والإدارية، فباستثناء العبارة رقم (37) التي تضمنت موافقة أفراد العينة على أن ثقافتهم التنظيمية تساهم في أداء مهامهم بشكل مميز بنسبة 15% (موافق 11%، موافق بشدة 4%)، نجدهم يبدون عدم موافقتهم للعبارة المتبقية في المحور المتمثلة في العبارة رقم (45) (38) (40) (44) (41) (39) (36) (42) (43) وذلك بنسبة 78% (غير موافق 51%، غير موافق بشدة 27%).

وعليه فكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة -1- لا تشجع مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي للبحث في مشاكل العمل وقيامهم بأعمال ذات المخاطرة، وتوقعهم لمشكلات العمل قبل حدوثها وتشخيصها وتحليلها، وتعلم كيفية تجنبها بحلول ابتكارية في المستقبل، كما أنها لا تتيح الحرية للموظف للتعبير عن رأيه وتقديم مقترحاته فيما يخص أداء مهامه وعدم تشجيعها للمستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية ومناقشتها، بالإضافة إلى أنها لا تحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل المألوف من فترة لأخرى.

مما تقدم، نخلص إلى أن إستراتيجية الإبداع الوظيفي غير مغيبية فقط في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة -1-، وإنما في أغلب المنظمات وهذا ما توصلت إليه كل من أمينة مساك وسلمى

رزق الله في مقالهما بعنوان " تنمية الموارد البشرية والتميز الإداري"، لذلك أكدنا على ضرورة استنبات إستراتيجية الإبداع الوظيفي في المنظمات، من خلال امتلاكها لموارد بشرية مبدعة ونادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، بالإضافة إلى أن تكون قادرة على إنتاج القيم من خلال تنظيم غير مسبوق وتكامل مهارتها وخبراتها والقدرة على العمل في فريق، وهذا ما أكدته كذلك كتاب Brilman Jean، بعنوان " Les Meilleures pratiques de management au cœur de la performance"، الذي ارتأى أن هناك توليفة من التوجهات التي تمكن المنظمة من تحقيق تميز أدائها أمام المنظمات المنافسة، ومن بينها تعزيز إستراتيجية الإبداع الوظيفي والتطور السريع.

خلاصة واستنتاجات

بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها. والوقوف على واقع تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في إستراتيجية (التدريب، التحفيز والإبداع الوظيفي) وكيفية تأثيرها في تميز أداء الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين، تضمن هذا الفصل استظهار نتائج الدراسة الميدانية، بعرض وتحليل محاور الاستبيان الخاص بها، ومناقشة فرضياتها باعتماد المعالجة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإجابات وأراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان.

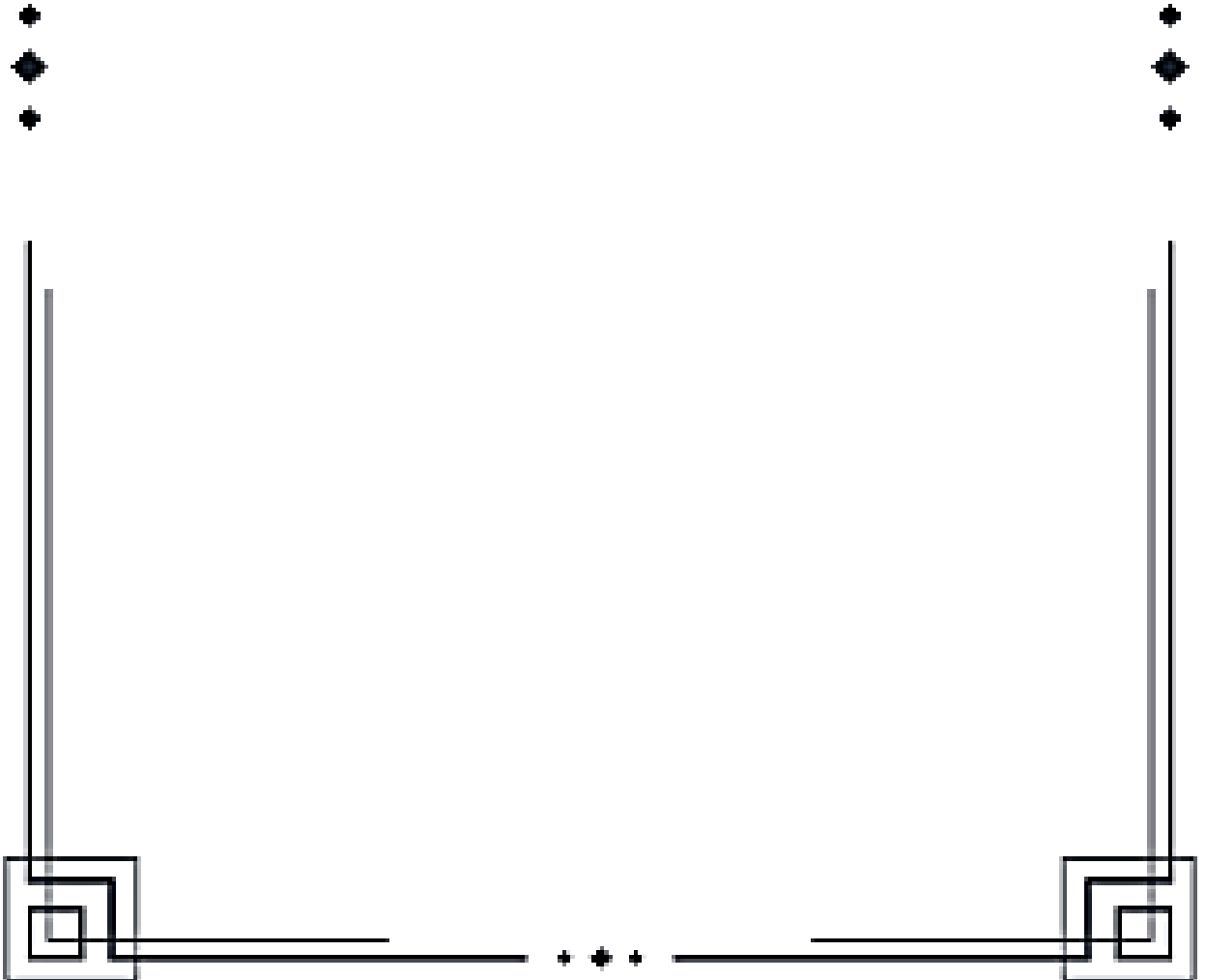
تمثلت النتائج المستخلصة من الفصل أن الأساتذة والإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة -1- يدركون أهمية الإستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات، خبرات ومعارف موظفيها من أساتذة وإداريين. لكن أكدت - في المقابل - على وجود بعض الخلل في تطبيق هذه الإستراتيجية، مثل عدم مقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات. هذا ما يقلل من فاعلية الإستراتيجية التدريبية.

وبالرغم من إدراك الجامعة محل الدراسة لأهمية التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا ودوره في الرفع من معنويات الموظفين وتحفيزهم على العمل أكثر، إلا أنها قصرت في هذا الجانب حيث أن نظام الحوافز المعمول به في الجامعة لا يتلاءم والجهد المبذول، كما أنها لا توجهه لمستحقها دائما. وبالتالي لا توجد عدالة في تطبيقه، بل تستشري البيروقراطية في توزيع الصلاحيات بين الأساتذة والإداريين.

بالإضافة إلى إدراك الطاقم الجامعي محل الدراسة بأهمية إستراتيجية الإبداع الوظيفي، إلا أنها لم تعمل على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها، بالإضافة إلى تقصيرها في تزويد الموظفين بالوسائل الإبداعية التي تحث وتنشط تفكيرهم الإبداعي، وعدم تشجيعها لذوي المهارات العالية والذين يعتمدون على التحليل المنطقي لحل مشاكل العمل وقضايا المعقدة.



الخاتمة



أدت التغييرات المستمرة في بيئة المنظمات فلسفات متجددة في المفاهيم والأفكار المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، تختلف عن مفاهيم التسيير التقليدي الذي ساد في عصر ما قبل المعلومات و التقنيات، والذي لم ينظر للمورد البشري على أنه أهم عناصر الإنتاج وأكثرها عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية المحيطة، بل جعل الاهتمام به وبالعلاقات الإنسانية تاليا للاهتمام بالجانب المادي. ولذلك فإن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لم يحض بالرعاية ولم يعتبر بندا من البنود التي لا بد على المنظمات أن توليها عناية كافية.

لكن وبتغيير الفكر التسييري، وفي ظل التحديات المعاشة، أوجدت تنمية الموارد البشرية مكانتها ضمن وظائف المنظمة المعاصرة، وصارت تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تحقق لها الاستفادة التامة من مواردها البشرية، عن طريق تطوير وتحسين معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها. لذلك فإن المنظمات المعاصرة ومن بينها الجامعات أدركت الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للموارد البشرية ومن ثم الجامعة. وهذا بغرض الحفاظ على نموها وبقائها في ظل عالم سريع التغير.

من هذا المنطلق يتضح أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي جامعة، لأنها مطلوبة بتوفير موارد بشرية مدربة، محفزة ومبدعة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وجودة عالية. وأن تنمية الموارد البشرية لا بد أن تكون وفق إستراتيجية محكمة حتى تتمكن من تحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يعزز مساعي الجامعات. لذلك فإن هذه الأخيرة تلجأ لتنمية مواردها البشرية من خلال إيجاد ثقافة تعليمية وصياغة إستراتيجيات لتدريب وتحفيز وفتح المجال للإبداعات هذه الموارد لرفع كفاءة أدائها، ومن ثم تميز أدائها.

وانطلاقا من الدراسة الميدانية، والمتضمنة إبراز إستراتيجيات تدخل جامعة باتنة-1 في تنمية مواردها البشري لتحقيق تميز أدائها، وذلك من خلال استطلاع آراء الأساتذة الإداريين، تمثلت نتائج الدراسة المتوصل إليها في:

1. وعي القادة بالجامعة محل الدراسة بأهمية الإستراتيجية التدريبية ودورها في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وإداريين. لكنها تقتصر على البعض فقط مع تميزها بوجود خلل في ممارساتها ما أدى إلى التقليل من فعاليتها، وهذا الخلل يتمثل في:

- عدم تقصي آراء الموارد البشرية حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأسلوب وتقنيات التدريب التي خضعوا لها.
- صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات.
- عدم مقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.
- عدم مسايرة مواضيع البرامج التدريبية للتغيرات البيئية.
2. إدراك المسؤولين بالجامعة محل الدراسة بأهمية إستراتيجية التحفيز في النهوض بمهارات الموظفين والرفع من معارفهم وخبراتهم. فحسب الدراسة نجد أن التحفيز المعنوي موجود لكن باحتشام كاحترام والثقة بين المسؤولين والموظفين لأداء مهامهم دون إشراف. لكن من جهة أخرى هناك نوع من التقصير حسب ما أقره العديد من الأساتذة والإداريين ويتمثل في:
- نظام الحوافز المعمول به في الجامعة لا يتلاءم والجهد المبذول، كما أنها لا توجهه لمستحقيها. وبالتالي لا توجد عدالة في تطبيقه، بل توجد نوع من البيروقراطية في توزيع الصلاحيات بين الأساتذة والإداريين، أو في التوزيع الظالم للمقاييس أو برامج التوزيع الزمني لها، أو التوزيع الزمني لحراسة الامتحانات.
- عدم اهتمام الجامعة بظروف العمل وأوقاته والنقل والتأمين الاجتماعي، ومنحة التقاعد لا تتناسب والجهد المبذول خلال سنوات العمل ولا تضمن حياة كريمة. بالإضافة إلى عدم استفادة الموظفين من سكنات وظيفية التي من شأنها الرفع من المستويات الوظيفية سيما الأساتذة.
- نظام الحوافز غير مشجع لاقتراح أفكار جديدة لأداء أفضل، كما أن المسؤولين لا يؤخذون برأي الأساتذة والإداريين في بعض القضايا التي تخص أداء مهامهم. وحتى وإن اقترحوا بعض الأفكار الهامة فإن المسؤولين لا يعملون بها مما جعل أغلب الأساتذة والإداريين يحجمون عن إبداء رأيهم، ويفكرون في هجرة الجامعة الجزائرية إن توفرت لهم الفرصة، لأن جو العمل فيها غير مشجع لا ماديا ولا معنويا للبقاء فيها.
3. يشكل الإبداع الوظيفي إستراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة، إلا أن هذه الإستراتيجية حسب موظفيها مغيبة تماما وبدل على هذا ما يلي:
- تقصير الجامعة في توفير الوسائل التكنولوجية والظروف الملائمة حتى تباشر موارد البشرية مهامها بإبداع؛ فوسائل العمل حسبهم تقليدية.

- عدم تشجيع الجامعة موظفيها على اقتراح أساليب مبتكرة لأداء مهامهم وإبداء الرأي وتقديم المقترحات. إلا في مجال تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل فلهم الحرية في ذلك.
- عدم تشجيع الجامعة موظفيها على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم من خلال توفير الشبكات المعلوماتية، وذلك لغياب ثقافة التواصل، وضعف استخدام وسائل التواصل الإلكتروني السريع، وغياب المعلومة وصعوبة الحصول عليها إن وجدت.
- عدم إتاحة الجامعة فرصة لموظفيها للالتحاق بمؤسسات البحث العلمي وجامعات أخرى لاكتساب أفكار إبداعية جديدة، وذلك -حسب موظفيها- ناتج عن عدم وجود شراكة مع تلك المراكز، وصعوبة الحصول على تلك الفرصة إن وجدت، وعدم تساوي الفرص بين الجميع في ذلك.
- إذا، إستراتيجية التدريب تساهم فعلا في تحقيق تميز أداء الموارد البشرية في جامعة باتنة -1-، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى. أما بالنسبة لإستراتيجية التحفيز فهي محتشمة تقصر في بعض الأحيان على التحفيز المعنوي وهذا ما أثر بشكل سلبي في أداء موظفيها، ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية. كما لا تساهم إستراتيجية الإبداع الوظيفي (بالطريقة التي تطبقها جامعة باتنة -1-) في تميز أداء هيئتها التدريسية والإدارية ، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة كذلك.
- تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه في ظل بيئة سمتها التغير اللامتناهي أصبح لزاما على المنظمات بما فيها الجامعات وفي إطار حساسية الدور الذي تؤديه وفي حدود ما تملكه من خيارات وما تقدمه من نواتج، أن تغير نظرتها للموارد البشرية باعتبارها المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية، فالكفاءات البشرية من أساندة وإداريين هي التي تحقق التفوق والريادة.
- إن تحقيق التميز يعتمد بشكل أساسي على توفير الجامعة لإدارة تتكفل بمتابعة أدائهم وتقييمهم من خلال تحديد مواطن القوة والضعف في سبيل تطويره. بالإضافة إلى حرصها على تبنى إستراتيجيات تنموية تضمن تفوقها باستمرار، من بينها الإستراتيجية التدريبية التي يتوقف نجاحها، على بناء برامجها من واقع الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية من منطلق تغيير أسلوب أدائهم وسلوكهم وتفكيرهم نحو الأفضل، وتطوير مهاراتهم وأسلوبهم، وتوفير بيئة مساعدة لتطبيقهم نواتج هذه الإستراتيجية في مسارهم الوظيفي.

بالإضافة إلى إستراتيجية التحفيز التي تتبع أهميتها من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الآخرين لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعد من الأمور المهمة التي تسهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة لدى الفرد سواء المادية أو المعنوية.

وفي الأخير إستراتيجية الإبداع الوظيفي التي تبعث المكونات المعرفية لدى الموارد البشرية في الجامعة وتنميتها، فتجبر طاقاتها الإبداعية، مواهبها الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، وكذا تزويده بمهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات.

استكمالاً لأهداف البحث، وبالنظر للخلل في ممارسات الجامعة محل الدراسة لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، ارتأينا تقديم توليفة التوصيات التالية، التي قد تفيد في تفعيل الممارسات الخاصة بالجامعة وتحقيق تميزها المطلوب:

- الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته من خلال تصميم برامج تدريبية بصورة دورية لتطوير أدائه.
- استتبات ثقافة التحفيز لدى المسؤولين.
- ضمان العدالة في تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية مع مراجعة معايير الحصول عليها وربطها بمستويات الأداء.
- ضرورة توفير مناخ عمل محفز على الإبداع وطرح الأفكار بطلاقة وتشجيع المبادرات الفردية والاستفادة منها.
- تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال اللقاءات الدورية وبسط الثقة بينهم وتبني مبادئ الإدارة بالرؤية المشتركة.
- تعزيز إستراتيجية الاتصال والحوار وتحسين قنوات التواصل.
- تلمين الشفافية والعمل بروح الفريق هذا ما تؤكد عليه الإدارة المرئية.
- ضرورة تكوين رؤية وخطة إستراتيجية للجامعة لتحقيق تميزها المنشود.
- توفير قيادة محفزة وملائمة مع اختيار مدروس ومسبق للموارد البشرية.
- الاهتمام بالجانب المعرفي للمورد البشري وجودة ما يقدمه.
- توفير الوسائل الإلكترونية لتسهيل أداء المورد البشري.
- ضرورة مقارنة أداء الجامعة بجامعات متميزة.
- تبني نمط التسيير التشاركي لضمان الجودة والتميز في الأداء.

- في الختام، يمكن القول أن تشعب الموضوع وتعدد زواياه يفتح مجالاً واسعاً للبحث في ثناياه، وفي هذا الإطار وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة نقترح المواضيع التالية:
- فرق العمل وأثرها في تميز أداء المورد البشري في الجامعة الجزائرية.
 - تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية (التدريب الإلكتروني).
 - التفاعل بين ممارسات الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق التميز الإداري.
 - الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية.
 - أثر ممارسات فلسفة القياس المقارن على مستويات الأداء الجامعي للجامعات الجزائرية.
 - جودة المعرفة والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية.

قائمة المراجع

أ. باللغة العربية

1. أبو النيل، السيد محمود، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية. بيروت: دار النهضة العربية، 1985.
2. أبو النصر، مدحت، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
3. أبو النصر، مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013.
4. أبو بكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
5. أبو ملح، محمد، أزمة التعليم العالي، وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار. بيروت: دار الفكر العربي، 1999.
6. أبو سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003.
7. أبو قحف، عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية-دراسات وبحوث ميدانية-. مصر: الدار الجامعية للنشر، 2000.
8. أبوشيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية. ط.1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
9. أحمد، محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. ط.1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
10. البكري، ثامر، والصقال أحمد، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
11. البرنوطي، نانف سعاد، إدارة الموارد البشرية. ط.2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
12. الجوهري، عبد الهادي، دراسات في التنمية الاجتماعية. القاهرة: مكتبة الشرق، 1986.
13. الهيبي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية. ط.2. عمان: دار وائل للنشر، 2005.
14. الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
15. الطائي حليم، يوسف، والحكيم، علي ليث، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
16. الطاهر، علاء فرح، التخطيط الإداري. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.
17. الطيب، أحمد محمد، الإحصاء في التربية وعلم النفس. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
18. الكلالدة طاهر، محمود، تنمية الموارد البشرية، ط.1. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
19. المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-. مصر: الدار الجامعية، 2006.
20. النجار، فريد، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
21. السالم مؤيد، سعيد، وعادل، حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
22. الساعدي مؤيد، نعمة، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ط.1. الأردن: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، 2011.
23. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
24. السلمي، علي، إدارة التميز. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

25. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
26. العزاوي، نجم عبد الله، وجودة، عباس حسن، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
27. العلاق، بشير، مبادئ الإدارة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
28. العربي ولد خليفة، محمد، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 1989.
29. الصحن، محمد فريد، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق). القاهرة: الدار الجامعية، 1998.
30. الفاعوري رفعت، عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2005.
31. الفضل عبد الحسين ، مؤيد، والطائي حجيم، يوسف، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
32. الصيرفي، محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي-التحليل على مستوى المنظمات-. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
33. القحطاني بن ديلم، محمد، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. ط.2. الرياض: دار العبيكان، 2007.
34. الشماع، حسن خليل، وكاظم محمود خيضر، نظرية المنظمة، ط.2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
35. بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
36. بوفلجة، غياب، التربية والتكوين بالجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
37. بن دريدي بن أحمد، منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013.
38. بن عنتر، عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس، الأبعاد والإستراتيجيات. الأردن: دار اليازوري، 2010.
39. برنوطي نايف، سعاد، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
40. جاد الرب، محمد سيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2008.
41. جودة، عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار العربية للنشر والتوزيع، 2008.
42. دليو، فضيل، وعلي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة، 1999.
43. دليو، فضيل، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة. ط.2. الجزائر: مخبر علم الاجتماع والاتصال، 2006.
44. درويش عشبية، فتحي، دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2009.

45. زايد، مصطفى، التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر. ط.1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.
46. زايد، عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. القاهرة: مركز البحوث والدراسات، 2003.
47. زايد، عادل، الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز. القاهرة: مركز البحوث والدراسات، 2005.
48. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي. ط.1. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1998.
49. حاروش، نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط.1. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
50. حسن، رابوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
51. حسونة، فيصل، إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.
52. حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
53. حريز سامي، محمد هشام، أساسيات إدارة الأعمال، مهارات نظرية وتطبيقية. ط.1. عمان: دار قنديل، 2008.
54. طشطوش عبد المولى، هائل، مبادئ أساسية في العلوم السياسية. الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2007.
55. كاظم، حمود خيضر، السلوك التنظيمي. الأردن: دار صفاء، 2002.
56. كاظم، حمود خيضر، والخرشة، ياسين، إدارة الموارد البشرية، ط.1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
57. كوك، بيتر، إدارة الإبداع. تر: خالد العامري، ط.1. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.
58. كورتل، فريدو، و نوري، منير، إدارة الموارد البشرية في زمن العولمة. الأردن: دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011.
59. كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية. ط.2. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
60. لعويسات، جمال الدين. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
61. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2001.
62. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-. الإسكندرية: الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع، 2003.
63. ماتيويز، جون جينفر، تنمية الموارد البشرية. تر: علاء أحمد إصلاح، ط.1. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008.
64. محمد، محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
65. منصور، فهمي. إدارة الأفراد. القاهرة: المطابع الأميرية، 1988.
66. منصور، أحمد، قراءات في تنمية الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
67. معمر، علي عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب. ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2008.
68. مرسي، نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
69. مرسي، محمد منير، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. ط.1. القاهرة: عالم الكتب، 2002.

70. سويسي عز الدين، علي، والخفاجي نعمة عباس، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
71. سيد أحمد، مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الكتب، 2000.
72. سيزلاقي، مارك، ووالاس، أندرودي، السلوك التنظيمي والأداء. تر: أحمد جعفر أبو القاسم (السعودية: الإدارة العامة للبحوث، 1991.
73. سلطان سعيد، محمد أنور، إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
74. عباس أنيس، عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
75. عباس محمد، سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
76. عبد الوهاب، محمد سمير ، والبرادعي، ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2007.
77. عبد المطلب عامر، سامح. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط.1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011.
78. عبد الغفار، حنفي، وأبو قحف عبد السلام، التنظيم الإداري. الاسكندرية: المكتب العربي، 1993.
79. نافذ، محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. غزة: كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، 2012.
80. نجم نجم، عبود، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت. ط.1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
81. عبوي، زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
82. عبوي، زيد منير، وجدة بطرس، سليم، إدارة الإبداع والابتكار. ط.1. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
83. عطية، علي محسن، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، ط.1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
84. عياصرة، علي، وعودة محمد محمود، أبو الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية. ط.1. الأردن: دار مكتبة الحمد للنشر والتوزيع، 2006.
85. علك، حافظ عبد الناصر، وعباس حسين، وليد حسين، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. ط.1. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2016.
86. عساف، عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008.
87. عقيلي وصفي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي، ط.1. عمان: دار للنشر والتوزيع، 2005.
88. عريفج سلطي، سامي، الجامعة والبحث العلمي. ط.2. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
89. فالح، محمد صالح، إدارة الموارد البشرية. ط.1. الأردن: دار حامد للنشر، 2004.
90. صادق، محمد إسماعيل، البحث العلمي بين المشرق العربي والعالم الغربي، كيف نهضوا ولماذا تراجعنا. القاهرة: دار الكتب المصرية، 2014.
91. صلاح الدين، عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.

92. قباري، محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية. الإسكندرية: منشأة المعارف، 1998.
93. قدارة، عيسى، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
94. رايموند، ماكليود، نظم المعلومات الإدارية. تر: سرور علي إبراهيم سرور. الرياض: دار المريخ للنشر، 2009.
95. رجال، السعدي، الإحصاء الوصفي. الجزائر: مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، 2013.
96. رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان، 2004.
97. شاويش مصطفى، نجيب، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
98. شوقي جواد، ناجي، سلوك تنظيمي. ط.1. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000.
99. شقوع، عبد المعطي فؤاد، إدارة الأداء والتميز المؤسسي. ط.1. عمان: دار أزمنا للنشر والتوزيع، 2016.
100. تركي، رايح، أصول التربية والتعليم. ط.3. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
101. خليل، ناجح، والحمداني، نضال، دور البحث العلمي في نقل التكنولوجيا في منطقة الخليج العربي. السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1986.
102. خصاونة، عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. ط.1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
103. غربي، علي، وبلقاسم، سلاطينية، واسماعيل، قبرة، تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2002.

ب. باللغة الأجنبية

104. Barreaux, Jaques, **Entreprise et performance globale**. Paris: édition economica, 1997
105. Boyer, André, **l'essentiel de la gestion**. Paris : édition d'organisation, 2001.
106. Brilman, Jean, **Les Meilleures pratiques de management au cœur de la performance**. Paris : édition d'organisation, 2001.
107. Cadin, Loic, **Gestion des ressources Humaines**. Paris : Dunod, 2007.
108. Corbel, Pascal, **management stratégique des droits de la propriété intellectuelle**. Paris: Galinoediteur, 2007.
109. Dimitri, Weiss, **les ressources humaines**. Paris: les éditions d'organisation, 2000.
110. Egan, Steve, **Embracing excellence in education**. England: Sheffield Hallam university, 2003.
111. Fericelli, Marie Anne, et Sire Bruno, **Performance et Ressources Humaines**. Paris : economica, 1996.
112. François, Silva, **Devenir E-DRH, comment les NTIC font évoluer la fonction RH**. Paris: édition liaisons, 2001.
113. Geneviève, Ferrone, et Henri Charles, **Le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise**. Paris : éditions d'organisation, 2002.
114. Gervais, Michel, **Contrôle de gestion**, 7eme edition . Paris : edition economica, 2000.
115. Gherid, Djamel, **L'université d'hier à Aujourd'hui**. Oran: les ouvrages du crasc, 1998.

116. Glifford, Donald, and Cavanagh Richard, **The winning performance**. New York :Bantam Books,1985.
117. Gieves, Jim, **Strategic Human Resource Development**. London: Sage Publications, 2003.
118. Khamkhem, Abdelatif, **La dynamique du control de gestion**. 2eme édition. Paris: Dunod, 1995.
119. Liebowitz, Jay, and Beckman Thomas, **Knowledge Organization: What every Manager should know**. Florida :CRC press LLC,1998.
120. Marc, Jean, **La gestion des ressources humaines** .Paris : Presses Universitaires de France,2002.
121. Mathé, Jean-Charles, **Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise** .Paris : EMS Edition, 2004.
122. Mitrani, Alain, Murray Dalziel, et Annick Bernard, **Des Compétences Et Des Hommes Le Management Des Ressources Humaines En Europe**. Paris : edition d'organisation, 1992.
123. Nadler, Leonard, and Wiggs Garland, **Managing human resource development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
124. Peretti Marie, Jean, **Ressources humaines et gestion des personnes**. Paris : Vuibert, 2002.
125. Olivier, Meier, **Dico du manager**. Paris: dunod, 2009.
126. Porter, Michael, **L'Avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**. Paris : Dunod, 1997.
127. Ronée, Simon Jean, **Le management d'une équipe**. Paris : édition d'organisation, 1987.
128. Sekiou, Lakhder, **Gestion du personnel** .Paris: les éditions d'organisation ,1986.
129. Sekiou, Lakhdar, **Gestion des Ressources Humaines**. Belgique: De Boeck,2004.
130. Terry, Hill, **Operations Management: Strategic Context and Managerial Analysis**. London: Macmillan Business, 2001.
131. Wilson, John, **Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations** .2end. Edition. London : British Library,2004.
132. Yves, Duron, et Segal Zwi, **la motivation, une compétence qui se développe**. France: édition pearson, 2015.

ثانيا: مقالات في المجالات المحكمة

أ. باللغة العربية

133. إبراهيمي، الطاهر، "الجامعة ورهانات عصر العولمة-الجامعة الجزائرية نموذجا". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية 8(2003).
134. الجوزي، جميلة، "دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 11(2011).
135. الجياشي عبد الرضا، علي، "أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية 2(2003).

136. اللوزي، موسى، "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية نحو حوافز العمل". دراسات السلسلة أ العلوم الإنسانية 6(1995).
137. العزاوي رحيم يونس، فراس، "انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفني مديرية الكهرباء في مدينة السلیمانیة-". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 67(2012).
138. العطوي علي، عامر، والشيباني ناظم إلهام، "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية-دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء-". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 4(2010).
139. الفاضل وليد علي، مها، "تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية". مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية 3(2015).
140. الفزا، محمد ماجد، وسهمود عبد ربه إيهاب، "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويره في ضوء النموذج الأوربي للتميز". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 2(2015).
141. الصرايرة، آكنم، "العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات". مجلة مؤتة 4(2003).
142. الرفاعي، عبد الهادي، عامر وليد، وسانان علي ديب، "العولمة وبعض الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عنه". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية 1(2005).
143. الضلاعين، علي، "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي". مجلة دراسات العلوم الإدارية 01(2010).
144. بارك، نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 7(2011).
145. بومدين، يوسف، وشتوان صونية، "سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات". مجلة الاقتصاد الجديد 11(2014).
146. بوساحة، نجاه، "إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 08(2012).
147. بوقشوي، محمد، "التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر". مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية 5(2007).
148. بوعطيط، سفيان، وزرزور، العياشي، "الجامعة والبحث العلمي من أجل التنمية - إشارة إلى الحالة الجزائرية -". المستقبل العربي 396(2012).
149. بلكبير محمد، خليفة، "تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة". مجلة الاقتصاد الجديد 14(2016).
150. بلقايد، براهيم، وبوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران-". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 17(2017).
151. بن بلغيث، مداني، ودويس محمد الطيب، "أهمية دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-أي دور ومساهمة للجامعة؟". مجلة المؤسسة 3(2014).
152. بن حسين، سمير، "تقييم فعالية ضمان الجودة في بناء وتطوير نظام الجودة في قطاع التعليم العالي بالجزائر". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية 18(2015).

153. جرجيس عمير، عباس، ووعده الله يونس منى، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي-دراسة استطلاعي لعينة من الأطباء في مدينة الموصل-". مجلة تنمية الرافدين 97 (2010).
154. ديون، عبد القادر، "دور مداخل التكيف في إدارة التغيير في المؤسسة". مجلة الباحث 06 (2008).
155. دليو، فضيل، "معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية". مجلة العلوم الاجتماعية 85 (2014).
156. درويش عشيبية، فتحي. "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري-دراسة تحليلية". مجلة اتحاد الجامعات العربية 3 (2000).
157. هيجان أحمد عبد الرحمن، "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل ومنبع وشركة سابك". مجلة الإدارة العامة 47 (1994).
158. زاهر، ضياء الدين، "تقويم الأستاذ الجامعي (الأداء البحثي كنموذج)". مجلة مستقبل التربية 3 (2000).
159. زاوي، صورية، وميلود تومي، "دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة". مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية 7 (2010).
160. زايد، عادل، "الأداء التنظيمي الطريق لمنظمة المستقبل". المنظمة العربية للتنمية الإدارية 369 (2006).
161. زدام، يوسف، وزينة أسماء، "متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية". المجلة الجزائرية للأمن والتنمية 10 (2017).
162. زدام، يوسف، وزينة أسماء، "دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة". المجلة الجزائرية للأمن 6 (2018).
163. زموري، كمال، ومرد أويكمال، "منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر: الوضع الراهن وإستراتيجيات التطوير". مجلة ميلاف للبحوث والدراسات 5 (2017).
164. زرقون، محمد، والحاج عراية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية 1 (2014).
165. حفيظ، مليكة، واقع الكتاب الجامعي في جامعة قسنطينة". مجلة العلوم الإنسانية 10 (1998).
166. طولبية، محمد، ولامية حروش، "البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 19 (2018).
167. ماركو نينو، إبراهيم، "أهمية نظام المعلومات في فاعلية إدارة الموارد البشرية". مجلة روسيكادا 3 (2003).
168. مساك، أمينة ورزق الله، سلمى، "تنمية الموارد البشرية والتميز الإداري". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات 5 (2016).
169. مساك، أمينة، ورزق الله سلمى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية". مجلة آفاق للعلوم 7 (2017).
170. عباس عبد الباسط، أنس، وحمادي عبد الله سليمان، "الحوافز وأثرها على الأداء". مجلة تنمية الرافدين 93 (2009).
171. عوض، عاطف، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان-". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 3 (2013).

172. فيلاي، صالح، "ملاحظات عامة حول سياسات ديمقراطية التعليم، البحث العلمي، الجزائر". الباحث الاجتماعي 05(2004).
173. فراونة حازم، أحمد، وسليمان، سلامة أديب، "أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظة غزة". مجلة كلية فلسطين التقنية دير البلح 3(2016).
174. صباح، محمد مرسي، وزاير سلمان صالح، "أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز-دراسة تطبيقية في عينة المنظمات السياحية في العراق". مجلة الإدارة والاقتصاد 102(2015).
175. صيفور، سليم، "أهمية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي بالجزائر كمدد للأداء الوظيفي-دراسة نظرية-". مجلة الواحات للبحوث والدراسات 20(2014).
176. قاسمي، أمال، وتمغارت، إسمهان، "إشكاليات الواقع ورؤى المستقبل، بيروت". مركز دراسات الوحدة العربية سلسلة كتب المستقبل العربي 64(2013).
177. قرماش، وهيب، "مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي". مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي 08(2014).
178. رقام، ليندة، "إدارة الموارد البشرية من منطلق القوة المعضلية لإدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع الموارد البشرية في منظمات الأعمال". مجلة التواصل 24(2009).
179. شحادة عاصم، علي. "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات". مجلة الباحث 07(2010).
180. تيماي، عبد المجيد، "الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء". مجلة الواحات للبحوث والدراسات 7(2009).

ب. باللغة الأجنبية

181. Amabile, Teresa, "How to kill creativity". Harvard business 5(1998).
182. Kurtulus, Yilmaz, "Environmental Factors Affecting Human Resources Management Activities of Turkish Large Firms". International Journal of Business and Management 9(2014).
183. Mack, Manfred, "L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur". revue Francaise de gestion 105(1995).
184. Owens, Walton, "Higher Education and TQM : Needs, Caveats, and opportunities for Employee surveys". Clemson University 29634 (1993).

ثالثا: المذكرات والأطروحات

أ. باللغة العربية

185. أبو بكر، بوسالم، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية- (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تلمسان، 2015).

186. أبو سويرح سلام أحمد، اسماعيل، "برنامج تدريبي قائم على التصميم التعليمي في ضوء الاحتياجات التدريبية لتنمية بعض المهارات التكنولوجية لدى معلمي التكنولوجيا" (مذكرة ماجستير في المناهج وتكنولوجيا التعليم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009).
187. إبراهيمي، نادية، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم: الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2013).
188. البحيسي عبد المعطي، محمود، "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014).
189. الجبرين بن بجاد المطيري، نواف، "التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضابط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة" (مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2005).
190. الدوسري بن حفيان، جاسم، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة - دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين -" (أطروحة دكتوراه في الفلسفة، قسم العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007).
191. الهامشي، بعاج، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة - دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط - 2008-2004" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010).
192. الهويد علي سالم، ندى، "مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعي" (مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم التربية، المملكة العربية السعودية، 2003).
193. الوابل بن علي، عبد الرحمن، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضابط الأمن العام المشاركين في موسم الحج" (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005).
194. الزطمة، محمد نضال، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على معاهد التقنية المتوسطة -" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2001).
195. آل مزروع بن عبد الله، بدر بن سلمان، "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية" (أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010).
196. العكش، علاء محمد خليل، "نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007).
197. الشطبية، زينب، "دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009).

198. الشمري عواد، سالم، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي" (مذكرة ماجستير في الاقتصاد والإدارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السعودية، 2009).
199. الشرفي، حامد علي، "أثر القيادة في تنمية الإبداع- حالة منظمات قطاع الاتصالات-" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اليمن، 2006).
200. بوزيد، نجوى، "وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية لمؤسسة-الدار البيضاء الجزائر" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010).
201. بوحديد، ليلي، "دور لوحة القيادة في تقييم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عي التوتة باتنة-" (أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، قسم التسيير، جامعة باتنة، 2015).
202. بوطيبة، فيصل، "العائد من التعليم في الجزائر" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010).
203. بوضوردي، صليحة، "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2015).
204. بوقوشور، محمد، "النظام التعليمي والتنمية في الجزائر- دراسة سوسيولوجية-" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2010).
205. بوشعور، راضية، "نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BCR- حالة عملية مقارنة-" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011).
206. بلبية، محمد، "تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي" (أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016).
207. بن العربي، حمزة، "مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015).
208. بن عبد الرحمان، نصيرة، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2006).
209. جيلالي، شنافي مولاي عبد القادر، " دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء -حالة مجمع اتصالات الجزائر-" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، ورقلة، 2013).

210. دريوز، شهيناز، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة-"(مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012).
211. هبال، عبد العالي، "إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية"(أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2017).
212. واصل، خولة، "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة LINDE GAS فرع عنابة خلال 2013"(مذكرة ماجستير في أنظمة المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013).
213. زاوي، حميدة، "سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق برامج الستة سيجما- دراسة ميدانية بالتطبيق على مؤسسة كوندور-"(مذكرة ماجستير في إدارة المنظمات، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011).
214. زرمان، عبد الكريم، "نظام التعليم العالي وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي"(مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008).
215. زرقان ليلي، "اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجاً"(أطروحة دكتوراه في إدارة التربية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 2، 2012).
216. زغود، سهيل، "أثر التكوين على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح-حالة مؤسسة اقتصادية-"(أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015).
217. زغينة، نوال، "دور الجامعة الجزائرية في ظل الانتقال إلى نظام اقتصاد السوق"(مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، 2001).
218. حوامد، كريمة، "دور الجامعة في التنشئة السياسية لطلبة السنة الأولى والثانية علوم سياسية-دراسة ميدانية بجامعة باتنة-"(مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2008).
219. حفيظي، سلمية، "التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفة-دراسة حالة الإطار الجامعي العاملة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-"(مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2004).
220. يوسف، أيمن، "تطور التعليم العالي- الإصلاح والآفاق السياسية-"(مذكرة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008).
221. كشاط، أنيس، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"(مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006).

222. مانع، سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015).
223. مجلح، سليم، "أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي-دراسة حالة بنك الفلاح والتنمية الريفية مديرية ووكالة قالمة-" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2010).
224. مدارس، حمزة، "دور جودة التعليم العالي في تحقيق النمو الاقتصادي" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010).
225. مهديد، فاطمة الزهراء، "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010).
226. مهليل، وسام، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية-دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية-" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2012).
227. مزهودة، عبد المالك، "دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 1998).
228. مسوس، زينب، "سياسة تكوين الموظف الإداري في التشريع الجزائري" (مذكرة ماجستير في الإدارة المالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2003).
229. متلف، حدة، "دور الموارد البشرية في صناعة السياح في الجزائر-دراسة ميداني بوكالات السياحة لولاية باتنة-" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016).
230. سليمان، أحمد مصطفى، "دور التعليم العالي في التنمية الاقتصادية في فلسطين" (مذكرة ماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الاقتصاد، غزة، فلسطين، 2011).
231. سملالي، يحيوية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة)" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2004).
232. سناني، عبد الناصر، "الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية-دراسة ميدانية كلية الآداب والعلوم الانسانية بجامعة باجي مختار عنابة-" (أطروحة دكتوراه في علم النفس العيادي، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012).
233. سراج، وهيبة، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، 2012).

- 234.عزيون، زهية، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة-(مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007).
- 235.عطية، يوسف، "القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل"(مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2011).
- 236.علاوة، سلمى. "إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة"(مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008).
- 237.فليسي، ليندة، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء التميز"(مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012).
- 238.قاسمي، السعيد، "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"(أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012).
- 239.قرش، عبد القادر، "دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة"(مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998).
- 240.شاوي، صباح، "أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف-(مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010).
- 241.شنوفي، نور الدين، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية"(أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005).
- 242.تيلولت، سامية، "الأثر المتبادل بين التعليم العالي والتنمية في الجزائر"(مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002).
- 243.غازي الحلابية عودة، حسن، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن-دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى-(مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013).
- 244.غربي، صباح، "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي -دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية-(أطروحة دكتوراه في التنمية، قسم علم الاجتماع، جامعة، محمد خيضر بسكرة، 2014).

ب. باللغة الأجنبية

- 245.Ben Ahmed, Walid , "Polysémie du terme valeur ou conflit d'intérêts ? Une analyse à travers les disciplines"(cahier d'études, diplôme d'études approfondies au génie des systèmes industriels, France,2001).
- 246.Paradis David, "Performance et motivation au travail : une dynamique cyclique ?" (mémoire présenté à la faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de M.SC, en psychologie, option travail et des organisations, université de Montréal, Canada, 2012) .

رابعاً: المداخلات والأوراق البحثية

أ. باللغة العربية

247. الطاهر، هارون، وحفيظ، فطيمة، "إشكالية الابتكار والبحث والتطوير في دول المغرب العربي -تونس، المغرب والجزائر-". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الثالث حول: "تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
248. أليفي، محمد، وفرعون أحمد، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة". ورقة بحث قدمت في الملتقى حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009.
249. بوهزة، محمد، "تطور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسات الجزائرية". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "التنمية البشرية فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية"، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
250. بولرباح، عالي، "الدور الحضاري للجامعة ومواكبة تطلعات التنمية المحلية من هوية الجامعة إلى جامعة الهوية". ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 19-20 ماي 2010.
251. بلكبير، بومدين، وبوفطيمة فؤاد، "ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
252. بن عبود أحمد ثاني، علي، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي". ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2-4 نوفمبر 2009.
253. بربري، محمد أمين، "أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2001.
254. بردودي، نعيمة، "التدريب كأداة لتأهيل وتمكين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية"، (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "تثمين الكفاءات البشرية وتمييزها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات"، جامعة باجي مختار، عنابة، 14-15 نوفمبر 2006.
255. بديسي، فهيمة، شيلي وسام، ورزق الله حنان، "تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة تجارب وطنية ودولية -"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.

256. بن ميرة بنت بواشري، أمينة، "دور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي والتغير الاستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011.
257. بروش، زين الدين، ويركان، يوسف، "مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق". ورقة بحث قدمت في الملتقى العربي الدولي الثاني حول: "ضمان جودة التعليم العالي"، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، 4-5 أبريل 2012.
258. دريوش، محمد دحماني، وناصر، عبد القادر. "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة الشلف الجزائر، 17-18 أبريل، 2006.
259. زينية، أسماء، وبقاص، خالد، "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وادي سوف، 09-10 مارس 2016.
260. حيفري، أمال نسيمة، "البحث العلمي في الجزائر التحديات والرهانات". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي التاسع حول: "ترقية البحث العلمي"، كلية الحقوق، جامعة وهران، 18-19 أوت 2015.
261. حسن محمد علي أحمد، أميرة، "حو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع". ورقة بحث قدمت في المؤتمر السادس حول: "التعليم العالي ومتطلبات التنمية"، كلية التربية، جامعة البحرين، 22-24 نوفمبر 2007.
262. طعيبة، أحمد، "التدريب الموجه بالأداء للمواعمة بين سياسات التعليم ومتطلبات سوق العمل". ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 20 ماي 2010.
263. يحيوي، إلهام، ويوكميش لعل، "دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: "ضمان جودة التعليم العالي"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 9-11 فيفري 2004)، ص. 158.
264. كوكب كامل، نور، "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل". ورقة بحث قدمت في ندوة حول: "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، القاهرة، 17-21 فيفري 2008.
265. كحلة، عبد الغني، "حو مشروع مواءمة بين عرض حاملي الشهادات الجامعية وطلب سوق الشغل في الجزائر". ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي حول: "الجامعة والتشغيل، الاستشراف، الرهانات والمحك"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدينة، 04-05 ديسمبر 2013.
266. موساوي، زهية، وخالدي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

- 267.مفتاح، صلاح، "إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية". ورقة قدمت في الملتقى الدولي حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
- 268.مقدم، وهبية، "الحاجة إلى تجديد المناهج الجامعية بما يتناسب مع متطلبات سوق الشغل في الجزائر". ورقة بحث قدمت في الملتقى العلمي الوطني حول: "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 19-20 ماي 2010.
- 269.نصير، طلال، والعزاوي، نجم، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب وطنية ودولية-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
- 270.ساكر، محمد العربي، ورايس، عبد الحق، "حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية". ورقة بحث في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011.
- 271.عامر عبد الرؤوف، محمد طارق، "تصور مقترح لتطوير العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات الإنتاج". ورقة بحث قدمت في المؤتمر الثاني حول: "تخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية"، جامعة فهد للبتترول والمعادن، الظهران، المملكة العربية السعودية، 24-27 فيفري 2008.
- 272.عبد اللطيف، مصطفى، وبن سانية عبد الرحمن. "انطلاق التنمية بين النظريات الوضعية ومنهج الاقتصاد الإسلامي". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي"، غرداية، الجزائر، 23-24 فيفري 2011.
- 273.عبد السلام، مصطفى، "التعلم النوعي ودوره في التنمية البشرية في عصر العولمة". ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي حول: "تطوير مناهج التعليم لتلبية متطلبات التنمية ومواجهة تحديات العولمة"، كلية التربية النوعية المنصورة، مصر، 12-13 أبريل 2006.
- 274.عمرو، حامد. "الإدارة الإبداعية الطريق إلى المستقبل". ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي حول: "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، معهد العلوم الإدارية، مصر، 08-09 أبريل 2007.
- 275.عراية، الحاج، وتمجدين، نور الدين، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية". ورقة بحث في الملتقى الدولي حول: "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007.
- 276.عراية، رايح، "ماهية رأس مال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري". ورقة بحث قدمت إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

- 277.عثماني، حسين، وشعابنية، سعاد. "الإبداع لتنمية رأس المال الفكري وصناعة المستقبل". ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني الأول حول: "دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية"، جامعة خنشلة، 13-14 ماي 2012.
- 278.صلاح، عباس هادي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز". ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 279.قويدري، محمد، "واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، والكفاءات البشرية"، الجزائر، جامعة الأغواط، 09-10 مارس 2004.
- 280.شكيب أنور، شريف، وبوجمعة، بلال، "تفعيل عملية الابتكار والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمام التحديات الراهنة". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة"، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر 2008.
- 281.خير علي، محمد حاتم، "نحو أداء متميز للحكومات-تجربة جمهورية السودان-". ورقة بحث قدمت في الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 282.ضيف الله، نسيم، وبن زيان إيمان، "مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين -مقاربة نظرية-". ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية"، جامعة خنشلة، 13-14 ماي 2012.
- 283.غانم، محمد، "البحث العلمي في الجامعات العربية ودوره في تنمية القدرات التكنولوجية". ورقة بحث قدمت المؤتمر الرابع حول: "آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في العالم العربي"، جامعة دمشق، 11-14 ديسمبر 2007.
- 284.غياط، شريف، وزدوري، أسماء، "تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات". ورقة بحث قدمت في الملتقى العلمي الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة قلمة، 12-13 ماي 2010.
- ب. باللغة الأجنبية**
- 285.Bouhali,Ratiba,"L'enseignement supérieur en Algérie entre le nombre et la qualité".le colloque : " la qualité dans tous ses états ", l'université libre de Bruxelles du16-18octobre 2014 .
- خامسا: القوانين والمراسيم**
- 286.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي للتعليم العاليرقم05/09، الجريدة الرسمية 42 (07 أبريل 1999).
- 287.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 279 /03 المحدد لمهام الجامعة الجزائرية والقواعد الخاصة بتنظيمها، الجريدة الرسمية 51 (24 أوت 2003).
- 288.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم96-92، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية 16 (03 مارس 1996).

- 289.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،المرسوم التنفيذي رقم85-59،المتعلق بمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية13(23 مارس 1985).
- 290.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 08-05 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية10(23 فيفري 2008).
- 291.للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي رقم98-11، الجريدة الرسمية62(24 أوت 1998).
- 292.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 181/15 المتضمن إنشاء جامعة باتنة، الجريدة الرسمية38(12 جويلية 2015).
- 293.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 379/03 ، الجريدة الرسمية23(23 أوت 2003).
- 294.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،الجريدة الرسمية13(26 فيفري 2003).
- 295.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،الجريدة الرسمية38(09 جويلية 2008).
- 296.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية05(26 جانفي 2011).

سادسا: تقارير ووثائق رسمية

أ. باللغة العربية

- 297.المجلس الأعلى للتربية، تطوير المنظومة التربوية والنهوض بالبحث العلمي في برنامج الحكومة، الجزائر، 1997.
- 298.المجلس الاقتصادي والاجتماعي، إحصائيات من التقرير السنوي. موقع الالكتروني
- 299.المجلس الشعبي الوطني، "التقرير التمهيدي عن مشروع القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي".

<https://www.apn.dz/AR/textes%20de%20la%20lois-ar> (29/08/2019)

- 300.جامعة باتنة، دليل الطالب الجامعي، منشورات جامعة باتنة، 1997.
- 301.كلية الحقوق والعلوم السياسية، ثلاثون سنة من العطاء، الدليل الجامعي لكلية الحقوق والعلوم السياسية، منشورات كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة.
- 302.نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا لجامعة باتنة -1-، دليل نظام (ل.م.د)، 2017-2018.

ب. باللغة الأجنبية

- 303.Commission européenne Tempus, **Le projet AQUI-UMED, Objectifs, mise en œuvre, résultats et diffusion**, Renforcement de l'assurance qualité interne dans des universités de la méditerranée (2010-2013).
- 304.Ilo Unisco, **the ILO/Unisco Recommendation concerning the status of teachers1996and the Unisco Recommendation concerning the status of Higher-Education Teaching Personnel**, (1997).

305. Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La recherche Scientifique Et Du Développement Technologique, Direction Générale De La Recherche Scientifique Et Du Développement Technologique, **Recueil Des Brevets D'invention**, 3eme Edition 2013.
306. Ministère de l'enseignement supérieur, **la formation en chiffres année 84-85**, Alger ,1985.
307. Larregle, Jean, **Analyse ressource et identification des actifs stratégique**. Revue française de gestion, Mars-Avril, 1996.
308. Rapport sur **la recherche scientifique en Algérie indépendante** , Alger, direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique, 2000.
309. République Algérienne Démocratique et Populaire C.N.E.S, **Rapport National Sur le Développement Humain 2013-2015** ", Quelle Place Pour Les Jeunes Dans La Perspective Du Développement Humain Durable En Algérie ", 2016 .

سادسا: الجرائد اليومية

310. بوغرارة حكيم، "غلق المخابر العلمية التي أثبتت التقارير التقييمية سلبيتها"، **جريدة الشعب**، ع 82933، 23/12/2017.
311. و، أ، "من جامعة واحدة في 1962 إلى 106 جامعات في 2018". **جريدة المساء**، ع 6505، 27 ماي 2018.
312. ل، ك، "أجر الأستاذ الجامعي الأضعف عالميا"، **جريدة البلاد**، ع 5566، 11 مارس 2018.
313. س، سامية، "الدخول الجامعي لهذه السنة سيكون أحسن بالمقارنة مع ما مضى"، **جريدة الحوار**، ع 3186، 05 سبتمبر 2017.

سابعا: المواقع الإلكترونية

أ. باللغة العربية

314. الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحضائر التكنولوجية، **تموقع الحضائر التكنولوجية في الجزائر**.
[http://anpt.dz/techno-parcs-regionaux\(15/09/208\)](http://anpt.dz/techno-parcs-regionaux(15/09/208))
315. بوابة SCI MAGO. **تقييم المؤشرات العلمية للجامعات والمؤسسات والدول**.
[http://www.scimagojr.com/countrysearch.php?country=DZ\(04/09/2018\)](http://www.scimagojr.com/countrysearch.php?country=DZ(04/09/2018))
316. بورنان يوسف، **145 براءة اختراع في الجزائر خلال 2017**.
[https://marsadz.com/اقتصاد/تسجيل-براءة-اختراع-للباحثين-الجزائر/\(07/09/2018\)](https://marsadz.com/اقتصاد/تسجيل-براءة-اختراع-للباحثين-الجزائر/(07/09/2018))
317. جامعة باتنة -1-، **كلية الحقوق والعلوم السياسية**.
[http://droit.univ-batna.dz/\(14/02/2019\)](http://droit.univ-batna.dz/(14/02/2019))
318. جامعة باتنة -1-، **نيذة عن الجامعة**.
[http://ar.univ-batna.dz/?page_id=14\(02/02/2019\)](http://ar.univ-batna.dz/?page_id=14(02/02/2019))
319. جامعة تونس، **مشروع ضمان الجودة الداخلية للجامعات المتوسطة**.
[http://www.utunis.rnu.tn/index.php?id=98&L=1\(2018/09/12\)](http://www.utunis.rnu.tn/index.php?id=98&L=1(2018/09/12))
320. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، **50 سنة في خدمة التنمية (1962-2012)** .

www.mesers.dz (07/08/2018)

321. حداد بلال ، قرار جديد لتقسيم جامعة الحاج لخضر بباتنة إلى جامعتين .

<http://elhiwardz.com/local/22513/>(05/09/2018)

ب. باللغة الأجنبية

322. Beaucher Helene, **Assurance qualité dans l'enseignement supérieur**, avril 2010.

<http://www.aeres-evaluation.com/News/News/European-project-Aqi-Umed>, (14/09/2018)

323. Programme Algérien **des start-ups technologiques (t-start)** .

<http://www.tstart.dz/tstart> (15/09/2018)

ثامنا: المقابلات

324. مقابلة مع موظفة بمصلحة المستخدمين التابعة لمصالح الأمانة العامة لكلية الحقوق والعلوم السياسية، يوم 23

سبتمبر 2019، على الساعة العاشرة صباحا.

الملاحق

الملاحق الاستبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة - 1-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية

استبانة موجهة إلى موظفي جامعة باتنة-01-

(أساتذة وإداريين)

تحية طيبة وبعد:

في إطار البحث المقدم لنيل شهادة الدكتوراه ل م د الموسومة ب: تنمية الموارد البشرية مدخلا لتمييز الأداء الجامعي دراسة ميدانية لجامعة باتنة -01-، والهادفة للبحث في طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتميز أداء الأساتذة والإداريين، يشرفني أن أقدم لكم الاستبانة التالية، آملة من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدرجة فيها بالدقة والموضوعية التي تقدرونها، وذلك بوضع علامة (×) أمام خيارك.

إذ أشكر تعاونكم، وأعتبر مساهمتكم في هذه الدراسة والتزامكم الدقة فيما تدلون به من بيانات سيساعد بالتأكيد إلى الوصول لحقائق علمية من شأنها الارتقاء بالأداء الوظيفي بجامعتنا، فإني أؤكد لكم المعلومات التي ستوفرنا ستوظف فقط لأهداف علمية.

الجزء الأول:

الجنس: ذكر أنثى

الوظيفة: أستاذ موظف إداري

الفئة العمرية: 30-20 40-30 50-4 فأكثر

المؤهل العلمي: أقل من ليسانس ليسانس ماجستير دكتوراه أستاذية

الأقدمية في الجامعة: 5-0 10-5 15-10 20-15 20 فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: تدريب الموارد البشرية كإستراتيجية لتميز الأداء الجامعي

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|---------------|-------|-------|--------------|----------------|
| 01 | يساهم التدريب في تنمية المعارف والقدرات. | | | | | |
| 02 | تناسبت موضوعات البرامج التدريبية التي شاركت فيها مع طبيعة عملك | | | | | |
| 03 | تخضع لعملية تقييم الأداء في مسارك المهني لتحديد احتياجاتك التدريبية. | | | | | |
| 04 | يتم تحديد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية. | | | | | |
| 05 | هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعة. | | | | | |
| 06 | تستخدم الجامعة أسلوب المحاضرات في برامجها التدريبية. | | | | | |
| 07 | يساهم التدريب في التقليل من الجهد والوقت المبذولين في عملك، وفي منحك مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة، وتغطية الجانب الذي تجهله من تخصصك. | | | | | |
| 08 | تخصص الجامعة برامج تدريبية تقوم على أسلوب المؤتمرات والندوات. | | | | | |
| 09 | تم الأخذ برأيك كمتدرب حول مدى رضاك واستفادتك من البرامج التدريبية. | | | | | |
| 10 | قمت بمقارنة وتقييم أدائك قبل وبعد العملية التدريبية لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية. | | | | | |
| 11 | يشكل لك التدريب حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي تكتسبها. | | | | | |
| 12 | تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافتك من ثقافة | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة. |
| | | | | | 13 تساعد المعلومات المكتسبة من التدريب على التحكم في طريقة العمل. |
| | | | | | 14 تعتقد أن التدريب يساعدك على تحمل المسؤولية أكثر اتجاه عملك. |
| | | | | | 15 تشعر بالرضا عن أدائك بعد عملية التدريب. |
| | | | | | 16 تعتقد أنه من الضروري تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية أدائك. |

المحور الثاني: التحفيز إستراتيجية لتمييز أداء الموارد البشرية في الجامعة

| الرقم | العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 17 | تعتقد أن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الجامعة تدفعك لاقتراح أفكار جديدة لأداء ما هو افضل. | | | | | |
| 18 | تكافئ الجامعة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية تسهم في تطوير العمل. | | | | | |
| 19 | تتيح لك الجامعة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء عملك، وإبداء الرأي وتقديم المقترحات. | | | | | |
| 20 | تثق الجامعة في قدرتك على تحمل المسؤولية دون إشراف، وتؤدي مهامك بصورة آلية. | | | | | |
| 21 | يناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل. | | | | | |
| 22 | إذا توفرت لك فرصة أحسن للعمل تغادر الجامعة . | | | | | |
| 23 | يتسم نظام الحوافز في الجامعة بالموضوعية والعلانية والوضوح. | | | | | |
| 24 | يحصل الموظفون على الحوافز في الوقت المناسب. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 25 | توفر الجامعة فرص الترقية للموارد البشرية بناء على الأداء المتميز. |
| | | | | | 26 | تطبق الجامعة سياسات جيدة للتحفيز المادي والمعنوي للإبقاء على الموظفين الأكفاء وتغري ذوي الاختصاصات الهامة المطلوبة على الالتحاق بها. |
| | | | | | 27 | تقوم الجامعة بدعم الموارد البشرية والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم. |
| | | | | | 28 | تهتم الجامعة بظروف العمل وأوقاته والنقل والتأمين الاجتماعي. |
| | | | | | 29 | برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي. |
| | | | | | 30 | عدم حصولك على الترقية في مواعيدها يشجعك على أداء مسؤولياتك بكفاءة. |
| | | | | | 31 | يتم تخصيص حوافز مرضية للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية. |
| | | | | | 32 | العلاقة بين الموظف ورئيسه تقوم على أساس كبير من الثقة والاحترام المتبادل. |
| | | | | | 33 | لا يشعر الموظف أن هناك ما يهدد استقراره الوظيفي. |
| | | | | | 34 | تشعر بالرضا عن راتبك التقاعدي. |
| | | | | | 35 | يتناسب مؤهلك مع وظيفتك والمسؤوليات المسندة إليك. |
| | | | | | 36 | توفر الجامعة البعثات لموظفيها وتدريبهم بصورة متكافئة وعادلة. |
| | | | | | 37 | ظروف العمل وبيئته مناسبة وتساعدك على بذل أقصى جهد ممكن. |

المحور الثالث: أثر الإبداع الوظيفي على تميز الأداء في الجامعة

| الرقم | العبرة | موافق | موافق | محايد | غير | غير | موافق |
|-------|--------|-------|-------|-------|-----|-----|-------|
|-------|--------|-------|-------|-------|-----|-----|-------|

| بشدة | موافق | | بشدة | |
|------|-------|--|------|--|
| | | | | 38 تساهم ثقافتك في أداء مهامك بشكل مميز. |
| | | | | 39 تقترح أساليب مبتكرة لأداء عملك وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها. |
| | | | | 40 يتم تشجيع مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لديك للبحث في مشاكل العمل. |
| | | | | 41 تجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين. |
| | | | | 42 تتيح الجامعة لك حرية التعبير عن رأيك وتقديم مقترحاتك فيما يخص أداء مهامك. |
| | | | | 43 تتاح لك فرصة توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وتشخيصها وتحليلها. |
| | | | | 44 تشجعك الجامعة على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصك من خلال توفير شبكات معلوماتية. |
| | | | | 45 تتبنى الجامعة التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) لتشجيع الموظفين على الإبداع في تقديم مهامهم. |
| | | | | 46 تشجع الجامعة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية ومناقشتها. |
| | | | | 47 تتيح لك الجامعة فرصة الالتحاق بمؤسسات البحث العلمي وجامعات أخرى لاكتساب أفكار إبداعية جديدة. |
| | | | | 48 تجد أن إجراءات العمل بالجامعة بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين. |
| | | | | 49 تحرص الجامعة على إحداث تغييرات في أسلوب عملك من فترة لأخرى. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | هل تمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة. | 50 |
| | | | | | يتم تشجيعك على مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها بحلول ابتكارية في المستقبل. | 51 |
| | | | | | تميل الجامعة لقيام موظفيها بأعمال ذات المخاطرة. | 52 |
| | | | | | يتم مكافئتك عند تقديم مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما. | 53 |
| | | | | | تتوفر لديك الوسائل التكنولوجية الضرورية للتعبير عن طاقاتك الإبداعية. | 54 |

من وجهة نظرك ماهي الآليات التي يمكن اعتمادها من أجل تحقيق التميز في أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة - 1 - ؟

.....

.....

.....

.....

2- ملحق الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة - 1-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية

استبانة موجهة إلى موظفي جامعة باتنة-01-

(أساتذة وإداريين)

تحية طيبة وبعد:

في إطار البحث المقدم لنيل شهادة الدكتوراه ل م د الموسوم ب: تنمية الموارد البشرية مدخلا لتمييز الأداء الجامعي دراسة ميدانية لجامعة باتنة -01-، والهادفة للبحث في طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتميز أداء الأساتذة والإداريين، يشرفني أن أقدم لكم الاستبانة التالية، آملة من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدرجة فيها بالدقة والموضوعية التي تقدرونها.

وإذ أشكر تعاونكم، وأعتبر مساهمتكم في هذه الدراسة والتزامكم الدقة فيما تدلون به من بيانات سيساعد بالتأكيد إلى الوصول لحقائق علمية من شأنها الارتقاء بالأداء الوظيفي بجامعتنا، فإني أؤكد لكم بأن المعلومات التي ستوفرنا ستوظف فقط لأهداف علمية.

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير

الطالبة الباحثة: أسماء زينة.

الجزء الأول:

الجنس: ذكر أنثى

الوظيفة: أستاذ موظف إداري

الفئة العمرية: 30-20 40-30 50-40 5 فأكثر

المؤهل العلمي: أقل من ليسانس ليسانس ماجستير دكتوراه أستاذية

الأقدمية في الجامعة: 5-0 10- 15-10 20-15 2 فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: تدريب الموارد البشرية كإستراتيجية لتميز الأداء الجامعي

| الرقم | العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | يساهم التدريب في تنمية المعارف والقدرات. | | | | | |
| 02 | تناسبت موضوعات البرامج التدريبية التي شاركت فيها مع طبيعة عملك. | | | | | |
| 03 | تخضع لعمليات تقييم أداء دورية في مسارك المهني لتحديد احتياجاتك التدريبية. | | | | | |
| 04 | يتم تحديد البرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية. | | | | | |
| 05 | هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعية. | | | | | |
| 06 | يساهم التدريب في التقليل من الجهد والوقت المبذولين في عملك، وفي إكسابك مهارات مرتبطة بوظيفتك. | | | | | |
| 07 | يشكل التدريب حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي تكتسبها. | | | | | |
| 08 | تعمل البرامج التدريبية على تقرب ثقافتك من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة. | | | | | |
| 09 | تساعد المعلومات المكتسبة من التدريب على التحكم في طريقة العمل. | | | | | |
| 10 | تعتقد أن التدريب يساعدك على تحمل المسؤولية أكثر اتجاه عملك. | | | | | |
| 11 | من الضروري تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية أداءك. | | | | | |
| 12 | يعمل التدريب على تعميق أداء العمل في فريق بدلا من الأداء الفردي. | | | | | |

| | | | | |
|--|----|-----|----|---|
| | لا | نعم | 13 | تم الأخذ برأيك كمتدرب حول مدى رضاك واستفادتك من البرامج التدريبية. |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، لماذا؟ | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | لا | نعم | 14 | تشعر بالرضا عن أدائك بعد عملية التدريب. |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، لماذا؟ | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | لا | نعم | 15 | تتطرق البرامج التدريبية إلى مواضيع تساير التغيرات في بيئتها. |
| إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي هذه المواضيع؟ | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | لا | نعم | 16 | تقوم الجامعة بمقارنة وتقييم أدائك قبل وبعد العملية التدريبية لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية. |
| إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟ | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | لا | نعم | 17 | استفدت من دورات تدريبية في مسارك المهني. |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، لماذا؟ | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

المحور الثاني: التحفيز إستراتيجية لتمييز أداء الموارد البشرية في الجامعة

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 18 | يعتمد مسؤولك المباشر على مبدأ الثواب والعقاب بعيدا عن الشخصية. | | | | | |
| 19 | تثق الجامعة في قدرتك على تحمل المسؤولية دون إشراف، وتؤدي مهامك بصورة آلية. | | | | | |
| 20 | يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل. | | | | | |
| 21 | يتسم نظام الحوافز في الجامعة بالموضوعية والعلنية والوضوح. | | | | | |
| 22 | يحصل الموظفون على الحوافز في الوقت المناسب. | | | | | |
| 23 | توفر الجامعة فرص الترقية للموارد البشرية بناء على الأداء المتميز. | | | | | |
| 24 | تطبق الجامعة سياسات جيدة للتحفيز المادي والمعنوي. | | | | | |
| 25 | تقوم الجامعة بدعم الموارد البشرية والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم. | | | | | |
| 26 | برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي. | | | | | |
| 27 | عدم حصولك على الترقية في مواعيدها يشجعك على أداء مسؤولياتك بكفاءة. | | | | | |
| 28 | العلاقة بين الموظف ورئيسه تقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادل. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 29 | لا يشعر الموظف أن هناك ما يهدد استقراره الوظيفي. |
| | | | | | 30 | ظروف العمل وبيئته مناسبة وتساعدك على بذل أقصى جهد ممكن. |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|----|--|-----|--|----|---|
| | لا | | نعم | | 31 | يتم تحفيزك في مؤسستك الجامعية. |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، كيف؟ | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | لا | | نعم | | 32 | تهتم الجامعة بظروف العمل وأوقاته والنقل والتأمين الاجتماعي. |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، كيف؟ | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | لا | | نعم | | 33 | تشعر بالرضا عن منحة التقاعد. |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، لماذا؟ | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | لا | | نعم | | 34 | تدفعك الحوافز المادية والمعنوية لاقتراح أفكار جديدة لأداء أفضل. |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، لماذا؟ | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | لا | | نعم | | 35 | إذا توفرت لك فرصة عمل أحسن، تستقيل من وظيفتك الحالية بالجامعة. |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، لماذا؟ | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

المحور الثالث: أثر إستراتيجية الإبداع الوظيفي على تميز الأداء في الجامعة

| الرقم | العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 36 | تشجع المؤسسة الجامعية على الإبداع الوظيفي لموظفيها. | | | | | |
| 37 | تساهم ثقافتك التنظيمية في أداء مهامك بشكل مميز. | | | | | |
| 38 | يتم تشجيع مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لديك للبحث في مشاكل العمل. | | | | | |
| 39 | تتيح الجامعة لك حرية التعبير عن رأيك وتقديم مقترحاتك فيما يخص أداء مهامك. | | | | | |
| 40 | تتاح لك فرصة توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وتشخيصها وتحليلها. | | | | | |
| 41 | تتبنى الجامعة التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) لتشجيع الموظفين على الإبداع في تقديم مهامهم. | | | | | |
| 42 | تشجع الجامعة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية ومناقشتها. | | | | | |
| 43 | تحرص الجامعة على إحداث تغييرات في أسلوب عملك من فترة لأخرى. | | | | | |
| 44 | يتم تشجيعك على مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها بحلول ابتكارية في المستقبل. | | | | | |
| 45 | تميل الجامعة لقيام موظفيها بأعمال ذات المخاطرة. | | | | | |

| | | | |
|--------------------------------------|---|-----|----|
| 46 | تقترح أساليب مبتكرة لأداء عملك وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها. | نعم | لا |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، لماذا؟ | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|-----|--|----|
| لا | نعم | تشجعك الجامعة على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصك من خلال توفير شبكات معلوماتية. | 47 |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، كيف؟ | | | |
| لا | نعم | تتيح لك الجامعة فرصة الالتحاق بمؤسسات البحث العلمي وجامعات أخرى لاكتساب أفكار إبداعية جديدة. | 48 |
| إذا كانت الإجابة بنعم، كيف؟ | | | |
| لا | نعم | تتيح لك الجامعة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء عملك، وإبداء الرأي وتقديم المقترحات. | 49 |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، كيف؟ | | | |
| لا | نعم | يتم مكافئتك عند تقديم مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما. | 50 |
| إذا كانت الإجابة بنعم ، كيف؟ | | | |
| لا | نعم | تتوفر لديك الوسائل التكنولوجية الضرورية للتعبير عن طاقاتك الإبداعية في مكان عملك. | 51 |
| إذا كانت الإجابة بنعم أو لا ، لماذا؟ | | | |

من وجهة نظرك ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها من أجل تحقيق التميز في أداء الموارد

البشرية بجامعة بانتنة - 1 - ؟

فهرس الأشكال و الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 27 | تغير النظرة إلى الموارد البشرية | 01 |
| 28 | المراحل التاريخية لتنمية الموارد البشرية | 02 |
| 32 | الجهات المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية | 03 |
| 34 | المقومات البيئية لتنمية الموارد البشرية | 04 |
| 45 | محددات الأداء | 05 |
| 51 | مساهمات الفكر الإداري المفسرة للأداء | 06 |
| 55 | النموذج التنظيمي لإدارة الأداء | 07 |
| 58 | مميزات عملية تقييم الأداء | 08 |
| 59 | الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء | 09 |
| 61 | معايير تقييم الأداء | 10 |
| 64 | طريقة الاختيار الإجباري | 11 |
| 65 | التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف | 12 |
| 71 | الأسباب الداعمة لتمييز المنظمات | 13 |
| 72 | تكاليف تحقيق التميز | 14 |
| 79 | دروة حياة تميز المنظمة | 15 |
| 80 | فضاءات التأثير في الأداء وتحقيق تميزه | 16 |
| 115 | سلم الحاجات لماسلو | 17 |
| 128 | العلاقة بين الحافز والأداء | 18 |
| 133 | مراحل الإبداع الوظيفي | 19 |
| 139 | أساليب تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية | 20 |
| 202 | نظام المعايير المتبني من طرف لجنة ضمان الجودة في الجزائر | 21 |
| 218 | كليات وأقسام جامعة باتنة - 1 | 22 |

| | | |
|-----|---|----|
| 221 | الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة -1- | 23 |
| 226 | الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية | 24 |
| 243 | دائرة نسبية خاصة بمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة | 25 |
| 244 | دائرة نسبية خاصة بمتغير الوظيفة لأفراد عينة الدراسة | 26 |
| 246 | دائرة نسبية خاصة بمتغير الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة | 27 |
| 247 | دائرة نسبية خاصة بمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة | 28 |
| 249 | دائرة نسبية خاصة بمتغير الإقدمية لأفراد عينة الدراسة | 29 |
| 255 | ترتيب عبارات المحور الأول | 30 |
| 256 | نسب درجة الموافقة لعينة الدراسة | 31 |
| 262 | ترتيب عبارات المحور الثاني | 32 |
| 262 | نسب درجة الموافقة لعينة الدراسة | 33 |
| 267 | ترتيب عبارات المحور الثالث | 34 |
| 268 | نسب درجة الموافقة لعينة الدراسة | 35 |

ثانيا: فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 22 | تطور وظائف إدارة الموارد البشرية | 01 |
| 23 | أهم الفروق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية | 02 |
| 29 | أهداف تنمية الموارد البشرية | 03 |
| 33 | آليات تنمية الموارد البشرية | 04 |
| 44 | أهم المصطلحات المرتبطة بالأداء | 05 |
| 60 | أهداف تقييم الأداء | 06 |
| 62 | طريقة الميزان أو الدرجات | 07 |
| 63 | طريقة الترتيب | 08 |
| 66 | نموذج عن طريقة الأحداث الحرجة | 09 |
| 82 | دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء | 10 |
| 92 | التدريب بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر | 11 |
| 93 | الفروقات بين التدريب والتعليم | 12 |
| 95 | الفرق بين التدريب والتنمية | 13 |
| 118 | أهداف استراتيجية الحوافز | 14 |
| 121 | متطلبات نظام الحوافز | 15 |
| 136 | مستويات الإبداع الوظيفي | 16 |
| 167 | تطور أعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم العالي حسب الرتب بين سنوات 1962 و 2015 | 17 |
| 193 | تزايد تعداد الأساتذة الباحثين المشاركين في أنشطة البحث | 18 |
| 195 | عدد الأوراق العلمية المنشورة في الجزائر خلال الفترة 1996-2014 | 19 |
| 228 | تخصصات وعدد الطلبة في طور الليسانس (2018/2019) | 20 |
| 228 | تخصصات وعدد الطلبة في طور الماستر (2018/2019) | 21 |
| 229 | تخصصات وعدد الطلبة في طور الدكتوراه LMD (2019/2018) | 22 |
| 230 | تخصصات وعدد الطلبة في طور الليسانس (2018/2019) | 23 |
| 230 | تخصصات وعدد الطلبة في طور الماستر (2018/2019) | 24 |
| 231 | تخصصات وعدد الطلبة في طور الدكتوراه LMD (2019/2018) | 25 |

| | | |
|-----|--|----|
| 233 | عدد أعضاء هيئة التدريس ورتبهم العلمية | 26 |
| 233 | عدد الإداريين في قسمي الحقوق والعلوم السياسية | 27 |
| 235 | ترتيب عبارات محاور الدراسة | 28 |
| 238 | الجدول رقم (29): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس | 29 |
| 239 | معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس | 30 |
| 240 | معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس | 31 |
| 241 | قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) | 32 |
| 242 | الاستمارات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي | 33 |
| 243 | خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 34 |
| 244 | أفرا عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة | 35 |
| 245 | أفرا عينة الدراسة حسب متغير العمر | 36 |
| 246 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 37 |
| 248 | أفرا عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية | 38 |
| 250 | يوضح اختبار التوزيع الطبيعي | 39 |
| 252 | عرض وتحليل عبارات المحور الأول | 40 |
| 258 | عرض وتحليل عبارات المحور الثاني | 41 |
| 264 | عرض وتحليل عبارات المحور الثالث | 42 |

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، إدارة الأداء، وإدارة التميز

- 16 المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية، مدخل عام
- 16 المطلب الأول: من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 24 المطلب الثاني: قراءة في مفهوم تنمية الموارد البشرية
- 34 المطلب الثالث: المقومات البيئية لتنمية الموارد البشرية
- 43 المبحث الثاني: إدارة الأداء، مقارنة مفاهيمية
- 43 المطلب الأول: ماهية الأداء
- 52 المطلب الثاني: إدارة الأداء
- 57 المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء
- 67 المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز
- 67 المطلب الأول: ماهية إدارة التميز
- 73 المطلب الثاني: التميز الإداري: تطوره، مداخله، مصادره ومحدداته
- 79 المطلب الثالث: فضاءات التأثير في الأداء وتحقيق تميزه

الفصل الثاني: إستراتيجيات تميز أداء الموارد البشرية

- 90 المبحث الأول: إستراتيجية التدريب
- 90 المطلب الأول: ماهية التدريب
- 96 المطلب الثاني: البرنامج التدريبي في المنظمة
- 100 المطلب الثالث: علاقة عناصر أداء الموارد البشرية بالإستراتيجية التدريبية وتميز الأداء
- 107 المبحث الثاني: إستراتيجية التحفيز
- 107 المطلب الأول: مدلول التحفيز
- 119 المطلب الثاني: البرنامج العملي لنظام الحوافز
- 126 المطلب الثالث: انعكاسات التحفيز على أداء الموارد البشرية
- 131 المبحث الثالث: إستراتيجية الإبداع الوظيفي
- 131 المطلب الأول: ماهية الإبداع
- 138 المطلب الثاني: أساليب ومداخل تنمية الإبداع الوظيفي

- 145 المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع وتميز أداء الموارد البشرية
- الفصل الثالث: الجامعة الجزائرية ورهانات تميز أداء المورد البشري**
- 154 المبحث الأول: نظرة عامة حول الجامعة الجزائرية
- 154 المطلب الأول: ماهية الجامعة
- 161 المطلب الثاني: المسار التاريخي للجامعة الجزائرية
- 168 المطلب الثالث: مبادئ، أهداف ومشكلات الجامعة الجزائرية
- 177 المبحث الثاني: واقع الأداء المعرفي في الجامعة الجزائرية
- 177 المطلب الأول: أداء الأستاذ الجامعي في الجزائر
- 182 المطلب الثاني: أداء الهيئة الإدارية في الجامعة الجزائرية
- 188 المطلب الثالث: جهود تطوير الأداء المعرفي في الجامعة الجزائرية
- 198 المبحث الثالث: نتائج جهود تحقيق الأداء المتميز في الجامعة الجزائرية
- 198 المطلب الأول: تميز الأداء الجامعي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 207 المطلب الثاني: سياسات الجامعة الجزائرية لتمييز أدائها
- الفصل الرابع: تميز الأداء وواقع تأثير تنمية الموارد البشرية عليه بجامعة باتنة-1**
- 215 المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
- 215 المطلب الأول: تطور جامعة باتنة
- 218 المطلب الثاني: عرض لجامعة باتنة -1-
- 225 المطلب الثالث: نبذة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة -1-
- 232 المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
- 232 المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
- 236 المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)
- 241 المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
- 251 المبحث الثالث: عرض، تحليل نتائج الدراسة ومناقشة فرضياتها
- 251 المطلب الأول: عرض وتحليل عبارات المحور الأول ومناقشة فرضيته
- 257 المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات المحور الثاني ومناقشة فرضيته
- 264 المطلب الثالث: عرض وتحليل عبارات المحور الثالث ومناقشة فرضيته

