

رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح نام ع الأردن

العدد 14 ديسمبر 2014

ISSN : 2392-5418

إفتتاحية العدد:

ونحن بصدد إصدار العدد الرابع عشرة من مجلة رماح للبحوث والدراسات، أغتنم الفرصة لأتوجه لكل الباحثين الذين إختاروا هذه المجلة لنشر أبحاثهم القيمة بخالص التحيات نظير ثقتهم ، المجلة حاليا باتت نقطة إستقطاب علمي مهم على الساحة العربية والدولية، والفضل يعود لفريق التحرير والهيئة العلمية للمجلة اللذان يبذلان جهودا جبارة لإخراج كل عدد في وقته المحدد، رغم الضغط المسجل نتيجة كثرة البحوث التي تصل للمشرفين على المجلة، ولكل الباحثين نقول نحن نسعى الآن لأن تكون مجلة رماح واحدة من المجالات التي ستتواجد على أكبر قواعد المعلومات العربية والدولية، قصد زيادة مؤسراتها بفضل أبحاثكم وجهود المشرفين عليها.

المدير العام للمركز

الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة
متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح عمان الأردن
مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب
رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني
هيئة التحكيم العلمي:

أ.د.فرنسوا بونو	فرنسا
أ.د. جون بيار ديتري	فرنسا
أ.د.وليام أنطوني	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.فليب جيمس	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.أوكليل محمد السعيد	جامعة الملك فهد السعودية
أ.د.عبد الحميد مانع الصبح	جامعة صنعاء اليمن
أ.د.محمود الوادي	جامعة الزرقاء الأردن
أ.د.عبد الرزاق الشحادة	جامعة الزيتونة الأردن
أ.د.عبد السلام أبو قحف	جامعة الإسكندرية مصر
أ.د. رمضان الشراح	جامعة الكويت الكويت
أ.د.حيدر عباس	جامعة دمشق سوريا
أ.د.ناجي بن حسين	جامعة قسنطينة 2 الجزائر
أ.د.مبارك بوعشة	جامعة قسنطينة 2 الجزائر
أ.د.فريد كورتل	جامعة سكيكدة الجزائر
أ.د.كمال رزيق	جامعة البليدة 2 الجزائر
أ.د.ماضي بلقاسم	جامعة عنابة الجزائر
أ.د.عبد الحفيظ بلعربي	جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا الإمارات
أ.د.رامز الطنبور	جامعة الجنان لبنان
أ.د.درمان سليمان	جامعة دهوك العراق
أ.د.إبراهيم توهامي	جامعة الشارقة الإمارات

شروط النشر:

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة. ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى لغة أخرى.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم ، وأن يكون الخط (Traditional Arabic) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط (Times New Roman) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والاحالات و يعرض في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة.
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما باللغة العربية والآخر بلغة أجنبية ثانية إنجليزية ، فرنسية ، ألمانية، إيطالية، روسية إن كان البحث محرر بالعربية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو (Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوفرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع.
- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:
remah@remahtraining.com أو khalidk_51@hotmail.com
أو إلى العنوان البريدي: شارع الغاردنر عمان الأردن
هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512
الموقع الإلكتروني: www.remahtraining.com

REMAH

**Review for Research and Studies
A Refereed Review**

**Published by
Center for Research and Human Resources
Developments Remah Amman Jordan**

No: 14 December 2014

ISSN: 2392-5418

The Review publishes studies and research in the following fields: economics and administration sciences

A guide for contributors

1- An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French. It should not exceed 20 pages in length, inclusive of figures, drawing, table, appendixes, and references.

2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.

3- The Review reserves the right to omit, summarize, rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style.

1- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.

2- Contributions should be typed on one side of paper, simple spaced and with 4.5cm (one inch) margins; it should be in Microsoft Word (doc) format and traditional Arabic with 14pt font for Arabic and 12pt Times New Roman for English; French.

3- Two abstracts, one in Arabic and another in English, are required, each should not exceed 150 words.

4- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields. They should also follow one of the following citation and documentation styles: the MLA style or the Chicago style in the humanities (MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing; The Chicago Manual of Style), the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American Psychological Association).

- All correspondence related to the review should

be addressed to :

remah@remahtraining.com or khalidk_51@hotmail.com

tel : 00962795156512 or 00962799424774

www.remahtraining.com

Consultative Board

Prof Francoi Bono	French
Prof Jean pierre Detrie	French
Prof Wiliam antonie	USA
Prof Philip Jamas	USA
Prof OKIL Mohamed Said King fehad university	KSA
Prof Abdelhamid manaa elsayeh snaa university	YEMEN
Prof Mahmud elouadi Zarka university	JORDAN
Prof Abedrazzak chahada Zaytouna university	JORDAN
Prof Abedsalem abou kohf alexandrie university	EGYPT
Prof Ramadan charah kawait university	KAWAIT
Prof Haidar Abbas Damascus university	SIREYA
Prof Farid kourtel skikda university	ALGERIA
Prof Belgacem Madi Annaba university	ALGERIA
Prof Bouacha mibarek Constantine 2 university	ALGERIA
Prof Kamel Rezig blida2university	ALGERIA
Prof Benhassine Nadji Constantine2 university	ALGERIA
Prof Touhami Brahim Charija University	UAE
Prof Abdelhafid Belarabi Sciences and Tecnologie university	UAE
Prof Ramez TANBOR jinan university	LIBAN
Prof Dreman Souliamane Dahok university	IRAK

فهرس المحتويات

9.....	حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة	الدكتورة بتول محمد نوري الدكتور علي خلف سلمان	الجامعة المستنصرية	العراق
32.....	واقع الحوكمة في جامعة القدس	الدكتور جمال حلاوة	أ.نداء دار طه	جامعة القدس
58..	دور الرقابة الداخلية بتحسين الأداء الوظيفي والتغيير بالهيكل التنظيمي دراسة عملية	الدكتور رائد سليمان الفقيه	أ.محمود علي شجراوي	جامعة البلقاء التطبيقية
71.....	دور التغيير الثقافي لفائدة المنظمات في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية	الدكتورة آمال يوب	جامعة سكيكدة	الجزائر
93.....	دور رأس المال البشري في تحفيز عملية الإبداع والإبتكار في البنوك التجارية	دراسة ميدانية	أ.زدوري أسماء	جامعة عنابة
115....	أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية بولاية سكيكدة	الدكتورة إلهام بوغليطة	جامعة سكيكدة	الجزائر
135	التنمية السياحية في الدول العربية واقعها وآفاق تطويرها دراسة تقييمية لتجربة الجزائر	الدكتور مهملي الوزناجي	جامعة سطيف 1	الجزائر
154.....	الكفاءات وصناعة المستقبل في ليبيا دراسة إستطلاعية في إقليم برقة	الدكتور خير الله يونس التركاوي	جامعة عمر المختار	ليبيا
169.....	جودة الخدمات وآثرها على رضا الزبون دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري	أ.وداد بن قيراط	جامعة تبسة	الجزائر
188.....	سبل تنمية إقتصاد المعرفة في الإقتصاد الجزائري	إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الفندقية وأثرها على تحقيق رضا ضيوف الفنادق دراسة	حالة بعض الفنادق فئة خمسة نجوم بالرياض	204.....
	الدكتور محمد حلمي محمد الجيلاني	جامعة القصيم	السعودية	

حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة

الدكتورة بتول محمد نوري الدكتور علي خلف سلمان

الجامعة المستنصرية

العراق

ملخص:

أن الأزمات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى أثارت مسألة مهمة جداً تتعلق بجودة المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية، وكان لابد من البحث عن وسيلة لتغيير هذه الصورة واستعادة ثقة المستثمرين من خلال تطبيق حوكمة الشركات والتي ستمكن من إبراز سياسات الشركات والاستراتيجيات المتبعة في عمليات اتخاذ القرارات. وقد برز مفهوم حوكمة الشركات والذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في الشركات وبين مديري الفروع التنفيذيين ولجان التدقيق وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات. ونتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدراء فقد نشأت العديد من المشاكل، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، إذ يعمل المدراء على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم بعدم بذل الجهد على حساب مصلحة المالكين ولأجل تخفيض هذه المشاكل فقد وضعت العديد من الدول مبادئ أساسية للحوكمة بهدف حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة، ولغرض تحقيق أهداف البحث فقد قسم البحث إلى ثلاث مباحث، تطرق الأول إلى الإطار الفكري للحوكمة، أما الثاني فقد تناول نظرية الوكالة وعلاقتها بالحوكمة أما الأخير فقد استعرض الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحثان.

Abstract

The financial crises, which occurred in the recent years and led to the lose of many companies, have arisen a very important matter which is related to the quality of the accounting information advertised in the financial reports. Thus, it seems to be necessary to look for another means to change this view and regain the investors trust again through applying Corporate Governance of companies which is able to make the policies of companies and strategies followed in decision – making processes prominent. The nation of Corporate Governance of companies has established to regulate the relationships between the managerial council in companies, branch managers auditing committee, the cooperators and those who have other relation with these firms. Due to the existence of a cooperative relationship between the owners and managers, many problems have appeared. These problems have focused on the opposite benefits, since the managers are always trying to achieve their personal benefits to increase their gains and decrease their efforts rather than giving benefits to the owners. To reduce such problems, a number of countries have established basic principles for Corporate Governance in order to protect all the other partners benefits which have a relationship with the company. To achieve the aims of the present study, the research has been divided into three parts. The first one deals with the theoretical notion of Corporate Governance. The second tackles the agency theory and its relation to Corporate Governance. The last part is devoted to conclusion and recommendations which the researcher arrives at.

مشكلة البحث

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

أهمية البحث

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

هدف البحث

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

فرضية البحث

يستند البحث على الفرضية التالية:

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

المبحث الأول: الإطار الفكري للحوكمة

أن الانهيارات الكبيرة والأزمات العالمية التي طالت الكثير من المؤسسات والشركات كان سببها الرئيس والأساس هو نقص الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارات كفوءة ذات خبرة ومهارة متميزة، أي عدم الأخذ بمبدأ الحاكمية (الحكم الرشيد للمؤسسات) مما جعل هذه المؤسسات تعلن إفلاسها وتنهار، أو على الأقل تقلص من حصتها السوقية أو تجمد نشاطاتها. وعلى هذا الأساس فقد أدلت الكثير من الجهات والمؤسسات الدولية اهتماماً متزايداً بموضوع "حاكمة الشركات" أو الحوكمة Corporate Governance حيث تركزت جل اهتمامها بهذا الموضوع وبالأخص بعد الدور المتنامي والتوسع الهائل للقطاع الخاص في الحياة الاقتصادية، إذ أصبح لهذا القطاع دور مهم وأساس في تنمية اقتصاديات البلدان، لذلك بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة الحوكمة ومفهومها، ومبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها، ومبادئ وخصائص حوكمة الشركات.

نشأة الحوكمة ومفهومها

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

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية (سليمان، 2006: 13). وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE)¹ باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تتحدى بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني (يعقوب وحمّاد، 2007: 85). أما المفوضية الأوروبية فقد قامت بتكليف فريق عمل يبروكسيل المهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات (Williamson, 1999: 18).

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

وقد وردت تعاريف عديدة عن الحوكمة، إذ تم تعريفها على إنها "ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات

¹ New York Stock Exchange

وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها" أي ما معناه تضمن مصالح جميع الأطراف المدراء Managers، والمستخدمون Employees، والمجهزون Suppliers، والزبائن Customers، والمراقبون Controllors، وأصحاب المصالح Stakeholders، والمساهمون Shareholders، والمجتمع Society (الشمري، 2008: 118).

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

أما مجمع المدققين الداخليين الأمريكي فقد عرفها على إنها "عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر الشركة والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط قيمة للشركة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة لتحقيق فعالية الوكالة" (5: IIA, 2003). وقد عرفها آل خليفة بأنها "مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تمكن إدارة الشركة من تعظيم ربحيتها وقيمتها في المدى الطويل لصالح المساهمين" (آل خليفة، 2007: 97). كما عرفها Cadbury بأنها "النظام الذي تتم بواسطته توجيه ورقابة الشركة ويتفق مع وجهة النظر هذه" (Cadbury, 2001: 102). أما Cardon فعرفتها هذه اللجنة في تقريرها الصادر عام 1998 في بلجيكا بأنها "مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في مجال توجيه ورقابة الشركة" (Cardon, 1998: 42).

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

مبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها:

لقد تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير الحصانة القانونية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية للشعوب، إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية 1997 – 1998 التي أظهرت فشل حوكمة الشركات، وما تلاها من اختيارات لكبريات الشركات في العالم (التميمي، 2008: 74). فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى

أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أكدته Winkler بشدة، إذ أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في معية الأزمات المالية وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد والرشوة وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود (Winkler, 1998: 18).

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

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

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

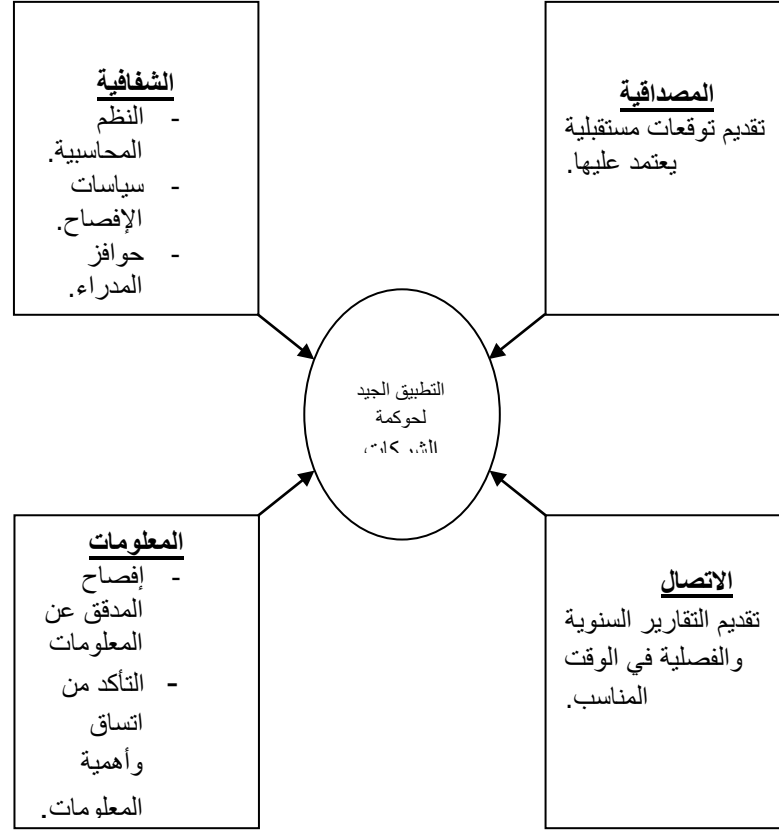
1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
2. تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ابتداءً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
3. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
4. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

5. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

ويرى الباحثان بان النقاط أعلاه شخّصت الحاجة إلى الاهتمام والتأكيد على كفاءة العمليات التشغيلية، وتطبيق القوانين والتعليمات والقواعد وإصدار المعايير والمبادئ الواجب إتباعها لغرض زيادة الثقة بالتقارير والقوائم المالية، فضلاً عن تخفيض مخاطر الشركات وكلفة رأس المال وإصدار تشريعات وقوانين الحوكمة الشركات. وتلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها بالآتي (النواس، 2008: 243):

1. حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
 2. تحقيق العدالة: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة.
 3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة: وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.
 4. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: أن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس في سلامة أداء الشركة. ويمكن إضافة النقطة التالية أيضاً (البشير، 2006: 3):
 5. استراتيجية الشركة: تنتهج الشركات مجموعة من الإستراتيجيات التي تستهدف من ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل به. إذ يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص والتهديدات البيئية وبعتماد منهجية التحليل الاستراتيجي.
- وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي (OECD, 2001: 3):
1. تحسين أداء الشركات.

2. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائياً وأخلاقياً.
 3. وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
 4. وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة والمساهمين.
 5. وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.
- وتشير معظم الأدبيات إلى أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتطلب خصائص تتمثل بالمصادقية والشفافية والاتصال والمعلومات والشكل التالي يوضح ذلك: شكل (1) خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات



المصدر: إعداد الباحثان بعد الاطلاع على مصادر عدة.

مبادئ وخصائص حوكمة الشركات

أن الاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة قد أدى إلى زيادة حرص العديد من المؤسسات لدراسته وتحليله ومنها صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)². وعموماً فإن الحوكمة ينعكس أثرها في زيادة الثقة بالاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته وكفاءته والحفاظ على حقوق الأقلية ودعم ونمو القطاع الخاص وخلق فرص عمل. وترجع أهمية حوكمة الشركات إلى أن التطبيق الجيد لمبادئها سيساعد في تحقيق أهدافها، وتتضح أهمية المبادئ في مجال حوكمة الشركات باعتبارها تمثل الخطوط العامة التي تهدف إلى تعزيز ودعم الإدارة وكفاءة الأسواق المالية فضلاً عن استقرار الاقتصاد (النواس، 2008: 244). وتعد الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة من الدول الرائدة في صياغة وتطوير مبادئ حوكمة الشركات، فضلاً عن الجهود المبذولة من قبل الدول الأوروبية والآسيوية والمنظمات الدولية ذات الصلة. ويمكن تلخيص المبادئ العامة للحوكمة بالآتي:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، وينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية (يوسف، 2007: 7).
2. توفير حماية المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية.
3. توفير المعاملة المتساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
4. الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالية (آل خليفة، 2007: 98).
5. ضمان القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي وحقوق الملكية وحوكمة الشركات (Bushman et.al, 2004: 4168).

² Organization For Economic Co-operation & Development

6. تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بما يعني التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على إدارة الشركة، كما يعني محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين (خوري، 2003: 3).

ولقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بان يكون مجلس إدارة الشركة مسؤولاً بشكل أساسي عن مراقبة أدائها وتحقيق عائد مناسب لحملة الأسهم في الوقت الذي يتمتع فيه المجلس تعارض المصالح كما يوازن الطلبات التنافسية على الشركة من خلال ممارسة الأحكام الموضوعية والمستقلة، لاسيما وان صنع القرارات الصائبة يعد أمر ممكن فقط عندما يتحمل الأشخاص المسؤولين مسؤولية اتخاذ تلك القرارات إذ أن صنعها واتخاذها يكون فقط من قبل أولئك الذين يتحملون النتائج المترتبة عنها (Kopeiking, 2006:20).

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

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

المبحث الثاني: نظرية الوكالة وعلاقتها بالحوكمة

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

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

مفهوم نظرية الوكالة

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

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

(Padilla, 2006: 5). تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة (Agency Conflicts) أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وان هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، وقد أشار Mathieu إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل

أفضل، والتي يكون فيها احد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر الوكيل (Mathieu, 1997: 1). أما حماد فقد وصف نظرية الوكالة بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وان عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات تخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط الشركات العامة لعقود التوظيف الخاصة بها (حماد، 2008: 69). ويشير التميمي إلى أن الهدف الرئيس لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاوله ربط مصالحها، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل (التميمي، 2008: 25).

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

1. نفقات الإشراف والمتابعة من قبل الأطراف الأصلية.

2. النفقات المانعة من قبل الوكيل.

3. الخسائر المتبقية.

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

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

وبرزت أهمية نظرية الوكالة في البحوث النظرية للمحاسبة الإدارية نظرا لاحتتمالات التعارض بين الوكلاء والاصلاء مما يؤدي إلى أن أصحاب رأس المال (الاصلاء) في حاجة إلى استعمال الوسائل التي تمكنهم من مراقبة ومتابعة مدى وفاء الإدارة بالتكليف المحدد في عقد الوكالة. وهذا أدى إلى المطالبة بالتدقيق الخارجي للتقارير المحاسبية الدورية، وتصميم نظام الحوافز الإدارية، إذ انه يتم الربط بين مصالح الإدارة ومصالح المالكين وذلك عن طريق حساب مكافآت الإدارة على أساس الربح

الحاسبي (الشيرازي، 1990: 104-105) وتحديد معايير ومؤشرات لقياس الأداء بما يضمن للمالكين بان الإدارة قد اتخذت الأفعال نيابة عنهم وبما يتفق مع مصالحهم والتي من الممكن أن يتخذوها بوصفهم متخذي قرار، ومن المعايير المستعملة معدل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل المتبقي، والعائد على المبيعات، والقيمة الاقتصادية المضافة، وبطاقة الأداء المتوازن، فضلاً عن ذلك فان الإدارة ينبغي أن تهتم بمصالح أصحاب رأس المال وبث الثقة لديهم من خلال اتخاذ بعض الإجراءات التي تعزز ثقتهم بالإدارة من خلال قيام الأخيرة بوضع الموازنات وتحديد الحدود العليا للإنفاق والتأمين على الممتلكات ووضع الإجراءات السليمة لنظم الرقابة الداخلية (الجبوري، 1999: 11).

فروض نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي:

أولاً: فرض كفاءة السوق:

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

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

1. أن المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن للأسواق تحديد القيمة الاقتصادية للشركة (من

خلال قيمة الأسهم).

2. أن الأسواق تساعد في توزيع كفوء للموارد الاقتصادية.

وتقسم كفاءة الأسواق إلى ثلاثة أشكال:

1. الشكل الضعيف لكفاءة السوق المالية:

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

2. الشكل شبه القوي لكفاءة السوق المالية:

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

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

3. الشكل القوي لكفاءة السوق المالية:

بموجب هذا الشكل الكفوء فان أسعار الأوراق المالية تعكس المعلومات المالية جميعها، والمعلومات الخاصة. وبالتالي فان أسواق الأوراق المالية تستجيب بسرعة وبدقة للمعلومات المتوفرة والمتاحة للمتعاملين في السوق أول بأول وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية أو الاستعانة بالمحللين الماليين ومن ثم يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في تلك الأرقام وبالتالي يستطيعون ترجمة الأرقام الواردة في القوائم المالية بافتراض استعمال طرائق محاسبية بديلة (الجبوري، 1999: 7).

ثانياً: فرض التصرف الرشيد:

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

ثالثاً: فرض اختلاف الافضليات لأطراف العلاقة:

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

رابعاً: فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:

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

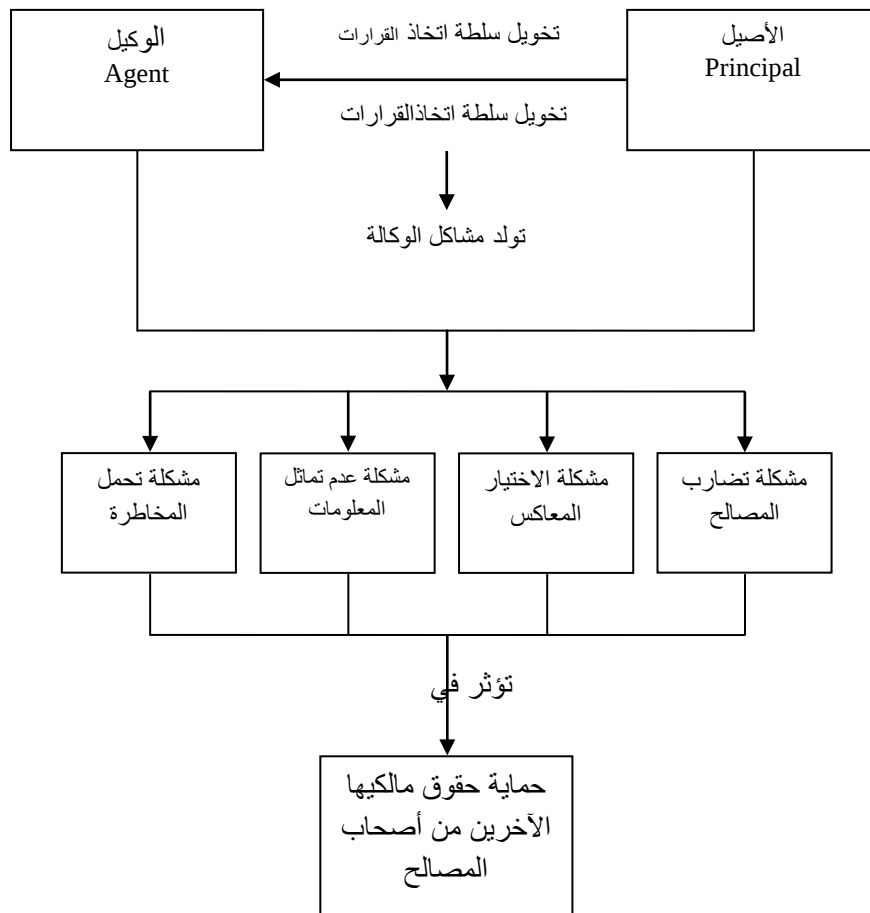
خامساً: فرض عدم تماثل المعلومات:

تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وان أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها المالك ويحدث أحيانا هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر (مسير، 2009: 26).

مشاكل نظرية الوكالة

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

شكل (2) مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: (مسير، 2009: 34)

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

1. أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل.
2. عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة. وسيتم التركيز في هذا البحث على مشكلة تضارب المصالح كونها تظهر نتيجة العلاقة المتداخلة بين كل من الأصيل والوكيل.

مشكلة تضارب المصالح

أن كلاً من الأصيل والوكيل شخصاً يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلاً منهما يعمل على تعظيم منفعة المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما (Caplan & Atkinson, 1989: 721)، فالمالكون سوف يعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء. أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد أو ما تسمى بوقت الراحة Leisure ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين (أبو الفتوح، 1988: 38-39). فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة، وهي أحد الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضاً غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر (الشيرازي، 1990: 396). وكما هو معروف، أن الإدارة تسعى إلى تعظيم مصالحها الذاتية، إذ فضلاً عن العائد المتوقع الحصول عليه، فالمدراء يكونون مهتمون بوقت الراحة والذي يعرف بوصفه حالة معاكسة للجهد، فالجهد يزيد العائد المتوقع للشركة عكس وقت الراحة الذي يخفض من العائد المتوقع، إذ أن المدراء الذين يعملون بشكل جدي يضحون بوقت الراحة مقابل زيادة قيمة الشركة. فوقت الراحة الذي يعامل مفهوماً عاماً، لا يمثل فقط عدم بذل الجهد، بل يشمل أيضاً استهلاك المدير للمزايا (Perquisties) أو المنافع ذات العلاقة بالوظيفة (Caplan and Atkinson, 1989: 738)، ومن أمثلة المزايا التنقل بالدرجة الأولى والسكن في الفنادق الممتازة عن الإيفاد

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

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

أن عدم بذل الجهد المطلوب يولد ما يسمى بمشكلة التهرب (Shirking Problem) (الشيرازي، 1990: 398). ويرى الباحثان انه على الرغم من أدبيات الوكالة قد ركزت على مشكلة التهرب، إلا أنها لا تعتبر حاسمة في تضارب مصالح المالك والمدير، إذ أن تطور

نظم المعلومات والتكنولوجيا لإنجاز الوظائف بشكل ناجح يتطلب من المدير مهارات إضافية ومغادرة مكتبه المريح لغرض الوقوف على مواقع التشغيل المختلفة وإلى صرف جزء مهم من وقته في الأوضاع التي تمكنه من جمع المعلومات الملائمة عن السوق والتكنولوجيا والمنافسين. في هذه الحالة التهرب لا يكون عدم استثمار الوقت بل كيفية استغلال الفرص، واستغلال وتطوير طرائق الحصول على المعلومات الكافية ليكون المدير ناجحاً في وظيفته، حيث مبرره للنتائج الرديئة يكون على أساس أنه عمل ما بوسعه وأن النتائج السيئة التي حدثت هي خارجة عن سيطرته. أن سعي أطراف الوكالة (المالك والمدير) وراء تعظيم مصالحهم الشخصية، ومن ثم من المتوقع أن يقوم بتصرفات تؤثر سلباً في مصلحة الطرف الآخر ومن ثم في قيمة المنشأة واستمرارها وهذا ما وضحه Watts and Zimmerman بأن "كل طرف يعترف أن رفاهيته الشخصية تعتمد على ديمومة واستمرار المنشأة ولكن بنفس الوقت له الحافز لاتخاذ الأفعال التي تخفض قيمة المنشأة وفرصة الاستمرار" (Watts and Zimmerman, 1986: 79).

أهمية الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح:

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

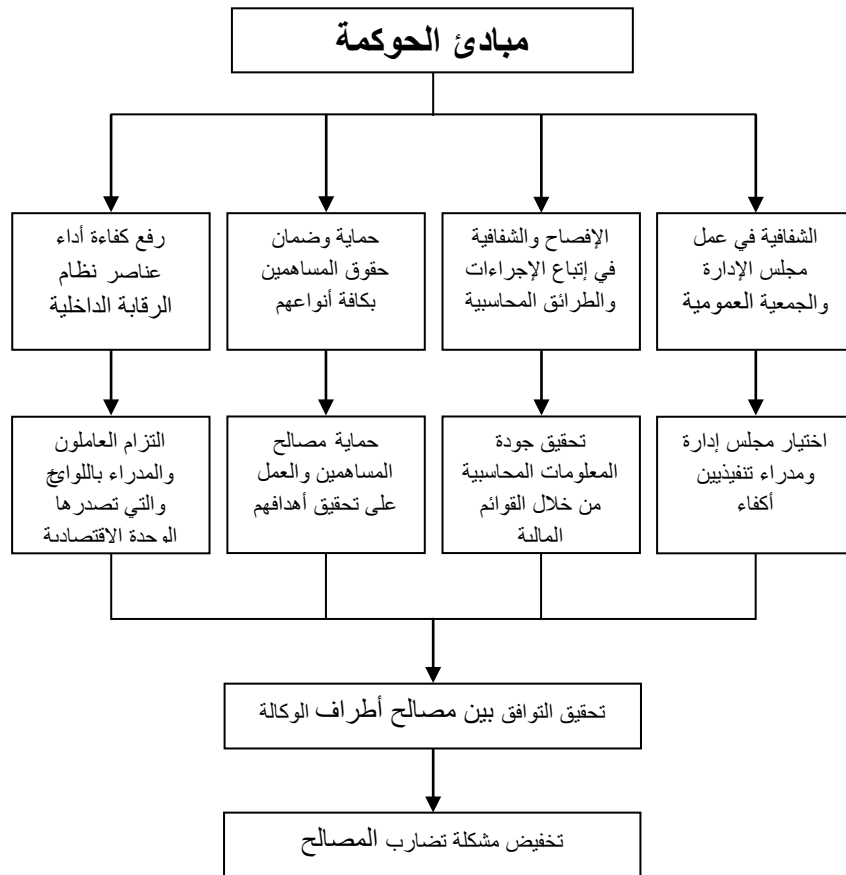
1. ينبغي استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

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

3. ومع ذلك، فقد ثار القلق بشأن ما ظهر من دلائل على أن تضارب المصالح غالباً ما ينشأ وقد يؤثر في الرأي وطريقة الحكم على الأمور. وقد يكون هذا هو الحال عندما يكون من يقدم المشورة يسعى أيضاً إلى تقديم خدمات أخرى إلى الشركة المعنية أو حينما تكون له أيضاً

مصلحة مادية مباشرة في الشركة وهذا الاهتمام يحدد بعداً شديداً الصلة بين الإفصاح والشفافية التي تستهدف المعايير المهنية لمحللي سوق الأوراق المالية ووكالات التصنيف العالمية وبنوك الاستثمارات وغيرها.

4. تشير التجارب في نواحي أخرى إلى أن الحل الأفضل هو طلب الإفصاح التام عن التضارب الذي يحدث في المصالح والكيفية التي تختارها الشركة للتعامل معه، أما ماهو مهم فهو الإفصاح عن الكيفية التي تضع فيها الشركة هيكل الحوافز للعاملين بما حتى تلغي احتمالات التضارب في المصالح والشكل الآتي يوضح دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح. شكل رقم (3) دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على العبيدي

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

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

التوصيات:

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

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

1. إبراهيم، محمد عبد الفتاح، "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول تحت شعار التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

2. أبو العطا، نرمين، "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 8، 2003.
3. أبو الفتوح، سمير، "نظرية الوكالة: مدخل لتخفيض التكاليف العامة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، المملكة العربية السعودية، 1998.
4. آل خليفة، إمام حامد، "صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر، 2007.
5. البشير، محمد، "التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات"، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان، الأردن، 2003.
6. التميمي، عباس حميد يحيى، "اثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة - دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
7. الجبوري، نصيف جاسم محمد، "مفاهيم نظرية الوكالة وانعكاساتها على نظم قياس الأداء والحوافز في بعض الشركات المساهمة العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
8. الدوغجي، علي حسين، "حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل ونزاهة التقارير المالية"، مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العدد السابع، 2009.
9. الرحيلي، عوض سلامة، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات - حالة السعودية -"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.
10. الشمري، صادق راشد، "الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، 2008.
11. الشيرازي، عباس مهدي، "نظرية المحاسبة"، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1990.
12. العبيدي، صبيحة بزان، "دور التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوازن بين مصالح أطراف الوكالة - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة بغداد من 2001 - 2007"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
13. النواس، رافد عبيد، "اثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات - أمثوذج مقترح -"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 14، العدد 50، 2000.
14. جواد، شوقي ناجي، "إدارة الأعمال - منظور كمي -"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 1995.
15. حماد، طارق عبد العال، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.
16. سليمان، محمد مصطفى، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة -"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
17. شرويدر، ريتشارد وكلاك، مارتن وكاثي، جاك، "نظرية المحاسبة"، ترجمة وتعريب خالد علي احمد وفال، إبراهيم ولد محمد، دار المريخ، السعودية، 2006.
18. مسير، رباب وهاب، "دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة - دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.

19. ميخائيل، اشرف حنا، "تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.
20. يعقوب، فيحاء عبد الله ونجود، إيمان شاكر، "دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولة والخصخصة" مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العدد الخامس، 2007.
21. يوسف، نجود طارق، "الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر، 2007.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Sarkar & Mvjvmdar "Strategic Business Management and Banking – Deep & Deep Publication", newdelhi – India, 2005.
2. The Institute of Internal Auditor, "Standard For The Professional Practices of Internal Auditing : Altamonte Spring Florida", www,theiia.org.com,2003.
3. Cadbury Committee on Corporate Governance, Inaugural address delivered by vepa kamesam, py, November,2001.
4. Bushman, Robert & others, "Financial Accounting Information, Organizational complexity & Corporate Governance Systems", Journal of Accounting & Economics, Vol 37, 2004.
5. Kopeikina, Luda, "The Elements of Aclear Decision", Mitsloan – Management Review, Vol 47, 2006.
6. OECD, "Principles of Corporate Governance", Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service, 1999.
7. Padilla, Alexander, "Agency Theory, Evolution and Austrian Economics", 2006.www.Mises.org/journals/Scholar/Padilla6.pdf
8. Mathien, Jo.Ann, "Agency Frame Work", Babson College, 1997.
9. Eiton, Edwin & Gruber, Martin, "Modern Porfolio. Theory and Investment Analysis", John Wiley and sons, Inc., New York, 1995.
10. Higgins, Robert, "Analysis for Financial Management", 6th edition, McGraw – Hill, America, 2001.
11. Rao, Ramesh, "Financial Management – Concept, and Application", 2nd edition, Macmillan Publishing Company, 1992.
12. Caplan, Robert & Atkinson, "Advanced Management Accounting", 2nd edition, Prentice- Hill International Inc., USA, 1989.
13. Scapens, "Management Accounting : Asurvey Paper", This paper was commissioned by the SSRc whose funding is grate fully acknowledged Feb, 1983.

واقع الحوكمة في جامعة القدس

د. جمال حلاوة نداء دار طه

جامعة القدس معهد التنمية المستدامة

ني طسلف

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من إستخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، والذي بلغ عدد طلابها (14000) طالب (عمادة القبول والتسجيل، 2010) وموظفيها وبلغ عددهم (1117) موظف (شؤون الموظفين، 2010) وذلك للوصول في الجامعة إلى مستوى عال يصل إلى الجامعات المتحضرة التي تعتبر (الحوكمة) من أولوياتها، كما تعتبرها جزءاً من الجودة وهي ما تصبو إليه مخرجات التعليم العالي. وأوضحت هذه الدراسة الميدانية من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان، أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ الخليقة، ويعتبر صغير الحجم إذا ما قورن بدول العالم، وأن (الحوكمة) في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالمياً)، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، فعادة ما تأخذ في العادات والتقاليد في حل المشاكل، وهنالك الاتجاهات (الأحزاب)، التي تلعب الدور الكبير في الجمع بين وجهات النظر وحل المشاكل وخاصة إذا كانت المشكلة بين طرفين من نفس الحزب، بالإضافة إلى أن معظم القرارات تكون ارتجالية، رغم وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة)، إلا أن طابع العشائرية يسيطر أكثر من استخدام نظم الحوكمة، سواء كان على مستوى الطلبة أو على مستوى الموظفين، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التطبيق اللازم لمعايير ومتطلبات أنظمة الحوكمة (الحكم الرشيد)، مثل الحكم السليم والعدل في حل المشاكل بين الطلبة، وفض نزاعات الطلبة إذا كانت مع بعضهم البعض، أو مع الموظفين بشكل عام أو الموظفين مع بعضهم البعض، أو مع الإدارة العليا، دون تحيز أو تمييز، كما أوصت الدراسة بضرورة إيجاد مصادر دعم مادية ووضع حد للوصوليين، وتكوين لجان سرية لحماية الجامعة، بالإضافة إلى الحكم على مستوى الأكاديميين، وطريقة التعامل معهم وأسلوب الترفيات والتعيينات وكيفية الحكم على كفاءة الموظفين وفق معايير وأسس موضوعية: مثل حقوق العاملين، الأمن الوظيفي، الرواتب والمحافظة على كرامة المدرسين من خلال رواتب ينص عليها قانون التعليم العالي (حسب الكادر) وتناسب مع المستوى المعيشي والحكم الرشيد في الرضا الوظيفي وكيفية نظام الأتعاب وطرق احتساب التعويضات، ودفعها حسب القانون والعدالة في تطبيق نظام الإجازات، والشفافية، المساءلة، والنزاهة، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية وطرق الاتصال واتخاذ القرارات والنشر، وحرية الكلمة، واستخدام نظام الحوافز والمكافآت والثواب والعقاب، للطلبة والموظفين.

ABSTRACT

This study aimed to verify the use of methods of governance undergraduate at the University of Jerusalem, which reached the number of students (14000) students (Admissions and Registration, 2010), staff and numbered (1117) Officer (Personnel, 2010) in order to access the university to the high level up to the universities that are considered civilized (governance) of the priorities, is also considered part of the quality is the aspiration of the

output of higher education. The study of the field through the results reached by the researchers, that Palestinian society is a tribal society since the creation, and is small when compared to countries of the world, and (governance) at the University of Jerusalem there but not at the level required, in accordance with standards of governance (global), as they tend to deal in solving the problems to the values and trends, more than one application governance requirements and standards, usually take the customs and traditions in solving problems, and there are trends (the parties), which plays a major role in bringing together the views and solve problems, especially if the problem is between both sides of the same party, in addition to that most decisions are ad hoc, despite the existence of a book by the personnel specializing in the laws and regulations of the university (not a corporate governance), but that the nature of tribal control over the use of systems of governance, whether at the level of students or at the level of staff, results also showed that most of the staff at the university do not return to the book of regulations and laws, or do not know what the texts, or do not know his presence in their hands, and there are some items in this book are vague, or interpreted in a manner not understood, as shown by results that the weakness of financial resources had a significant impact in the inability to apply the laws and regulations, and building on the study recommended the need to raise the level of application required for the standards and requirements of systems of governance (good governance), such as good governance and equitable solution of problems among students, and resolution of conflicts students if they with each other, or with the staff in general or staff with each other, or with senior management, without bias or discrimination, the study also recommended the need to find sources of support material and put an end to Ousoliyn, and composition of the committees secret to protect the university, as well as governance at the level of academics, and how to deal with them and method of promotions and appointments and how to judge the efficiency of staff in accordance with standards and objective grounds: such as the rights of workers, job security, salaries and maintain the dignity of teachers through the salary provided by the Higher Education Act (as staff) and commensurate with the level of living and good governance in job satisfaction and how system of fees and ways of calculating compensation, and paid according to law and justice in the application of the leaves, transparency, accountability, integrity, and to clarify lines of authority, responsibility and methods of communication and decision-making and publishing, and freedom of speech, and the use of the system of incentives and rewards and reward and punishment, for students and staff.

مقدمة

عرفت الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة. وبذلك فإنها تعني النظام أي وجود نظم، تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية". (شبكة الإعلام العربية) وتعتبر الجامعات من المؤسسات الرئيسية والحساسة والتي يجب أن تكون السباقة في تطبيق متطلبات الحوكمة حيث أنها وجدت للبناء والتنمية وتخريج طلبة في القانون والحكم الرشيد، وتنشئة أجيال صالحة، ومنذ نشوء الجامعات في الضفة الغربية فترة السبعينات من القرن

الماضي، بدأت تظهر بعض ملامح النشاط والحيوية في الاقتصاد الفلسطيني حيث أن الجامعات لها علاقاتها التبادلية مع المجتمع.

وتساهم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء هام وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع (النجار، 1990). ويجتهد القائمون على الجامعات في صياغة رسالة الجامعة التعليمية، التي تحدد لاحقاً الأهداف العليا للجامعة، ومهما اختلفت صيغ هذه الرسائل إلا أنها تجمع بشكل أو بآخر على أن أسمى أهداف الجامعات تتركز في هدفين أساسيين **الأول:** تعليم جيد يتمثل بالدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لملء الشواغر في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها، أي أن يكون هناك توافق بين متطلبات المجتمع ونوعية الخريجين، والهدف **الثاني:** يعبر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع وإسهام الجامعة في حل القضايا بأنواعها المختلفة على الأصعدة من خلال الأبحاث وورش العمل الصناعية، التعليمية، الاجتماعية، الزراعية، وغيرها (سرحان وطه، 2004). وبما أن الجامعات شريان رئيس لا غنى عنه في بناء المجتمع، وتوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل.

جاءت فكرة هذا البحث للتعرف على أحد العناصر المهمة والداعمة في بناء المجتمع ومواكبة الجامعات من حيث التطوير والتنمية، وهو بعنوان واقع الحوكمة في جامعة القدس. وأما بالنسبة لجامعة القدس فهي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية، والتربوية، والمجتمعية لأهم شريحة في المجتمع وهم فئة الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنباً إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية (إدارة شؤون الموظفين، 2010). بالإضافة إلى الموارد المادية والمعنوية التي لها دورها في تقدم وازدهار الجامعة، كما تعتبر جامعة القدس ثاني أكبر جامعة من حيث عدد الطلاب، بعد جامعة النجاح الوطنية في نابلس (تقرير وزارة التعليم العالي، 2010).

مشكلة الدراسة

بما أن موضوع الحوكمة الجامعية يصب في استخدام الشفافية، النزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق الأنظمة والقوانين، والمساءلة، لتطوير وبناء المجتمعات، وإحداث تغييرات إيجابية في الدولة التي

أسست هذه الجامعات. وهذه هي أكبر وأعقد المشاكل في الجامعات الفلسطينية التي حاولت

الدراسة الإجابة عليها من خلال التساؤلات التالية:

- هل ضعف الأنظمة والقوانين المستخدمة في جامعة القدس وعدم وضوحها هو سبب رئيس في عدم تطبيق نظم وأساليب الحوكمة؟

- هل سبب هذا الضعف هو قلة الخبرة إذا ما قورنت بالجامعات المحلية والعالمية الأخرى من حيث فترة التأسيس؟

- هل العيب في تطبيق الحوكمة من المسؤولين؟ أم من ثقافة المجتمع؟

- هل المشكلة في قلة الموارد المالية؟ ما يضعف توفير عناصر أخرى تساعد في تطبيق معايير الحوكمة.

- هل العيب في تطبيق الحوكمة وجود الوصوليين والمتسلقين؟

- هل اللامبالاة والمحسوبية، سبب ضعف تطبيق أنظمة وأساليب الحوكمة؟

- هل توجد ضغوطات داخلية وخارجية، تحد من تطبيق أساليب وأنظمة الحوكمة؟

- هل العادات والتقاليد لها دور في عدم تطبيق الحوكمة؟

أهمية الدراسة

تنطلق أهمية مفهوم الحوكمة من توفر عدة عناصر واعتبارات يجب الأخذ بها، أهمها الشفافية النزاهة والمساءلة، المشاركة والوضوح، تحقيق الأهداف، وكذلك استقرار المؤسسة، من خلال العدالة والحماية، والأسس والمعايير، ومراقبة السلوكيات وكافة التصرفات، يرى الباحثان أن أهمية البحث تنبع من أهمية التعرف على مدى تطبيق أنظمة ومعايير الحوكمة في جامعة القدس كونها مؤسسة أكاديمية وعريقة، بالإضافة إلى المحافظة على مستواها وسمعتها بين الجامعات.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي واقع الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، وهل الوضع الاقتصادي والبيئة والعادات والتقاليد، والاتجاهات، والمخرجات التعليمية، وسلوك الموظفين والطلبة، والسياسة، يتأثرون من عدم تطبيق الحوكمة.

فرضيات الدراسة

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الجنس.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير العمر.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الدرجة الوظيفية.
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير المؤهل العلمي.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الخبرة.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير طبيعة العمل.
7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الظروف المحيطة.

مبررات الدراسة

1. من المعروف أن المؤسسات التعليمية منبر المجتمعات، ومنبع العلم، من هنا يجب أن تكون الأنظمة والقوانين من البنود الأولى والمتطلبات الرئيسية، والمطبقة بوضوح وشفافية في أي مؤسسة أكاديمية بصفة خاصة، والمؤسسات الناجحة بصفة عامة، فهذا يعني العدالة والمساءلة، والنزاهة، والوضوح، وارتياح الموظفين والطلبة والمجتمع ذات العلاقة.
2. أن هذا الموضوع يطرق لأول مرة في الجامعات الفلسطينية على حد علم الباحثان.

محددات الدراسة

1- من المفروض أن يكون البحث شامل لجميع الجامعات في الضفة الغربية، وقطاع غزة كجامعات فلسطينية ولدت في ظل الاحتلال، إلا أن هنالك استحالة لوصول الباحثان إلى قطاع غزة.

2- تردد بعض المستقصى منهم على الإجابة بوضوح، خوفاً على لقمة العيش، وحرصاً على الوظيفة.

الإطار النظري

أدبيات الدراسة

الحكومة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، مثلاً يشارك في الحكومة المديرون، الأساتذة، الطلاب، البيئة من الجيران (عازوي، 2009)، كما أن للحكومة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها أي مؤسسة وتطبقها بالتفصيل وبإحكام كي تحصل على شهادة الحكومة، وهذه القواعد هي: قاعدة الشفافية والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن، والقاعدة الثانية هي: قاعدة المساءلة، وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير، والقاعدة الثالثة هي: قاعدة المشاركة، أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (خليل والعشماوي، 2008). كما تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الاجتماعية بموضوع الحكومة (governance) ونشير هنا إلى أن هناك أكثر من ترجمة لهذا المصطلح حيث يعرفه البعض على أنه حاكمية، حوكمة، حكامانية، إدارة شؤون الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، ويقوم على المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاثة دعائم:

1. الدعامة الاقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالإقتصاديات الأخرى.
2. الدعامة السياسية: تتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.

3. الدعامة الإدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة

والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد، 2006).

كما عرّقت الحوكمة بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (الخضيري، 2005).

وعرّفت الحوكمة بأنها قواعد اللعبة السياسية، بتحديد القواعد الرئيسية لها والتنظيم مجال العمل السياسي، أي أنه بذلك يكون التكلم عن الدولة والمجتمع والمشاكل بينهم وعدم الفصل بحيث يعمل المجتمع والدولة معاً من خلال الأنظمة والقوانين. كما يعرفها البعض بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، كما يعود الفضل بظاهرة الحوكمة سواء في اقتصاد الدول المتقدمة أو النامية، إلى التشريعات والقوانين، والأنظمة البالية، وجمهور المتعاملين والتوسع العالمي في التجارة والمشاكل المالية والإدارية التي تتعلق بها، والفساد والرشوة وضعف الرقابة وعدم الإعتراف من البعض بأخلاقيات المهنة بالإضافة إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية في الكثير من المؤسسات والابتعاد عن الشفافية (حلاوة، صالح، 2009).

ويعتبر ضعف الحوكمة في البلدان التي تزود بالطاقة والموارد الطبيعية الأخرى يمكنه أن يعقد أمن هذه الإمدادات بعدة طرق منها: الفساد وسوء الإدارة، وعدم الإستقرار السياسي، ووجود النزاعات، مما يؤدي إلى الفساد في الموارد المالية والطبيعية، واستغلال الجهات المنتفعة، وعدم استقرار البلاد، ووجود المكاسب غير الشرعية، وغيرها مما يحتم في النهاية انهيار دولة بحالها وليست مؤسسة فقط، ثم تبدأ الإستغاثة وطلب المعونات من الطرف المنهار بكل الوسائل.

من هنا تنبع أهمية الحوكمة في الحاجة الى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصداقية، حيث ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الأحداث و إنحيار الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا، فمنذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه

على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك. كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية "قريبة من الكمال". وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الإحتياجات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح (يوسف، 2007).

تعريف مفهوم الحكامة

يعتبر مصطلح الحكامة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989 الذي اعتبر الحكامة أنها: "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية". وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحكامة في إطار تأكيده على أن أزمة التنمية في إفريقيا هي أزمة حكمة بالدرجة الأولى: بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط. ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "نسق جديد من العلاقات والمساطر والمؤسسات التي تتمفصل بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات. وفي تصريح لمجلس وزراء خارجية السوق الأوروبية المشتركة مؤرخ ب 28 نوفمبر 1991 جاء فيه "يلح المجلس على أهمية الحكم الجيد، وفي حين يبقى من حق الدول ذات السيادة إقامة بنيتهما الإدارية وترتيباتها الدستورية، فإن تنمية عادلة لا يمكن إنجازها فعلاً وبشكل دائم إلا بالانضمام إلى مجموعة من المبادئ العامة للحكم: سياسات رشيدة اقتصادياً واجتماعياً، شفافية حكومية، وقابلة للمحاسبة المالية، إنشاء محيط ملائم للسوق بقصد التنمية، تدابير لمحاربة الرشوة، احترام القانون وحقوق الإنسان، حرية الصحافة والتعبير، وهذه المبادئ ستكون أساسية في علاقات التعاون الجديدة" (الندوي، 2009).

الإدارة على المكشوف:

انتشرت المعرفة الإدارية وتقاربت العلوم مع بعضها البعض، ونشأت العديد من المصطلحات وما يزال الوضع في إدارات الدول النامية يشكل فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، وأصبحت تواجه العديد من المؤسسات والتنظيمات الإدارية التي تضارب أو تعارض بين عمل الإداريين القياديين، والإداريين التنفيذيين، وهذا الوضع جعل من الصعب وجود مجال للمنافسة في عصر العولمة، والتحديات الإدارية، فظهر هناك من يطالب بالشفافية وكأنها مصباح علاء الدين السحري الذي سيحل كل المشاكل، ويذيب كل المعوقات الإدارية، وينشط من عملها، فظهر هناك مصطلح سمي (الإدارة على المكشوف). (الملكاوي، 2010).

فهل هناك فرق بين الشفافية والإدارة على المكشوف؟

الشفافية: مصطلح كثر تداوله في الجوانب السياسية والجوانب الاجتماعية، وهي مرتبطة مع تطور الديمقراطية في الدول الغربية في فترة السبعينات الذي شهد ميدان تقويم الاحتياجات والمطالبة بمراعاة الكفاءة والفاعلية (صوا، حماد، 2000). أما **الإدارة على المكشوف** من ناحية إدارية: يقصد بها مشاركة العاملين في الشركة أو الهيئة في المعلومات المالية، والأرقام المتعلقة بالربح والخسارة، والحدود الدنيا لهذه الأرقام، وتطوير نظام فعال لتمكين الموظفين من استخدام هذه المعلومات، ليطوروا أدائهم أو أداء شركاتهم والوصول إلى المستوى المقبول، ثم إلى مستويات أعلى من الربحية والرضا والمشاركة الفعالة (أوليفر، 2004). وهناك من يعرف الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالرؤية، وهي الإدارة التي يتم فيها الإهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين لرسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية، والإدارية، وفي هذه الحالة لا تقسم الأهداف الاستراتيجية ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وهي تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي (بارج، وكيفن، 2004).

محددات الحوكمة

هناك إتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

-المحددات الخارجية:

تشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات

الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي. وتتلخص هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في ذلك التوجه نحو التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة متكامل مع منظومة التعليم العام.

ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي

وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساساً لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع. وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنوع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحداً من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات. ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى. بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها، فضلاً عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة. كما أكدت معظم الدراسات سابقاً أيضاً على ضرورة ارتباط استراتيجية تنوع نظم التعليم العالي بسياسات مكاملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الإرتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (يوسف، 2009).

حوكمة الجامعات:

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمنهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الإتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين، فوفقاً لتصريحات وزير التعليم العالي في مصر أن إقبال الطلاب على انتخابات إتحاد الطلاب عام 2008 لم تتجاوز 7%،

والسبب في هذا العزوف هو عدم تعبير هذه الكيانات عن الطلاب بشكل حقيقي، بل إنها تحولت إلى أداة لقمع الحريات الطلابية، أيضا صندوق التكافل الإجتماعي المنصوص عليه في المواد من 116 الى 121 من اللائحة التنفيذية بقانون تنظيم الجامعات الذي يهدف إلى حل كل المشكلات التي تعوق الطلاب عن ممارسة العملية التعليمية لا يتشكل بالإنتخاب بل بالتعيين ولا يتضمن مجلس إدارته تمثيل للطلاب على الرغم من أنه خاص بالطلاب فضلاً عن غياب الشفافية في مراقبة ميزانية هذه الصناديق و عدم وجود آلية للحصول على المعلومات المتعلقة بإيرادات وأوجه إنفاق أموالها، وغيرها الكثير من الأمثلة التي تدل على الطريقة الاستبدادية التي تدار بها بالمؤسسة الجامعية في مصر واستبعاد الإدارة للأطراف الأخرى -الطلاب بوجه خاص- من عملية اتخاذ القرار إنطلاقاً من نظرة خاطئة إلى طبيعة الطلاب بوصفهم مجموعات من المراهقين غير القادرين على تحمل المسؤولية وأخيراً غياب الشفافية وآليات محاسبة الإدارة على قراراتها. وتهدف فكرة الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعيننا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم وعليهم الإلتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزءاً من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم و يدرهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات، و لكن توجد عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم، هذه المعضلات تحتاج إلى حلول حتى يلقي مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح. ومن معوقات تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات، الثقافة السائدة في المجتمع، المناخ السياسي العام، التشريعات الجامعية، طريقة إدارة الجامعة، غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية (عزت، 2009).

جامعة القدس:

جامعة القدس هي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية لأهم شريحة في المجتمع وهم الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين

المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنبا إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية. وتمنح جامعة القدس ثلاث درجات علمية في البكالوريوس، والدبلوم العالي، والماجستير. كما تقدم خدمات مختلفة للمجتمع الفلسطيني من خلال المراكز والمعاهد التابعة لها. وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها وخططها الأكاديمية للمحافظة على المستوى التعليمي، والأكاديمي، ورفع جودته، وتوفير الجامعة للطلبة المرافق الخدمائية، والبرامج اللامنهجية المتنوعة من ثقافية، وفنية وحوارية. وعلى صعيد الدراسات العليا، تتميز جامعة القدس ببرامج دراسات عليا ترتبط باحتياجات الوطن الآنية التنموية المستقبلية، وتنفرد بين الجامعات الفلسطينية في بعض التخصصات. وتمنح برامج الدراسات العليا في الجامعة درجتي الدبلوم العالي والماجستير التي وصل عددها إلى أكثر من (42) تخصصا و (31) مسارا في الكليات الصحية والعلمية والإنسانية. لتكون جامعة القدس أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية من حيث: موقعها، وتميز أداؤها، وندرة تخصصاتها وتنوعها.

نشأة جامعة القدس:

إنضمت جامعة القدس إلى عضوية إتحاد الجامعات العربية عام 1984 بعد توحيد أربع كليات جامعية كانت تعمل في مدينة القدس وضواحيها وهي: كلية الدعوة وأصول الدين، الكلية العربية للمهن الطبية، كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الآداب. كما توالى الجهود تباعا لضم وإنشاء كليات ومراكز جديدة وفريدة من نوعها في فلسطين، حيث تم تأسيس كل من: كلية الحقوق، كلية الهندسة، كلية الطب، كلية القرآن والدراسات الإسلامية كلية الصحة العامة، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، وكلية العلوم الاقتصادية والإدارية. ولتوفير الجهد والمال وتوفير عناء السفر إلى الخارج بهدف الدراسات العليا، أنشأت الجامعة مراكز ومعاهد لهذه الغاية في عدة حقول وتخصصات، مثل مركز البحوث الإسلامية، والمعهد العالي للآثار الإسلامية، إضافة إلى مركز الدراسات الإقليمية، ومعهد العلوم اللغوية والصوتية ومعهد الإدارة والاقتصاد، وكذلك برنامج التكنولوجيا التطبيقية والصناعية، وبرنامج التنمية المستدامة، وبرامج في الصحة والبيئة وتخصصات العلوم الأخرى لتصبح بذلك جامعة القدس إحدى أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية، تتكاتف فيها الجهود وتتوحد طاقات أبناء الشعب الفلسطيني لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، والحفاظ على مقومات وجودها وضمان قوتها في عاصمتها القدس الشريف. وتمنح جامعة القدس مختلف الدرجات العلمية من البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير في ثلاثة عشر كلية وتسعة معاهد، منتشرة في مواقع أساسية عدة، في مدينة القدس وضواحيها إلى جانب مواقع أخرى في مدينة رام الله و البيرة. وتضم الجامعة برامج جديدة وحديثة هي الأولى من نوعها في فلسطين، فغدت الصرح

العلمي الأول والوحيد الذي يقدم هذا العدد والتنوع من الدرجات العلمية في مختلف التخصصات العلمية والأدبية لدرجات البكالوريوس، الدبلوم العالي والماجستير. ويتزايد عدد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعة في كل عام وينالون قسطاً وافراً من الرعاية المتميزة، تقدمها لهم نخبة من الأساتذة والموظفين المتخصصين، كما تؤمن لهم كافة الخدمات التي تقدمها الجامعات العالمية، إضافة إلى تقديم منح خاصة للطلبة وفقاً لحالاتهم الاجتماعية، وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها الأكاديمية وخططها وخدماتها للمحافظة على المستوى التعليمي والأكاديمي المتميز منها، وسعيها لإعداد أجيال آمنة في تحمل مسؤولياتها، ومخلصة في تسخير معارفها لخدمة المجتمع ورفعته ببيان الوطن (الخليج، 2009).

الموقع الجغرافي لجامعة القدس

تحتل جامعة القدس مواقع مختلفة في مدينة القدس وضواحيها:

1. الحرم الرئيس في أبو ديس تبلغ مساحته (200 دونم)، ويضم معظم كليات الجامعة، وبعض المراكز والمتاحف والمعاهد، وقد تم إيقاف هذه الأراضي لصالح الجامعة والمعهد العربي.
2. الحرم الجامعي في الشيخ جراح يضم كلية هند الحسيني للبنات ويلتصق البناء بدار الطفل العربي وتعود ملكيته إلى دار الطفل، وتقوم الجامعة باستخدام الحيز وإدارته والإشراف عليه.
3. حرم الجامعة في بيت حنينا ويضم فرع كلية العلوم الإقتصادية والإدارية وكذلك رئاسة الجامعة وإدارة المكتبات ومعهد الطفل، ويقع على أرض تمتلكها جمعية بيت حنينا الخيرية إلى جانب مدرسة تديرها بلدية القدس.
4. حرم الجامعة في البلدة القديمة ويضم عدة مراكز تابعة للجامعة منها مركز دراسات القدس ومركز العمل المجتمعي ومركز لتعليم الحاسوب.
5. حرم الجامعة في البيرة وهي عمارة تعود ملكيتها لبلدية البيرة وتشمل تلفزيون القدس التربوي والمعهد العالي للآثار ومعهد الإعلام العصري وأبنية أخرى مستأجرة فيها مع معهد الدراسات الإقليمية ومركز التقييم المعياري الدولي ومركز السرطاوي لدراسات السلام ومركز التنمية في الرعاية الصحية الأولية وغيره (تقرير جامعة القدس، 2009).

الهيكلة الإدارية لجامعة القدس

تشرف على شؤون الجامعة الإدارية والأكاديمية الهيئات التالية:

أولاً: مجلس أمناء الجامعة ويترأسه رئيس مجلس الأمناء الذي يتولى تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات الخارجية والداخلية الرسمية، وتضم عضويته جميع أعضاء مجلس الأمناء وهو صاحب السلطة العليا في الجامعة الذي يتولى الإشراف على جميع أمور الجامعة.

ثانياً: مجلس الجامعة ويترأسه رئيس الجامعة وتضم عضويته كل من نواب ومساعدى الرئيس وعمداء الكليات المختلفة وممثلين عن كل نقابة العاملين ومجلس الطلبة وتعود مرجعيته حسب النظام الأساسي لمجلس أمناء الجامعة.

ثالثاً: المجلس الأكاديمي ويترأسه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ويضم في عضويته عمداء الكليات المختلفة، إضافة إلى كل من عميد الدراسات العليا وعميد البحث العلمي ورؤساء دائرتي القبول والتسجيل وعميد شؤون الطلبة وممثلين عن مجالس الكليات، وتعود مرجعيته لمجلس الجامعة.

رابعاً: مجالس الكليات والدراسات العليا التي يترأس كل منها العميد المعني وتشرف على إدارة الشؤون الأكاديمية في مجالات اختصاصها وتعود مرجعيتها إلى المجلس الأكاديمي.

خامساً: مجالس الأقسام والدوائر في الكليات ويترأسها رئيس القسم أو الدائرة التي تتكون أعضاء الهيئة التدريسية وتعود مرجعيتها إلى مجالس الكليات.

سادساً: مجلس المراكز والمعاهد ويترأسه أحد أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم، ويضم في عضويته كافة مدراء المراكز والمعاهد للإشراف على النشاطات اللامنهجية وبرامج التنمية المجتمعية.

سابعاً: هيئة المجمع الصحي وهي لجنة تضم عمداء مجمع الكليات الصحية والمسؤولين في التنمية والتطوير الصحي ويتناوب على رئاستها كل عامين أحد عمداء هذه الكليات.

ثامناً: مجلس البحث العلمي ويترأسه عميد البحث العلمي ويتكون من أعضاء هيئة تدريس باحثين وممثلين عن مجالس الكليات ويعنى بتطوير البحث العلمي في الجامعة.

تاسعاً: لجنة الترقية يتم تعيينها من قبل رئيس الجامعة من أعضاء في الهيئة التدريسية من حملة رتبة الأستاذية لمتابعة طلبات الترقية والتنسيب بترقية أعضاء الهيئة التدريسية التي ترفع إلى مجلس الأمناء لإقرارها.

عاشراً: الشؤون المالية والإدارية الذي يقوم على الإشراف على الشؤون المالية والإدارية في الجامعة ومجلس المدراء التنفيذيين برئاسة نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية، وعلى دائرة شؤون الموظفين، والدائرة المالية التي تشمل المشتريات والمستودعات والمحاسبة والمنح والمشاريع، وأيضا دائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة.

حادي عشر : قامت الجامعة في العام 2001 باستحداث هيئة جديدة اسمها "هيئة مجالس الجامعة" يتم تعيين أمينها العام وأعضاء أمانتها من أكاديميين تولوا مناصب إدارية سابقا، وتتكون عضويتها من كافة أعضاء المجالس والهيئات في الجامعة الأكاديمية منها والإدارية وتجتمع بالعادة مرتين كل عام على مدار يومين وذلك للتباحث في الأمور الإستراتيجية والسياسة العامة للجامعة. ويشرف على تنفيذ سياسات الجامعة ويتولى مسؤوليتها رئيس الجامعة الذي يقدم التقارير الفصلية لمجلس الأمناء، كما يقدم التوصيات المختلفة حسب النظام للمجلس لإقرارها (تقرير جامعة القدس، 2009).

إدارة شؤون الموظفين:

تعتبر إدارة شؤون الموظفين إدارة اختصاصية، وهي تعنى بكافة الأمور التي تتعلق بشؤون العاملين في الجامعة من بداية تعيينهم بالعمل إلى حين إنهاء خدماتهم، وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في الجامعة بالإهتمام بشؤون العاملين لديها، إذ أن كافة الإدارات العاملة الأخرى في الجامعة تعنى بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الموظفين على الإسهام بالأنشطة الإنتاجية، واستثمار طاقاتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة و هذا يؤكد على حقيقة التلاؤم و التوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الإستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها. ولذا فإن دائرة شؤون الموظفين عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وتتمتع بالسلطة التنفيذية في إصدار القرارات للأفراد العاملين ضمن العمل الإداري في إطار الإدارات الأخرى بناء على توصيات هذه الإدارات وبالتنسيق معها.

الموظف الإداري:

الموظف الإداري هو كل شخص يعين بقرار من المرجع المختص في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات وظائف الجامعة الإدارية في الدوائر الإدارية والأكاديمية، وهو الذي يقوم بالأعمال الإدارية سواء في دائرة إدارية أو دائرة أكاديمية، ويخضع لقانون العمل الفلسطيني رقم (7) لعام 2000، من حيث الراتب الشهري المنصوص عليه في الكادر الموحد المقرر من وزارة التربية والتعليم العالي، والإجازات السنوية والمرضية وغيرها كما هي مذكورة في نظام الموظفين الإداريين من أنظمة وتعليمات الجامعة (2004).

دراسات سابقة:

هناك العديد من الدراسات التي هدفت إلى قياس العلاقة بين الحوكمة مع العديد من الأطراف الأخرى، ومن هذه الدراسات:

-دراسة (غرابية، 2010) بعنوان مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة، نوقشت في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، هدفت هذه الدراسة النوعية الوصفية إلى التعرف على مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركة وبعد الإطلاع على نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدة نتائج منها لا يوجد تطبيق لمتطلبات الإفصاح والشفافية في الأداء المحاسبي، وضعف في تطبيق متطلبات الإفصاح والشفافية في الأداء المالي، والإداري وتمت التوصيات بناءً على النتائج وكان من أهمها العمل على زيادة الوعي بأهمية مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركة، وضرورة دراسة أسباب ضعف تطبيق متطلبات الإفصاح والشفافية في الشركة.

-دراسة (الحواجة، 2004) هدفت إلى تحليل مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تقوم عليها والشروط اللازمة لحوكمة الشركات، وقد أكد البحث على النقاط الآتية لدعم مبادئ حوكمة الشركات:

1. أهمية زيادة الوعي بالأهمية المتزايدة لحوكمة الشركات، سواء بالنسبة للمديرين أو أعضاء مجلس الإدارة أو حملة الأسهم أو باقي أصحاب المصالح للتعرف على مبررات تطبيقها.
 2. التأكيد على ممارسة المساهمين لحقوقهم وعلى المعاملة المتساوية للمساهمين.
 3. توسيع هيكل الملكية بالشركات وزيادة عدد الشركات المقيدة بالبورصة.
 4. الإسراع بإصدار قانون للشركات الجديد نظراً لأهميته في التقريب في المعاملة بين شركات الأشخاص وشركات الأموال.
 5. خلق كوادرات إدارية جديدة.
 6. تدريب وبناء أجهزة الإشراف والرقابة على نحو يمكن من متابعة التزام الشركات بالقواعد اللازمة للإدارة الجيدة لها.
 7. تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة بما يواكب أسس وقوانين المحاسبة الدولية.
 8. الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.
- وتعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لمعرفة ضرورة الشفافية والرقابة والإدارة في التطور والتقدم والمحافظة على المصالح والعمل على التوسع في المجال الداخلي الخارجي عن طريق جذب مستثمرين جدد عن طريق كسب الثقة.

-دراسة (Robies and Salameh, 2006) بعنوان العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في قطاع الإنشاءات. هدفت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للمشروعات الإنشائية في لبنان لعينة من (100) شركة إنشائية من أحجام مختلفة، لإختبار فيما إذا كان

التداخل في ممارسة الحوكمة المؤسسية بين جميع الأطراف داخل الشركة يقود إلى أداء مالي أفضل للمشروعات الإنشائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة يترجم أداءً مالياً أفضل للشركة. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية القليلة في العالم العربي التي تناولت أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للشركات، مؤكدة على أهمية عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.

المنهجية وجمع المعلومات وتحليل البيانات

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لأنه يناسب هذا النوع من الدراسة، وبالتالي تم جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال توزيع (120) إستبانه، بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة تقريباً منها (60) وزعت على أعضاء الهيئة الإدارية و(60) وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية، تم استرجاع (100) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي بعد تعديل بسيط ممكن تلاشيته، وبذلك تكون النسبة (10%) من مجتمع الدراسة، وهو (1117) موظف، وهذه تعتبر نسبة مقبولة تفي لمتطلبات البحث العلمي. ثم أخذت المنهجية محور خاص بالمقابلات الشخصية مع بعض أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العليا. وتم تحليل ما جاء فيها وإضافتها إلى النتائج والتوصيات.

الصدق والثبات:

من خلال تحليل جميع فقرات الإستبانه بواسطة Reliability analyze تبين أن نسبة الثبات في هذا البحث بلغت 0.84، وتم التأكد من صدق الأداة المستخدمة بعد أن تم تحكيمها من قبل الدكتور علي صالح و الدكتور إبراهيم صليبي، والدكتور عمر الصليبي. وتم تحليل النتائج الكمية للدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري للبيانات، حيث تم اعتماد تقدير درجة الفقرات والمجالات من خلال المتوسطات الحسابية. وجاءت سمات عينة الدراسة كما يلي:

يظهر الجدول (رقم 1) عدد الموظفين لحملة الدرجة العلمية، كماً ونوعاً ومن التحليل الإحصائي تبين أن عدد الذكور (56) وما نسبته (54%) ممن عمرة فوق (40) يقرون بأن الجامعة تطبق أنظمة الحوكمة معظمهم من حملة الدكتوراه (41) وكانت موافق، فيما بلغ عدد الذين يقولون لا تطبق (20%) وهم بنسبة عالية (20%) أيضاً من حملة الدكتوراه غير موافق، والباقي ونسبته محايد (26%) من حملة البكالوريوس والماجستير والدبلوم، أما بالنسبة للإناث وعددهم (44) فقد بلغت ما نسبته (63%) يقرون بأن الجامعة تطبق متطلبات الحوكمة، وهن من الهيئة

التدريسية (15%) موافق، ومن الهيئة الإدارية (28%) غير موافق، والباقي من مختلف الدرجات العلمية. أما بند تطبيق الحوكمة يعمل على استقطاب الطلبة المميزين فقد حاز على نسبة قليلة فقد كانت إجابة الذكور (62%) غير موافق، والإناث (58%) غير موافق، أما الباقي فهم من المحايدين، وبند تعتبر المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بالشكل الصحيح فكانت النسبة من الذكور غير موافق (44%) وما نسبته (12%) غير موافق بشدة، والباقي محايد أما الإناث فقد بلغت (21%) غير موافق، فيما بلغت ما نسبته (28%) غير موافق، والباقي محايد، أما عن البند تحل المشاكل بشفافية فقد كان من النسب العليا (56%) من الذكور موافق بشدة، و(12%) غير موافق والباقي محايد، أما الإناث فقد كانت ما نسبته (51%) موافق بشدة، و(14%) غير موافق، و(14%) منهن غير موافق بشدة، والباقي محايد. والارتجالية في حل المشاكل فقد بلغت ما نسبته (48%) من الذكور غير موافق، وما نسبته (16%) غير موافق بشدة، أما عن الإناث فقد كانت (46%) غير موافق بشدة، و (17%) غير موافق، فيما حصل بند لا يوجد فصل تعسفي في الجامعة على ما نسبته (49%) غير موافق، و (30%) موافق بشدة من الذكور والباقي محايد، أما عن الإناث فقد بلغ ما نسبته (34%) موافق وما نسبته (22%) غير موافق والباقي محايد.

جدول رقم (1) المؤهل العلمي

		التكرار	النسبة النسبية المئوية	القيمة المئوية	النسبة الكلية
القيمة	دبلوم	2	2.0	2.0	2.0
	بكالوريوس	22	22.0	22.0	24.0
	ماجستير	30	30.0	30.0	54.0
	دكتورة	46	46.0	46.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

في الجدول رقم (2) والذي يظهر فترة الخدمة داخل الجامعة فقد حصل البند يسمح بإبداء الرأي داخل الجامعة على ما نسبته (42%) ممن لهم خدمة طويلة في الجامعة على موافق جداً، و (11%) موافق، وما نسبته (32%) محايد، و (15%) غير موافق بشدة، فيما بند يؤثر المسؤولون القائمون على الجامعة في تطبيق متطلبات الحوكمة فقد حصل على ما نسبته (39%) موافق وهم من الموظفين القدامى ممن تزيد خدمتهم عن (15) سنة، وما نسبته (36%) محايد، فيما كان الباقي غير موافق، وبند ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الحوكمة (الأنظمة

والقوانين) (46%) فقد كانت أيضاً من الموظفين القدامى والتي تزيد مدة خدمتهم عن (15) سنة، فيما بلغت نسبة المحايدين (23%) والباقي غير موافق. فيما بلغت النسبة في بند تتأثر الأنظمة والقوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين، فقد حصلت على نسبة (48%) غير موافق و21%) محايد، (31%) غير موافق بشدة، أما عن التناقضات في إجابات المفحوصين فتظهر في بند تطبيق الأنظمة والقوانين يقلل من الأزمات فقد ظهر بشكل ملحوظ عند المتوسط الحسابي والبالغ (2.36) وانحراف معياري (2)، بالإضافة إلى بند يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى ارتقاء اسم الجامعة فقد حصلت على متوسط حسابي قدرة (2.24) وانحراف معياري (2)، وبند تطبيق متطلبات الحوكمة يؤدي إلى رفع معنويات جميع الأفراد فقد حصل على متوسط حسابي قدره (2.22) وانحراف معياري (2). ما دل على أن هنالك بعض الاستبيانات تم تعبئتها دون اكتراث أو تركيز.

جدول رقم (2) فترة العمل داخل الجامعة

		التكرار	النسبة المئوية	القيمة المئوية	النسبة الكلية
القيمة	أقل من 5 سنوات	48	48.0	48.0	48.0
	من 5-10 سنوات	32	32.0	32.0	80.0
	من 10-16 سنة	4	4.0	4.0	84.0
	من 16-20 سنة	6	6.0	6.0	90.0
	21 سنة فأكثر	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يظهر الجدول رقم (3) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن كل مجال من مجالات الاستبانة وعن المجال الكلي.

جدول رقم 3

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأنظمة و القوانين المطبقة في جامعة القدس واضحة.	2.9	3.0
2	تطبق الأنظمة و القوانين على جميع الموظفين دون تمييز.	3.26	3.0
3	تطبق الأنظمة و القوانين على جميع الطلبة دون تمييز.	3.24	3.0
4	تحل المشاكل في الجامعة بشفافية.	3.34	3.0
5	يعتبر ضعف القوانين و الأنظمة المستخدمة سبب في عدم تطبيق الحوكمة.	2.7	3.0
6	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	2.4	2.0
7	يعتبر وجود التمييز من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	2.1	2.0
8	يعتبر وجود المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	2.04	2.0
9	تعتبر قلة الخبرة إحدى أسباب ضعف الحوكمة.	2.78	3.0
10	يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة.	3.8	4.0
11	يؤثر المسؤولون القائمون على الجامعة في تطبيق متطلبات الحوكمة.	2.64	3.0
12	ضعف الموارد المالية يؤثر سلبا على تطبيق الأنظمة و القوانين.	3.22	3.0
13	تتأثر الأنظمة و القوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين.	3.34	2.0
14	تتأثر الأنظمة و القوانين في تطبيقها من وجود المتسلقين.	2.36	2.0
15	هنالك نوع من اللامبالاة في تطبيق الأنظمة و القوانين.	2.14	2.0

2.0	2.46	يؤدي تطبيق الأنظمة و القوانين إلى حفظ حقوق الجميع.	16
2.0	2.36	يقلل تطبيق الأنظمة و القوانين من الأزمات.	17
2.0	2.24	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى إرتقاء إسم الجامعة.	18
2.0	2.22	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة الى رفع معنويات جميع الأفراد.	19
2.0	2.26	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الجامعة.	20
2.0	2.02	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين.	21
2.0	2.06	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب طلبة مميزين.	22
2.0	2.36	تلعب الأحزاب المسيطرة دور سلبي في تطبيق متطلبات الحوكمة.	23
3.0	3.08	الإرتجالية في حل المشاكل هي المسيطرة في الجامعة .	24
2.5	2.64	العادات و التقاليد تحد من تطبيق متطلبات الحوكمة.	25
3.0	3.36	تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع.	26
3.0	3.32	الأنظمة و القوانين التي تطبق في الجامعة كاملة.	27
3.0	3.14	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة و القوانين حسب متطلبات العصر.	28
3.0	3.18	لا يوجد فصل تعسفي في الجامعة لأنها تطبق الأنظمة و القوانين بعدالة.	29
3.0	3.08	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة و قوانين عادلة.	30
3.0	3.08	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية.	31
2.56	2.75	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة استجابة من قبل أفراد العينة كانت للفقرة "يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة" بمتوسط حسابي (3.8)، وانحراف معياري وقدره (4) يليها الفقرة "تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري قدره (3) يليها الفقرتين تحل المشاكل في الجامعة بشفافية" و " تتأثر الأنظمة والقوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين" بمتوسط حسابي (3.34) .

بينما كانت اقل فقرة استجابة من قبل أفراد العينة هي للفقرة " تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين" بمتوسط حسابي (2.02) يليها فقرة " يعتبر وجود الحسوبة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح" بمتوسط حسابي (2.04) يليها فقرة تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب طلبة مميزين" بمتوسط حسابي (2.06). وبند تلعب الأحزاب المسيطرة دور سلبي في تطبيق متطلبات الحوكمة فقد حصلت على متوسط حسابي قدره (2.36) وانحراف معياري (2) والعادات والتقاليد فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.64) وانحراف معياري (2.5). ومن بعض ما جاء في المقابلات الشخصية، أقرت نسبة عالية من المستقصى منهم بأن الأنظمة والقوانين المطبقة في جامعة القدس تسير حسب البنود الموجودة في الكتاب الذي يصدر عن إدارة الجامعة وخاص بأنظمتها، وفي نفس الوقت أقرت نفس المجموعة بأن العادات والتقاليد والعشائرية والحسوبة لا تزال تسيطر على الكثير من المواقف وتعطل من تنفيذ اتخاذ القرارات بالطرق القانونية، حيث قال أحدهم نحن نعيش في مجتمع فلسطيني صغير الحجم، وكل مواطن له عائلته أو عشيرته، هذا ابن فلان وهذا يعمل في الجهاز الفلاني، ما أثر بشكل أو بآخر على ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين بالمستوى المطلوب. ولا ننسى أن موقع الجامعة لا يخضع لسيطرة السلطة الفلسطينية، لكي نقرر ما إذا كنا بعد ذلك الاستعانة بتطبيق الأنظمة والقوانين تحت حماية السلطة أو حتى بمعرفتها. فكثير من المخالفات التي تقع تحتاج إلى تطبيق قانون الجامعة بحماية الدولة مثل القتل والضرب والمنازعات، وهذه المسائل ليس بمقدور إدارة الجامعة حلها بشكل جذري بدون توفير حماية من السلطة. ووضع لجان مختصة، وأجهزة مراقبة، كي نستطيع أن نكون كبقية الجامعات الفلسطينية المحلية على الأقل، على سبيل المثال فصل الطلبة الذين لا يدفعون رسوم جامعية وهي من أعقد المشاكل التي نواجهها، حيث تزداد نسبة الفقر في بلادنا يوماً بعد يوم، والاحتلال يضع بصماته أول بأول لذلك أتساءل: (هل يستطيع أي مسئول أن يتجرأ بأن يرفع صوته ويمنع طالب من الدراسة). علماً بأن القانون واضح، ولكن ظروفنا كشعب محتل ومعاناته معروفة للجميع، فهنا لا ينقصنا سوى الطبل والزمر من الطلبة المفصولين، وتسليط الضوء علينا من الصحافة والإعلام، لذلك يكمن الحل في البحث ويعزم

لإيجاد مصادر دعم مالية، فيما أقر آخرون من المستقصى منهم بأن بعض القوانين نعجز عن تطبيقها في ظل الظروف السياسية التي نعيشها لدعم الجامعة، وبعد ذلك تفصل الطالب الذي يخالف تعليمات الجامعة في المسائل الإدارية ومخالفته للقوانين المعلن عنها رسمي في كتاب أنظمة الجامعة بعد أن توفر حماية للجامعة. أما فيما يتعلق بتطبيق الأنظمة والقوانين على الموظفين من ناحية الترقيات فهذه عادلة ومعروفة ولها معايير واضحة وبالنسبة للرواتب فهي على كادر وزارة التعليم العالي مع بعض الملاحظات ربما لموظفين مميزين ولا نستطيع إنكار دخول بعض المحسوبية، وأجاب البعض أن الأمن الوظيفي متوفر دون شك إلا فيما يخالف الأنظمة والقوانين بشكل واضح.

وإذا ما حاولنا عمل مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية نلاحظ أنها تلتقي عند الكثير من النقاط المشتركة وجميعها تنادي بضرورة التركيز على تطبيق متطلبات الحوكمة، وتطبيق كل ما جاء فيها من شفافية ومساءلة ونزاهة على الجميع دون تمييز. بالإضافة إلى استخدام بعض المعايير الخاصة بتطبيق الأنظمة والقوانين لكل مؤسسة حسب قوانينها، مع بعض المفارقات أن هذه الدراسة والخاصة في جامعة القدس تتميز بأن الجامعة لا تعيش تحت حماية قانون السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل قاطع إذا ما قورنت بالجامعات المحلية الفلسطينية، والجامعات العالمية، حسب حد علم الباحثان فلها ظروفها والتي تتعايش معها قدر الإمكان في تطبيق الأنظمة والقوانين، وفيما يخص العشوائية والمحسوبية وغيرها.

النتائج

بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن جامعة القدس هي الجامعة الوحيدة في العالم التي تعيش بدون سلطة أو حماية قانونية بسبب موقعها وعدم سيطرة السلطة الفلسطينية عليها كباقي الجامعات الفلسطينية.
2. أن للاحتلال الإسرائيلي أثر واضح و كبير على عدم تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب وذلك من خلال عمليات التنسيق التي تتم عند محاولة استدعاء رجال السلطة لفرض القانون أو حماية ممتلكات الجامعة وطلابها وموظفيها.
3. إن إدارة الجامعة تحاول أن تعمل على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وذلك بشفافية دون اللجوء الى الغموض.
4. مع أن الجامعة ومن خلال ما جاء في التحليل، تحاول وتعمل على تطبيق النظام في كثير من المواقف، فإن هناك من يؤثرون على ذلك من الوصوليين وعددهم لا بأس به وظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي وقدره (3.34).

5. يوجد محسوبية بشكل ملحوظ، وهذا سبب العشائرية وهي من سمات الشعب الفلسطيني .
6. حسب النتائج والتحليل لا تؤثر العشائرية على تطبيق الحوكمة، ما دل على أن هنالك تناقض في إجابات المبحوثين.
7. تطبيق الأنظمة والقوانين بوضوح وشفافيه دون تمييز في مواقف لا تتدخل فيها العشائرية موجود ولكن بشكل محدود.
8. المحسوبية والازدواجية في التعامل، سواء كان على مستوى الموظفين، أو على مستوى الطلبة ظهرت من خلال التحليل والمقابلات الشخصية.
9. أن القيم السلبية مثل العادات والتقاليد البالية التي تعود عليها مجتمعنا الفلسطيني هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحوكمة، وصعوبة اتخاذ القرارات.
10. ضعف الموارد المالية أثر بشكل واضح على صعوبة تطبيق الأنظمة والقوانين، بالإضافة إلى الفقر، والأوضاع السياسية التي يعيشها شعبنا الفلسطيني.

التوصيات

1. ضرورة توفير الحماية القانونية بشكل مستمر بدون معوقات التنسيق والاستدعاء.
2. ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة.
3. مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنوياً من أجل تعديل البنود البالية والتي عفا عليها الزمن ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح.
4. تكوين لجان مختصة للمراقبة والفحص المستمر لتحديد مدى تطبيق الأنظمة والقوانين.
5. تكوين مجموعات حماية تدخل سريع غير معروفة للمجتمع الداخلي والخارجي يكون هدفها مصلحة الجامعة وليس التجسس على المجتمع المستهدف.
6. وضع أنظمة مراقبة مثل الكاميرات الخفية وما شابه.
7. الأخذ بعين الاعتبار تجارب وأنظمة وقوانين جامعات أخرى مماثلة وناجحة، بحيث تكون مقارنة لبيئتنا ونستطيع تطبيقها على أرض الواقع، ومنسجمة مع احتياجاتنا.
8. محاولات الدعم المادي للجامعة يجب أن تتوسع على مستويات داخلية وخارجية وبالتنسيق مع السلطة الوطنية الفلسطينية، وعلاقات الجامعة والموظفين إن أمكن.

9. عمل برامج توعية للمجتمع المحيط، وداخل الطلبة من خلال المحاضرات، عن محاسن النظام والأمن، وتوضيح أضرار العادات والتقاليد البالية والتي تضر بالمسيرة التعليمية للجامعة.
10. التحقق من أكثر من طرف، وبعده طرق عن موضوع أو شكوى معينة قبل تطبيق أنظمة ومتطلبات الحوكمة وخاصة عند تطبيق العقوبات.
11. وضع حد للوصلولين، والمحسوبية، من خلال القانون فوق الجميع.

المراجع

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2010 "الإدارة على المكشوف" جريدة الرأي، الأردن.
2. الخواجة، 2004، مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تقوم عليها والشروط اللازمة لحوكمة الشركات، بحث غير منشور.
3. النجار، محمد حسن إبراهيم، 1990 "الحوكمة في الشركات المساهمة". مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية.
4. السيد إسماعيل محمد، 2006 "الإدارة التراكمية والحوكمة". المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
5. تقرير إدارة شؤون الموظفين، 2010، جامعة القدس، أبو ديس.
6. بارج وآخرون، 2004 "العمل بروح الامتنان في الممارسة الإدارية". (ترجمة محمد الأصبعي)، معهد الإدارة العامة، الإدارة على المكشوف.
7. تقرير وزارة التعليم العالي، الجامعات الفلسطينية، 2010.
8. جمال حلاوة، علي صالح، 2009 "مدخل إلى علم التنمية". مكتبة الشروق، رام الله، الضفة الغربية، عمان، الأردن.
9. خليل، والعشماوي، 2008 "الحوكمة المؤسسية" مكتبة الحرية للنشر والتوزيع القاهرة، جمهورية مصر العربية.
10. صوا، وحامد، 2000 "تقويم البرامج والسياسات الاجتماعية والأسس النظرية والمنهجية". الرياض، معهد الإدارة العامة.
11. عزت احمد، 2009 "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن.
12. غازوري، نعمة، 2009، مؤتمر الحوكمة الأكاديمية، جامعة الروح القدس في الكسليك (لبنان).
13. عمادة القبول والتسجيل، 2010 "كتاب الأنظمة والقوانين". جامعة القدس، أبو ديس.
14. غسان سرحان، ومحمد طه، 2004 "سياسات الدراسات العليا" بحث قدم لمؤتمر في جامعة عدن، جامعة عدن.
15. صالح محمد غرابية، 2010، مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الضفة الغربية.
16. محسن الحضيري، 2005 "حوكمة الشركات" القاهرة، مجموعة النيل العربية.
17. محمد الندوي، 2009 "رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية" وجدة - المغرب.
18. نادية الحلي، 2009، "دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس" جامعة القدس، رسالة ماجستير: ص 56-60.
19. يوسف محمد، 2007. "محددات الحوكمة ومعاييرها". القاهرة.
20. شبكة الإعلام العربي، www.moheet.com

المراجع الاجنبية:

21. Institutional Shareholders Services (2005). *An Overview of the ISS CGQ methodology changes*. New York. ISS.
22. Robeiz, S. and Salameh, Z. (2006). Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction. *Journal Management in Engineering*. 22, 20-26.

دور الرقابة الداخلية بتحسين الاداء الوظيفي والتغيير بالهيكل التنظيمي

" دراسة عملية "

د. رائد سليمان الفقير أ. محمود علي شجراوي

جامعة البلقاء التطبيقية

الأردن

مقدمة :

تعتبر ادارة الرقابة الداخلية من المديريات التي دخلت حديثا ف التنظيم الاداري للمؤسسات والشركات بشكل عام واتخذت عدة مسميات منها التدقيق الداخلي او التفتيش المالي والاداري او الرقابة المالية والادارية ومهما اختلف الاسم او الصفة من مديرية او قسم او مكتب الاانة بجميع الاحوال كان تتبع راس الهرم الاداري ومرتبطة مباشرة , وتوجهة اليه التقارير الدورية مباشرة , الامر الذي اعطى دائرة الرقابة الداخلية اهمية كبيرة , وخاصة انها الدرع الواقى للمؤسسة ومدخل للتدقيق الخارجي وفق ما اشارت اليه الاصدارات المهنية الامريكية وقد بينت انه يجب على المدقق الخارجي ان يبدى راية عن نظام الرقابة الداخلية المحاسبية . (AICPA, SAS NO 30(1980) وقد كان للجنة Treadway دور كبير في الاشارة الى اهمية الرقابة الداخلية وقد اوصت هذه اللجنة عام 1987 بضرورة ان تتضمن التقارير السنوية تقارير الادارة عن فعالية الرقابة الداخلية (عبد الفتاح الصحن . الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة الدار الجامعية ص 26) , من خلال هذه العلاقة بين الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي اعتمدت عدة مفاهيم في التدقيق والمراجعة الخارجية كمفاهيم للرقابة الداخلية ومنها ما جاء بتوصيات لجنة مسؤولية المراجع (Conciuiou & Recommendations of the Commission on Auditors Responsibilities) كامقترح لتحسين فعالية مراجع الحسابات المستقل في اكتشاف الاخطاء الاحتفاظ بنزعة الشك المهني لديه وان يحمى نفسه من التورط في علاقات خاصة مع افراد ادارة العميل (عبد الفتاح الصحن ص 24) ان تبني هذا المفهوم لدى العاملين بادارات الرقابة الداخلية اضعف مهارات الاتصال لديهم وخلق اجواء لاتتسم بالودية بينهم وبين العاملين بالادارات الاخرى الامر الذى يركز علي البحث من خلال الدراسة والتجربة العملية التطبيقية في احد المؤسسات التعليمية الكبرى في الخليج العربي بحيث قامت الدراسة على تغير اسلوب التعامل مع العاملين في الادارات المالية وغيرها من الادارات التنفيذية المختلفة وكذلك تفهم الادارة العليا بضرورة تغير الهيكل

التنظيمي للمؤسسة بحيث أصبحت ادارة الرقابة الداخلية مرتبطة بنفس المستوى الاداري المرتبط به الادارات الاخرى , وكانت قبل ذلك مرتبطة برئيس المؤسسة مباشرة .

تقوم الدراسة على بيان الفروقات بالتواصل بين المراقبة الخارجية والداخلية واساليب تحسين الاداء للرقابة الداخلية للوصول الى الهدف الذي تسعى الادارة العليا لتحقيقه من خلال دائرة الرقابة الداخلية بغض النظر عن سلوكيات وقواعد الرقابة الخارجية بحيث قد تلجأ المؤسسة الى مفاهيم تخدم اهدافها وفقا للمعطيات الثقافية والاجتماعية التي تحيط بالمؤسسة .

أدبيات البحث :

لقد تعرضت مباحث الرقابة الداخلية الى كثير من الدراسات والمؤلفات والاصدارات واخذت هذه الدراسات منحى عدة بالبحث من حيث المعايير والمبادئ والسلوك المهني و التطبيق والالتزام ومدى توافق القوانين مع هذه المعايير ولكن الدراسات بالغالب لم تتعرض الى الجانب الاخر من عملية الرقابة الداخلية وهو المتطلبات المهنية واساليب الاتصال بالادارات التنفيذية الاخرى .

أهداف البحث :

عرض التجربة العملية التي قام بها الباحث من خلال الممارسة العملية للرقابة الداخلية من خلال

- 1 - إبراز مدى فعالية مهارات الاتصال بتحسين الاداء في اقسام الرقابة الداخلية .
- 2 - ان لكل مؤسسة معطيات وضروف خاصة بها ثقافية واجتماعية لا يمكن التجاوز عنها وهذه الخصوصية تفرض هيكل تنظيمي مناسب يتماشى مع الضروف والمعطيات وان يكون خلافاً .
- 3 - ان تحقيق الاهداف قد يتطلب درجة من الشفافية ووضوح الرويا لدى العاملين بادارة الرقابة الداخلية عند تعاملهم والادارات الاخرى

ظاهرة البحث :

ان كثيرا من الاهتمام اتجه بقصد او بدون قصد الى ادارات الرقابة الداخلية كحامي ومدافع عن حقوق وممتلكات المؤسسة وكدرع لمحاربة الفساد والتصدى له . ورغم ذلك فان حالات الفساد الاكثر اثرا وحجما بالمؤسسات الكبيرة او الصغيرة يتم اكتشافها في كثير من الاحيان من قبل الافراد لا تتعلق طبيعة عملهم بادارة الرقابة او المالية او من قبل الفاسدين انفسهم (لوقوع خلافات بينهم او الهروب وترك رسالة توضح حجم الفساد الذي كان يمارسه) او من قبل دوائر خارج نطاق دائرة الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية .

ان الوصول الى اهداف المؤسسة بحاجة الى تعاون الجميع وان تتسم الرقابة الداخلية بمهارات الاتصال التي توصلها الى تحقيق الغاية والهدف من وجودها وذلك بالوصول مع الادارات الاخرى الى

تفاهات اءاء العمل فف اطار القانون والتعلفمات الاءارة و بشفاففة ءضمن للءمفع اءواء العمل الاءفاءفة .

اسالفب الءراسة والبءء :

للوصول الى ءواهر التعاون بفن الاءارت المءءلفة واءارة الرقاءة الءاءلفة اعءمء الباءء على عءة ءراساء منها :

- 1 -اءر الثقاففة المالففة فف سلوك العافملفن بالاءارات ءااء العلاءة
- 2 -اءر الءنظفم الاءارف والسلم الوظففف فف نوع الاءاء .
- 3 -اءر المؤهلاء العلمفة والمهاراء الوظفففة فف طبعفة الاءاء .
- 4 -اءر الصفاء الاءءماعفة والتكوفن العام بالعلاءاء ءاءل المءءمع الوظففف .

مءءاء البءء :

ان البءء فناقش الاءاء الوظففف من ناءفة الطبعفة الانسانفة والعلاءاء الاءءماعفة وما فءسم بة المءءمع العربف من سماء قبلفة وعشائرفة ءءلق ءرءة من الءساسفة عئء بءء افف موضوع فءعلق بءسن او سؤ الاءاء والامانة والاءلاق والفساء والرشاء فف افف مؤسسة رسمفة كانت ام ءاصة ولهذا فان الاسءفبافنااء ءول الاءاء والفساء كانت من الصعوبة بمكان ءءف ولو كانت سرفة وءون ءكر للاسماء او الصفاء مما ءءى بالباءء الى اسلوب الملاءءاء وءراسة النءاءء الفعلفة الامر الءى ءطلب عءة سنوااء للوصول الى نءفءة البءء

منهءفة البءء :

- 1 -المهام والواءباء المكلف بما اءارة الرقاءة الءاءلفة .
- 2 -القوانفن والانظمة الاءارف والمالففة بالمؤسسة .
- 3 -الهفكل الءنظفمف للمؤسسة .
- 4 -معافر الرقاءة الءاءلفة الءولفة .

الاطار النظرف للباءء :

اولا : الهفكل الءنظفمف والرقاءة الءاءلفة .

فمءل الهفكل الءنظفمف ءزأ هاما فف البفئة الرقاءة من ءفء الءءطفط والءنففء والرقاءة ولهذا فمف الضرورى قراءة الهفكل الءنظفمف للمؤسسة وموقع ءائرة الرقاءة الءاءلفة وءرءة الارتباط بالاءارة العلفا والاءارات الاءرى ومءى ءاثر بفئة الرقاءة بالسلاطاء ومسؤولفاء الافراء .

ثانيا : تعريف الرقابة الداخلية :

في عام 1991 اصدر مجمع المدققين الداخليين تعريف للرقابة الداخلية بانها الوظيفة التقييمية التي يتم تشكيلها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطة المؤسسة كخدمة للمؤسسة .
وفي عام 1999 اصدر معهد المدققين الداخليين تعريف هو ان الرقابة الداخلية نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة عائد وتحسين عمليات المؤسسة وتساعد المؤسسة بتحقيق اهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية عمليات ادارة المخاطر والرقابة والسيطرة .

من هذا التعريف يتضح ان الرقابة الداخلية قد اشير اليه على انه استشاري مستقل قد يكلف به طرف خارجي مستقل عن ادارة المؤسسة (مُجَّد حسني التعاقد الخارجي بالمراجعة الداخلية احد الاتجاهات الحديثة في المراجعة –مجلة البحوث التجارية عدد يناير 2000 ص 222) اما فيما يتعلق بموضوع البحث فسيتم اخذ هذه الدراسة على اساس ان دائرة الرقابة الداخلية جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ثالثا : الأنشطة الرقابية

تشتمل أنشطة الرقابة على الاجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيدا مناسب من انه قد تم تحقيق اهداف الرقابة الداخلية وانه قد تم اتخاذ الاجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة (عبد الفتاح الصحن ص 41)
وان الرقابة يجب ان تركز على الالتزام بتقييم الاداء في جميع المستويات الادارية من خلال المقارنة بين الخطط والواقع الفعلي .

وعليه يجب على الرقابة الداخلية ان تسعى لتحقيق الاهداف الاساسية لنظام الرقابة وهي :

- التحقق من فعالية التشغيل
- التحقق من امكانية الاعتماد على القوانين المالية
- التحقق من الالتزام بالقوانين والانظمة المعمول بها .

رابعا : موضوعية الرقابة الداخلية :

ان موضوعية الرقابة مرتبط بالاستقلالية والحياد الاداري وهذا امر بعيد عن الواقع حتى لو كان مدير دائرة الرقابة مرتبط مباشرة بلجنة الرقابة او اعلى سلطة ادارية . اما الاستقلال الفكري فهو مرتبط بسلوك المدقق المهني وخبراته ومدى الجدية بالاداء لعمله بحيث تكون لديه القدرة على استبعاد الآثار الشخصية واعتمادا على الادلة الموضوعية والاثبات وصحة العمليات التي يقوم بمراجعتها .

الخطوات الواجبة لموضوعية التدقيق .

- 1 - ابتعاد العاملين بإدارة الرقابة الداخلية عن تادية عمليات تنفيذية داخل نطاق الادارات الاخرى
- 2 - تحديد اختصاصات المراقبين بدائرة الرقابة الداخلية بما يتناسب وعمليات التدقيق دون تحيز وفقا لخبرة المدقق وموهلاته العلمية والعملية .
- 3 - تبادل مهام التدقيق لدى الادارات الاخرى بين مدققي دائر الرقابة الداخلية بما بينهم من وقت لآخر .

- 4 - على مدير الدائرة او نائبة متابعة اعمال المدققين بصورة يومية واستلام التقارير ومتابعتها .
- 5 - عدم تكليف اشخاص من خارج دائرة الرقابة الداخلية او الادارات اخرى باعمال التدقيق مالم تكن هذه الاعمال ضمن لجان تشرف عليها دائرة الرقابة بصورة مباشرة . (د رافت علي رضوان - معايير واجراءات المراجعة - جامعة المنوفية 1999 ص 247)
- 6 - التاكيد على ان وظيفة التدقيق الداخلي استشارية وليست تنفيذية ولهذا فليس للمدقق سلطة مباشرة على الاشخاص الذين يراجع اعمالهم (د. ثناء علي القباني المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني الدار الجامعية ص 93)

خامسا : الصفات الشخصية للمدقق الداخلي :

العناصر المشتركة بين المدقق الداخلي و المدقق الخارجي :

- 1 - المؤهل العلمي المناسب والشهادات المهنية المناسبة .
- 2 - الخبرات العملية في مجال العمل المحاسبي والمالي والاداري .
- 3 - الاطلاع على ما هو حديث في مجال المهنة و الانظمة المحوسبة والمشاركة بالدورات والتدريب العملي المستمر (Wiley & sons.1999 "Brink's modern internal auditing" &With.N"Robent Moeller).

صفات وسمات خاصة بالمدقق الداخلي :

- 1 - ان المدقق الداخلي جزء من النظام الوظيفي للمؤسسة
- 2 - ان سلوك وطبيعة العلاقات للمدقق الداخلي والموظفين علاقة تعاون مستمرة ويومية داخل المؤسسة.(رافت رضوان مرجع سابق ص 431)
- 3 - ان المدقق الداخلي عين الادارة العليا لمتابعة القوانين والانظمة والتعليمات الادارية ومدى الالتزام بها من قبل الادارات الاخرى .(د. عبد الوهاب نصر علي .الرقابة والمراجعة " جامعة الاسكندرية " كلية التجارة 2002)

إجراءات العمل الميداني :

ان خلق جوء من الثقة المتبادلة من خلال العمل الجماعي اساس لنجاح هذا العمل وحيث ان التدقيق الداخلي عمل جماعي داخل المؤسسة الواحدة وبصورة مستمرة يعتمد على تعاون الاطراف مجتمعة للوصول الى تحقيق الهدف المنشود بحيث يكون للجميع الوعي الكامل لصلاحية وصلاحيات الآخرين ومسؤوليات ومسؤوليات الآخرين والتزامات والتزامات الآخرين . بحيث يكون التعامل وفق اسس التفاهم والتقدير التي تؤدي الى العمل الناجح والمنظم والحصول على اقصى درجة من التعاون ضمن اطار القانون والانظمة . (يورك برس الاتصال الفعال " برنامج التطوير الذاتي " ترجمة مكتبة لبنان 2002)

اولا : المفاهيم الواجب على المدقق تجاوزها :

ان مهارة المدقق وحسن اساليب الاتصال عنده تساعد على تفهم وتجاوز بعض المفاهيم الخاطئة التي قد يتعرض لها بصورة مباشرة او غير مباشرة عند ممارسة عملية التدقيق الميداني في الدوائر الاخرى بالمؤسسة وهذه الملاحظات المذكورة ادانة قد تم تدوينها من خلال مشاهدات ولقاءات مع عدد من الموظفين في الادارات التنفيذية قبل البدء باجراءات التغير والتي استمرت لكثر من سنتين .

1 - نظرة وشعور الموظف بانه يقوم بالعمل واتخاذ الاجراءات الادارية والمالية ويتجاوز معوقات التنفيذ ويتحمل المشاق من اجل صالح المؤسسة ويعرض نفسه للمسؤولية والمسألة احيانا في حين ان المدقق لا يتعرض لضغوط تنفيذ العمل ولا لمسؤولية التأخير ويأتي بعد ذلك ليطلب العمل كاملا بغض النظر عن ظروف وملايسات التنفيذ .

2 - شعور كثير من الادارات التنفيذية ان الرقابة الداخلية عمل رفاهي ليس ذا اهمية حسب تصورهم وقد يكون هذا الاعتقاد سائد حتى عند بعض الادارات العليا . وان عمليات الانتاج والبيع والتحصيل العنصر الاساس بالمؤسسة وادارتها تشكل العنصر الاهم والمنتج

3 - اعتقاد الموظف بان المدقق الداخلي مخبر يتصيد الاخطاء والملاحظات السلبية فقط والتي تتسبب له بحرمان من الترقية او العلاوة .

4 - قد يفسر الموظف طلب المدقق الحصول على الادلة والوثائق (وهذا من طبيعة عملة) قد يفسر على انه تحقيق بوليسي مريب او ان يفهم الاستفسار عن المستندات والوثائق على انه تقصير بعمل الموظف .

5 - ان الادارات التنفيذية تقوم على الاداء المادي الفعلي في الانتاج او اقبال الخدمات بصورة سليمة في الوقت المناسب وان بعض الوثائق التكميلية شكلية وليست بضرورة العمل نفسه من

وجهة نظرهم ويمكن اتمام تلك الاجراءات لاحقا في حين يرى المدقق ان تنفيذ القوانين والانظمة بجميع جوانبها الاجرائية والمستندية واجبة بصورة شاملة .

ثانيا : واجبات المدقق الداخلي بالعمل الميداني :

ان حداثة الرقابة الداخلية في المؤسسات والشركات وان الممارسات الفعلية لادوائر الرقابة الداخلية مهمشة الى حد ما وتكون صورية في بعض الوزارات والمؤسسات ولم تثبت وجودها على ارض الواقع , ان ما اوجد هذا الوضع لدى الادارات التنفيذية ثقافة تتسم بعدم المبالاة والتجاهل لسلوكيات المدقق وخاصة اذا علمنا ان كثيرا من المدققين يبدون بطرح المشاكل والانتقادات بأسلوب قد يولد شعوراً بعدم الارتياح ولهذا على المدقق الداخلي بذل الجهود المتوصلة لمواجهة هذه المشاعر السلبية و يجب علي المدقق ان يعد للعمل اعدادا جيدا وان يتطلع رئيس فريق العمل او مدير دائرة الرقابة الداخلية توضيح النقاط التالية قبل البدء بالاجراءات الميدانية:

- 1 -التأكيد على المدقق باهمية الوقت لدى الدوائر الاخرى وعلية توضيح توقيت البدء ومراحل العمل والنهائية وتحديد نطاق العمل ومتطلباته قبل التوجه الى الدائرة المعنية .
- 2 تحديد السبب الذي يجعل المهمة المحددة لة ضرورية وعلة معرفة تفاصيل مراحل العمل ومهام الفريق اذا قام بمهمة التدقيق اكثر من مدقق .
- 3 سعلى مدير دائرة الرقابة الداخلية ان يحدد اجتماع مع مدير كل دائرة معنية بمهام التدقيق للاتفاق على الجدول الزمني لمراحل العمل الاعتيادية الشهرية منها او السنوية وعلى المدقق التوجه مباشرة الى مدير او رئيس الدائرة قبل البدء باجراءات التدقيق لكل مرحلة جديدة وفقا للخطة المتفق عليها والمعدة سابقا .
- 4 سعلى المدقق عدم مناقشة نتائج التدقيق او طبيعة الصواب او الخطاء مع اي كان اثناء عملية التدقيق وعدم اثاره الشعور العام لدى العاملين بطرح اسئلة واستفسارات قد يسئ فهمها او قد تفسر على انة اتهام او تقصير من قبل الاخرين , ويكتفي بجمع ملاحظات والمويدات والوثائق وعرضها على مدير الرقابة ومناقشة ذلك داخل دائرة الرقابة الداخلية .

ثالثا : واجبات المدقق الداخلي تجاه الاخرين قبل المباشرة باجراءات التدقيق اول مرة :

- 1 -شرح عدم التعارض بين عمل الموظف ومهام المدقق في تنفيذ الاجراءات والقوانين وتنظيم المستندات الادارية والمالية وان التوافق بينهما هدف مشترك .
- 2 -تفهم المدقق للاعمال التنفيذية للاقسام والمديريات حيث ان المسؤوليات بالاقسام تبدأ بالاستلام وتنتهي بالتسليم لقسم اخر. فهي عملية تتابعية بين الادارات والاقسام المختلفة في حين

ان وظيفة المدقق متابعة خط سير المستندات والمواد من دائرة او قسم الى دائرة او قسم اخر ومتابعة الاصول قبل شرائها وعتد استلامها واستخدامها وحتى بعد ان تصبح غير صالحة للاستعمال .

3 -شرح المرجعية الاساسية لعمل الرقابة الداخلية بالقوانين والتعليمات الواجب تنفيذها والاجراءات الادارية , وان الاعمال الكتابية الكثيرة قد تكون عائق للعمل . فعليه تجنب طلب ذلك قدر الامكان .

4 -خلق الشعور لدى الاخرين بان المدققين بالرقابة الداخلية موظفين لدى المؤسسة وباتجاه موازي مع الاخرين وليس معاكسا لهم وان التعاون مع الجميع يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة من حيث العائد الاقتصادي والاجتماعي الافضل وفقا لسياسات المؤسسة .

رابعا : نظرة المدقق الداخلي للاخطاء :

على المدقق الداخلي الابتعاد قدر الامكان باستباق الاحكام قبل التحقق من طبيعة الخطاء او اسبابه وذلك بحصرها في :

- 1 -اخطاء بشرية كالسهو والاهمال .
- 2 -اخطاء تنفيذية نتيجة الجهل وعدم المعرفة بالقوانين والانظمة والتعليمات او التفسير والفهم الخاطئ للتعليمات والقوانين .
- 3 -الاستهتار والتهاون بتنفيذ القوانين نتيجة ضغوط وظيفية , او خارجية يخش الموظف مواجهتها او ان يطمع في تحقيق مكاسب وظيفية او اجتماعية او مالية .
- الاطاء البشرية : على المدقق ان يكون له الحس العام حول هذه الاخطاء وتحديد الاسباب دون الحاجة الى جرح مشاعر الاخرين وذلك بدراسة .
- 1 -السلوك الاداري للموظف ودرجة التزامه : لوحظ ان كثرة تاخرالموظف بالحضورالى العمل صباحا والغياب المتكررعوامل اساسية في تاخير اداء للمهام الموكلة الية بصورة عامة وعرضة لاطاء السهو بنسبة عالية .
- 2 -حجم الاعمال والمعاملات الموكف بها الموظف : ان كثرة الاعمال المكلف بها الموظف تنوعها كانت احد الاسباب لوقوع اخطاء السهو ولكن بصورة اقل من سابقتها .
- 3 -العوامل النفسية والاجتماعية وضغوط العمل على الموظف : ان العوامل النفسية والاجتماعية حالات طارئة على الموظف وتشكل نسبة متذبذبة لحالة سهو او اهمال الموظف .
- 4 -تاثير عوامل اخطاء سهو سابقة على الاخطاء اللاحقة : وهي حالة امتداد الخطاء ليغال اجراءات اخره لاحقة نتيجة عدم اكتشافه في الوقت المناسب .

5 -**اخطاء الجهل وعدم المعرفة** : ان عدم معرفة الموظف بالقوانين والتعليمات وخاصة الدول الحديثة العهد بالادارة والانظمة الادارية والتي تعتمد على القوة البشرية الوطنية المحلية حديثي التخرج من المدارس المهنية او الجامعات ,وهذه تشكل نسبة عالية من اعداد الموظفين بالدوائر وتصل في بعض المجالات المالية الى 70% (كالمستودعات والمخازن) .

ان اخطاء هذا النوع من الموظفين بحاجة الى معالجة تتعدى التصحيح والتعديل بحث تصل الى التوصية بدراسة الاسباب والتخلص من اصل المشكلة والخلل الحقيقي لتجاوز هذه الاخطاء مستقبلا ولهذا كان على دائرة الرقابة الداخلية تحليل افرادي لشاغلي هذه الوظائف ومعرفة المهارات التي يملكونها ومعرفة الجوانب التي تحتاج الى تطوير لديهم بما يتناسب والعمل المؤكل لهم .

اخطاء التهاون والتساهل :

ان التعمد بتجاهل القوانين والانظمة سوا نتيجة الضغوط او لتحقيق منافع مادية او اجتماعية من اكثر مراحل عمل المدقق تعقيدا حيث ان الضغوط في تجاوز القوانين والتعليمات تكون من قبل الادارة العليا للموظف في احيانا كثيرة او قد يقوم الموظف من تلقاء نفسه بتجاوز القوانين ارضاء للادارة العليا او لتحقيق عائد مادي لة . وهذا يعد اذا ما تم توثيقة وحصره بينة لجريمة جزائية يعاقب عليها امام المحاكم سواء تحقق للموظف المنفعة من المخالفات او لم يتحقق .

خامسا : دور دائرة الرقابة الداخلية في معالجة الاخطاء :

*** اخطاء السهو :**

- 1 -الاطلاع على الهيكل التنظيمي والمهام الوظيفية للدوائر المعنية .
- 2 -معرفة الخبرات والمؤهلات للمراكز القيادية والتنفيذية بالاقسام والدوائر .
- 3 -معرفة المهام والواجبات للوظائف التنفيذية الدنيا .
- 4 -تقدير حجم المهام والاعمال الموكلة للموظف ومكان وساعات العمل وطبيعة الوظيفة .
- 5 -مناقشة الادارات الاخرى وتصوراتها في تجاوز هذا النوع من الاخطاء ودراسة الاسباب فبل ايقاع العقوبة على الموظف المتسبب بالخطاء .
- 6 -طرح التصورات العلمية والتنظيمية السليمة لاداء المهمات المختلفة من خلال التقارير الدورية او التقرير الخاصة .
- 7 -المشاركة في وضع الحلول والتصورات للهيكل التنظيمي وتقسيم العمل وتحديد المهام والواجبات مع الدوائر الاخرى .

*** اخطاء الجهل بالقوانين او سوء الفهم والتفسير الخاطئ .**

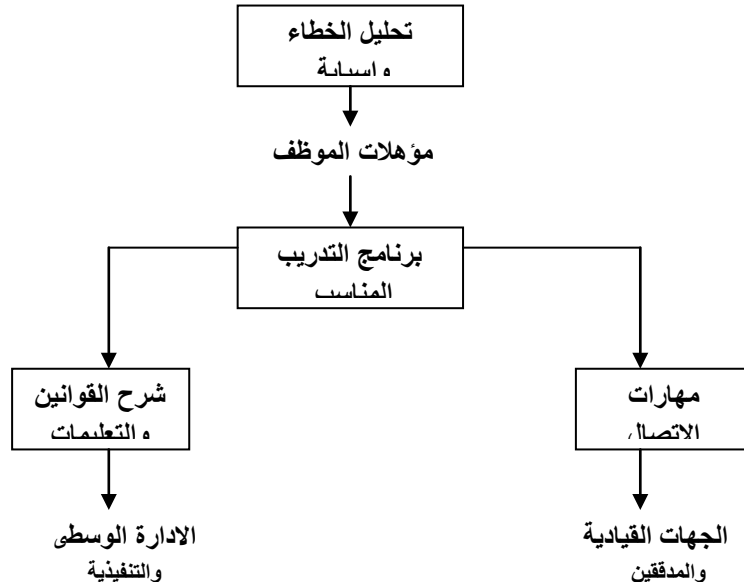
ان التحاق الكثير من الخريجين الجدد في الادارات الوطنية ضمن سياسة حددها قرار سيادي من قبل الدولة باحلال العامل الوطني مكان العامل الوافد او الاجنبي دفع الكثيرين الى شغل وظائف تفوق خبراتهم ومؤهلاتهم وعلى الرغم من حجم الانفاق الكبير على الكثير من الدورات وورشات العمل التي عقدت لتاهيل هؤلاء الموظفين بالخارج الا ان اعدادا كثيرة منهم لم ياتي بفائدة تتوافق وحجم الانفاق وبرامج تلك الدورات والورشات والسبب الرئيسي لفشل تلك البرامج تنوع وشمولية الدورات وعدم توافقها مع الواقع العملي لطبيعة الدولة ولهذا كان لازما على دائرة الرقابة الداخلية العمل على اعداد برنامج شامل يهدف الى التقليل قدر الامكان من تكرار هذه الاخطاء وتم التركيز على النقاط التالية :

1- ان توسيع دائرة المعرفة المتخصصة بعمليات العمل والشفافية لدى الموظفين يقلل من حالات الفساد .

2- ان كثرة الاستفسارات والمناقشات والاستيضاح يقلل من الوقوع بالاطياء .

3- الطلب من الموظفين الرد على الاستيضاحات بطريقة عرض المشكلة واسبابها وافضل الحلول لها من وجهة نظر الجهات التنفيذية .

من خلال الدراسة اعلا تم اعتماد البرنامج التاهيلي على اساس التحليل التالي :



- 1 -دراسة المؤهلات العلمية والدورات التدريبية السابقة للموظفين وعلاقتها بالعمل المؤكل البية والموقع الاداري للموظف من حيث الاشراف والتنفيذ .
 - 2 طرح برامج تدريبية خاصة بالاجراءات التنفيذية وتفسير القوانين والانظمة بالتعاون مع الدائرة القانونية ودائرة التطوير الاداري .
 - 3 -التوصية باعداد دورات في مهارات الاتصال والقيادة الادارية وبمشاركة اعضاء من دائرة الرقابة الداخلية في هذه الدورات سؤا باعدادها او الاشراف عليها او الحضور ضمن المشاركين الاخرين من الدوائر الاخرى .
 - 4 -عمل برامج خاصة وورشات عمل قصيرة لمدة يوم او جزء من اليوم وفقا لمتطلبات العمل لكل دائرة بحث تنحصر المناقشات بمهام الدائرة المعنية فقط وسبل تحسين الاداء لكلا الطرفين المدقق والموظف .
 - 5 -مشاركة المدققين والموظفين في دائرة الرقابة الموظفي في الدوائر الاخرى بلقاءات اجتماعية خارج نطاق العمل الرسمي بصورة دورية كالرحلات او الاحتفالات او اية مناسبة اجتماعية اخرى .
 - 6 -وضع البرامج التدريبية موضع التنفيذ والملاحظة الفورية من قبل مدراء الادارات وروساء الاقسام , حيث يظهر التنفيذ الفعلي الثغرات في إجراءات العمل، أو ان تكون العملية بحاجة الى تنسيق مسبق مع دوائر واقسام اخرى .
- سادسا : عملية تصميم الدورات التدريبية الخاصة برنامج التاهيل و الاعداد للموظفين :**
- 1 تحديد الأهداف المرجوة من البرنامج على ضوء الاحتياجات التدريبية .
 - 2 تحديد المحتوى للبرنامج والمواد التدريبية والتسلسل الزمني المنطقي لتدريب .
 - 3 تحديد اسلوب التدريب بما يتناسب مؤهلات واعمار المشاركين .
 - 4 تحديد مدة البرنامج الذي يحقق التوازن بين مواضيع الدورة والمدة الزمنية .
 - 5 تحديد مدربين مؤهلين داخليا او خارجيا بما يتناسب والبرنامج .
 - 6 تحديد جدول زمني مناسب بالابتعاد عن فترات ضغط العمل كبداية ونهاية السنة او المواسم الخاصة .
- ان دائرة الرقابة الداخلية في طرحها للمشكلة والمشاركة في ايجاد الحلول المناسبة لها . وعدم الجوء الى الاجراءات الجزائية فقط أعطي شعور لدى الموظفين الاخرين باهمية العمل الجماعي والتعاون على حل وتذليل العقبات والمسببات التي تعيق العمل السليم للوصول الى تحقيق الاهداف الشاملة للمؤسسة وتمت متابعة البرنامج لاكثر من 3 سنوات من حيث الدراسة والتعديل والتنفيذ وفق خطط

سنوية او شهرية امتازت بالمرونة واعتماد المراحل بحيث خلقت لدى المشاركين حافز على الاستمرارية

سابعاً : النتائج العملية لبرنامج التغير .

- 1 -اعتمدت المؤسسة هيكل تنظيمي جديد بعد 4 سنوات من بدء البرنامج واصبحت فية ادارة الرقابة الداخلية ضمن الادارات التنفيذية الاخرى وفي نفس المستوي الاداري بعد ان اخذت الاجراءات القانونية مساراتها الاعتيادية واعتماداً من الجهات الرسمية
- 2 -اعتماد دورات تدريبية مستمرة مشتركة يشرف عليها دائرة الرقابة والادارة المعنية ويشارك بها مستويات مختلفة من الموظفين
- 3 -اعادة جدول المهام لكثير من الدوائر وتوزيع المهام لدوائر جديدة ودمج دوائر اخرى وذلك باصدار لائحة تنفيذية جديدة كان لدائرة الرقابة الداخلية مشاركة في انجازها .
- 4 -انخفاض معدل الاستيضاحات من 120 - 150 شهريا في بدائة البرنامج ليصل بعد اربعة سنوات الى 30 - 40 استيضاح شهريا .
- 5 -انخفاض المخالفات من 20 - 25 مخالفة شهريا الى 4 - 6 مخالفات شهرية
- 6 -تحقيق وفورات وصلت الى 10 % من حجم الانفاق عنها في السنوات الاولى للبرنامج وذلك بضبط النفقات وبلاستخدام الامثل للمواد والمعدات وتقليل نسبة الضياع والتالف (من 138 مليون دولار سنويا الى 124 مليون) .
- 7 -زيادة حجم العمل بالمؤسسة والتوسع بالاداء والخدمات بنسبة تزيد عن 50 % وذلك بافتتاح اقسام جديدة ودوائر خدمية اخرى
- 8 -زيادة حجم العمل في دائرة الرقابة الداخلية وارتفاع عدد المدققين من 4 في بدائة البرنامج الى ان وصل 7 مدققين بعد 5 سنوات بحث اصبحت من ضمن مهام الرقابة قبل الصرف اضافة الى تدقيق الانجاز المتحقق ضمن الخطط الشهرية والسنوية .

المراجع العربية :

- (1) أ.د. عبد الفتاح الصحن واخرون , الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة ,الدار الجامعية 2006
- (2) د. ثناء علي القباني المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني الدار الجامعية
- (3) د. . عبد الوهاب نصر علي , الرقابة والمراجعة " جامعة الاسكندرية " كلية التجارة 2002
- (4) د. محمد حسني التعاقد الخارجي بالمراجعة الداخلية احد الاتجاهات الحديثة في المراجعة -مجلة البحوث التجارية عدد يناير 2000
- (5) د رافت علي رضوان - معايير واجراءات المراجعة -جامعة المنوفية 1999
- (6) د. ابراهيم عثمان " التاهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي " الاسكندرية 1994
- (7) د. سمير محمد " الغش المالي وحتمية تطوير اساليب المراجعة والرقابة الداخلية مجلة التجارة 1988
- (8) مرسوم سلطاني رقم 9 \ 86 قانون جامعة السلطان قابوس

(9) مرسوم سلطاني رقم 19 \ 87 باعتماد الهيكل التنظيمي لجامعة السلطان قابوس
(10) منشور مالي رقم 4 \ 90 لائحة المخازن الحكومية

المراجع الاجنبية :

- 1) American Institute of Certified Puplic Accounting (AICPA) SAS NO. 30 1980
- 2)Information Systems Audit &Control Association (ISACA),Standers of Information Systems Control Professional Copyright 2004,
- 3) Romney, Marshal B,&Steinhart, Paul John .Accounting Information Systems P> Hall 2006 .

دور التغيير الثقافي لقادة المنظمات في تحقيق التنمية الإدارية

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

الدكتورة: آمال يوب

جامعة سكيكدة الجزائر

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يساهم فيه التغيير الثقافي للقادة والمدراء بالمنظمات في تحقيق التنمية الإدارية. ولتحقيق هذا الهدف استهدفت هذه الدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية حيث تم صياغة استبيان وزع على عينة تمثل وجهة نظر قادة ومدراء هذه المؤسسات والبالغ عددهم 50. وبعد فرز وتفرغ الإجابات وتحليل النتائج خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن قادة ومدراء المؤسسات محل الدراسة لديهم قابلية للتغيير والتطوير وهذا بناء على ما يمتلكونه من مهارات اتصالية وتطبيقهم لمفهوم التمكين وتشجيع التغيير والالتزام برسالة المنظمة وتحمل مسؤولية القرارات المتخذة والجودة في العمل والقدرة على التركيز في ظروف الضغط. كما قدمت الدراسة بعض الاقتراحات التي من شأنها تطوير وتحسين ثقافة قادة ومدراء المؤسسات الجزائرية لأجل تطبيق أكثر فعالية لمفهوم التنمية الإدارية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، التغيير، التنمية الإدارية.

Abstract:

This study aimed to identify the role that contributes to the cultural change for leaders and managers of the organizations in achieving management development, and to achieve this goal this study targeted a sample of Algerian institutions, where they were drafting a questionnaire placed on the sample represent the view of leaders and managers of these institutions totaling 50 institutions. After unloading the answers and analyzing results, study concluded that the leaders and managers, of the institutions under study, have the ability to change and develop, and this based on what they have the skills of communication, and the application of the concept of empowerment and promote change and commitment to WHO's mission, and take responsibility for the decisions taken, and the quality of work and the ability to focus in pressure conditions, The study also provided some suggestions that would develop leaders and managers Algerian institutions for more effective application of the concept of administrative development.

Key words: organizational culture, change and management development.

مقدمة:

إن التغيير أمر حتمي وضروري كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، فطبيعة الحياة متجددة ومتغيرة، ومن ثمة فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة. كما أن مفهوم التنمية مرتبط بالتغيير، فتحقيقها يستوجب ضرورة التغيير المقصود الموجه والمخطط باتجاه الرفاهية والنمو للمجتمع. كما أن تحقيق التنمية الإدارية بالمنظمات يتطلب توفر ثقافة لدى قيادات التنمية

الإدارية، وذلك لأجل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمديرين من خلال الاهتمام بمعارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم وزيادة مهاراتهم.

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي يلعبه التغيير الثقافي لقادة المنظمات في تحقيق التنمية الإدارية. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

هل يمتلك قادة ومدراء المؤسسات الجزائرية ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية ؟

وتتمثل الأسئلة الفرعية فيما يلي :

- 1 - هل لدى قادة ومدراء المؤسسات محل الدراسة ثقافة التغيير ؟
- 2 - هل تتوفر لدى قادة ومدراء المؤسسات محل الدراسة ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية ؟

فرضيات الدراسة :

لتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة الفرضيات والتي تعتبر أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة سابقا، وقد تم تقسيم الفرضيات إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية كالتالي :

● الفرضية الرئيسية:

تتمثل الفرضية الرئيسية فيما يلي :

لا يمتلك قادة المؤسسات الجزائرية ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية.

● الفرضيات الفرعية:

تتمثل الفرضيات الفرعية فيما يلي :

- 1 -لا تتوفر مهارة الاتصال والتواصل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.
- 2 -لا توجد ثقافة تمكين المرؤوسين لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.
- 3 -لا تتوفر ثقافة العمل بروح فريق العمل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.
- 4 -لا يوجد تشجيع للتغيير والتطوير لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.
- 5 -لا يوجد التزام برسالة المنظمة لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.
- 6 -لا تولي القيادات أهمية لاتخاذ القرار بالمؤسسات الجزائرية.
- 7 -لا تتوفر ثقافة الجودة في العمل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.
- 8 -لا تتوفر ثقافة القدرة على التركيز في ظروف الضغط لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- الأهمية التي يكتسبها موضوع التنمية الإدارية، فهو يعد جزءا من التنمية الشاملة التي تسعى لتحقيقها جميع الدول.
- التنمية الإدارية لا يمكن تحقيقها في ظل وجود جهاز إداري متخلف.
- ثقافة المنظمة والتي تظهر من خلال سلوكيات الأفراد فيها، حيث أن الثقافة الهادفة للتغيير والتطوير لها مساهمة كبيرة في تحقيق التنمية الإدارية.

أهداف الدراسة :

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة رصد مدى تأثير التغيير الثقافي للقادة في تحقيق التنمية الإدارية. وقد تفرع عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها :
- التعرف على الدور الإيجابي للتغيير الثقافي بالمنظمات.
- توضيح علاقة ثقافة المنظمة بالتغيير.
- تحديد المعالم التي تظهر فيها ثقافة قائد التنمية الإدارية.

دوافع وأسباب اختيار الموضوع :

- تتمثل دوافع وأسباب اختيار الموضوع فيما يلي :
- الرغبة في الإلمام أكثر بموضوع التغيير الثقافي للمنظمة وتحديد علاقتها بالتنمية الإدارية.
- إبراز أهمية توفر لدى القادة والمدراء ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية.

منهج الدراسة:

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية تم معالجة الموضوع باعتماد المنهج الوصفي وهو منهج يسمح بشرح أبعاد التغيير الثقافي للمنظمات وأهميتها ومساهمتها في تحقيق التنمية الإدارية.

الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

- لغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام الأدوات الإحصائية وتم الاستعانة ببرنامج إحصائي (SPSS)

Statistical Packge For Social Sciences ، وتمثل هذه الأدوات في :

- التكرارات و النسب المئوية : لمعرفة إجابات العينة و تحليلها.
- الوسط الحسابي : لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: يبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.
- اختبار t test للفرق بين متوسط العينة والمتوسط الحيادي "3".

مجتمع الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية التي أمكن الحصول على عناوينها وأرقام هواتفها أو عناوينها الالكترونية، وتم انتقاؤها بطريقة مقصودة بالاعتماد على دليل المؤسسات ومواقع المؤسسات المتوفرة على شبكة الانترنت. وقد كان اختيار المؤسسات مقصود بناء على تنوع مجالات الأعمال التي تنشط فيها، وكذا اختلاف طبيعة ملكيتها (عمومية، خاصة) وهذا حتى تكون معبرة ولو بجزء يسير عن حقيقة الوضع في المؤسسات الجزائرية، وخلصت القائمة النهائية إلى 100 مؤسسة.

عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة في الإطار العلي المسيرة في أعلى هرم السلطة والمتمثلة في القادة الإداريين. وقد تم توزيع 70 استمارة على عينة مقصودة من القادة الإداريين والمدراء في مؤسسات عمومية وخاصة ومن مجالات أعمال مختلفة، حيث تم استرداد 63 استمارة وبعد التدقيق فيها وجد أن عدد الاستمارات الصالحة والمستوفية لكافة العناصر الأساسية للتحليل هو 50 استمارة، أي باستبعاد 13 استمارة نظرا لنقص في الإجابة على فقرات الاستمارة أو لميل الإجابات نحو درجة واحدة من مقياس ليكرت "LIKERT" الخماسي، إذ وبناء على ذلك بلغت نسبة الاستجابة 71.43 %، والتي يمكن اعتبارها نسبة رد عالية.

أولا : ثقافة المنظمة

1 - مفهوم ثقافة المنظمة :

من التعاريف المقدمة لثقافة المنظمة نذكر :⁽¹⁾

- مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين.
- يعرفها مدبولي على أنها : "الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بوساطة الأفراد في أي مجتمع".
- يعرفها ادوارد تايلور بأنها : "كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وغير ذلك من الإمكانات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".

ومهما تنوعت تعريفات ثقافة المنظمة، فإن جميعها تشترك بعنصر مميز هو القيم، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة لثقافة المنظمة.

2 أهمية ثقافة المنظمة :

تلعب ثقافة المنظمة دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث. كما تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال. (2)

3 خصائص ثقافة المنظمة :

إن خصائص ثقافة المنظمة والتي تأخذ مستوى اهتمام عال ومنخفض وتتمثل في : (3)

حسب Robbins et Judye هي :

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر ؛
- الاهتمام بالتفاصيل : أي درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها ؛
- توجه النتيجة : أي درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجازها ؛
- توجه الأفراد : أي الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على أفراد المنظمة ؛
- توجيه الفريق : أي الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا من الأفراد ؛
- العدائية : أي درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون ؛
- الاستقرار : أي الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المؤسسة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

ثانيا : التغيير

1 مفهوم التغيير :

هو عبارة عن "توازي ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة". (4)

2 أهداف التغيير :

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهم أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي : (5)

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو ؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم ؛
- الكشف عن الصراع بمهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة ؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة ؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية ؛
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها ؛
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة ؛
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة و القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة ؛
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن ؛
- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض ؛
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال ؛
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

3 علاقة ثقافة المنظمة بالتغيير :

أصبح التغيير حقيقة واضحة وأمر حتميا لكل منظمات الأعمال، خاصة في ظل الظروف البيئية المتجددة، لأن العالم من حولنا متغير ومتجدد، فليس للمنظمة أي خيار سوى اللحاق بركب التطور والتغيير من أجل البقاء والاستمرارية. ويذكر كل من Tice and Beyer أن التغيير أمر حتميا على أن يؤخذ بعين الاعتبار عدة أمور مثل : تفهم أوجه مقاومة

التغيير، التركيز على أساليب التكيف والتطبيق مع الواقع، والتركيز على الإبداعات، وكذلك يجب تغيير بعض العناصر والإبقاء على عناصر أخرى، وفي هذا المجال هناك عنصران هامان يساعدان على خلق تغيير ثقافة المنظمة هما:⁽⁶⁾

- الدعم التنفيذي (Executive Support) والدعم السلوكي (Behavioral Support) ؛

- التدريب أي أن الأفراد يجب أن يعرفوا ماذا يطلب منهم وكيف يقومون به.

ثالثا : التنمية الإدارية

1 - المتخلف الإداري :

1.1 مفهوم التخلف الإداري :

يبدو التخلف الإداري واضحا في عدم قدرة الإدارة، ممثلة في التنظيم الإداري، في ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات، ثم وضع الخطط والبرامج والمشاريع، وتنفيذها بشكل جيد وفعال، لأجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في البلاد، وحل مشكلات المجتمع، ويلاحظ التخلف الإداري من خلال مقارنة ما هو منجز فعلا، بما هو مطلوب انجازه، وكلما كانت الفجوة كبيرة (بين المنجز والمطلوب انجازه) كلما كان التخلف الإداري ظاهرا، والتقصير، والعجز الإداري، مهيمنا على جهاز الدولة.⁽⁷⁾

2.1 - مظاهر التخلف الإداري :

توجد مظاهر وخصائص مشتركة للتخلف الإداري في الدول النامية، يطلق عليها أحيانا مسمى المشكلات الإدارية في الدول النامية، وتختلف هذه المشكلات من بلد لآخر، وذلك تبعا لاختلاف البيئة، والظروف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، في تلك الدول، إلا أن معظم الدول النامية تشترك في المشكلات التالية :⁽⁸⁾

- الروتين الطويل المعقد و التمسك بحرفية القانون أو النظام ؛
- تضخم الجهاز الإداري والتضخم الوظيفي ؛
- الإهمال واللامبالاة من قبل الموظفين و الميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل ؛
- غياب عامل التنسيق بين الأجهزة الحكومية المتعددة في الدولة، وبين المؤسسات التي تنفذ المشاريع ؛
- قدم المؤسسات وعدم المرونة نحو التغيير ؛
- الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات أو للإنتاج ؛

- المحاباة والمحسوبية و ضعف الخلق الإداري وتفشي الرشوة ؛
- إضفاء طابع من السرية الشديدة على الأعمال الإدارية ؛
- المركزية الشديدة، وتبدو بصورة واضحة في مركزية اتخاذ القرارات.

2 - التنمية الإدارية :

1.2 مفهوم التنمية الإدارية :

يقصد بالتنمية الإدارية جميع مجهودات التطوير الإداري عن طريق التدريب والاستشارات والبحوث الميدانية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحكومة الالكترونية والتشريعات الفعالة لتحقيق توازنات بين أصحاب المصالح المشتركة في المجتمع من : العاملين، المتعاملون، المديرون، أصحاب الأموال، الحكومة، النقابة، البيئة، المجتمع.⁽⁹⁾ وهكذا فإن التنمية الإدارية تشير إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية، وحجم الهياكل الإدارية.⁽¹⁰⁾

2.2 - عناصر التنمية الإدارية :

تتمثل عناصر التنمية الإدارية في :⁽¹¹⁾

- **العقيدة** : يقصد بالعقيدة هي ما يؤمن به أفراد المجتمع، وتشكل الإطار العام للقيم، والسلوك وللمعاملات.

- **النظرية الإدارية** : تشكل النظرية الإدارية الإطار الفكري الذي يساعد الإداريين في إدارة مؤسساتهم، وفي أسلوب التعامل مع موظفيهم، وفي كيفية تحقيق أكبر عائد ممكن، من الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة تحت تصرفهم. وبالنسبة للبلاد العربية، فإن هناك حاجة ماسة إلى التطوير، ووضع نظريات عربية، نابعة من البيئة، والتجارب، والممارسة، وتلاءم مع الواقع في البلاد العربية.

- **تطوير القوانين والأنظمة واللوائح** : إن تطوير وتعديل القوانين، والأنظمة، والتعليمات، ولا سيما ما يتعلق منها بشؤون الموظفين، والشؤون المالية، يساهم بشكل ايجابي في تحقيق التنمية الإدارية.

- **تطوير وتنمية المديرين والموظفين** : يعتبر تطوير وتنمية العنصر البشري، أهم عناصر التنمية الإدارية، لأن المديرين والموظفين هم الذين يتولون مهمة القيام بتنفيذ وظائف الدولة.

- **تطوير الهياكل التنظيمية :** إن المؤسسة في حالة نمو وحركة مستمرة، ومع مرور الزمن ويتغير الظروف والأحوال، فإن هيكلها التنظيمي يصبح قديماً، وتدعو الحاجة إلى تطويره ليستطيع القيام بأعماله بكفاية وفعالية.

- **تطوير إجراءات ونماذج وأجهزة العمل :** تتطلب التنمية الإدارية تطوير إجراءات العمل وتبسيطها، وتصميم نماذج حديثة، تساعد في إنجاز الأعمال بسرعة وإتقان، بعيداً عن الروتين الطويل وتعقيداته.

3- ثقافة قيادات التنمية الإدارية :

1.3- مهارة الاتصال والتواصل :

يشكل الاتصال الأداة التي عن طريقها تعمل الإدارة على توجيه وإخبار العاملين وإنجاز المهام، غير أن فاعلية عملية الاتصال هنا مرتبطة بنوعية المعلومات التي تصدرها الإدارة لأعضاء التنظيم، حيث إذا كانت المعلومات تخدم أعضاء التنظيم، فإن هذا يؤدي إلى إحداث تفاعل مابين الإدارة وأعضاء التنظيم، مما يؤثر إيجاباً على العلاقة التي تربطهم بالإدارة وميلهم إلى الانصياع أكثر إلى تطبيق ما يصدر من طرف الإدارة بفعالية أكبر. (12)

2.3- التمكين :

تعاني الكثير من المنظمات من الإدارات البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين مما يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال وذلك لكثرة الخطوات التي يتم فيها إنجاز المعاملات. (13) والتمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه. (14)

3.3- العمل بروح وفلسفة فريق العمل :

إن أهمية خلق الظروف المواتية للعمل الفاعل ضمن فريق وتعزيزها في المؤسسات واضحة جداً اليوم. وتتيح فرق العمل من المشاركة والتحديات والشعور بتحقيق انجازات هامة. (15)

4.3- تشجيع التغيير ودعم التطوير والابتكار :

إن عالم الإدارة والقيادة التحويلية يعتبر برامج التطوير والتغيير ضرورة تنظيمية لامناس منها ولا تخلي عنها سواء كانت تلك البرامج (جزئية أم كلية، وقتية أم دائمة). وبالتالي فهذا العالم فرض منطق التطوير فرضاً إلزامياً على المنظمات كمتلازمة للبقاء والتميز. بعد أن ظلت الكثير منها ولعقود طويلة منظمات راكدة وروتينية تشجع الاستقرار وتخشى التطوير والتغيير. (16)

5.3- الالتزام برسالة المنظمة :

يرتبط وجود أية منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة، ولكن بمرور الزمن فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغييرات التي تواجهها المنظمة. وبشكل عام تتمحور رسالة أية منظمة حول ثلاثة عناصر رئيسية هي : (17)

- بيان الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة.
- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.
- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

6.3- اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية النتائج:

اتخاذ القرار في الواقع هو عملية فكرية تعني في أبسط معانيها اختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل لمشكلات بذاتها. (18)

7.3- جودة العمل وتقييم الأداء :

تمتاز ثقافة المنظمة بالشمولية والتجذر والعمق والرسوخ لدى أفراد المنظمة وعلى جميع مستوياتهم الإدارية، ويتقاسمها الجميع ويؤمنون بها، لذلك لا يقتصر دورها على ناحية معينة في المنظمة كالإبداع والتغيير والإستراتيجية، بل يتعداه أيضا إلى اتجاه هام وهو ما يعرف بثقافة الجودة والعمل على تحسين وتطوير النوعية. (19)

8.3- القدرة على التركيز في ظروف الضغط :

بدأ الاهتمام والاعتراف بأهمية العمليات الانفعالية التي تمر بالفرد الواحد منها أو جماعة العمل أو الأصدقاء منذ وقت قريب، باعتبار أن هذه العمليات أو الحالات الانفعالية هي إحدى العوامل المهمة والأساسية في العمل الإداري وأعمال الإنتاجية ومستوى الأداء لأي منظمة. فبعد أن كان الاتجاه يمتد نحو الاهتمام بالإنتاج فإن الأمر تطور إلى توجيه العناية بالفرد العامل وسلوكه الإنساني. ذلك أن الفرد هو المحور الأساسي لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها. (20)

رابعا : اختبار فرضيات الدراسة

في اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One sample t test) لتحليل عبارات الاستبانة، حيث أن العبارة تكون :

-إيجابية : بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009 أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 .

- **سلبية** : بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009- أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 .

- **محايدة** : إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05.

مع ملاحظة أن قيمة t عند درجة حرية "49" ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.009.

1. اختبار الفرضية الرئيسية :

تم اختبار هذه الفرضية الرئيسية من خلال اختبار المتغيرات التي تكون ثقافة القادة الخاصة بالتنمية الإدارية، وكانت الفرضية الرئيسية على النحو التالي : "لا يمتلك قادة المؤسسات الجزائرية ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية"

جدول رقم (1) : ثقافة قادة ومديري المؤسسات الجزائرية محل الدراسة الخاصة بالتنمية الإدارية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
ثقافة قادة ومديري المؤسسات محل الدراسة الخاصة بالتنمية الإدارية	3.66	0.21	22.274	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (1) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.66، وقيمة t المحسوبة تساوي 22.274 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أنه تتوفر ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية لدى قادة ومدراء المؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن "لدى القادة والمدراء بالمؤسسات محل الدراسة ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية".

2. اختبار الفرضيات الفرعية :

تكون نتائج الاختبار على النحو التالي :

1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

وتنص على ما يلي : "لا تتوفر مهارة الاتصال والتواصل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2) : ثقافة القائد الخاصة بمهارة الاتصال والتواصل بالمؤسسات محل

الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية
01	لديك القدرة على الإصغاء	ت	11	17	16	6	-	3.66	0.96	4.858	0.000
		%	22	34	32	12	-				
02	لديك القدرة على فهم مشاعر الآخرين	ت	5	21	1	7	2	3.40	0.98	2.858	0.006
		%	10	42	30	14	4				
03	تتعاطف مع الآخرين	ت	10	16	13	11	-	3.50	1.05	3.352	0.002
		%	20	32	26	22	-				
04	لديك القدرة على التقمص العاطفي	ت	9	19	12	9	1	3.52	1.05	3.487	0.001
		%	18	38	24	18	2				
05	لديك القدرة على التأثير في الآخرين	ت	8	18	13	11	-	3.46	1.01	3.207	0.002
		%	16	36	26	22	-				
المتوسط العام											
								3.50	0.50	7.113	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (2) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.50 ، وقيمة t المحسوبة تساوي 7.113 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أنه تتوفر مهارة الاتصال والتواصل لدى القائد بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "تتوفر مهارة الاتصال والتواصل لدى قادة المؤسسات محل الدراسة".

2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

وتنص على ما يلي : "لا توجد ثقافة تمكين المرؤوسين لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3): ثقافة القائد الخاصة بالتمكين بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
01	تعمل على زرع الثقة في نفوس المرؤوسين	ت	7	22	14	7	-	3.58	0.90	4.529	0.000
		%	14	44	28	14	-				
02	تساهم في خلق الدافع الداخلي لدى الجميع بتحمل المسؤولية	ت	13	18	12	6	1	3.72	1.05	4.846	0.000
		%	26	36	24	12	1				
03	تفكر في تهيئة صف ثاني من القيادات الإدارية قادرة على صنع واتخاذ القرار	ت	8	18	17	7	-	3.54	0.93	4.104	0.000
		%	16	36	34	14	-				
المتوسط العام											
								3.61	0.52	8.221	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (3) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.61 ، وقيمة t المحسوبة تساوي 8.221 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على القادة يمتلكون ثقافة التمكين بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "تتوفر ثقافة التمكين لدى قادة المؤسسات محل الدراسة".

3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

وتنص على ما يلي : "لا تتوفر ثقافة العمل بروح فريق العمل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".
نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (4): ثقافة القائد الخاصة بالعمل بروح فريق العمل بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
1	نعمل على زرع قيم العمل الجماعي في مؤسستك	ت	15	17	10	8	-	3.78	1.05	5.226	0.000
		%	30	34	20	16	-				
2	تخارب الفردية والأناثنية في العمل	ت	9	18	13	9	1	3.50	1.05	3.352	0.002
		%	18	36	26	18	2				
3	تشكل فرق عمل من المتخصصين لحل المشاكل	ت	13	19	10	8	-	3.74	1.02	5.098	0.000
		%	26	38	20	16	-				
المتوسط العام											
								3.67	0.60	7.880	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (4) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.67، وقيمة t المحسوبة تساوي 7.880 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يمتلكون ثقافة العمل بروح فريق العمل بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "تتوفر ثقافة العمل بروح فريق العمل لدى قادة المؤسسات محل الدراسة".

4.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

وتنص على ما يلي : "لا يوجد تشجيع للتغيير والتطوير لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".
نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (5): ثقافة القائد الخاصة بتشجيع التغيير ودعم التطوير بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
1	تنشر ثقافة التغيير في مؤسستك	ت	13	17	12	8	-	3.70	1.03	4.782	0.00
		%	26	34	30	10	-				
2	تقتنع الرؤوسين بأن التغيير ظاهرة إيجابية	ت	11	16	17	6	-	3.64	0.96	4.695	0.00
		%	22	32	34	12	-				
3	مقتنع بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي	ت	13	18	11	7	1	3.70	1.07	4.610	0.00
		%	26	36	22	14	2				
4	مقتنع بأن مقاومة التغيير يجب التعامل معها ومحاولة الاستفادة منها	ت	13	17	12	7	1	3.68	1.07	4.463	0.00
		%	26	34	24	14	2				
5	تخصص ميزانية خاصة للبحث والتطوير	ت	13	17	15	5	-	3.76	0.95	5.600	0.00
		%	26	34	30	10	-				
6	تضع حوافز مادية ومعنوية مشجعة للمبدعين	ت	19	20	10	1	-	4.14	0.80	9.972	0.00
		%	38	40	20	2	-				
	المتوسط العام										
								3.77	0.52	10.397	0.00

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (5) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.77 ، وقيمة t المحسوبة تساوي 10.397 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009 ، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يشجعون التغيير ويقومون بدعم التطوير والابتكار بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "لدى قادة المؤسسات محل الدراسة ثقافة خاصة بتشجيع التغيير ودعم التطوير".

5.2. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

وتنص على ما يلي : "لا يوجد التزام برسالة المنظمة لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (6) : ثقافة القائد الخاصة بالالتزام برسالة المنظمة بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
1	تضع مصلحة المؤسسة فوق المصلحة الشخصية	ت	6	16	17	11	-	3.34	0.96	2.503	0.016
		%	12	32	34	22	-				
2	تلتزم بقواعد وقيم العمل داخل وخارج المؤسسة	ت	18	19	12	1	-	4.08	0.82	9.211	0.000
		%	36	38	24	2	-				
3	تدافع عن قواعد وقيم العمل داخل وخارج المؤسسة	ت	18	17	13	2	-	4.02	0.89	8.087	0.000
		%	36	34	26	4	-				
4	لديك توجه نحو الأهداف الإستراتيجيية للمؤسسة	ت	9	18	16	7	-	3.58	0.94	4.319	0.000
		%	18	36	32	14	-				
المتوسط العام											
								3.75	0.57	9.253	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (6) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.75 ، وقيمة t المحسوبة تساوي 9.253 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي

0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يلتزمون برسالة المنظمة بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "لدى قادة المؤسسات محل الدراسة ثقافة خاصة بالالتزام برسالة المنظمة".

6.2. اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

وتنص على ما يلي : "لا تولي القيادات أهمية لاتخاذ القرار بالمؤسسات الجزائية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (7) : ثقافة القائد الخاصة باتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
1	توجد مشاركة فعالة في وضع الخطط واتخاذ القرارات	ت	8	18	18	6	-	3.56	0.90	4.365	0.000
		%	16	36	36	12	-				
2	يتم اتخاذ القرار في التوقيت المناسب	ت	16	19	12	3	-	3.96	0.90	7.521	0.000
		%	32	38	24	6	-				
3	يتم البحث عن المعلومات من مصادر متعددة والتأكد منها	ت	15	17	11	7	-	3.80	1.03	5.491	0.000
		%	30	34	22	14	-				
4	تعتمد على الحدس والفطنة في صنع القرار	ت	5	17	17	11	-	3.32	0.93	2.419	0.019
		%	10	34	34	22	-				
5	تنظر إلى آثار القرار من منظور شمولي وليس جزئي	ت	8	18	17	7	-	3.54	0.93	4.104	0.000
		%	16	36	34	14	-				

6	تتحمل مسؤولية الأخطاء قبل الإجابات	ت	8	18	16	8	-	3.52	0.95	3.859	0.000
		%	16	36	32	16	-				
7	هناك شفافية في إظهار نقاط ضعف متخذ القرار وطلب المساعدة	ت	10	19	17	4	-	3.70	0.88	5.584	0.000
		%	20	38	34	8	-				
المتوسط العام											
								3.62	0.42	10.430	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (7) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.62 ، وقيمة t المحسوبة تساوي 10.430 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009 ، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يمتلكون الثقافة الخاصة بفعالية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "توجد ثقافة تحمل مسؤولية القرارات المتخذة لدى قادة المؤسسات محل الدراسة".

7.2. اختبار الفرضية الفرعية السابعة :

وتنص على ما يلي : "لا تتوفر ثقافة الجودة في العمل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (8) : ثقافة القائد الخاصة بجودة العمل بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
01	تحرص على تبني فلسفة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية في مؤسستك	ت	8	19	18	5	-	3.60	0.88	4.818	0.000
		%	16	38	36	10	-				
02	تقنع العاملين بأهمية الجودة	ت	13	21	13	3	-	3.88	0.87	7.134	0.000
		%	26	42	26	6	-				
03	يوجد تقييم وبشكل دوري للمرؤوسين	ت	12	18	16	4	-	3.76	0.91	5.866	0.000
		%	24	36	32	8	-				
04	تطلب مساعدة الأتباع لتجاوز نقاط ضعف المرؤوس	ت	-	17	16	12	5	2.90	0.99	- 0.711	0.481
		%	-	34	32	24	10				
05	يتبع المعيار الموضوعي في تقييم أداء المرؤوسين بعيدا عن المحسوبيات	ت	5	21	17	7	-	3.48	0.86	3.934	0.000
		%	10	42	34	14	-				
06	تعتمد الترقية والمكافآت على التقييم بشكل أساسي	ت	14	18	14	4	-	3.84	0.93	6.361	0.000
		%	28	36	28	8	-				
المتوسط العام											
								3.57	0.36	11.282	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول رقم (8) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.57، وقيمة t المحسوبة تساوي 11.282 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يمتلكون الثقافة الخاصة بجودة العمل بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية السابعة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "توجد ثقافة خاصة بجودة العمل لدى قادة المؤسسات محل الدراسة".

8.2. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة :

وتنص على ما يلي : "لا تتوفر ثقافة القدرة على التركيز في ظروف الضغط لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (9) : ثقافة القائد الخاصة بالقدرة على التركيز في ظروف الضغط بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسط ة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
01	لديك القدرة على ضبط انفعالاتك وعدم الغضب	ت	17	18	1	1	-	4.02	0.84	8.536	0.000
		%	34	36	28	2	-				
02	تبتعد عن اتخاذ قرارات في وقت الغضب	ت	14	21	14	1	-	3.96	0.80	8.411	0.000
		%	28	42	28	2	-				
03	تمتلك القدرة على اصطناع الهدوء	ت	9	21	17	3	-	3.72	0.83	6.105	0.000
		%	18	42	34	6	-				
04	تحاول الفصل بين المشكلات الشخصية ومشكلات العمل	ت	11	19	15	5	-	3.72	0.92	5.494	0.000
		%	22	38	30	10	-				
05	لديك نظرة تفائلية في بداية اليوم	ت	11	18	14	7	-	3.66	0.98	4.754	0.000
		%	22	36	28	14	-				
المتوسط العام											
								3.81	0.60	9.609	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (9) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.81 ، وقيمة t المحسوبة تساوي 9.609 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يمتلكون الثقافة الخاصة بالقدرة على التركيز وضبط الانفعالات في مكان العمل بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الثامنة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "لدى القائد بالمؤسسات محل الدراسة القدرة على التركيز في ظروف الضغط".

خاتمة :

لقد أسفرت الدراسة على نتيجة هامة مفادها أن قادة ومدراء المؤسسات الجزائرية يمتلكون ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية وهذا من خلال النتائج التالية :

- لدى القادة والمدراء مهارة في الاتصال والتواصل.
- يعمل المدراء والقادة بمفهوم التمكين.
- يقوم القادة بزرع ثقافة العمل بروح فريق العمل، مما يؤدي بالضرورة إلى جذب أفضل الأفراد والاحتفاظ بهم. وهو ما سيخلق بدوره مؤسسة ذات أداء متميز، فضلاً عن كونها مؤسسة مرنة وفعالة.
- تشجيع التغيير ودعم التطوير والابتكار، وهذا لا يتأتى إلا من خلال ثقافة منظمية قوية لدى المدراء والمسؤولين يشجعون التغيير ويدعمون التطوير والابتكار.
- الالتزام برسالة المنظمة، وهي ثقافة مهم جداً توفرها لدى القائد، فرسالة المنظمة تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في المنظمة من أجل صياغة الأهداف والاستراتيجيات.
- تحمل مسؤولية القرارات المتخذة.
- الحرص على الجودة في العمل، فالجودة هي معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأعمال وفي كل الأوقات، وهي جهد مستمر متطور لا يتوقف ما دام الإنسان ينتج.
- القدرة على التركيز في ظروف الضغط والقدرة على الفصل بين الأمور الشخصية والأمور الخاصة بالعمل.

اقتراحات الدراسة :

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وتأكيداً على الدور النسبي للعامل الثقافي بالمنظمات في المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية، نورد مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة في:
- الاختيار السليم للقادة، إذ يجب أن يتم الاختيار على أساس الجدارة، وأن يعتمد على وصف واجبات الوظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوبة لشاغلها.
- التدريب والتطوير المستمرين للقادة.
- توفير الحوافز المناسبة للقادة.
- تقييم أداء القادة والمدراء يكون على أسس علمية وموضوعية، ومنح المكافآت والحوافز المناسبة، على ضوء التقييم الموضوعي لهم.

الهوامش والمراجع :

- (1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص ص 225-226.
- (2) يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 439.

- (3) نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 37-40.
- (4) محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 10.
- (5) المرجع نفسه، ص 19 – 20.
- (6) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 449 - 450.
- (7) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 340 – 341.
- (8) المرجع نفسه، ص 341 – 343.
- (9) فريد راغب النجار، التنمية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 23.
- (10) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 16.
- (11) محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 346 - 350.
- (12) علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط 1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 50.
- (13) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 150.
- (14) عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013.
- [http:// www.iasj.net? Func=fulltext aId=8267](http://www.iasj.net? Func=fulltext aId=8267).
consulté le :05/06/2014.
- (15) بيتي كونتي، براين ه. كلينر، كيفية تعزيز العمل ضمن فريق في المؤسسات، منشورات جامعة – 4875 MCB – 0968 ISSN، المجلد 5، العدد 1، 1997، ص 29.
- [http:// journals. Hbmeu.ac.ae/Articles/ Arabic Article...](http://journals.Hbmeu.ac.ae/Articles/ArabicArticle...)
consulté le :05/06/2014.
- (16) طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي – مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات -، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 171.
- (17) سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري -، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، السنة الجامعية 2006-2007.
- [http://cte.univ – setif.dz/ Coursenligne/ enviro/ res/ res_07. Pdf](http://cte.univ-setif.dz/Coursenligne/enviro/res/res_07.Pdf).
Consulté le :05/06/2014.
- (18) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 196.
- (19) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 452.
- (20) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 66 - 67.

دور رأس المال البشري في تحفيز عملية الإبداع والابتكار
في البنوك التجارية -دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية
أ.زدوري أسماء
جامعة باجي مختار عنابة الجزائر

ملخص:

إن من أهم ما أحدثته التحولات العالمية من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمام المتنامي برأس المال البشري، باعتباره موردا استراتيجيا وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة والجودة الشاملة، لذلك لا بد من ضرورة احترام رأس المال البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا اجيرا. ولقد زادت الحاجة إلى الاهتمام برأس المال البشري بسبب زيادة وعي المنظمات والبنوك بأهميته، فالبنوك بحاجة إلى ابتكارات توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الإبداع والابتكار، البنوك، تنمية رأس المال البشري.

Abstract:

One of the most important wrought by global transformations of the influence of radical management thought is a growing interest in capital humans, as a strategic resource and energy mental and intellectual capacity and a source of information and suggestions, innovations and knowledge underlying the overall quality, so it has to be the need to respect human capital and investment abilities and energies and employment and as a partner in the work is not a employee. We have increased the need to make attention to human capital due to increased awareness of the importance of organizations and banks, banks need to provide innovations have a competitive advantage, which is owned and manufactured by competencies.

Keywords: Human capital, creativity and innovation, banks, development of human capital

مقدمة:

مما لا شك فيه ان المنظمات والبنوك تعمل وسط بيئة تتميز بالتغير المستمر والمتسارع في نفس الوقت، هذا ما ادى إلى تغير النظرة لمختلف المفاهيم الاقتصادية والتسويقية خاصة، فأصبح رأس المال البشري محور اهتمام وتركيز المنظمات والبنوك في العالم. ففعالياتها لم تعد تتوقف على ما تمتلكه من موارد مادية ومالية، وإنما بما تمتلكه من عنصر بشري وهو ما يضمن لها البقاء والاستمرار. ويعتبر الإبداع والابتكار اليوم عنصرا أساسيا في خلق ميزة تنافسية للبنوك، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى دعم الأفكار الإبداعية وتجسيدها على أرض الواقع، والبحث عن المفاهيم العامة الجديدة التي تنبع منها الأفكار البناءة، وهذا ما يبين أهمية وحاجة البنوك لرأس مال بشري بمهارات وقدرات عالية تمكنه من اداء مهامه بتميز ونجاح.

ومن هنا ارتأينا ضرورة القيام بهذه الدراسة والمتعلقة بدور رأس المال البشري وقدرته على خلق الابداع والابتكار بالبنوك التجارية خاصة ان هذا الموضوع لم يسلط عليه الضوء بالشكل الكافي، وهو ما سنحاول فعله من خلال هذه الدراسة المتواضعة.

I. الإطار المنهجي للدراسة:

اشكالية الدراسة: نظرا لمكانة رأس المال البشري في البنوك في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية ودوره في تمكين هذه الاخيرة من التواجد والتميز وخلق مكانة هامة مع البنوك المنافسة، إن هذا ولد لدينا عدة تساؤلات واستفهامات نوجزها في الاشكالية التالية:

- كيف يمكن أن يساهم رأس المال البشري في تفعيل عملية الابداع والابتكار في

البنوك التجارية في ظل التطورات الحالية؟

فرضيات الدراسة:

- * **الفرضية الأولى:** لا يولي البنك اهمية كبيرة لرأس المال البشري ؛
- * **الفرضية الثانية:** لا يؤدي الابداع والابتكار إلى تحسين وضعية التنافسية للبنوك التجارية؛
- * **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار .

أهمية الدراسة: مما لايب فيه أن التغيرات والاتجاهات الجديدة لأدوار رأس المال البشري المرتكزة على المعرفة كان السبب الرئيسي لتغير رؤيتها للموارد البشرية، وبداية التحول نحول اعتبارها المصدر الرئيسي للقدرات التنافسية وخلق القيمة. وبذلك برزت عدة مفاهيم اهمها رأس المال البشري للدلالة على ذلك المخزون المتراكم من المعارف والكفاءات والمهارات المتميزة القادرة على انتاج المعرفة، وكونه اكثر الموجودات قدرة على إدخال التعديلات الجوهرية فضلا عن الابتكارات المتلاحقة. وتعتبر هذه الدراسة كمحاولة منا لتغطية الموضوع لما له من اهمية في وقتنا، فقد يكون السبيل الراهن لاستمرارية أي بنك او منظمة وطريقها للبقاء والقدرة على المنافسة.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا هذه إلى:

- فهم وتوضيح كل المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع؛
- ادارة وتنمية رأس مال البشري في البنوك من خلال تحفيز عملية الابداع والابتكار؛
- إبراز دور الابداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للبنوك التجارية؛

- التعرف على حقيقة علاقة رأس المال البشري بالابداع والابتكار من خلال الدراسة التجريبية التي قمنا بها ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

منهجية الدراسة وأدواتها:

من أجل دراسة المشكلة موضوع البحث، وتحصيل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لتحديد الحقائق ولفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وكذا تحليل أبعاده. وذلك بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية مستخدمين في ذلك الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وأدوات التحليل الإحصائية في عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. أما عن المجال الزمني بين مارس وأفريل 2014، وحددنا الإطار المكاني ببنك الفلاحة والتنمية الريفية المجمع الجهوي للاستغلال وكالة قالملة. واعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الكتب والمقالات والأبحاث العلمية المحكمة.

تقسيمات الدراسة: بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم تقسيمه إلى:

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة.

المحور الثالث: دراسة ميدانية لعينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

II. الإطار المفاهيمي للدراسة:

1. الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري:

سنقوم فيما يلي بتوضيح مفهوم رأس المال البشري وأسباب الاهتمام به، بالإضافة إلى نظرياته التي جاء بها العديد من المفكرين.

1.1. مفهوم رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة، ويختلف تعريفه من مفكر لآخر ومن باحث لآخر، كل حسب توجهاته وكذا المدرسة التي ينتمي إليها. وعرف رأس المال البشري على أنه: مجموع الكفاءات و الجدارات وقدرات أخرى مملوكة من قبل الأفراد تستخدم لغايات إنتاجية، قد تكون طبيعة أو مكتسبة خلال الدورة التدريبية، الجامعية، أو خلال المحاضرات، الخبرات المهنية...¹

كما عرف على أنه يمثل رأس المال البشري القدرات الفطرية والمكتسبة لدى كل الأفراد والتي تؤدي على زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول. ⁱⁱ أيضا عرف على أنه مجموع المهارات و المواهب، القدرات، الخبرات المجتمعة في الفرد والتي تبين قدراته على العمل سواء له أو لغيره. ⁽ⁱⁱⁱ⁾ في حين تعرفه منظمة التعاون والتنمية بأنه "المعرفة والمؤهلات والمهارات وغيرها من الصفات التي يمتلكها الفرد وتحقق منفعة للنشاط الاقتصادي ^(iv) . بينما هناك تعريف آخر يقسم رأس المال البشري إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي ^(v) .

ومنه يتضح من التعريفات السابقة، أن رأس المال البشري يتمثل في مجموع القدرات، الخبرات والمهارات العاملة بالبنك دون استثناء وبغض النظر عن المستوى التنظيمي الموجودة به. وتكمن الأهمية الحقيقية لهذا العنصر في البنك، في قدرته وجهوده وكفاءته، التي يجب أن تنعكس وتنعكس بصورة إيجابية الأهداف المسطرة والمخططة والممكن إنجازها وتنفيذها، مما قد يؤدي إلى إضفاء نوع من الرضا والسرور على العمل المنجز ^(vi) . ومن أهم المجالات التي يمكن أن يحقق البنك من خلالها ميزتها التنافسية هي رأس المال البشري، و الذي يعتبر من أهم مواردها. ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري، حيث أكثر كفاءة ومهارة وقدرة ومعرفة ^(vii) .

2.1. اسباب الاهتمام برأس المال البشري:

توجد العديد من الاسباب التي تفسر التطور الذي حدث في الادارات والبنوك المعاصرة نتيجة اهتمامها المتزايد برأس المال البشري ولعل ابرزها:

1. رأس المال البشري مصدر للميزة التنافسية: أصبح محور اهتمام المنظمات والبنوك في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التنافسية، يركز جوهريا على مدى إيجاد السبل الكافية لخلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها بشكل مستدام والميزة التنافسية تعبر عن مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الادارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق امرين أساسيين هما:

انتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين البنك والمنافسين ^{viii} ، وتحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال خلق القيمة بالاعتماد على تحليل

الموارد والكفاءات المتوفرة لدى البنك ^{ix}، مما يؤكد أن رأس المال البشري يعتبر عاملا حاسما في تطويرها، حيث أنه يمكن البنك من اكتساب المعرفة المتراكمة فيها خاصة المعرفة الضمنية، وهو الامر الذي يحقق الميزة المستدامة لها، فمن المعروف أن المعرفة الصريحة هي امر هام لضمان الحد الأدنى من امكانية التنافس، ان المعرفة الضمنية فهي عنصر فريد من نوعه ومن الصعب تقليده، وعليه يتضح أن رأس المال البشري مورد استراتيجي وسلاح تنافسي.

2. بروز المنظمات الكونية المعتمدة على المعرفة: انتشر في السنوات الأخيرة ما يسمى بالمنظمات الكونية، التي تتمثل في مشاريع تملك او تسيطر على مرافق انتاجية أو خدمات خارج البلد الذي يوجد فيه مقرها الرئيسي، ويتم تصنيع منتجاتها في بلدان مختلفة في آن واحد، كما يتم بيع هذه المنتجات من خلال شبكة توزيع متكاملة عبر الحدود الوطنية دون قيود وتعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على المعرفة لذلك تسمى المنظمات المعرفية أو المعتمدة على المعرفة، وتعمل على استقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية والمتخصصة في ميدان المعرفة، وتنخفض فيها الانشطة التي تعتمد على اليد العاملة الأقل كفاءة حيث انها تتميز بأن اغلب افرادها يعملون على معالجة المعطيات والمعلومات والافكار ^x. ويطلق عليهم عمال المعرفة، وهم المتخصصون مستعملي تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باحثون، مهندسون، مسيرون،... الذين يضيفون القيمة لخدمات البنك من خلال تطبيقهم لمعارفهم (الافراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من ايادهم لانتاج القيمة)،

3. التقدم التكنولوجي والمعلوماتي: عرفت البشرية عدة ثورات اخرها هو الثورة التكنولوجية، والتي تركز على استخدام المعلومات في اداء العمل، المعدات، البرامجن الشبكات، قواعد البيانات والحاسب الآلي، وتتم الاستفادة من مخرجاتها بتخزين المعطيات وتحليل مضامينها واثارتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسريعة اللازمة بالاعتماد على رأس المال البشري الكفء، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على ان الثورة المعلوماتية تمثل عنصرا مهما من عناصر التقدم والازدهار، والتي يجب التعامل معها بحذر وكفاءة، فالمعلومات في ازدياد وتطور مستمر ^{xi}، مما يجعل المنظمات والبنوك تعيد النظر في معارف موظفيها وضرورة الاهتمام بهم.

2. مفاهيم أساسية حول الابداع والابتكار:

يحتل الابداع والابتكار مكانة متميزة في مختلف الميادين باعتباره الشكل الارقى والسمة الاساسية لبيئة الاعمال المعاصرة، والتي من خلالها تتميز المنظمات والبنوك عن بعضها البعض وتحقيق مكانة الريادة وتمتلك القدرة على مواجهة التحديات. وبناء على ذلك سنستعرض في ما يلي ماهية الابداع والابتكار والفرق بينهما.

1.2. تعريف الابداع: تعددت تعريف الابداع وذلك لتعدد الزوايا والأسس التي عرف على

اساسها، ومن بين هذه التعاريف:

يعرف الابداع على انه طرق التجديد ويتجسد في توليد الافكار التي ينتج عنها فاعلية واستغلال أفضل للعمل^{xii}. كما عرف أيضا على انه كل ماهو جديد، خلاق وغير مألوف ويكون من طراز فريد^{xiii}. وأيضاً عرف على أنه العملية التي يتم من فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو للمجموعة أو الصناعة أو المجتمع، لذلك الابداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى^{xiv}. إذا مما سبق يمكن القول أن الابداع هو تبني فكرة جديدة أو إنشاء عمل جديد أو مصلحة جديدة، أو صياغة عناصر موجودة بطريقة جديدة تتميز بالحدثة والاصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية، وهذا في أحد مجالات الحياة سواء الاقتصادية منها، السياسية، الفنية، الاجتماعية، وحتى الرياضية منها.

2.2. الابتكار: ظهر العديد من الباحثين في هذا المجال ليعرفوا الابتكار كل حسب وجهة نظره،

فهناك من عرفه على انه التحقيق والانجاز الفعلي لكل ماهو جديد ومرتبطة بالتكنولوجيا، بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً، وهو يشمل اجراءات التغيير... النتيجة^{xv}. كما عرف أيضاً على انه مجموعة من المنتجات والخدمات، فضلاً عن كونه تغيير في عملية الانتاج، أما ادارياً فالابتكار يشير إلى مجالات البحث التي غطت العديد من المجالات الاستراتيجية للمؤسسة، التسويق وادارة المشاريع^{xvi}. في حين عرف على انه النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة أو اسلوب جديد في الانتاج، وهذا التعبير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه^{xvii}.

ومنه فالابتكار هو توليد وقبول وتطبيق الجديد من العمليات والمنتجات والخدمات والسياسات والادوات والاجهزة التي تكون جديدة على المنظمة وعلى بيعتها، هذا الجديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

3.2. الفرق بين الابداع والابتكار: يرى البعض أن الابداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق

لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، فالابداع هو الجزء المرتبط بفكرة جديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج^{xviii}.

فالابداع في مجال المعرفة النظرية يتضمن ايجاد معرفة جديدة نافعة أو توضيح معرفة موجودة أو تحسين هذه المعرفة الموجودة أو تطويرها، أي ان الابداع يخلق فكرة جديدة أو تطوير

معارف سابقة كالدماج بين المعارف القديمة والمعارف الجديدة يؤدي إلى التوصل إلى معرفة جديدة وتكون مفيدة عند تطبيقها.

أما الابتكار يكون في الجانب التطبيقي وبالذات في الجانب الاقتصادي منه والمتصل بالمعرفة العلمية، فهو يتضمن وسيلة انتاج جديدة او اسلوب او طريقة جديدة في الانتاج، او التوصل إلى إيجاد سلعة أو منتج جديد أو اكتشاف سوق جديدة لتصريف المنتجات^{xix}. ويمكن تلخيص الفرق بين الابداع والابتكار في الجدول التالي:

جدول رقم (1): أهم الفروق الموجودة بين الابداع والابتكار

الابتكار Innovation	الابداع Creativity	البيان
جماعية	فردية	المحاولة
مستمرة، طويلة	متقطعة، لحظية	العملية
قابلة للقياس، مؤكد	غير قابل للقياس، محتمل	الاثر
استعمال الادوات الاستراتيجية	استعمال وتعلم طرق التفكير	التكوين
تسيير المشاريع	عصف الافكار	نوع الاجتماعات
تقارب الافكار والاجماع حولها	تضارب الافكار وتشعبها	نوع التفكير
التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير	دور المشرف او المسؤول
كفاءة Competence	مصدر Resource	أهميته في المؤسسة

المصدر: عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الابداع والابتكار في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة استطلاعية-، الندوة الدولية حول المفاولة والابداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، ص 146.

3. رأس المال البشري وخلق الابداع والابتكار:

بعد أن تناولنا كل ما يتعلق بالإبداع والابتكار كمحاولة منا لإعطاء صورة واضحة عنهما، سنتطرق فيما يلي لمدى حاجة البنوك لعنصر الإبداع وكيفية تفعيله بما يضمن لها النجاح.

3.2. تنمية القدرة على الابداع والابتكار: وذلك باستخدام اساليب تتمثل في:

أسلوب العصف الذهني: يعتبر هذا الأسلوب مدخلا لتخفيف حدة التعصب للآراء وللتدرب على ان لكل شيء أكثر من حل ولأي طريقة طرق بديلة. ويقصد به توليد أفكار وآراء إبداعية من الافراد والمجموعات لحل مشكلة معينة وتكون هذه الرؤى والأفكار جيدة ومفيدة، أي وضع الذهن في حالة من الاثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الافكار حول المشكلة او الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار. ولنجاح هذا الأسلوب يجب توفر عدة شروط منها:^{xx}

✓ تجنب نقد أي فكرة؛

✓ تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار؛

✓ العمل على تنمية الأفكار، لان كل فكرة تولد فكرة أخرى.

أسلوب "swot": هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف والقوة في البنك، ويمكن استخدامه لتحليل مقومات الأعمال (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول للأهداف المرجوة لنجاح البنك، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة التالية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات. ويمكن يعاب عليه انه أسلوب وصفي لا يقدم نتائج رقمية كما أنه أسلوب قديم^{xxi}.

أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: حسب دليك وفان دوفان فإن الهدف الأساسي منه هو التحقق من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم خطواته:^{xxii}

- أن يسجل كل فرد على حدى أفكاره على قصاصة من ورق حول المشكلة المراد حلها.
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.

- يتم فتح النقاش ويمنع النقد.

- بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة، ويقوم رئيس الجلسة باستعراض الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

أسلوب دلفي: عبارة عن سلسلة من الاسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدى)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار، وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة^{xxiii}.

3.3. تفعيل الإبداع والابتكار في البنوك التجارية:

يجب على البنوك دعم وتشجيع الإبداع والابتكار وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة والاعتماد على رأس المال البشري، ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على البنك التركيز عليها:

* دعم البنك: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة البنك الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيمة مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع^{xxiv}.

* التسيير والتنظيم: إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء البنوك ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين. ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك:

- مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، فقد كشفت دراسة "Heinzen" على أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلباً^{xxv}.
- * نظام المعلومات: يجب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية^{xxvi} (18) (كبيش جمال، قدام جمال، 16-17/11/2008).

* الحرية: أي إعطاء الحرية للأفراد داخل البنك في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولائهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.

* البحث والتطوير: لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخراً، حيث أصبحت البنوك التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

* توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: إن من أهم العناصر التي تساعد البنك على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية^{xxvii}:

- التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة.
- توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد.

- تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.

*الثقافة الإنسانية: إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل البنك بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وان الكل جزء لا يتجزأ منه.^{xxviii} وبالتالي فغن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي يواجهها البنك.
*فرق العمل: إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق اهداف الفريق.

- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

*خلق الجو المناسب لنمو وتطوير الابتكار والتي تعتبر من برنامج الابتكار، فلا يكفي وجود الكفاءات المبتكرة فقط بل ينبغي وجود مناخ ملائم، يساعد هذه الكفاءات على الاداء والانتاج والتطوير.

III. دراسة ميدانية لعينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

لقد قمنا باجراء هذه الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة قالملة)،

كمحاولة منا لاسقاط الجانب النظري على الواقع.

1. المنهج والأدوات المستخدمة:

1.1. مجتمع الدراسة وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في بنك الفلاحة والتنمية

الريفية، وهو جزء من النظام المصرفي الجزائري، يندرج ضمن دائرة البنوك التجارية التي تهدف إلى تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. وقد تم توزيع أداة الدراسة على 70 موظف وموظفة بطريقة عشوائية نسبية بوكالة قالملة. هذا وقد بلغ مجموع الاستبانات التي تم استردادها 68 و 12 غير مسترجعة، منها 55 صالحة و 13 غير صالحة للاستعمال. وتعتبر العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه بطريقة ملائمة وكافية وبالتالي فإنه يمكن تقييم نتائج هذه الدراسة ضمن هذا الإطار.

2.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إن اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب اعتمد بالدرجة الأساس على طبيعة البيانات المتوفرة والهدف من التحليل، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على برنامج (Statistical SPSS (Packadge Fr Social Science حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية، ومن خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الادوات الاحصائية المعروفة كالنسب المئوية قصد تحليل

الاعداد إلى نسب بغرض التعليق عليها، المتوسط الحسابي وتم استخدامه لقياس متوسط الاجابات افراد العينة للتعرف على مواقفهم ضمن سلم ليكارت.

2. عرض وتحليل الاستثمار وتقييم النتائج:

بعد إسترجاع الإستمارات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة، وقبل تحليل إجابات المستجوبين وإستخلاص النتائج، قمنا بإتباع الإجراءات المتمثلة في: صدق أداة الدراسة وثباتها، وتبيان أساليب معالجة البيانات إحصائيا، خصائص عينة الدراسة.

1.2. ثبات أداة الدراسة: تم إختبار صدق أداة البحث وقياسها من خلال إختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى ثبات أداة القياس من ناحية الإتساق الداخلي للعبارات.

الجدول رقم (2): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الإستثمار	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
المحور الأول	14	0.988
المحور الثاني	13	0.985
كامل الإستثمار	27	0.993

المصدر: من إعداد الباحثة بإستعمال spss

2.2. خصائص عينة الدراسة: للتعرف على توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

من الباحثة	المصدر: إعداد	المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
		الجنس	ذكر	29	53.7
			أنثى	25	46.3
		السن	35-25	25	45.46
			45-35	15	27.27
			أكثر من 45	15	27.27
		الوظيفة	مدير	02	03.64
			رئيس قسم	10	18.18
			موظف	43	78.18
		المؤهل	ثانوي	17	30.9
			جامعي	31	56.4
			دراسات عليا	07	12.7
		الخبرة	أقل من خمس سنوات	20	36.4
			من 5 إلى 10 سنوات	15	27.3
			أكثر من 10 سنوات	20	36.4
			المجموع	55	100

بالاعتماد على برنامج spss

الجنس: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 53.7% من إجمالي العينة في حين نسبة الإناث 46.3% .

السن: كما يبين الجدول أعلاه أن أغلب عينة الدراسة تتوزع أعمارهم بين 25-35 بنسبة 45.46% وهذا دليل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشباب متحمسين للعمل، وبلغت الفئة العمرية ما بين 35-45 نسبة 27.27%، في حين الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بلغت النسبة 27.27% من عينة الدراسة، وتعتبر ذات أهمية لأنها تمثل مرجع للعاملين الجدد وهذا بحكم أقدميتهم وخبرتهم في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الوظيفة: يظهر من الجدول أن عينة الدراسة توزعت من حيث الوظيفة الحالية على ثلاث فئات، وقد جاء الموظفون في المرتبة الأولى بنسبة 78.18% من إجمالي عينة الدراسة، ولقد احتلت فئة رئيس قسم المرتبة الثانية بنسبة 18.18%، بينما فئة المدير في المرتبة الثالثة بنسبة 3.64% من إجمالي عينة الدراسة، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الموظفين هم الأكثر عددا في البنك، وذلك لطبيعة الخدمات المقدمة التي تتطلب إتصال مباشر مع الزبائن.

المؤهل: يظهر من الجدول أن عينة الدراسة توزعت من حيث المؤهل العلمي على ثلاث فئات، وقد جاءت فئة ليسانس في المرتبة الأولى بنسبة 56.4% من إجمالي عينة الدراسة، ولقد احتلت فئة المستوى الثانوي المرتبة الثانية بنسبة 30.9%، وجاءت فئة دراسات عليا في المرتبة الثالثة بنسبة 12.7%، وهذا ما يدل على إهتمام البنك بإستقطاب الموظفين حاملي مؤهل علمي عالي.

الخبرة: يتضح من الجدول أن النسبة سنوات الخبرة في العمل بالنسبة للموظفين الذين لهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بلغت 36.4% و 27.3% ممن لديهم سنوات خبرة من 5-10 سنوات، بينما بلغت نسبة 36.4% ممن لديهم أكثر من 10 سنوات، وهي تدل على أن نسبة العمال القدامى للبنك والذين يمتلكون المعرفة والخبرة في مجال تخصصاتهم، مما يمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد.

3.2. التحليل الإحصائي لفقرات الإستبيان:

الجدول رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الإستمارة:

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	مستوى
المحور الأول: تنمية رأس المال البشري						
1	يوفر البنك وسائل إتصال للتواصل مع الإدارة العليا بسهولة.	3.63	1.007	24.779	0.000	عالية
2	يواجه الموظفون صعوبة في التأقلم مع رؤساء العمل.	3.58	0.712	37.304	0.000	عالية
3	تتيح إدارة البنك الفرصة للموظفين للمشاركة في إتخاذ القرارات.	3.63	0.930	26.816	0.000	عالية
4	يعاني الموظفون من بعض المشاكل المرتبطة بعدم وضوح الواجبات المسندة إليهم.	3.07	1.120	20.351	0.000	متوسطة
5	تؤثر ضغوط العمل على مردودية الموظف في البنك .	3.40	0.852	29.595	0.000	عالية
6	تسود أجواء من التعاون تشجع على تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين.	3.47	0.959	26.843	0.000	عالية
7	توفر إدارة البنك بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين لديها.	3.62	0.871	30.802	0.000	عالية
8	تقوم إدارة البنك بعملية الترقية للأفراد حسب مستوى أدائهم لوظائفهم .	3.55	0.857	30.690	0.000	عالية
9	يتحمل الموظفون المسؤولية الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة في أداء الأنشطة الموكلة إليهم	3.40	0.830	30.380	0.000	عالية
10	تقوم إدارة البنك بتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر.	3.25	0.947	25.485	0.000	متوسطة
11	رأس المال البشري يعني لي كل فرد يتميز بالمهارة والمعرفة والقدرة على الابتكار .	3.38	0.991	25.320	0.000	متوسطة
12	تعتبر الإدارة العليا رأس المال البشري ميزة تنافسية يمكن إستغلالها .	3.29	1.031	23.683	0.000	متوسطة
13	يقوم البنك بالإستثمار في رأس المال البشري من أجل زيادة كفاءته ومهارته .	3.53	0.813	32.168	0.000	عالية
14	يعتبر البنك أن الكفاءات البشرية من أهم الموارد لتحقيق أهدافه .	3.73	0.912	30.311	0.000	عالية

المحور الثاني: تحفيز الإبداع والابتكار						
1 5	تتعتمد إدارة البنك على أصحاب الخبرة والابتكار لشغل المناصب الهامة.	3.05	1.091	21.342	0.000	متوسطة
1 6	تمنح إدارة البنك الحرية الكافية للموظفين للتعبير عن أفكارهم .	3.36	1.078	23.145	0.000	متوسطة
1 7	تعمل إدارة البنك على تجسيد أفكار الموظفين.	3.44	0.856	29.787	0.000	عالية
1 8	يحاول أفراد أن يكونوا مبتكرين عند طرح أفكارهم.	3.36	0.950	26.260	0.000	متوسطة
1 9	تعتمد عملية الابتكار على المخزون المعرفي لرأس المال البشري.	3.24	0.981	24.476	0.000	متوسطة
2 0	تمنح إدارة البنك حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار.	2.96	0.922	23.832	0.000	متوسطة
2 1	تهتم إدارة البنك بقسم الإبداع والابتكار في البنك .	3.49	0.879	29.445	0.000	عالية
2 2	يسعى البنك لأن تكون منتجاتها مبتكرة ومميزة مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين.	3.35	0.751	33.047	0.000	متوسطة
2 3	تدعم الإدارة العليا الأفكار الجيدة لتنمية القدرة الإبداعية للموظفين.	3.35	0.799	31.069	0.000	متوسطة
2 4	تشجع إدارة المؤسسة أسلوب العصف الذهني لإثارة القدرات الابتكارية وحل المشكلات.	3.64	0.847	31.845	0.000	عالية
2 5	يعتبر الإهتمام برأس المال البشري من متطلبات ومداخلات عملية الابتكار.	3.87	0.721	39.808	0.000	عالية
2 6	تحسن إدارة البنك قدرات موظفيها من أجل تحفيز الإبداع والابتكار لديهم.	3.80	0.650	43.370	0.000	عالية
2 7	البنك الذي لا يمتلك رأس مال بشري مبدع ومبتكر لن يستطيع مواجهة التغيرات.	3.73	0.849	32.564	0.000	عالية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام spss

المحور الأول: تنمية رأس المال البشري

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي 3.73، وانحراف معياري قدره 0.912، ووزن نسبي عالي 0.746 ، وقيمة احتمالية Sig = 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 30.311 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه

الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد لتحقيق أهدافه. يتبين من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 01 والفقرة رقم 03 احتلتا المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالي 3.63، وانحراف معياري قدره 1.007 و 0.930 على التوالي، ووزن نسبي عالي 0.726، وقيمة احتمالية Sig = 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 24.779 و 26.816، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرتين التي تعكس أن البنك يوفر وسائل إتصال للتواصل مع الإدارة العليا بسهولة كما تتيح إدارة البنك الفرصة للموظفين للمشاركة في إتخاذ القرارات.

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 07 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالي 3.62، وانحراف معياري قدره 0.871، ووزن نسبي عالي 0.724، وقيمة احتمالية Sig = 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 30.802 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن إدارة البنك توفر بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين لديها.

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عالي 3.07، وانحراف معياري قدره 1.120، ووزن نسبي عالي 0.614، وقيمة احتمالية Sig = 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 20.351 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن الموظفين يعانون من بعض المشاكل المرتبطة بعدم وضوح الواجبات المسندة إليهم.

المحور الثاني: تحفيز الابداع والابتكار

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 25 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي 3.87، وانحراف معياري قدره 0.721، ووزن نسبي عالي 0.774، وقيمة احتمالية Sig = 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 23.832 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة

قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعتبر الإهتمام برأس المال البشري من متطلبات ومدخلات عملية الابتكار. يتبين من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 26 والفقرة رقم 27 إحتلتا المرتبة الثانية والثالثة بمتوسط حسابي عالي 3.80 و 3.73 على التوالي، وإنحراف معياري قدره 0.650 و 0.849، ووزن نسبي عالي 0.76 و 0.746، وقيمة إحصائية Sig = 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 39.808 و 42.370، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرتين التي تعكس أن إدارة البنك تعمل على تحسين قدرات ومهارات موظفيها من أجل تحفيز الإبداع والابتكار لديهم، بإعتبار أن البنك الذي لا يمتلك رأس مال بشري مبدع ومبتكر لن يستطيعه مواجهة التغيرات البيئية. يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 20 إحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عالي 2.96، وإنحراف معياري قدره 0.922، ووزن نسبي عالي 0.592، وقيمة إحصائية Sig = 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 32.564 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن إدارة البنك تمنح حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار.

* إختبار فرضيات الدراسة:

إختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا يولي البنك أهمية كبيرة لرأس المال البشري ؛

H_1 : يولي البنك أهمية كبيرة لرأس المال البشري ؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الأولى

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى المعنوية
تنمية رأس المال البشري	3.43	0.856	29.703	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss

تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمدى الإهتمام بالموارد البشري قد بلغ 3,43 وانحراف قدره 0,856، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 29,703، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يولي أهمية كبيرة لرأس المال البشري.

إختبار الفرضية الثانية:

H_0 : لا يؤدي الابداع والابتكار إلى تحسين وضعية التنافسية للبنوك؛

H_1 : يؤدي الابداع والابتكار إلى تحسين وضعية التنافسية للبنوك؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط

الحسابي واختبار T. الجدول رقم(6): المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الثانية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى المعنوية
تحفيز عمليات الابتكار	3.43	0.811	31.403	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss

تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمدى الإهتمام بالموارد البشري قد بلغ 3,43 وبانحراف قدره 0.811، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 31.403، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن الابداع والابتكار يؤدي إلى تحسين الوضعية التنافسية للبنك.

إختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار .
 H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار .

الجدول رقم(7): معامل التحديد ومعامل الارتباط

معامل الارتباط R		0.986		
معامل التحديد R ²		0.971		
قيمة F: 34.493 مستوى المعنوية 0.000 عند: α = 0.05				
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	β	الخطأ المعياري	Beta بيتا	
الثابت	0.233	0.078	0.986	
المتغير المستقل: المحور الأول	0.934	0.022		
مستوى المعنوية	قيمة t			
0.004	2.994			
0.000	42.455			

المصدر: من إعداد الباحثة بإستعمال spss

المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.971 والذي يشير إلى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع بنسبة 97% وأن باقي النسبة والمقدرة 13% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 34.493 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.986 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.

بلغة مستوى المعنوية المتغير المستقل 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار.**

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار التالية:

$$Y = a + b X$$

تحفيز عمليات الابتكار = 0.233 + 0.934 تنمية رأس المال البشري

نتائج الاستبيان: من خلال دراستنا التي قمنا بها والتي شملت على عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، توصلنا إلى العديد من النتائج نوجزها في:

- يولي البنك أهمية كبيرة لرأس المال البشري: لقد اتضح من الدراسة الميدانية ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يولي أهمية كبيرة لرأس المال البشري ويظهر ذلك واضح من خلال اجابات الموظفين الذين أفروا بدعم البنك لاقتراحاتهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى منحهم الحرية الكافية للتعبير عن افكارهم.

- يؤدي الابداع والابتكار إلى تحسين وضعية التنافسية للبنوك: من خلال الدراسة الميدانية يمكن القول بأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على الابداع والابتكار في تحسين أدائه وتحقيق ميزة تنافسية، ويقدم برامج خاصة عنه لتنمية رأس المال البشري، كما انه يعتمد على انظمة تحفيزية تساعد على دعم الموظفين لديه.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار: إن البنك يهتم برأس المال البشري بالإضافة إلى دعمه للابداع والابتكار لما له من أهمية في وقتنا الحاضر باعتباره اهم المداخل التي يجب الاعتماد عليها من قبل البنوك من اجل تحقيق ميزة تنافسية. .

خاتمة:

نستطيع القول أنه بعد التطورات التي شهدتها المنظمات والبنوك والتي كانت سابقا ترى ان الفرد لا يمثل سوى امكانيات محدودة يمكن استبدالها بسهولة، فإنه وفي السنوات الاخيرة نمت وظيفته وبدأت طبيعتها الحقيقية ودوره في الوضوح المتزايد داخل المنظمة بسبب التطور المستمر في التسيير والبحث في ميكانيزمات الاستغلال الامثل لطاقات البشرية. وتعتبر ظاهرة اقتصاد المعرفة وتطور التكنولوجيا وسياسات تشجيع الاستثمار كلها دفعت وحفزت البنوك على الابتكار والتطور والابداع كي تستطيع المنافسة و التأقلم مع هذه المتغيرات الدولية.

ويمثل رأس المال البشري جوهر الابداع والابتكار وهو أهم أدوات تحقيقه وتطبيقه، فكلما زاد الاهتمام به من قبل البنك، زاد اجتهاده وانتماؤه للبنك الذي يعمل فيه وتزداد قدراته على تحقيق التفوق والابداع. ومن خلال دراستنا الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية والريفية -وكالة قالمة-، كعينة للدراسة بغية اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، فقد لاحظنا أن هذا البنك يهتم برأس المال البشري ويتبنى فلسفة الابداع والابتكار. وفي هذا الاطار ندرج بعض التوصيات تتمثل في:

- ✓ ضرورة انشاء البنية التحتية اللازمة للابداع والابتكار وتوعية الافراد والمؤسسات بأهميته؛
- ✓ دعم البنوك برأس المال البشري القادر على التنفيذ والانجاز؛
- ✓ تدريب وتأهيل رأس المال البشري للتماشي مع مختلف التطورات العالمية؛
- ✓ تشجيع الاداء الابتكار ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها ودعمها؛
- ✓ اعطاء الفرص للطاقت الشابة المبدعة لتجسيد مشاريعها؛
- ✓ ضرورة توفير الموارد المالية اللازمة للابداع؛
- ✓ التركيز على الاجراءات الفعالة لدعم الابتكارات والبرامج البحثية ونقل التكنولوجيا؛
- ✓ تحسين المناخ العام للبنك وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي الآخر.

قائمة المراجع:

- ¹ Véronique simonet, **capital humain**, univ-paris1.fr
- ² - اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (INTEC)، **عائد الاستثمار في رأس المال البشري**، إيتراك للنشر والتوزيع، 2004، ص 171.
- ³ **Le Capital Humain**, 30/10/2008, fr.wikipedia.org.
- ⁴ La valeur des gens, **Les essentiels de de LOCDE: le capital humain**, www.oecd.org/fr/lesessentiels/38081744.pd
- ⁵ د. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)**، الدار الجامعية، 52، ص 2006 الإسكندرية، مصر،
- ⁶ Jean Marie, Perettik, **Gestion des Ressources Humaines**, Vuibert, 2000, p 18.
- ⁷ - دور الموارد البشرية -التحديات والرؤية المستقبلية-، 2009/06/20، www.upower.net.
- ⁸ فرحات غول، **الميزة التنافسية: الطريق لربح المعركة**، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 12، الدار الخلدونية، الجزائر، 2009، ص 94.
- ⁹ وسيلة حمداوي، **ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، قالمة، الجزائر، 28-29 افريل 2008، ص 47.
- ¹⁰ J.B.Boucher, **Les Nouveaux Travailleurs Des Savoirs**, Edition D'organisation, Paris, 2004, p 213.
- ¹¹ سنان الموسوي، **ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص 296.
- ¹² مروة أحمد، نسيم ابراهيم، **الريادة وادارة المشروعات الصغيرة**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 19.
- ¹³ Saïd Oukil, **Economique et gestion de l'innovation Technologique**, Office de publication Universitaire, ben Aknoun, 1995, p 16.

¹⁴ جيمس وينجز، **100 طريق لحل المشكلات الادارية**، ترجمة عبد الرحمن توفيق، ط2، بيميك، 2004، ص 21.

¹⁵ Richrd Soparnot et Stevens, **Management De L'innovation**, Dunod, Paris, 2007, p 09.

¹⁶ Leruff. R et autre, **Encyclopédie De Gestion Et De Management**, 2^{eme} Édition, Dalloz, Paris, 1999, p 495.

¹⁷ Jean Lachman, **Le Financement Des Stratégies De L'innovation Economique**, Paris, 1993, p22.

¹⁸ نجم عبود نجم، **ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2007، ص 17، 18.

¹⁹ فليح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، دار الكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2007، ص 14، 15.

²⁰ من ضروريات العيش في البيئة التنافسية: الابداع والابتكار، 26 فيفري 2012،

www.siiroline.org/alabwab/edare.

²¹ مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته، 27/03/2010، www.mawhopon.net.

²² اوسريز منور، منصور فؤاد، **الابتكار والابداع كعنصرين أساسيين في عملية التاهيل**، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 860.

²³ عاكف لطفي حضاونة، **إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 121، 122.

²⁴ جلال حمري، 03/07/2009، etudiantdz.com.

²⁵ ليلى الهاشم، **الإبداع في المنظمات**، 26/05/2009، knol.google.com.

²⁶ كبيش جمال، قدام جمال، **دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17/11/2008، قالمة، ص 178.

²⁷ وسيلة حمداوي، **الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17/11/2008، قالمة، ص 112.

²⁸ الإبداع، 16/02/2010، www.mmsec.com.

أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة

بالجزائر

الدكتورة بوغليطة الهام

جامعة سكيكدة الجزائر

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على التمكين الإداري ودوره في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وقد بلغ عدد أفراد العينة (91) عاملا، وقامت الباحثة بتصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات، وبعد تطبيق أداة الدراسة على العينة أشارت النتائج إلى أن التمكين يقوم على زيادة الأهمية الإستراتيجية للعاملين، فالتمكين له دور إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور المؤسسة، إلا أن التمكين في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة يساهم في تطويرها بدرجة متوسطة. وأوصت الباحثة بضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين، وبأهميته وفوائده للعاملين والإدارة العليا في المؤسسة، وإقامة دورات تأهيلية لمدرء الإدارات المختلفة لتوعيتهم بأهمية تمكين العاملين.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، التطوير التنظيمي.

ABSTRACT

This research aims to know about Managerial empowerment, and its role in organizational development of Public administrative enterprises of skikda, we have used descriptive methode, by selecting a random sample (91) employees, we have designed a questionnaire as a tool to collecte data, and after applying the study's tool upon the sample, the results indicated that empowrment leads to enhance the strategic impotence of employees, the empowement has a positive role on the bahavior and performance of employees all that lead to success and devolopment of the organisation, unless the empowerment in Public administrative enterprises of skikda contributors to their devolopement by average degree .

The study recomended, the recessity of working on incressing awareness and knowledge about empowerment notions, its importance and benefits to both of empoloyees and top management, and trying to make training sessions for managers about the subject.

Keywords: Managirial empowerment, organisation developement.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

إن المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية جعلت المؤسسات تولي الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، ولقد مثلت الموارد البشرية محور التحول والاهتمام، باعتبارها رأس المال الفكري الذي يفوق في أهميته كافة العناصر المادية فهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتنميتها وخلق المزايا التنافسية، ومن ثم زيادة الحصة

التسويقية، ولذا تستهدف المؤسسات اليوم تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتيا في سبيل دعم القدرة التنافسية، فأخذت تبذل الجهد والمال وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة كما أخذت تعمل على تمكينهم وتوفير التدريب المناسب لهم، ومنحهم مزيدا من الحوافز التي تساهم في سد احتياجاتهم المختلفة.

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال فضلا عن تطور الفكر الإداري بشكل عام، فالتمكين لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات، ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطاءهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المؤسسة، ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الإدارة الحديث وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المؤسسات بمختلف أنواعها لتحسين فعاليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلا عن التميز على المؤسسات المنافسة أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم.

مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية...، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على المؤسسات المنافسة وإنما التركيز على العاملين، وفقا لذلك فإن المؤسسات بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

رغم أهمية التمكين داخل المؤسسات إلا أنه نجد قلة اهتمام الإدارات وخاصة العمومية بالتمكين التنظيمي وما يمكن أن يؤديه في مجال تطوير قدرات العاملين وتحقيق مستوى ثقتهم بنفسهم وبالتالي إعطائهم المجال والفرصة للتصرف الذاتي التي تمكن العاملين من انجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والذي ينعكس بدوره على انجاز الأعمال في المؤسسة، انطلاقا مما سبق فإن الدراسة الحالية توضح مضامين هذه الإشكالية في ضوء إثارة جملة من الأسئلة نبينها فيما يلي:

ما أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة؟
2. ما مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟
3. ما أثر أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال، بناء فريق العمل) في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في فعالية التطوير الإداري في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

وينفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فريق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتوقف فعالية التطوير التنظيمي داخل المؤسسات على مدى تأثير التمكين الإداري السائد في بيئة العمل الداخلية، وما يتم عن سلوك الأفراد، ما يجعله من أهم ضمانات استمرار المؤسسة ومن ناحية أخرى، فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها على اعتبار أن التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية المستحدثة التي تستهدف التطوير التنظيمي.

كما تنطلق أهمية الدراسة من بيان دور التمكين الإداري في فعالية التطوير التنظيمي وذلك من خلال إكساب العاملين مهارات وقدرات عالية نحو تحمل المسؤوليات في العمل وهذا في

المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة، على اعتبار أن دراسة موضوع التمكين الإداري تركز في المؤسسات الاقتصادية دون المؤسسات العمومية الإدارية، بالإضافة إلى التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل التطوير التنظيمي باستخدام أسلوب التمكين الإداري.

أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها تتحدد الأهداف وفقا لما يلي :

- دراسة الموضوع من خلال تقديم إطار نظري يحدد مفهوم وطبيعة التمكين الإداري والتطوير التنظيمي.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

- التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

- التعرف على مستوى فعالية التطوير التنظيمي في محل الدراسة.

- اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري المتمثلة ب(التدريب، التحفيز، تفويض السلطة الاتصال، بناء الفريق) في التطوير التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

- حدود الدراسة:

- أولا :الحدود الزمانية :حيث تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين 2014-2015 .

- ثاني :الحدود المكانية :اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة بالجزائر.

الإطار النظري للدراسة

أولا : ماهية التمكين

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية

تعريف التمكين:

لقد تعدد التعاريف التي تشرح مفهوم التمكين الإداري تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فقد عرفه بعضهم بأنه: "تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف" (1).
والتمكين هو: "نقل السلطات الكافية لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بجدية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة" (2).
والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه: "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع" (3).
من التعاريف السابقة فالتمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي.

أهمية التمكين:

تبين بما لا يدع مجالا للشك أن الأفراد هم الأساس، وأنهم أهم من العمليات، وهذا هو الاكتشاف الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخرًا، فالعمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما الأفراد فهم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون، لذلك كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد.
أما السؤال الذي لا يتغير ولا يغيب أبداً عن أي بيئة للعمل في أي زمان وأي مكان فقد كان وما يزال هو: كيف نقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة.
من هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك أو هندسة العلاقات، في هذا السياق يجيء مقياس الأداء البشري كى يعبر عن طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين ومقارنة ذلك الأداء وتلك المخرجات بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، والخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
من هنا تأتي أهمية التمكين الإداري لكي نستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها ونحصل منها على أفضل إبداعاتها (4).

مقومات التمكين الإداري:

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المؤسسة، و إن مقومات التمكين عبارة عن مجموعة العناصر لواجب توافرها

لتحقق نجاح التمكين ويمكن تجميع هذه المرتكزات في كل من: الاتصالات، بناء المعارف والمهارات التدريب، التحفيز، فرق العمل العمل الجماعي، القيادة والإشراف وسيتم فيما يلي كل من هذه المرتكزات بالإيضاح:

1- بناء المعارف والمهارات: إن تمكين العاملين يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحل المشاكل وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة، وقد يحتاج الفرد لزيادة مستوى كفاءته في العمل من خلال زيادة معارفه ومهاراته فيه من هنا فإن بناء المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد يصبح جزءاً من عملية تمكينه وأساساً مهماً من أسس التمكين⁽⁵⁾، ففي ظل التطورات الحديثة وظهور ما يعرف بإدارة المعرفة ظهرت اتجاهات وأساليب تعزز تمكين العاملين.

وبالرغم من أن مصطلح إدارة المعرفة مفهوم واسع وليس له عمر محدد أو زمن واضح لنشأته، فما هو الدور الذي يقدمه هذا المفهوم في عصر المعلومات؟ للإجابة نقول أن هناك تسليم وقبول بأن لهذا المفهوم تأثير عميق في عملية صنع القرارات، والقيام بالممارسات والتصرفات المختلفة داخل وخارج المؤسسة، ويأتي هذا التأثير من خلال التحسين المستمر في جودة عمليات المعرفة والتي تؤدي إلى التحسين المستمر في جودة عمليات اتخاذ وصنع القرارات والممارسات التنظيمية⁽⁶⁾.

2- التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية: يمكن تعريف التدريب على أنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، وبالتالي فالتدريب يمثل قيمة بالنسبة لإدارة المؤسسة على اعتبار أنه يضيف إلى أصولها قيمة جديدة، هو ذلك الفرد العامل الذي اكتسب مهارات جديدة ومعرفة أوسع وأشمل في مجال عمله، وهو قيمة أيضاً بالنسبة للفرد العامل لأنه يعني بالنسبة له تحقيق مزيد من الأمن والاستقرار في عمله وإتاحة العديد من آفاق الفرصة للترقية والتقدم سواء داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها، وباختصار شديد فإن التدريب نقطة تلتقي عندها المصالح المشتركة لكل من المؤسسة والعاملين فيها⁽⁷⁾.

3- التحفيز: يقصد به تشجيع الأفراد لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة يبدأ التأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته⁽⁸⁾، وتسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء.

4- تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة.

5- الاتصال: إن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيرا من الجهود، حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين

إن ارتفاع مستوى التغيير الحقيقي للمؤسسة يتم من خلال مشاركة كل العمال في إحداثه، وهذا لن يتم إلا عن طريق التنسيق بين الإدارة العليا والأطر التنفيذية وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وإيصالها لهم في الوقت المناسب، وهذا ما يفسح المجال واسعا أمام الاتصال بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات⁽⁹⁾.

6- فرق العمل: يرى Kinichia, Kreitner و Cole بأن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية ولذلك يعتبر تشكيل فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات⁽¹⁰⁾

ثانيا: ماهية التطوير التنظيمي

تلجأ المؤسسات إلى التطوير التنظيمي بسبب وجود ضغوط من كل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة أن تتفاعل وتتكيف مع ما يحدث في البيئة.

تعريف التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو مجهود للمدى الطويل مدعوم من الإدارة العليا يهدف إلى تحسين عمليات حل المشاكل في التنظيم وبخاصة عبر عملية تشخيصية وإدارة أكثر فعالية وتعاوناً، تركز على البيئة التنظيمية وبتركيز خاص على البيئة الرسمية لعمل الفريق والفرق الطارئة وبيئة المجموعة بإشراك استشاري واستخدام نظرية وتقنية العلوم السلوكية التطبيقية⁽¹¹⁾.

يعبر مفهوم التطوير التنظيمي عن: " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية"⁽¹²⁾.

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"⁽¹³⁾.

ويعرف ريتشارد التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات الإدارية التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"⁽¹⁴⁾.

والتطوير التنظيمي هو: "خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المؤسسة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى وجود أطراف خارجية، تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير، كما تعتمد على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"⁽¹⁵⁾.

كما أن التطوير التنظيمي هو: "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي وتنمية العاملين والسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتدريب العاملين وتنمية الإبداع والابتكار والاختراع لديهم، والارتقاء بثقافة المؤسسة"⁽¹⁶⁾.

من خلال الاطلاع على التعاريف السابقة للتطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتطوير ممارسات وأنشطة متكاملة للمؤسسة لتحسين أدائها، وتعتمد الخطة على مجهود تعاوني بين أطراف عديدة، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى تدخل من أطراف خارجية، وعلى التطبيق العلمي لمبادئ العلوم السلوكية.

أهمية التطوير التنظيمي:

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية:⁽¹⁷⁾

1. دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفعالية، ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
2. تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين.
3. توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
4. الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
5. العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع المدني.

دعائم وأساليب التطوير التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين دعائم التطوير التنظيمي والتي يمكن أن تتحقق من خلال عدة أساليب وممارسات ومنهم Hiett , Cangemi and Kowalski اللذان بينا أن فلسفة التطوير التنظيمي تتحقق كآلي:

1. حل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والنقاش بين الجماعات التي يتداخل عملها وذلك لحل الصراعات⁽¹⁸⁾.

2. ثقافة المؤسسة: وتتكون من افتراضات أساسية وقيم ومعايير للسلوك وتعتبر الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور، وعندما تشجع الثقافة التنظيمية التعاون والتمكين والتعلم المستمر تتجه المؤسسة نحو النجاح⁽¹⁹⁾.

3. اجتماعات المواجهة: حيث تلتقي الأطراف المتنازعة وتعرض مشاكلها بصراحة في محاولة لاستكشاف الحلول المناسبة ووضع برنامج تنفيذي لتطبيقها⁽²⁰⁾.

4. فرق عمل متماسكة: حيث يركز التطوير التنظيمي على فرق العمل لتحقيق العمل في المؤسسات أي الرؤساء والمرؤوسين الذين لهم مهام محددة.

5. الاستعانة بمستشارين: حيث يمكن للقادة الاستفادة والاستعانة ببعض المتخصصين في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير المؤسسات.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (مؤيد أحمد صادق مسعود، 2012): درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات المستقلة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والتخصص الأكاديمي، والمرحلة التعليمية ومهارة استخدام الحاسوب، والتأهيل والتدريب، العمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (759) مدير ومديرة في مديريات شمال الضفة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام (2010- 2011)، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

دراسة (حسن مروان عفاة، 2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العاملين، القوة وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات، خرج البحث بعدة نتائج من أهمها:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Bowen & Lawler, 1992): تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين، حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت وقد خلصا الباحثان إلى:

1. أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافأتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية.

2. تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر.

3. ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.

دراسة (Bowen & Lawler, 1995): أجريت الدراسة بهدف التعرف على متطلبات تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية هي:

1. السلطة
2. المعرفة
3. المعلومات
4. المكافآت

وأن هذه المتطلبات ضرورية مجتمعه معا وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماما، هذا بالإضافة إلى أن التمكين يؤثر إيجابيا على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.

دراسة (Emerson, 2008) بعنوان "التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا

الموظفين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة أكسفام الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها، أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

منهجية الدراسة:

اشتملت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، ومجتمع وعينة الدراسة المختارة، ووصف أداة الدراسة وكيفية إعدادها، بالإضافة إلى التحقق من ثبات الأداة، كما تم عرض مصادر المعلومات وأخيرا الأساليب الإحصائية التي ستعتمد عليها الدراسة لمعالجة البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ب(5) مؤسسات من المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات العمومية الإدارية من مجتمع الدراسة من مختلف الأقسام والمديريات والمستويات الإدارية، ولقد تم توزيع (91) استبان على أفراد عينة الدراسة العاملين، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (68) استبان بنسبة قدرها (74.72%)، وقامت الباحثة بإجراء تحليل بيانات الدراسة على (66) استبان وهو عدد الاستمارات المكتملة، وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبان لجمع البيانات من أفراد العينة بحيث يشتمل ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية لأفراد العينة حول خصائصهم الوظيفية والشخصية.
الجزء الثاني: يتضمن عدد من الفقرات التي تمثل أبعاد التمكين الإداري التي تم الإشارة إليها في متغيرات الدراسة وهي: (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال، بناء فريق العمل).

الجزء الثالث: يتضمن عدد من الفقرات التي تقيس أبعاد التطوير التنظيمي.
قد كانت إجابات معظم فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ثبات أداة الدراسة:

تضمن تحقيق الصدق الظاهري للاستبيان على معامل ألفا كرومباخ، حيث قدر معامل الثبات الكلي 0.60، وهو ما يعتبر ملائماً لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى ذلك فالمقياس يتسم بدرجة عالية من الثبات.

مصادر جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية والتطبيقية يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي بواسطة الاستبيان وتحليلها إحصائياً بواسطة برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أما الدراسة النظرية فتم الحرص من خلالها على الإطلاع على مختلف الدراسات والبحوث والمجلات والمقالات التي لها علاقة بموضوع البحث ومن خلال ما تناولته المراجع العربية والأجنبية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) هذه الأساليب ما يلي:

1. معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
3. المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق التمكين الإداري والتطوير التنظيمي.
4. الانحدار البسيط لاختبار هل هناك تأثير معنوي لأبعاد التمكين في التطوير التنظيمي.

نتائج الدراسة

سيتم عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة، حيث سيتم عرض نتائج الدراسة الخاصة بخصائص عينة الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

الجدول (1): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	
18.20%	12	ذكر	الجنس
81.8%	54	أنثى	
7.6%	05	أقل من 25 سنة	السن
53%	35	25 سنة الى أقل من 35 سنة	
28.8%	19	35 سنة الى أقل من 45 سنة	
9.1%	6	45 سنة الى أقل من 55 سنة	
1.5%	1	55 سنة فأكثر	
-	-	ابتدائي	المستوى التعليمي
3%	2	متوسط	
24.5%	16	ثانوي	
12.1%	8	مهني	
59.1%	39	جامعي	
1.5%	1	ماجستير فأكثر	
54.5%	36	أقل من 5 سنوات	الخبرة
21.5%	14	5-10 سنوات	
7.6%	5	11-15 سنة	
16.5%	11	16 سنة فأكثر	

ثانياً: تحليل بيانات الدراسة

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبيان الدراسة المتعلقة بمجالات التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، والجدول (2) يوضح ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات التمكين الإداري كافة. يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الكلي لمجالات التمكين الإداري (2.80) وبانحراف معياري (0.72)، وأن متوسط التطوير التنظيمي الكلي (2.85) وبانحراف معياري (0.80) وهذا يدل على وجود ممارسة للتمكين الإداري بصورة متوسطة، وأن مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية متوسط أيضاً.

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة

على فقرات استبان الدراسة المتعلقة بمجالات التمكين الإداري والتطوير التنظيمي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
1	التدريب	2.68	1.28	4	متوسطة
2	التحفيز	2.49	1.19	5	منخفضة
3	تفويض السلطة	2.79	0.7	3	متوسطة
4	الاتصال	2.82	0.88	2	متوسطة
5	بناء الفريق	3.22	0.93	1	متوسطة
-	المتوسط الكلي	2.80	0.72	-	متوسطة
-	التطوير لتنظيمي	2.85	0.80	-	متوسطة

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: نتائج الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في فعالية التطوير الإداري في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية، من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال، بناء فريق العمل) في التطوير التنظيمي.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

H_11 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بين التدريب والتطوير التنظيمي بلغت (0.53) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فاق، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للتدريب في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات العمومية الإدارية تعتمد التدريب الذي يحقق للموظف

الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، وهذا من خلال التدريب على الوظيفة

والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل، التدريب على مهارات اتخاذ

القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل، والمتطلبات الأساسية لتقبل التمكين للحصول على

النتائج المأمولة، مما يؤدي إلى رفع أداء العاملين، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة مؤيد أحمد صادق

التي تكد نتائجها على وجود علاقة ارتباطيه ايجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

2-الفرضية الفرعية الثانية:

H_02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

H_12 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة. يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بين التحفيز والتطوير التنظيمي بلغت (0.45) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فاقل، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسات العمومية الإدارية تطبق نظام الحوافز بصفة متوسطة، فهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين، وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذه النتيجة تتفق مع **Bowen&Lawler** حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين.

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

H_03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

H_13 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة والتطوير التنظيمي بلغت (0.44) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فاقل، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

H_04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

H_14 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بين الاتصال والتطوير التنظيمي بلغت (0.45) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فاق، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

يمكن تفسير ذلك من خلال أن الاتصال في المؤسسات العمومية الإدارية يعمل على تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفعالة بها عبر مستويات المؤسسة جميعها، حيث تعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة في التصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ وهذه النتيجة تتفق مع دراسة **Emerson** حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

5-الفرضية الفرعية الخامسة:

H_{05} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فريق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

H_{15} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فريق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بين بناء فريق العمل والتطوير التنظيمي بلغت (0.63) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فاق، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فريق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

يمكن تفسير ذلك من خلال الدور المهم للعمل الجماعي للعاملين في المؤسسات العمومية الإدارية في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقته تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، ويساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق، ويمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة **حسن مروان عفاة** فعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

الجدول (3): تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التمكين الإداري المتعلقة ب(التدريب،

التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال، بناء فريق العمل) على التطوير التنظيمي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة التأثير B	معامل التباين F	مستوى الدلالة
التدريب	0.53	0.28	0.53	25.13	0.00
التحفيز	0.45	0.21	0.45	17.61	0.00
تفويض السلطة	0.44	0.19	0.44	15.78	0.00
الاتصال	0.45	0.20	0.45	16.78	0.00
بناء الفريق	0.63	0.40	0.63	42.72	0.00

النتائج والتوصيات

النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- (1) مستوى التمكين الإداري في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة متوسط.
- (2) مستوى التمكين الإداري في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة متوسط.
- (3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال، بناء فرق العمل) على التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة بدرجة متوسطة
- (4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- (5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- (6) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- (7) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- (8) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء ريق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

التوصيات:

توصي الدراسة بمايلي:

- (1) ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين، وبأهميته وفوائده للعاملين والإدارة العليا في المؤسسة، وإقامة دورات تأهيلية لمدرء الإدارات المختلفة لتوعيتهم بأهمية تمكين العاملين.

- (2) ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين لممارسة وتطبيق التمكين.
- (3) إعداد الدراسات البحثية في مختلف المؤسسات حول التطوير التنظيمي لإيجاد أهم العوامل والمقومات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات والوقوف على أهم المعوقات التي تواجهها في تحقيق تلك الفعالية.
- (4) إحاطة العاملين علما بكل المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ الموقف المناسب من المشكلات بدلا من مفاجئتهم بها، وذلك ليتمكنوا من أداء عملهم على أفضل وجه ممكن.
- (5) الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل.
- (6) تشجيع روح العمل الجماعي بين العاملين لأن في ذلك ضمانا لتمسكهم واندماجهم.
- (7) الاستمرار في تشجيع المبادرات وتقديم الأفكار الخلاقة بدلا من تلقي التوجيهات والإرشادات.

الهوامش والإحالات

- (1) المعاني، أيمن عودة: الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2015، ص ص 139 140.
- (2) أفندي، عطية حسين: تمكين العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، 2003، ص 13.
- (3) ملحم، يحيى سليم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية لل تنمية الإدارية، القاهرة، 2006 ص 18.
- (4) أفندي، عطية حسين: مرجع سابق، ص 21.
- (5) مليوني زعيمة: واقع تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع GPL بشار، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، 2012، ص 125.
- (6) جاد الرب، سيد محمد: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، قناة السويس، 2009، ص 442.
- (7) لطفي، علي، العشماوي، محمد عبد الفتاح، عبد الفتاح، إيمان صالح حسن، الحسيني، محمود أحمد، وآخرون: الطبعة الأولى، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية- تخطيط وتطوير: دار السحاب القاهرة، 2009، ص 30.
- (8) الطيب، محمد رفيق: مدخل للتفسير أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الثانية، ديوان الطبوعات الجامعية، 2012، ص 235.
- (9) Jean Marc legall: La gestion des ressources humaines, collection encyclopédique, 1^{er} édition ,1992, P:119.
- (10) عودة المعاني، أيمن: مرجع سابق، ص ص: 146 147.
- (11) تاج السر محجوب، علي: إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 2009 ص 178.

- (12) الصيرفي، محمد: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 14.
- (13) لعويسات، جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، 2003، الجزائر، ص 55.
- (14) عبوي، زيد منير: التخطيط والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2008، ص 115.
- (15) ماهر، أحمد: تطوير المنظمات الليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 18.
- (16) أبو النصر، مدحت محمد: إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى، إيتراك، 2007 مصر ص 62.
- (17) الصيرفي، محمد: مرجع سابق، ص 14.
- (18) لعويسات، جمال الدين: مرجع سابق، ص 56.
- (19) محمد علي، عالية جواد، عماد أحمد، سيف الدين: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون، 2013، ص 172.
- (20) الصيرفي، محمد: مرجع سابق، ص 77.

المراجع:

- المعاني، أيمن عودة: الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2015.
- أفندي، عطية حسين: تمكين العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، 2003.
- ملحم، يحي سليم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- ملياني زعيمة: واقع تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع GPL بشار، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، 2012.
- جاد الرب، سيد محمد: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، قناة السويس، 2009.
- لطف، علي، العشماوي، محمد عبد الفتاح، عبد الفتاح، إيمان صالح حسن، الحسيني، محمود أحمد، وآخرون: الطبعة الأولى، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية- تخطيط وتطوير: دار السحاب، القاهرة، 2009.
- الطيب، محمد رفيق: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الثانية، ديوان الطبوعات الجامعية، 2012.
- تاج السر محجوب، علي: إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 2009.
- الصيرفي، محمد: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- لعويسات، جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، 2003، الجزائر.
- عبوي، زيد منير: التخطيط والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2008.
- ماهر، أحمد: تطوير المنظمات الليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

أبو النصر، مدحت محمد: إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى، إيتراك، 2007 مصر.

محمد علي، عالية جواد ، عماد أحمد، سيف الدين: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون، 2013، ص172.

Jean Marc legall: La gestion des ressources humaines, collection encyclopédique, 1^{er} édition ,1992, P119.

التنمية السياحية في الدول العربية واقعها وآفاق تطويرها
دراسة تقييمية لتجربة الجزائر

الدكتور مهملي الوزناجي

جامعة سطيف 1

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التنمية السياحية في الدول العربية من خلال تحليل بعض المؤشرات السياحية في هذه الدول ، ثم البحث في المشكلات والمعوقات التي تقوض عملية التنمية في مجال صناعة السياحة في هذه الدول ، ومن ثم نعرض إلى دراسة وتقييم تجربة الدولة الجزائرية في مجال التنمية السياحية من خلال استراتيجياتها وبرامجها التنموية للنهوض بالقطاع السياحي. و في الأخير تقدم الدراسة بعض الحلول والاقتراحات لمشكلات التنمية السياحية في الدول العربية والجزائر منها والتي من شأنها إرساء صناعة سياحية متطورة وتحسين جودة المنتج السياحي العربي المتميز في طابعه الذي لو حظي بالعناية والاهتمام اللازم سيكون قادرا على دخول الأسواق السياحية الدولية من بابها الواسع والمنافسة على الحصص السوقية وما يكون لذلك من تأثيرات إيجابية على عملية التطوير والنهوض باقتصاديات تلك الدول نظرا لأهمية السياحة في النشاط الاقتصادي وارتباطها الوثيق بمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى .

Résumé :

Cette étude vise à diagnostiquer la réalité du développement du tourisme dans les pays arabes à travers l'analyse de quelques indicateurs touristiques dans ces pays, puis chercher dans les problèmes et les obstacles qui empêchent les processus de développement dans l'industrie du tourisme dans ces pays, et ensuite passer à étudier et à évaluer l'expérience de l'Etat algérien dans le domaine du développement du tourisme à travers leurs stratégies et programmes de développement pour promouvoir le secteur du tourisme. : Enfin, l'étude fournit des solutions et des suggestions sur les problèmes du développement du tourisme dans les pays arabes notamment l'Algérie et qui permettra d'établir une industrie touristique très développée et d'améliorer la qualité du produit touristique arabe qui a un caractère distingué et qui, s'il a reçu une grande attention il sera capable d'envahir les marchés touristiques internationaux et la concurrence sur les parts du marché. Par conséquent il y aura des effets positifs sur le processus de développement et de promouvoir les économies de ces pays en raison de l'importance du tourisme dans l'activité économique et sa forte relation avec divers autres secteurs économiques.

مقدمة

شهدت صناعة السياحة نموا متواصلا على مدى العقود الأخيرة سواء من حيث عدد السياح أو من حيث حجم العائدات السياحية بما كان له من آثار على جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية والسياسية طالت كل بقعة من بقاع المعمورة. وتعد التنمية السياحية أحد أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة لما لها من قدرة على تحسين ميزان المدفوعات وتوفير فرص العمل وخلق فرص منفعية للدخل فضلا عن المساهمة في تحسين أسلوب ونمط الحياة الاجتماعية والثقافية لأفراد المجتمع. فقد أصبحت صناعة السياحة مخرجا مناسباً لحل مشكلة البطالة بفضل كونها من الصناعات التي تعتمد على كثافة الأيدي العاملة، ولقد أصبح مفهوم التنمية السياحية يرتبط في نظر الدول والحكومات على اختلاف درجة تقدمها بنمو حياة وسلوك

الأفراد والجماعات والمؤسسات الموجودة بإقليم ما وتشير الاتجاهات الحديثة في السياحة العالمية إلى أن النشاط السياحي لا يزال يتركز في البلدان الصناعية بمنطقتي أوروبا و الأمريكيتين، ومع ذلك فقد شهدت الأسواق السياحية الجديدة سواء المستقبلية للسياح أو المرسله لهم بالمناطق النامية في شرق آسيا والباسيفيك وجنوب آسيا وأفريقيا والشرق الأوسط نموا كبيرا كما تتميز أنماط النمو في تلك المراكز السياحية الصاعدة بديناميكية كبيرة حيث سجلت بعض تلك المناطق معدلات نمو مرتفعة على مدى سنوات متتالية على غرار الصين، سنغافورة، هونج كونج، تايلاند، المغرب، الإمارات،... وغيرها. وعلى صعيد الدول العربية، نجد أنه بالنظر إلى الشراء الطبيعي والجغرافي والتقائي الهائل الذي تتمتع به هذه الدول والذي يعتبر كمقومات جذب سياحية متميزة إلى جانب توافر الإمكانيات والموارد اللازمة التي ساعدت على تحقيق معدلات نمو ولو كانت مضطربة في قطاع السياحة العربي الذي تفوق معدله على متوسط المعدل العالمي، وهذا ما يشكل دافعا قويا لوضع استراتيجية لتطوير ذلك القطاع برؤية واضحة وأهداف محددة تمكنه من المساهمة بشكل أمثل في التنمية الشاملة بالدول العربية وهذا دون إغفال التفاوت القائم بين أوضاع القطاع السياحي في الدول العربية سواء بسبب تفاوت الإمكانيات أو اختلاف في درجات العراقة والحدثة لصناعة السياحة بين تلك الدول، أو إغفال للظروف الأمنية وحوادث الإرهاب والاضطرابات السياسية أو ما اصطلح عليه ثورات الربيع العربي في بعض الدول العربية... وغيرها.

اشكالية الدراسة :

مما سبق تتضح معالم الإشكالية الرئيسية ما هو واقع التنمية السياحية وآفاق تطويرها في الدول العربية عامة وفي الجزائر خاصة؟

فرضية الدراسة:

بعد المكانة الهامة التي احتلها القطاع السياحي ضمن الاقتصاد العالمي وخصوصا في الدول الصناعية بفضل النتائج الكبيرة التي حققتها وتحققها صناعة السياحة، والتي ساعدت في تنمية الاقتصاد بالمفهوم الشامل. أدركت الدول العربية ومنها الجزائر أهمية وضرة النهوض بالقطاع السياحي -الذي أغفل لسنين طويلة

أهداف الدراسة :

توضيح مفهوم التنمية السياحية ومحدداتها؛ - التعرف على بعض المؤشرات السياحية في بعض الدول العربية ومنها الجزائر؛ - تحديد معوقات التنمية السياحية في الدول العربية؛ -دراسة وتقييم تجربة الحكومة الجزائرية في سبيل النهوض بالقطاع السياحي وتنميته؛ - الخروج بالتوصيات تدعم مساعي الدول العربية للنهوض بالقطاع السياحي لديها.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال :

-الأهمية والمكانة التي تحتلها السياحة وصناعاتها في اقتصاديات الدول الصناعية والنامية على حد سواء وبالتحديد الدول التي تتمتع بمقومات جذب سياحية؛

المحور الأول: الإطار الفكري للتنمية السياحية:

تشكل التنمية السياحية جانبا مهما من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبح واضحا وجليا أن مفهوم التنمية يرتبط بفاعلية الطلب السياحي حيث أن أي زيادة في نمو العائدات السياحية يمثل زيادة في عملية التنمية الأمر الذي يتطلب فيما بعد الاهتمام بالبنية المرتبطة بالعرض السياحي أي المقومات السياحية على اختلاف نوعها سواء الطبيعية والثقافية والتاريخية والأثرية والدينية.... وغيرها. الأمر الذي يستدعي ضرورة وضع خطط تنموية سياحية بغرض النهوض بالقطاع السياحي والارتقاء بالمعروضات السياحية إلى أعلى المستويات.

1. تعريف التنمية السياحية :

لقد تم تعريف التنمية السياحية من قبل العديد من المفكرين المهتمين بهذا المجال. ومن هذه التعريفات ما يلي:

✓ التنمية السياحية هي : إحدى الوسائل المهمة في تنمية الأقاليم والأماكن ذات الجذب اقتصاديا واجتماعيا وعمرانيا، لاسيما الأقاليم التي تمتلك مقومات اقتصادية مقارنة بما تمتلكه من مقومات سياحية في حالة التخطيط لتنميتها واستثمارها عقلانيا لرفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة المحافظة على البيئة من التلوث.(1)

✓ وعرفت كذلك بأنها :التصنيع المتكامل الذي يعني تشييد مراكز سياحية تعرض مختلف الخدمات السياحية التي قد يحتاج إليها السياح على اختلاف فئاتهم أثناء إقامته وبالشكل الذي يتلاءم مع قدراتهم المالية.(2)

وعليه يمكن استنباط التعريف التالي:

التنمية السياحية تشمل جميع الخطط والبرامج والاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للمقومات والموارد السياحية المتاحة من أجل تعظيم العوائد السياحية من العملة الصعبة، وهذا من خلال استمالة أكبر قدر ممكن من الحركة السياحية العالمية. ويتم استثمار هذه العوائد من أجل إحداث زيادة مستمرة ومتوازنة في الإمكانيات السياحية وكذا تحسين إنتاجية القطاع السياحي وتطوير وتنمية مكونات المنتج السياحي حتى يرقى إلى تطلعات السائح والزوار لهذه المقاصد السياحية على اختلاف فئاتهم ويعظم حاجاتهم ورغباتهم المتنامية، وبالشكل الذي يتناسب مع قدراتهم المالية وكل من أجل تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع مع مراعاة ضرورة الحفاظ على البيئة.

عناصر ومحددات التنمية السياحية

1.2. عناصر التنمية السياحية:

و تتكون من عناصر عدة أهمها: (3)

- عناصر الجذب السياحي: وتشمل العناصر الطبيعية
- أماكن النوم سواء التجاري منها كالفنادق ، وأماكن النوم الخاص مثل: بيوت شقق الإيجار؛
- التسهيلات المساندة بجميع أنواعها كالإعلان السياحي، والإدارة السياحية، والأشغال اليدوية والبنوك... إلخ؛ - خدمات البنية التحتية ويضاف إلى هذه العناصر جميعها الجهات المنفذة للتنمية، فالتنمية السياحية تنفذ عادة من قبل القطاع العام أو الخاص أو الاثنين معاً.

1.2. محددات التنمية السياحية :

توجد هناك مجموعة من الإجراءات وبعض الجوانب التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل ضمان نجاح التنمية السياحية، وتتجسد في: (4)

- الموقع: الذي يعد عامل أساسي في السياحة من حيث أهميته؛ حيث تحدد نفقات الرحلة على أساسه فإذا كان الموقع جيد ومثير للاهتمام يخلق لدى السائح الرغبة في زيارة ذلك المكان والوصول إليه مهما كلفه من مال - الأماكن الأثرية والتاريخية- الأسعار
- طبيعة ومصدر الاستثمار في السوق السياحية

أهداف التنمية السياحية:

تهدف تنمية الصناعة السياحية إلى تحقيق زيادة مستمرة ومتوازنة في الموارد السياحية. ويعتبر الإنسان محور عملية التنمية، عادة في المراحل الأولى من عملية التخطيط السياحي، في مجموعة من الأهداف كالتالي: (5)

- ✓ **على الصعيد الاقتصادي** : تهدف التنمية السياحية إلى تحسين وضع ميزان المدفوعات، وتحقيق التنمية الإقليمية خصوصاً إيجاد فرص عمل جديدة في المناطق الريفية.
 - ✓ **على الصعيد الاجتماعي**: برامج التنمية السياحية تهدف إلى توفير تسهيلات ترفيه واستجمام للسكان المحليين، وحماية وإشباع الرغبات الاجتماعية للأفراد والجماعات.
 - ✓ **على الصعيد البيئي**: تسعى إلى المحافظة على البيئة ومنع تدهورها ووضع إجراءات حماية مشددة لها.
 - ✓ **أما على الصعيد السياسي والثقافي**: فالتنمية السياحية تهدف إلى نشر الثقافات، وزيادة التواصل بين الشعوب وتطوير العلاقات السياسية بين الحكومات في الدول السياحية
- المحور الثاني: بعض المؤشرات السياحية في بعض البلدان العربية:**

1. عدد السياح الوافدين الى الدول العربية :

بلغ إجمالي عدد السياح القادمين إلى الدول العربية عام 2005 ما يقدر بـ 51 مليون سائح، تركزوا في خمسة دول رئيسة تشكل في المتوسط حوالي 70 في المائة من جملة أعداد السياح في الدول العربية خلال السنوات الخمس الأخيرة. والدول العربية الخمسة هي: مصر، السعودية، تونس، المغرب، الإمارات، ويصعب ترتيب الأهمية النسبية لكل واحدة من الدول الخمس المذكورة نظراً لتغير ترتيبها من عام إلى آخر حسب حركة السياحة العالمية إلا أنها تبقى في صدارة المقاصد السياحية العربية. ووفقاً لإحصاءات منظمة السياحة العالمية فقد بلغ عدد السياح في منطقة الشرق الأوسط خلال عام 2005 حوالي 52.8 مليون سائح، تشكل 6.5 في المائة من إجمالي عدد السياح على مستوى العالم، ما يقل قليلاً عن حصة اسبانيا التي تصل إلى 6.9 في المائة من إجمالي أعداد السياح على مستوى العالم. (6)

ويلاحظ خلال العقد الأخير النمو المتصاعد في أعداد السائحين لدولة الإمارات؛ حيث تطورت أعداد السياح القاصدين لها من 973 ألف سائح تمثل 8.7 في المائة من أعداد السياح الوافدين إلى الدول العربية عام 1990 إلى أكثر من 5.3 مليون سائح في نهاية عام 2003 تمثل 13.7 في المائة من جملة أعداد السياح في الدول العربية خلال نفس الفترة. ويعود ذلك إلى الاهتمام البالغ لدولة الإمارات بالإنفاق على البنية الأساسية وتشجيع الاستثمار الخاص في المجال السياحي. وعادة ما يشار إلى القدرات الاستيعابية للدول في مجال الجذب السياحي وتوفير الخدمات المختلفة للسائحين بمؤشر نسبة عدد السياح إلى عدد السكان. ونجد في الدول السياحية العريقة أن هذه النسبة تتجاوز 100 في المائة أي أن الدولة قادرة على استقبال عدد من

السائحين على مدار العام أكثر من تعداد سكانها مع توفير كافة الخدمات لهم من إقامة وانتقالات وغذاء، وغيره. فنجد النسبة في فرنسا تبلغ 126 في المائة، إسبانيا 129 في المائة، النمسا 244 في المائة؛ أما على مستوى الدول العربية فقد تجاوزت هذه النسبة 100 في المائة في ثلاثة دول عربية خلال عام 2005، وهي البحرين 538,4 في المائة، الإمارات 143.0 في المائة، وقطر 114.7 في المائة. (7) ويمكن ملاحظة أن ما يجمع بين هذه الدول الثلاثة هو أنها دول ينخفض فيها عدد السكان بشكل كبير إلى جانب كونها دول ذات مستويات دخول مرتفعة وإنفاق كبير على البنية التحتية بالشكل الذي يمكنها من تقديم خدمات لعدد أكبر بكثير من تعداد سكانها، أما بالنسبة لباقي الدول العربية فقد حققت هذه النسبة مستويات معقولة خاصة إذا ما قورنت بالنسبة على مستوى العالم وتبقى هناك ثلاثة دول عربية تنخفض فيها نسبة عدد السياح إلى عدد السكان عن المتوسط العالمي 12.5 في المائة وهي مصر 11,8 في المائة، الجزائر 4.4 في المائة، واليمن 1.5 في المائة.

وتختلف أسباب انخفاض النسبة في الدول الثلاثة، فنجد في مصر أنه على الرغم من كونها تتبادل مع السعودية دائماً المرتبة الأولى والثانية من حيث عدد السياح في الدول العربية أما تمتلك طاقة فندقية ضخمة تؤهلها لاستقبال أكثر من 38 في المائة من جملة أعداد السياح إلى الدول العربية إلا أن ضخامة حجم السكان بها أكثر من 80 مليون نسمة تساهم في خفض هذه النسبة. ومع ذلك فإن نسبة أعداد السياح إلى أعداد السكان في مصر مرشحة للارتفاع بشكل جيد خلال الفترة القادمة نظراً لأن معدل نمو أعداد السياح في مصر يفوق معدل نمو السكان فيها، وكذلك تدفق الاستثمارات على قطاع السياحة فيها بشكل كبير. أما بالنسبة للجزائر فإن انخفاض النسبة يأتي من التركيز على السياحة مع الدول الأوروبية، وضعف تنوع المنتج السياحي إضافة لبعض المشاكل الأمنية. وبالنسبة لليمن فإن ضعف البنية الأساسية ونقص الخدمات يلعب الدور الأساسي في انخفاض نسبة السياح إلى عدد السكان فيها، الجدول رقم(1)

الجدول رقم (1) عدد السياح مقارنة بعدد السكان في بعض الدول العربية 2005

الدولة	عدد السكان بالمليون	السياحة		نسبة عدد السياح الى عدد السكان في المائة
		العدد بالألف سائح	معدل النمو السنوي	
الأردن	5,5	2987	10,8	54,6
الإمارات	4,1	5871	12,3	143,0
البحرين	0,7	3914	10,9	538,4
تونس	10,0	6378	4,5	63,6
الجزائر	32,9	1443	10,7	4,4
السعودية	23,1	9100	10,6	39,4
سوريا	18,3	3368	15,2	18,4
عمان	2,5	1195	17,5	47,6
قطر	0,8	913	11,4	114,7
لبنان	3,9	1140	9,7	29,3
مصر	70,0	8244	11,1	11,8
المغرب	31,1	5843	8,4	18,8
اليمن	21,9	336	18,6	1,5
العالم	6449	806000	4,1	12,5

المصدر: جامعة الدول العربية، النشرة الإحصائية للسياحة في دول الوطن العربي، العدد السادس، 2007

2. الإيرادات السياحية (9) ارتفع نصيب الدول العربية من الإيرادات السياحية العالمية من 2.3 في المائة خلال عام 2001 إلى 7.2 في المائة في عام 2005 ويرجع ذلك إلى ارتفاع متوسط إنفاق السائح في الدول العربية من 370 دولار أمريكي عام 2001 إلى 930 دولار أمريكي عام 2005 بزيادة نسبتها 300 في المائة، ويفوق هذا المتوسط مثيله العالمي الذي بلغ في نفس العام 843 دولار. وفي جانب آخر، تشير إحصاءات منظمة السياحة العالمية عن إجمالي إنفاق السائحين على مستوى العالم حسب جنسياتهم، إلى أن السعودية كانت الدولة العربية الوحيدة ضمن أهم 25 دولة في حجم إنفاق السائحين على مستوى العالم. حيث احتلت المركز 25 خلال عامي 2000 و 2001 على التوالي، ثم تقدمت إلى المركز 15 على مستوى العالم في عام 2002 وقد بلغ إنفاق السائحين السعوديين في دول العالم 7.4 مليار دولار تمثل 1.6 في المائة من إجمالي إنفاق السائحين على مستوى العالم البالغ 474 مليار دولار في عام 2005 ومن المعروف أن قائمة أهم 25 دولة في إنفاق السائحين على مستوى العالم تتقدمها الولايات المتحدة الأمريكية ثم ألمانيا وإنجلترا واليابان وفرنسا.

3. **التشغيل** تعد السياحة واحدة من أكبر القطاعات توليداً للوظائف في مجالات عديدة ومتنوعة، حيث تعتبر السياحة صناعة كثيفة العمالة كما أن معدل خلق الوظائف في قطاع السياحة يعد أكثر سرعة من المعدلات السائدة في القطاعات الأخرى بنحو 1.5 مرة (10).

4. **الاستثمار** تتنوع مجالات الاستثمار السياحي وتعدد أشكالها، بحيث تشمل الاستثمار في بناء وتشغيل وتطوير الفنادق والمطاعم والملاهي ومراكز الاستشفاء ومراكز الرياضة والترفيه والقرى السياحية والبواخر السياحية وسياحة المخيمات، بالإضافة إلى المشروعات الكبرى مثل تخطيط المدن السياحية المتكاملة هذا بالإضافة إلى شركات السياحة ووكالات السفر ووسائل النقل السياحي إلى غير ذلك. وتتفاوت نسبة مساهمة الاستثمار السياحي في الاستثمار المحلي الإجمالي من دولة عربية إلى أخرى بشكل كبير، حيث تشير إحصاءات منظمة السياحة العالمية لعام 2007 إلى ارتفاع نسبة الاستثمار السياحي إلى جملة الاستثمار المحلي في كل من السودان، الإمارات وليبيا حيث بلغت 32.9 في المائة، 30.6 في المائة و28.7 في المائة على التوالي، في حين تصل هذه النسبة أدنى مستوياتها في الجزائر 5.9 في المائة، البحرين 6.4 في المائة والسعودية 6.5 في المائة، وتأتي باقي الدول العربية في مكانة متوسطة بين المجموعتين (11).

الطاقة الفندقية تتباين الطاقة الفندقية المتاحة في الدول العربية بشكل كبير حيث تزيد أعداد الفنادق عن الألف فندق في كل من السعودية (1049)، مصر (1031) والجزائر (1034). في حين تقتصر على 35 فندقاً في قطر، و 45 فندقاً في الكويت وتتفاوت الطاقة الفندقية في الدول العربية فيما بين المجموعتين (12) لكن توزيع أعداد الفنادق حسب فئاتها يظهر بعداً آخر، حيث نجد أن توزيع الطاقة الفندقية في الدول العربية حسب فئاتها يختلف بشكل كبير وفقاً للوضع الاقتصادي للدولة وطبيعة السياح الوافدين إليها. فنجد مثلاً أن الفنادق من فئة النجمتين والثلاثة نجوم نسبتها 73 في المائة من الطاقة الفندقية في السعودية، وهو ما يتناسب مع طبيعة السياح القادمين إليها من حيث كونها في معظمها سياحة دينية على شكل أفواج كبيرة وخلال فترات محددة حيث تحرص على تخفيض تكلفة الإقامة قدر الإمكان. وبالمقارنة بالجزائر التي تمتلك طاقة فندقية متقاربة في عددها مع السعودية، نجد أن 80 في المائة من الطاقة الفندقية بالجزائر يصنف في فئة أخرى والتي تتضمن المنتجعات والشاليهات وبيوت الشباب وهو أيضاً ما يتناسب مع كون معظم السياح الزائرين للجزائر هم من أوروبا والذين يقصدون الجزائر لزيارة اليوم الواحد وقضاء العطلات على السواحل. وتتميز كل من مصر والإمارات بتوزيع متكافئ للطاقة الفندقية

على الفئات المختلفة لها، فيما ترتفع نسبة الفنادق المصنفة تحت بند آخر (في كل من المغرب والأردن)

المحور الثالث: القضايا الراهنة حول تنمية صناعة السياحة في الدول العربية

سجلت الدول العربية خسائر بقيمة 2.2 مليار دولار خلال عام 2011، وذلك بسبب ما مرت به دول عربية من ثورات. وبلغ حجم خسائر تونس، والتي تملك نحو 15 في المائة من حصة السياحة في أفريقيا خلال الفترة الماضية بنحو 450 مليون دولار، بمعدل خسائر شهري بلغ 231 مليون دولار، في حين بلغ حجم الخسائر عن الفترة الماضية في مصر، والتي تملك نحو 23 في المائة من حصة السياحة في الشرق الأوسط بنحو 1.160 مليار دولار، و862 مليون دولار خسائر شهرية (13) يشير الوضع الراهن للتنمية السياحة في الدول العربية إلى الحقائق التالية:

(14)- اعتماد الدول العربية وتركيزها على المنتجات السياحية الموروثة مما أثر على تطوير منتجات جديدة تدعم ديمومة السياحة، وقلة التمويل لبعض المنتجات السياحية والتركيز دائما على منتج سياحي رئيسي دون الآخر، والتمييز بين منتج سياحي وآخر قد يكون السبب بعدم استدامة ذلك المنتج؛ - عدم توفر البنية التحتية بالمواقع السياحية الواعدة بالإضافة إلى ضعفها بين الدول العربية؛ - عدم تفعيل التعاون والتنسيق المشترك بين شركاء التنمية السياحية في البلدان العربية؛ - صعوبة الإجراءات والأنظمة الإدارية والتمويلية بالدول العربية؛ - ضعف تأهيل بعض العاملين في قطاع السياحة بسبب عدم توفر مراكز تدريب متخصصة قادرة على خدمة هذا القطاع لكون العنصر البشري من أهم ركائز التنمية السياحية؛ - عدم توعية المجتمعات المحلية بأهمية السياحة ودورها في تنمية فرص العمل والاقتصاد المحلي؛ - لظروف السياسية والأمنية التي تمر بها المنطقة العربية في الوضع الحالي يؤثر سلبا على استدامة التنمية السياحية؛ - عدم وعي الدول بالأهمية الاقتصادية للمنتجات الحرفية وتطويرها كرافد اقتصادي لتنمية المجتمعات المحلية؛ - لا توجد جمعيات مهنية سياحية في بعض الدول العربية لدعم صناعة السياحة؛ - ضعف الدور القيادي للغرف التجارية بالدول العربية؛ - عدم التركيز على السياحة كمصدر أساسي للاقتصاد في بعض الدول العربية وتركيزها فقط على تطوير المصادر الاقتصادية القائمة؛ - نقص الاستثمارات السياحية حيث ينظر في الغالب إلى الاستثمار في المشاريع الخدمية والسياحية خاصة على أنه نشاط مخوف بالمخاطر؛ - غياب السياسات والاستراتيجيات السياحية المتناسقة بسبب تضارب السياسات بين الإدارات الحكومية المعنية والوكالات السياحية الخاصة وتناقض مصالحها وكثيرا ما يكون هذا الوضع مصحوبا بنقص في مستوى الإدارة والتنظيم السياحيين.

المحور الرابع: دراسة وتقييم تجربة الجزائر في مجال التنمية السياحية

1. المناطق السياحية في الجزائر:

يمكن حصر ستة مناطق سياحية في الجزائر تبعا لتنوع المعطيات الجغرافية: (15)

أ. **منطقة السواحل والسهول الشمالية وهضاب الأطلس الشمالي:** تتميز هذه المناطق

بطول شواطئها 1.200 كلم، وبعدد كبير من المواقع الأثرية والتي تعود إلى عهد الرومان والعرب

والمسلمين وآثار تعود إلى العصور القديمة؛

ب. **منطقة السلسلة الأطلسية:** يوجد بها أقصى ارتفاع في قمة « لالا خديجة » بـ

2.308م كما نجد جبال الأوراس والونشريس، سلسلة جبلية موازية للسواحل، هذه الجبال تتميز

بإمكانيات كبيرة لتنمية أنواع سياحية عديدة، كممارسة الرياضات الشتوية، التسلق، الصيد،...

ت. **منطقة الهضاب العليا:** هي مناطق واسعة تتمتع بمناخها القاري ومشهورة بأحيائها

الأثرية وصناعاتها الحرفية والتقليدية المتنوعة؛

ث. **منطقة الأطلس الصحراوي:** تشكل منطقة عبور بين الهضاب العليا والصحراء الجزائرية

الكبرى، والتي يمكن تنمية فيها السياحة المعدنية، الصيد،...

ج. **منطقة واحات شمال الصحراء:** تتميز بطقس لطيف نوعا ما عن بقية الصحراء، وبها

تتمركز الواحات بنخيلها وبحيراتها، وصناعاتها التقليدية؛

ح. **منطقة الصحراء الكبرى:** وهي المنطقة المعروفة بالجنوب الكبير (الهقار الطاسيلي)

وتتميز بالمساحات الشاسعة والجبال الشامخة وبالحرارة المعتدلة طوال فصول السنة. والتي تشكل

مصدرا هاما للسياحة الشتوية.

إذا تنوع المناطق السياحة والمناخ في الجزائر يساعد على تنمية أنواع عديدة من السياحة، وهو ما

يساعد على عدم تركيز النشاط السياحي خلال فترة زمنية محددة ويساعد على استمرارية النشاط

السياحي خلال فصول السنة (القضاء على الموسمية).

2. الهياكل السياحية والوكالات التي تساهم في ترقية وتنمية صناعة السياحة في الجزائر

1.2 **الهياكل السياحية:** يمكن حصر أهم الهياكل السياحية في الجزائر فيما يلي: (16)

أ. **وكالات السياحة والأسفار:** يقدر عددها بـ 348 وكالة سياحية وأسفار موزعة عبر

التراب الوطني، وقد قدر عدد الذين استعملوا هذه الوكالات في تنقلاتهم حوالي 40.789 سائح

وأغلبهم من جنسية جزائرية (38.008 سائح جزائري و 2.781 سائح أجنبي)، وتم تقدير رقم

الأعمال الإجمالي لوكالات السياحة والأسفار بحوالي 4.796 مليون دج.

بأ. المؤسسات الفندقية لقطاع عمومي وخاص: يمكن أن نقدر رصيد الجزائر في المجال الفندقية بين عمومي وخاص بحوالي 776 وحدة، ذات سعة فندقية وإجمالية قاربت 67,087 سرير، أما السعة من حيث الوجبات فهي بحوالي 16.708 وجبة. يشغل على مستوى هذه الفنادق حوالي 3.732 مستخدم، وفي نهاية 1999 قدر رقم الأعمال الإجمالي بحوالي 56,423 مليون دج.

تأ. المطاعم المصنفة: لا تتعدى عدد المطاعم المصنفة في بلادنا 286 مطعم، 21 مطعم مصنف بأربعة نجوم (4*) و 102 بثلاثة نجوم (3*) ومعلوماتنا عن هذه المطاعم تبقى جد ضئيلة وهي تقريبا منعدمة خاصة فيما يخص عدد المستخدمين وعدد الوجبات ورقم الأعمال الإجمالي.

2.2 الوكالات التي تساهم في تنظيم القطاع السياحي

إن الجزائر أصبحت تولى القطاع السياحي أهمية بالغة، وأدرجته ضمن الخطة الوطنية للتنمية ويظهر ذلك جليا من خلال دعم وتشجيع القطاع الخاص المحلي والأجنبي، وتنظيم الهيئات المختلفة للقطاع. وكذلك هياكل القطاع المختلفة، فنلاحظ أنه على المستوى المحلي وفي كل ولاية نجد مديرية للسياحة بالإضافة إلى تنصيب بداية من 1997 مديريات جهوية للترقية السياحية، وكذلك تنصيب مفتشيات سياحية على مستوى كل الولايات السياحية لمراقبة الخدمات السياحية إضافة إلى الهيكل الإداري الذي يسير وينظم القطاع، مؤسسات تتكفل بإنجاز المشاريع ومتابعتها واستغلالها لتحقيق الأهداف المسطرة. وعليه فالقطاع السياحي يتكون حاليا من: (17)

أ. الديوان الوطني الجزائري للسياحة (O.N.A.T)

بأ. الديوان الوطني للسياحة (O.N.T)

- النادي السياحي الجزائري T.C.A

تأ. المؤسسة الوطنية للدراسات السياحية (E.N.E.T) -

ثأ. الوكالة الوطنية للتنمية السياحية (A.N.D.T)

جأ. الحركات الجمعوية في السياحة يمكن تقدير الحركات الجمعوية في السياحة بحوالي 88

جمعية موزعة على مستوى التراب الوطني، وهذا العدد يضم أيضا عدد دواوين السياحة.

حأ. مديريات السياحة والصناعات التقليدية: يوجد على مستوى الوطن 48 مديرية

للسياحة.

3. مؤشرات السياحة في الجزائر لسنة 2011:

ساهم القطاع السياحي في الجزائر بما يقدر ب 2.3% من الناتج المحلي الاجمالي حسب احصائيات سنة 2011 وبلغ عدد المستخدمين 350000 منصب شغل مباشر. وحسب المصادر الرسمية سجلت الجزائر خلال التسعة أشهر الأولى من سنة 2011 حوالي 1.911.506 مليون سائح بين جزائريين مقيمين في الخارج وبين أجانب، في الوقت الذي بلغ فيه عدد السياح الأجانب 655.810 سائحا، وفيما يتعلق بمياكل الاستقبال فقد قدرت عدد الفنادق بالجزائر في كامل التراب الوطني ب 1118 فندق متعددة التصنيفات وبطاقة استغلال تقدر ب 88694 سرير. (18) وبخصوص هياكل الاستقبال الفندقية أوضحت المصالح المسؤولة عن القطاع بالجزائر " أنه سيتم دعمه ب 70 ألف سرير جديد في آفاق 2013 من خلال انجاز 659 مشروع موزع عبر التراب الوطني استعداد لاستقبال نحو 2,5 مليون سائحا سنويا بحلول سنة 2015، حيث يرمي هذا المسعى الى تدارك النقائص الموجودة في مجال الايواء حيث يقدر عدد الأسرة حاليا بأكثر من 92 ألف سرير . وفيما يتعلق بعملية عصرنة الفنادق المتوفرة تم مؤخرا تأهيل 45 فندقا هذه العملية خصصت له الحكومة الجزائرية غلاف مالي قدر ب 49 مليار دينار جزائري ويجري حاليا خفض نسبة الفوائد على القروض لإعادة هيكلة الفنادق الخاصة من أجل توسعتها وتحسين نوعية الخدمات التي تعرضها.

4. برنامج التنمية لآفاق 2013 جاء هذا البرنامج تحت عنوان " تصور تطوير قطاع السياحة لل عشرية 2004-2013 " وذلك بعد مضي سنتين من تنفيذ مخطط التنمية المستدامة للسياحة الجزائرية في آفاق 2010 حيث كان من الضروري إدخال بعض التعديلات اللازمة من أجل تثبيت المكتسبات وضبط الآفاق. وذلك تماشيا مع التطورات الجديدة الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي، يستمد هذا البرنامج محتواه من المبادئ الأساسية المكرسة في النصوص التشريعية الصادرة خلال شهر فيفري 2003، والمتعلقة خاصة بالتنمية المستدامة للسياحة ومناطق التوسع السياحي، وباستعمال واستغلال الشواطئ لأغراض سياحية، كما ويتضمن يتضمن توضيحا لأهم العناصر الديناميكية المرتقب حصولها في القطاع من خلال: (19)

أ. الأهداف النوعية: تشتمل على مايلي:

- تهمين الطاقات الطبيعية والثقافية والدينية والحضارية؛
- تحسين نوعية الخدمات السياحية؛
- تحسين صورة الجزائر السياحية وعرض منتوجاتها في الدورات السياحية الدولية؛

● تحسين أداء قطاع السياحة من خلال الشراكة بالتسيير؛

● إعادة الاعتبار للمؤسسات الفندقية والسياحية؛

● المساهمة في التنمية المحلية والمحافظة على البيئة لتوسيع السياحة البيئية؛

- تلبية حاجات الطلب الوطني المتزايد باستمرار قصد تقليص عدد المتوجهين إلى الخارج.

بأ. **الأهداف الكمية:** شكل حجم المشاريع الاستثمارية في القطاع السياحي في السنوات الأخيرة انطلاقة لتعزيز الانتعاش المستدام للقطاع الذي لم يساهم سوى بـ 01% من الناتج الداخلي الخام خلال العشرية الماضية. وأهم المؤشرات القطاعية ما يلي:

- **زيادة التدفقات السياحية:** إن تحسن المحيط السياحي في السنوات الأخيرة سمح بتطور محسوس، حيث بلغ عدد السياح 988.000 سائح سنة 2002 منهم 251.000 سائح أجنبي أي أكثر من 25%، وهذه الحركة ستنتج نحو زيادة التدفقات خلال المرحلتين التاليتين:

المرحلة 2004-2007: بتطبيق نسبة نمو متوسط للزيادة بـ: 10% خلال هذه المرحلة للثلاث السنوات الأخيرة (2000، 2001، 2002) سيسجل مجموع 1.591.000 سائح في نهاية سنة 2007. حيث يبلغ عدد السياح الأجانب 679.000 سائح متوقع، وهذا باعتماد نسبة نمو متوسط تقدر بـ: 22% تم تسجيلها خلال الفترة ما بين 2000 و2002.

المرحلة 2008-2013: تم الحصول على التدفق خلال هذه المرحلة بتطبيق نسبة نمو متوسط عند بداية العشرية 10% أعيد تعديلها سنويا بنصف نقطة 0,5% ابتداء من سنة 2008، لتصل التدفقات إلى: 1.507.000 وإذا اعتبرنا نمو التدفقات للأجانب يعرف إعادة تعديل بانخفاض يقدر بـ: 03,5% فإننا سوف نحصل على 1.200.000 سائح، وعليه فإن العدد المرتقب في آفاق 2013 سيقارب 3.100.000 سائح منهم 1.900.000 سائح أجنبي.

إن زيادة التدفقات السياحية المتوقعة خلال المرحلتين ستحقق بفضل استغلال طاقات الإيواء الجديدة، وكذلك بفضل إعادة تأهيل الحظيرة الفندقية الموجودة، وإمكانية تطور أشكال خصوصية أخرى للإيواء، لاسيما لإعادة تأهيل القصور (الداي، الباي... وغيرهما) فاستعمال الإقامة ذات الأهمية التاريخية يجلب زبائن من الفئة الراقية.

ويتنظر استغلال أمثل لطاقات الإيواء عن طريق الإسراع في مسار الخصوصية والشراكة، الذي يتدعم بالتسخير الكمي والنوعي لعملية ترويج صورة البلاد والمنتجات السياحية بالخارج، كما أن التحسن الدائم للمحيط الاقتصادي والتحرير التدريجي للخدمات سيساهم لا محالة في زيادة التدفقات السياحية نحو الجزائر، وهذا ما يتطلب تنوع وتحسين طرق وقدرات النقل الدولية.

تنمية الاستثمار السياحي: إن الرغبة المسجلة للاستثمار في مختلف النشاطات السياحية تبين الطابع الواعد لقطاع ذو قيمة مضافة كبيرة، والذي يمكن أن يؤدي دور المحرك للاقتصاد الوطني على غرار الكثير من البلدان التي لا تتوفر على مؤهلات مشابحة للسياحة الجزائرية.

سيعرف الاستثمار السياحي وتيرة توسع عبر مرحلتين مختلفتين بسبب ضعف عوامل تنمية القطاع على مدى السنوات السابقة من جهة، وفي تنفيذ جملة من الإجراءات الموصى بها لإعادة تفعيله من جهة أخرى. فتمو القطاع في المرحلة الأولى مرهون بالمشاريع المسجلة والمتوفرة والتي يتوقع إنهاؤها خلال هذه المرحلة، وتتدعم هذه الوتيرة عن طريق الشروع في مشاريع جديدة، مع بداية سنة 2008 (شراكة واستثمار أجنبي). نتيجة لرفع العقوبات المرتبطة بالحصول على العقار والقرض البنكي والعمل الترويجي، الذي سيبادر به القطاع. وتتمثل هاتين المرحلتين في:

المرحلة 2004-2007: يتوقع إنجاز طاقة إيواء إضافية تقدر بـ: 55.000 سرير من قبل المتعاملين بمعنى أن الاستثمارات تصل إلى 82,5 مليار في نهاية المرحلة.

المرحلة 2008-2013: المشاريع المنجزة لهذه الفترة تكون من النوع المتوسط والرفيع، لتصل طاقة الإيواء إلى 60.000 سرير، بفضل استثمار 150 مليار دج، بتبني كلفة متوسطة للإرجاع تقدر بـ: 2,5 مليون دج للسرير الواحد، وعليه يصل الاستثمار خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2004 و 2013 إلى 232,5 مليار دج دون احتساب قيمة الأرض.

رفع طاقات الإيواء: تم تسجيل منذ بداية 2001 إلى يومنا هذا دخول 8.300 سرير حيز الاستغلال، بعد إنجاز 115 فندق. ونظرا لتعرض القطاع لعقبات عديدة تعيق الاستثمار، يتم في هذه المرحلة التحضير لإزالتها لبلوغ مجموع كلي يقدر بـ: 187.000 سرير في آفاق 2013، بطاقة سنوية تمتد على كل مرحلة قدرها 11.500 سرير، حيث يتم إنجاز 55.000 سرير للمرحلة الأولى و 60.000 سرير للمرحلة الثانية. لقد وضعت الحكومة الجزائرية إستراتيجية لتنمية قطاع السياحة، مدعمة إياه بإصدار ثلاثة قوانين أساسية، وذلك بمهدف ضمان استمراريته ومدها بكل الشروط الضرورية، وهي تهدف إلى رفع ثلاثة تحديات كبرى تتمثل في رفع طاقة الإيواء السياحي وتنويعه وملائمته مع المعايير الدولية، تحسين نوعية الخدمات وجعلها أكثر تنافسية وأخيرا الترويج للمنتج السياحي في الأسواق الخارجية والحصول على نصيب من التدفقات المالية العالمية للسياحة، ولهذا الغرض وضعت الدولة كل الأدوات الإدارية والتقنية والجبائية والمالية اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، حيث تم تعزيز دور كل من الديوان الوطني للسياحة (الهيئة المكلفة بالترقية السياحية) والوكالة الوطنية لتنمية السياحة (الهيئة المكلفة بالاستثمار السياحي)، وهذه

الإستراتيجية تركز على تشجيع مبادرات القطاع الخاص وعمليات الشراكة مع الأجانب من أجل إنجاز المشاريع الاستثمارية، ويبقى دور الدولة أو السلطات العمومية منحصر في التشريع والتأطير والمراقبة وتحسين المحيط. (20)

5. تقييم برنامج 2013 سيتم تقييم البرنامج التنموي الذي اعتمدته الجزائر لتنمية السياحة الجزائرية من خلال مقارنة بعض المؤشرات السياحية المزمع تحقيقها من خلال هذا البرنامج مع تلك المعتمدة في برامج التنمية السياحية التي تبنتها كل من مصر والمغرب تونس كما يلي:

1.5 الجوانب الإيجابية للبرنامج :

تتجلى الجوانب الايجابية لهذا لبرنامج في الآثار الاقتصادية والاجتماعية الإيجابية للتنمية السياحية، من خلا مساهمتها الفاعلة - بشكل مباشر أو غير مباشر - في زيادة الدخل الوطني والفردى بفضل قدرة النشاط السياحي على جلب العملة الصعبة وخلق مناصب شغل جديدة بالإضافة إلى تحريك القطاعات الأخرى، لأن السياحة هي نشاط يعتمد نجاحها على القطاعات الاقتصادية الأخرى، ويمثل البرنامج التنموي للسياحة الجزائري في آفاق 2013 خير دليل على عزم وإصرار الحكومة الجزائرية على تحقيق الاستفادة القصوى من الاستفادة من هذه الآثار من خلال زيادة مناصب الشغل ومضاعفة الإيرادات.

أ زيادة مناصب الشغل وطاقات الإيواء :

إن النسبة المعتمدة من طرف المنظمة العالمية للسياحة تبين أن إنجاز سرير واحد يعني إنشاء 0,5 منصب شغل مباشر، و 1,5 منصب شغل غير مباشر، وذلك حسب المنشأة السياحية، وعليه فإن مؤشر تقدير مناصب الشغل المحدثة في السياحة متعلق بعدد الأسرة المنجزة من طرف الدولة، وحسب برنامج التطوير السياحي في الجزائر لآفاق 2013 فإن طاقات الإيواء يقدر لها أن تصل إلى 187000 سرير في سنة 2013 بنسبة نمو تقدر ب 5,65 % بعدما كان مقدرا في سنة 2010 بحوالي 157 ألف سرير بنسبة نمو تقدر ب 6,80 % وعليه فإن مناصب الشغل التي سيتم استخدامها لسنة 2013 هي 57500 منصب شغل مباشر و 172500 منصب شغل غير مباشر، أي بمجموع يصل إلى 230000 منصب عمل.

ب زيادة الإيرادات السياحية : إن ارتفاع نسبة الوافدين إلى الجزائر حسب برنامج 2013 والذي يتوقع أن يصل 3098531 سائح في سنة 2013 ، بنسبة نمو تقدر ب 13 % بإمكانه أن يزيد من تطور الإيرادات من خلال التقدير الذي ارتكز على أساس 133 مليون دولار أمريكي مسجلة سنة 2000، والتي اعتمدت كمرجع أساسي لتحديد مؤشر النفقات

المتوسطة السنوية لكل سائح، أما إيرادات الجزائريين المقيمين بالخارج فلا يمكن التحكم فيها، وعليه فإن المداخل السنوية المتوقع الوصول إليها في سنة 2013 هي 1,3 مليار دولار أمريكي، وذلك من خلال تطبيق الإنفاق المتوسط لكل سائح والمقدر بـ 520 دولار أمريكي بزيادة تقدر بـ 3 % سنويا، بناء على 133 مليون دولار المحققة في سنة 2002 أي (133 مليون دولار مضروبة في عشرة)، وإجمالا فإنه سيصل مجموع الإيرادات النظرية المحصلة في أفق 2013 إلى 6,4 مليار دولار

2.5 الجوانب السلبية للبرنامج:

انطلاقا من تجارب بعض الدول العربية الرائدة في مجال التنمية السياحية سنعمل مقارنة بسيطة بينها وبين تجربة الجزائر في هذا الصدد. إذ يمكن أن نلاحظ ما يلي: (21) - في الوقت الذي تسعى فيه مصر للوصول إلى 3,26 مليون سائح سنة 2017 و 3,16 مليون سائح سنة 2011، من خلال الإستراتيجية المسطرة، وتونس التي تستقطب حاليا أكثر من 5 ملايين سائح، رغم صغر مساحتها، والمغرب التي تتوقع أن يصل السواح بها إلى 10 ملايين سائح في أفق 2010، نجد الجزائر تتوقع أن تستقطب 3,1 مليون سائح فقط وذلك في أفق 2013، بالرغم من انفرادها بمميزات أحسن من هذه الدول بكثير؛

- وفيما يخص طاقات الإيواء، نجد مصر، أنجزت أكثر من 187 ألف سرير سنة 1999 وتونس وصلت إلى إنجاز أكثر من 191 ألف سنة 2000، والمغرب تتطلع لإنجاز 230 ألف في أفق 2010 نجد برنامج التطوير السياحي الجزائري لأفاق 2013، خطط للوصول إلى 187 ألف سرير فقط - وكذلك هو الحال بالنسبة للعمالة، فإن زيادة طاقات الإيواء وزيادة توافد السياح سيؤدي إلى تطوير العمالة، وزيادة التدفقات النقدية، فمصر سطرت برنامجا للوصول إلى 20 مليار دولار في سنة 2011، و 6,34 مليار دولار في سنة 2017 وتونس وصل عدد العمال فيها في قطاع السياحة إلى أكثر من 3 ملايين، وحققت 2 مليار دينار تونسي في سنة 1999، والمغرب التي تسعى للوصول خلف 600 ألف منصب شغل، وتحقيق مداخل قدرها 80 مليار درهم مغربي في المجال السياحي، وذلك في أفق 2010، نجد برنامج 2013 الجزائري سيحقق 230 ألف منصب شغل مباشر وغير مباشر، وإيرادات تصل إلى 4,6 مليار دولار، وهذا الرقم جد ضئيل إذا ما قورن بهذه الدول وبالخصائص السياحية الجزائرية؛ - عدم توفير الأراضي لإقامة المشروعات السياحية، وإن وجدت فهي غالية الأثمان وصعبة الحصول عليها، والتي نجدها في مصر مثلا بيعت بدولار رمزي للمتر المربع؛ - عدم تحفيز المستثمرين

بالشكل التنافسي من خلال تبسيط الإجراءات وتوفير البنى التحتية اللازمة، وإصلاح النظام المصرفي؛ - ارتفاع معدلات الضريبة على الأنشطة السياحية والفنادق، وعدم التركيز على الإعفاءات الجمركية؛ - عدم توفير القروض الاستثمارية السياحية؛ - عدم وضع برنامج لتدريب الكوادر العاملة في السياحة؛ - عدم توفير الحوافز للمشاريع الموافق عليها؛ - عدم التنسيق بين كافة الفروع الاقتصادية التي تهتم بالسياحة والتي لها تضارب في الاختصاصات بين وزارة السياحة والعديد من الوزارات الأخرى للموافقة على المشاريع الاستثمارية؛ - عدم إعطاء أهمية لإنشاء المطارات الدولية والطرق السريعة

المحور الخامس: آفاق تنمية النشاط السياحي في الدول العربية عموماً والجزائر خصوصاً

1 المقترحات:

- توجيه رؤوس الأموال العربية المخصصة للمشاريع السياحية بصفة أولية إلى المستثمرين من البلدان العربية؛ - توزيع مشاريع التنمية على مختلف المناطق والأقاليم بما في ذلك المناطق النائية بوضع برنامج لضمان تنمية متوازنة؛ - الحفاظ على الهوية والتقاليد والعادات الخاصة بالمناطق التي تعتبر إرث ثقافي هام؛ - تدعيم القطاعات الاقتصادية غير المباشرة المرتبطة بصناعة السياحة (الاستشفاء، السياحة الزراعية والبيئية، السياحة الثقافية، سياحة المؤتمرات، سياحة التسوق... الخ)، بما يحقق التغلب على الموسمية في النشاط السياحي؛ - إنشاء مؤسسات تمويلية مدعومة من الحكومات العربية لدعم وتنشيط السياحة العربية؛ - تخصيص الأراضي السياحية و دعم شركات التمويل والتطوير العقاري لتنمية البنية التحتية لها - موازنة طائفة لخدمة قطاع السياحة في البلاد العربية لاستخدامها في الحالات الطارئة؛ - الاستخدام الأمثل للموارد السياحية وزيادة نوعية الإنتاج وتقليل الهدر في استخدام تلك الموارد، واستغلال هذه الموارد في منتجات سياحية فعالة؛ - تنمية وتطوير ودعم منظمي الرحلات السياحية لتسويق المنتجات السياحية المختلفة؛ - حماية وتطوير المواقع الأثرية التاريخية والدينية لتنمية السياحة المستدامة من خلال شركات التنمية السياحية؛ - تخصيص الأراضي السياحية و دعم شركات التمويل والتطوير العقاري لتنمية البنية التحتية لها؛

- توعية المجتمعات من خلال برامج إعلامية تحسن مفهوم المجتمعات ونظرتها للسياحة بشكل عام؛ - إعداد الدراسات والأبحاث الاجتماعية والاقتصادية للحفاظ على ثقافة المجتمعات المحلية ورصد الأثر الاقتصادي والبيئي لتنمية السياحة؛ - بناء آلية التعاون بين الهيئات والمنظمات الحكومية والغرف التجارية والجمعيات المهنية لدعم صناعة السياحة بما يضمن مشاركة أصحاب الأعمال في

تخطيط وتنمية السياحة بشكل فاعل وبذلل ما قد ينشأ من عقبات يواجهها القطاع الخاص السياحي؛ تدعيم شبكة البنية التحتية الحالية بين الدول العربية بما يتناسب مع احتياجات المواقع السياحية شاملة كافة أشكال هذه البنية من طرق ومطارات داخلية وكهرباء ومياه وغيرها؛ - الالتزام بالمبادئ الأساسية للتنمية المستدامة والمحافظة على المقومات البيئية وعلى التراث الطبيعي والحضاري وترسيخ قيم التواصل والتعارف بين الدول والشعوب؛ المحافظة على الحرف اليدوية الموجودة ودعم وتنشيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنمية تلك الحرف؛ - إنشاء ودعم شركات التنمية السياحية محلية لتطوير صناعة السياحة؛ - الشراكة بين القطاع العام والخاص لتطوير مفاهيم تخدم السياحة بما ينسجم مع متطلبات كل بلد؛ - إقرار نظام وقانون خاص يتم بموجبه إنشاء اتحاد غرف سياحية عربية يوكل إليها وضع سياسات واستراتيجيات السياحة العربية؛ - تفعيل مشاركة المجتمعات المحلية ودمجها في عملية التنمية السياحية.

2-الايجابيات المتوقعة للمقترحات- :

- الاستغلال الأمثل لتنمية وتطوير الإمكانات السياحية القائمة والواعدة بالبلدان العربية لدعم صناعة السياحة؛ - قطاع السياحة يخدم الاقتصاد المحلي والإقليمي لكون اعتمادهم على الدخل السياحي؛ - تمثل السياحة وسيلة مهمة لتعريف الآخرين بتراث المنطقة الحضاري وعادات وقيم أهلها المستمدة من الشريعة الإسلامية، خلق ثقافة متجددة بين كافة الشعوب العربية -خلق فرص عمل وتوليد للدخل وتخفيف القيود علي ميزان المدفوعات والمساهمة بالتالي في التنمية الاقتصادية؛ - خلق مصدر دخل إضافي للمنطقة بدلاً من الاعتماد على الزراعة والصناعة؛ -زيادة الوعي والاهتمام في المجتمعات المحلية بأهمية السياحة ودورها بالاقتصاد المحلي والعربي.

الهوامش والمراجع

1. الزهاوي محمد إبراهيم، إحصائية تخطيط النشاط السياحي في إقليم الأنبار، رسالة ماجستير مقدمة الى مركز التخطيط الحضري والإقليمي، جامعة بغداد، العراق، 2001، ص4.
2. جلييلة حسن حسنين ، دراسات في التنمية السياحية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص9.
3. نور الدين هرمز، التخطيط السياحي والتنمية السياحية، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 2006، 3، ص19.
4. هدير عبد القادر ، " واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها " ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005-2006، ص52.
5. نور الدين هرمز، مرجع سابق، ص20.
6. UNWTO(2006): World Tourism Barometer.
7. جامعة الدول العربية ، النشرة الإحصائية للسياحة في دول الوطن العربي، العدد السادس، 2007.

8. ملف التعاون العربي في قطاع السياحة .من موقع
www.arabfund.org/Data/site1/pdf/jaer/jaer2008/ ، ص218.
9. وفا عبد الباسط، التنمية السياحية المستدامة بين الاستراتيجية والتحديات العالمية المعاصرة، الطبعة 1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.
10. ملف التعاون العربي في قطاع السياحة، مرجع سابق، ص220.
11. نفس المرجع، ص222.
12. 29-11-2012. <http://ar.wikipedia.org/wiki;le>
13. نبيل دبور، مشاكل وآفاق التنمية السياحية المستدامة في البلدان الاعضاء بمنظمة المؤتمر الاسلامي مع الإشارة إلى السياحة البيئية، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، ص14.
14. خالد كواش، "مكانة وأهمية القطاع السياحي في النشاط الاقتصادي حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1997، ص72.
15. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية بالجزائر <http://www.mta.gov.dz/>
16. المرجع نفسه.
17. تصريح المدير العام للسياحة بوزارة السياحة والصناعة التقليدية لوكالة الأنباء الجزائرية يوم 2011/12/16.
18. وزارة السياحة، تصور تطوير قطاع السياحة للفترة 2004-2013، ص12.
19. وزارة السياحة، مرجع سابق ص17.
20. هدير عبد القادر، مرجع سابق ، ص243.
21. كواش خالد، مرجع سابق، ص72.

الكفاءات وصناعة المستقبل في ليبيا

دراسة استطلاعية في (إقليم برقة)

د. خير الله يونس التراكوي

جامعة عمر المختار ليبيا

ملخص:

مما لا شك فيه أن العالم اليوم يعيش في عصر يحكمه التخصص البحث، مما يحتم على مؤسسات اليوم بأن تأتي بالمتخصصين (الكفاءات) "الكفاءة" Efficiency في كل المجالات، والتفرغ لمهام المنصب القيادي ليساهم في صنع أو اتخاذ القرار الصحيح والحكيم. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مبداء الكفاءات (الكوادر القيادية) وأهميتها في صناعة ليبيا المستقبل، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي (دراسة استطلاعية) معتمداً على الجانب الميداني، من خلال تصميم "استطلاع للرأي" يستقطب آراء المواطنين حول أهمية الكفاءات في صناعة ليبيا المستقبل، الذي يحوي (10) أسئلة تم توزيعها على عينة عشوائية من المواطنين بالمنطقة الشرقية في كل من مدينة (بنغازي- البيضاء- درنة- طبرق) لمعرفة انطباع المواطنين عن مبداء الكفاءة وما سيحمله المسؤولون عنه لبناء ليبيا المستقبل، وقد تم تفرغ وتحليل (808) استمارة مستردة من أصل (1200) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود قيم ثقافية تنظيمية سلبية يحملها المسؤولون السابقين، كما تبين أن أغلب المشاركين رفضوا تولي أي مسؤولاً سابقاً لمهام قيادية أو إدارية في ليبيا كما تبين أن نسبة كبيرة منهم أفادوا بالترتيب أهمية توفر المؤهل العلمي ومن ثم النزاهة والتخصص في كفاءة المسؤولين. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في عملية اختيار المسؤولين (الكوادر القيادية)، اعتماداً على مبداء الكفاءة، أي اختيار الأشخاص من ذوي الكفاءات المتميزة والمتخصصة القادرة على قيادة عملية التغيير والتنمية المنشودة في مختلف المؤسسات الليبية، فلا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات.

Abstract

Currently, the business world has quickly shifted to specialization. Thus, firms need to be more efficiently applied in practice, and better utilized their resources and capabilities, and understood decision processes. This can be achieved through having skilled staff and skilled leadership that take into account internal and external environment. The current study aims to understand the importance of competencies in the Libya's future. Hence, the researcher designed and administered questionnaire to measure Libyan audiences' opinion about the importance of competencies in Libya. The study has been applied in four cities in East Libya (The territory of Cyrenaica). 808 questionnaires have been analysed by SPSS. The study has revealed a number of results. First, the majority of Libyan stated that Government officials who worked in Gadhafi regime must not work in the current Government. Second, a huge percentage of Libyan people stated that any Libyan citizen, who wants to work in the current Government, must has a necessary qualification for Government job. The study recommended that it is strictly necessary to re-select and re-appoint Leading cadres who will lead the country in the coming years.

1 - مقدمة:

يتناول الناس في هذه الأيام الحديث عن عدة أمور، سواء في الشأن السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي، وكذلك الجدل في الشؤون التنظيمية والمتعلقة بالظروف الراهنة (الأزمة) والمستقبلية،

ولكن يا تري، هل ستكون كلمة "الكفاءة" Efficiency متداولة بين سرد أحاديثهم، وذلك لما تحمله هذه الكلمة من معاني، يجب علي كل الليبيين التمعن في جوهرها الثمين، وخاصة لما تحتاجه ليبيا بهذه الفترة والمرحلة القادمة، من بناء يبدأ من غرس ثقافة التغيير في معظم المجالات، وما أحوج مؤسساتنا لمثل هذا التغيير، التي كانت ومازالت تعيش في بيئة بيروقراطية غير شفافة، لا تعتمد علي مبدأ الكفاءة والتخصص، وهذا ما جعل مؤسساتنا في اضمحلال دائم، وخير دليل علي ذلك هو تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي بتلك المؤسسات، من خلال انتشار الفوضى المنظمة. مما لا شك فيه أننا نعيش اليوم في عالم يحكمه التخصص البحت، مما يحتم علينا أن نأتي بالمختصين في كل المجالات، والتفرغ لمهام المنصب الإداري القيادي ليساهم في صنع أو اتخاذ القرار الصحيح والحكيم. فمثلاً عندما يتم اختيار شخص لتولي وظيفة إدارية أو قيادية، بدون مراعاة الكفاءة والتخصص، فكيف له أن يساهم في صنع واتخاذ القرار السليم والحكيم، وكيف له أن يُبدع أو ينجح في عمله.

2 - مشكلة الدراسة

يتم استثمار كثير من المال في الكوادر البشرية وجهدهم كأفراد ويتخصص كل حسب اختصاصه في مجال عمله، ولكن للأسف لغياب الشفافية ولأسباب مختلفة يتم اختيار المسؤولين لتولي وظائف أو مناصب إدارية وقيادية بدون مراعاة مبدأ الكفاءة المتوفرة في المسؤول، ولهذا تهمش الكفاءات المتميزة في مجال عملها، وبالتالي تهدر الأموال التي استثمرت في هذه الكفاءات، كما تهدر تلك الطاقات أي جعلهم مجتمدين وبعيدين عن مجال عملهم، ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف علي واقع الكفاءات الليبية وأهميتها في صناعة مستقبل ليبيا ؟

3- هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية لتأكيد أهمية الكفاءات في صناعة المستقبل بليبيا وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- هل الكفاءات الليبية الموجودة في الداخل قادرة علي بناء ليبيا المستقبل؟
- 2- هل سيكون للقبيلة تأثير في تولي المناصب مستقبلاً بغض النظر عن الكفاءة بشكل؟
(قوي - متوسط - ضعيف)
- 3- هل أنت كنت راضياً عن تصرفات وسلوكيات المسؤولين السابقين؟
- 4- هل أنت مع استبعاد المسؤولين السابقين بغض النظر عن إيجابيتهم وسلبياتهم أو كفاءتهم؟
- 5- هل تعتقد أن أداء المجلس الانتقالي بمدينتك في تسيير الأمور كان في المستوى:

- 6- هل تعتقد بأنه سيتم النظر إلى اعتماد مبدأ الكفاءة كمعيار عند اختيار المسؤولين ؟
- 7- هل شيوع الوساطة والمحسوبية في العمل كان سببها ؟ (المسؤولين - ثقافة المجتمع - تسبب القانون)
- 8- هل توافق علي شخص كان مسؤولاً سابقاً في تولي أي منصب في ليبيا المستقبل؟
- 9- هل الكفاءات الليبية الموجودة في الخارج هي الأنسب لبناء ليبيا المستقبل ؟
- 10- رتب الخصائص التالية، التي يجب أن تتوافر في المسؤولين من حيث الأهمية (1-4):
(التخصص - النزاهة - المؤهل العلمي - الخبرة) .

4 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به الكفاءات المتميزة - الكوادر القيادية - في مسيرة كافة قطاعات الدولة المختلفة، فعملية التخطيط والتطوير للتنمية الشاملة في أي دولة لا بد أن تعتمد علي الاستغلال الأمثل للكوادر البشرية المتميزة (الكفاءات) في تحقيق التنمية الشاملة المنشودة. كما تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات - علي حد علم الباحث - التي تهتم بالدراسة الميدانية في مثل هذا الموضوع وبهذه الفترة (الظروف الراهنة) التي تمر بها ليبيا، كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة معظم الجهات المعنية ببناء ليبيا المستقبل.

5 - منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة عن دراسة استطلاعية تعتمد علي المنهج الميداني، من خلال تصميم " استطلاع للرأي" * يستقطب آراء المواطنين حول أهمية الكفاءات في صناعة ليبيا المستقبل.

6- حدود الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة علي مدن المنطقة الشرقية (بنغازي - البيضاء - درنة - طبرق).
- اقتصرت هذه الدراسة علي عينة عشوائية من المواطنين بالمدن السالفة الذكر، لان كافة المؤسسات كانت مقفلة بسبب ظروف ثورة 17 فبراير، لذا تم اختيار العينة من ساحات الاعتصام بالمدن المذكورة، لكونها تضم معظم شرائح المجتمع (المثقفين - الأكاديميين - وغيرهم) ، بالإضافة إلى عينة من المصارف العاملة بالمدن لأنها هي الوحيدة التي كانت تعمل بتلك الفترة.
- نظراً لوقوع فترة الدراسة في ظروف أزمة مما لا يعطي الفرصة لإنجاز دراسة علمية بكل مقوماتها المطلوبة، لذا تمثلت أداة الدراسة في استطلاع للرأي.
- اقتصرت مدة الدراسة في خمسة شهور: 4- 2013/9.

7- الإطار النظري:

إن التطور النوعي في مجال إدارة الأعمال رافقه تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن منصبا على إدارة المعارف والكفاءات، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفء، بل اعتمادها على الكفاءات المؤهلة والمتخصصة. ومما لاشك فيه أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما مابين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق. وقد تمت الإشارة إلى تعريف الكفاءات، وعلى ما يبدو يرجع أصل استخدام مصطلح "الكفاءة" إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به "ماك سيلاند" سنة 1970. من خلال كتابه المعنون بـ "testing for competence rather than intelligence" في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة (كردي، 2011).

كما يمكن القول إن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المناسب وبمنحة القدر المناسب من السلطة مع تحديد الاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية (حنفي، 2006، ص224).

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها (حسين، 2005، ص182).

خصائص الكفاءة:

هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم و حل المشكلات الجديدة، و الكفاءات التي تسير العلاقات الاجتماعية و التفاهم بين الأفراد، و الكفاءات ذات العلاقة بتعلم المعارف، و الكفاءات التي تهتم بالمهارات و أشكال التكيف أو الإتقان و أخرى ترتبط بالاتجاهات وكيفية التواجد أو التعلم للمستقبل. وإذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة، فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة و المراقبة و التقييم و حل المشكلات و الإبداع، التي تنفرد بمواصفات معينة. ومن هنا نلاحظ أن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها (عبد الكريم غريب، 2003):

1- الكفاءات محطات نهائية لسلوك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهج مبني على الكفاءات.

2- الكفاءات شاملة و مدججة للمعارف و لمختلف مجالات.

- 3- الكفاءات ليست استاتيكية ولا متخشبة ولا مطلقة، و تستمد ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي.
- 4- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج و تطبيقاته.
- 5- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات و بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها.

*** أبعاد الكفاءات و مستوياتها .**

1/الأبعاد (بن عسله، 2008، ص6):

- 1- الكفاءة العملية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
 - 2- الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات و بقية الوحدة.
 - 3- كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات و الاتصال و تسيير الأفراد.
 - 4- الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات و الطرق المستعملة.
 - 5- الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة ، المبادئ، العادات.
 - 6- الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.
- ب/المستويات (كردي، 2005):
- المستوى 0-1 : لا يملك أية معرفة.
 - المستوى 1-2 : يملك معارف أساسية.
 - المستوى 2-3 : يملك معارف حول التصرفات.
 - المستوى 3-4 : يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات و رد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
 - المستوى 4-5: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة و التأقلم مع الوضعيات الجديدة.
 - المستوى 5-6: التحكم في وضعيات جد معقدة و حل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.

المستوى 6-7: المواجهة و التحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.

المستوى 7-8: التحكم المثالي في المستوى السابق و الإبداع و اقتراح طرق و استراتيجيات وهو معترف به وطنياً و عالمياً.

نظراً للظروف الحالية والمستقبلية المتعلقة بشؤون تسيير الأمور التنظيمية في المؤسسات الليبية ، ولما تتطلبه من كفاءات ومهارات قيادية تعمل علي علاج المشاكل وتهيئة البيئة المناسبة ، فإن

المناصب - القيادية- التي يشغلونها الأفراد في الهيكل التنظيمي بتلك المؤسسات تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- أن يكون شخصٌ يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ويعمل بطريقة مرنة
- التعلم للتحكم السريع في التقنيات العملية.
- لديه روح اتخاذ القرار وإدارة وقياة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

وتأسيساً على ذلك فهل يا تري سيكون بناء ليبيا المستقبل بشكل - سليم وصحيح -؟

فالإجابة ربما تكمن في مدى الاهتمام بهذه المرحلة وإن كانت انتقالية إلا أنها مهمة في البناء

السليم، فالمستقبل يبني من رؤية الحاضر وما تحتاجه هذه الرؤية من كفاءات متخصصة

متميزة، ولكي نبدأ بتأسيس ليبيا المستقبل (دولة المؤسسات) يجب العمل على اعتماد مبدأ

الكفاءة، أي اختيار الأشخاص من ذوي الكفاءات المتميزة والمتخصصة القادرة على تهيئة البيئة

المناسبة لعملية التغيير والتنمية المنشودة لصناعة ليبيا المستقبل.

وفي ضوء ما سبق، فإن هذه الدراسة تقوم بمحاولة التعرف على مبدأ الكفاءة وأهميته في صناعة ليبيا المستقبل من خلال دراسة استطلاعية، حيث قام الباحث بإعداد ورقة "استطلاع للرأي" تضم (10) أسئلة تم توزيعها على عينة عشوائية من المواطنين بإقليم برقة في كل من مدينة (بنغازي- البيضاء- درنة- طبرق) لمعرفة انطباع المواطنين عن مبدأ الكفاءة وما سيحمله المسؤولون عنه لبناء ليبيا المستقبل، وقد قام الباحث بتفريغ (808) استمارة مستردة من أصل (1200) وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أغلب المشاركين رفضوا تولي أي مسؤولاً سابقاً لمهام قيادية أو إدارية في المؤسسات الليبية، كما تبين أن نسبة كبيرة ممن أفادوا بأهمية توفر المؤهل العلمي ومن ثم النزاهة والتخصص في كفاءة المسؤولين.

* الجانب الميداني:

ومن خلال إجابات المشاركين على هذا الاستطلاع، تمكن الوصول إلى النتائج التالية:

1 -هل الكفاءات الليبية الموجودة في الداخل قادرة على بناء ليبيا المستقبل؟

يبين الجدول (1) توزيع إجابات المشاركين حول قدرة الكفاءات الليبية المحلية في صناعة ليبيا

المستقبل، حيث أفادوا أغلبية المشاركين بقدرة الكفاءات المحلية على ذلك بنسبة (76.5%)، أما

مما لا يعرفون فكانت نسبتهم (12.5%) في حين أفادوا بعدم قدرة هذه الكفاءات، بنسبة(11%). وهذا يعني أن المشاركين متفائلين حول قدرة الكفاءات المحلية علي تحقيق التنمية المنشودة في ليبيا المستقبل، وقد تعزي هذه النسبة إلى اعتقاد المشاركين بأن هناك كفاءات محلية متميزة ولكنها كانت مغيبة بسبب ثقافة الإقصاء التي كانت مُتجذرة في حقبة اللانظام*، كسياسة اختيار القيادات الإدارية لتولي المناصب في مختلف المؤسسات الليبية، فكانت تتم بناءً علي تقديم الولاءات وليس علي اعتماد مبدأ الكفاءات العلمية والعدالة في التعيين.

جدول (1) توزيع إجابات المشاركين حول قدرة الكفاءات الداخلية

البيان	العدد	النسبة
نعم	618	76.5%
لا اعرف	101	12.5%
لا	89	11.0%
المجموع	808	100%

2- هل سيكون للقبيلة تأثير في تولي المناصب مستقبلاً بغض النظر عن الكفاءة؟

يشير الجدول والشكل (2)، إلى أن نسبة(8.9%) من المشاركين أفادوا بتأثير القبيلة في تولي المناصب (القيادية) بدون مراعاة الكفاءة، وأن نسبة (53.8%) أفادوا بوجود تأثير بدرجة متوسطة وهي النسبة الأعلى بين نسب هذا السؤال، ثم تليها نسبة(37.3%) للذين أفادوا بضعف التأثير للقبيلة فيما يخص تقلد المناصب في ليبيا المستقبل.

الجدول(2) توزيع إجابات المشاركين حول تأثير القبيلة

البيان	العدد	النسبة
كبير	72	8.9 %
متوسط	435	53.8 %
ضعيف	301	37.3 %
المجموع	808	100%

من خلال البيانات أعلاه، يرى الباحث أن المشاركين لديهم اعتقاد بوجود تأثير للقبيلة وبدرجة متوسطة، وهذا يشير ألي أن هناك صعوبة في القضاء علي تأثير القبيلة بشكل كلي وسريع، وبالتالي فأن الكفاءات المتميزة والمتخصصة ستلقي نفس التهميش إلي حداً ما بسبب ذلك التأثير. مما يؤثر سلباً علي عملية الإصلاح الإداري والاقتصادي والاجتماعي التي تسعى ليبيا إلي تحقيقها خلال هذه المرحلة والفترة القادمة من أجل صناعة مستقبل زاهراً للليبيا. لذلك ينبغي الاهتمام وبخاصة في هذه الفترة ببناء المواطن الليبي من خلال ثقافة جديدة فكما نعرف فان بناء الماديات هو أسهل بكثير من بناء الإنسان، فالثقافة المستشرية في المواطن الليبي منذ 42 سنة، هي ثقافة سلبية وغير مصاحبه لعملية التطوير، فهي الرقم الصعب والأهم في تحقيق التنمية المنشودة لصناعة ليبيا المستقبل.

3- هل أنت كنت راضياً عن تصرفات وسلوكيات المسؤولين* السابقين ؟

يعد الفرد اللبنة الأساسية داخل أي تنظيم إنساني وينبغي أن تعمل المنظمات على إطلاق قدراته ومهاراته الكامنة لكي تحقق التطوير والتحديث. يوضح الجدول والشكل (3) أن تصرفات وسلوكيات المسؤولين السابقين كانت مقبولة ومحايده من قبل المشاركين بنسبة (7.0%)، في حين حظيت نسبة (93.0%)، منهم بعدم رضاهم عن تصرفات وسلوكيات المسؤولين السابقين. وهذه نسبة عالية تثبت ما أسلفناه بسؤال رقم (2)، حيث كانت سياسة الولاءات هي الفيصل في اختيار المسؤولين بالإضافة إلى القبيلة والابتعاد عن الأسس العلمية الموضوعية، كما يبرهن سؤال (10) بفقرة - النزاهة- التي جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية، في توفرها في المسؤولين عند توليهم للوظائف. الجدول (3) توزيع إجابات المشاركين حول سلوكيات المسؤولين

البيان	العدد	النسبة
نعم	12	1.5%
لا أعرف	48	5.9%
لا	748	92.6%
المجموع	808	100%

* ممن يحملون مهام قيادية في مختلف المؤسسات.

4- هل أنت مع استبعاد المسؤولين السابقين بغض النظر عن إيجابيتهم أو كفاءتهم ؟
يبيّن الجدول (4) أن نسبة (80%) من إجابات المشاركين يرون ضرورة استبعاد أي مسؤولاً سابقاً حتى ولو كان من ذوي الكفاءة، أما بقية المشاركين فقد تراوحت إجاباتهم بين محايد وعدم استبعاد المسؤولين وبلغت نسبتهما (20%). يري الباحث بأن هناك اعتقاد من قبل المشاركين وهذا يدل علي أن المسؤولين السابقين غير مرغوب فيهم لتولي أي مناصب قيادية بالمرحلة الجديدة في ليبيا، وهذا يثبت ما جاء به السؤال السابق وهو أن سلوكيات المسؤولين السابقين ليست مقبولة من قبل المشاركين، بالإضافة إلى أنهم يحملون قيم ثقافة تنظيمية سلبية لا تستند علي أسس سليمة وصحيحة.

الجدول(4) توزيع إجابات المشاركين حول استبعاد المسؤولين

البيان	العدد	النسبة
	646	80.0%
لا أعرف	94	11.6%
لا	68	8.4%
المجموع	808	100%

5- هل تعتقد أن أداء المجلس الانتقالي بمدينتك في تسيير الأمور كان في المستوى؟
يُبين الجدول (5) أن أداء المجالس الانتقالية بالمنطقة- محل الدراسة- من بنغازي حتى طبرق، كانت دون المستوى المطلوب حيث بلغت نسبة الأداء العالي (3.8%)، أما نسبة الأداء المتوسط والضعيف فجاءت متساوية (48.0%) وهذا يشير إلى أن الأداء في المدن المحررة بالمنطقة الشرقية كان دون المستوى المأمول، ربما يعزي ذلك إلى عدم وجود الكفاءات المناسبة (القيادية) التي لديها دراية كافية بما يسمى إدارة الأزمة . الجدول(5) توزيع إجابات المشاركين حول أداء المجلس الانتقالي

البيان	العدد	النسبة
عالي	31	3.8%
متوسط	387	47.9%
ضعيف	390	48.3%
المجموع	808	100%

6 - هل تعتقد بأنه سيتم النظر إلى اعتماد مبدأ الكفاءة كمعيار عند اختيار المسؤولين؟

يبين الجدول والشكل (6)، أن اعتماد مبدأ الكفاءة عند اختيار المسؤولين جاء بنسبة (64.6%)، أما مما لا يعرفون فكانت نسبتهم (28.8%)، في حين يرى قلة من المشاركين بأن مبدأ الكفاءة لا ينظر إليه عند اختيار المسؤولين وتراوحت نسبتهم (6.6%)، وهذا يشير إلى أن المشاركين لديهم تفاؤل حيال المستقبل وذلك فيما يخص اختيار المسؤولين لتولي المناصب القيادية والإدارية بناءً على كفاءاتهم، ويعتقد الباحث بأن أغلب المشاركين لديهم ردة فعل فيما كان موجود في حقبة اللانظام من تغييب لذوي الكفاءات في تقلد المناصب المختلفة. الجدول (6) توزيع إجابات المشاركين حول اعتماد مبدأ الكفاءة كمعيار لاختيار المسؤولين

البيان	العدد	النسبة
نعم	522	64.6 %
لا أعرف	233	28.8 %
لا	53	6.6 %
المجموع	808	100%

7 - هل شيوع الوساطة والمحسوبية في العمل كان سببها

يبين الجدول (7)، أن نسبة (26.0%) من المشاركين أفادوا بأن شيوع الوساطة والمحسوبية كان سببها المسؤولين، في حين حظيت ثقافة المجتمع بنسبة (12.0%)، أما تسبب القانون فكان من أكثر أسباب شيوع الوساطة والمحسوبية في المجتمع بنسبة (62.0%)، ويتضح من ذلك بأن تفشي ظاهرة الوساطة ترجع لتسبب القانون ومن قبل إهمال المسؤولين في عدم تطبيق اللوائح التنظيمية في العمل، ويدل ذلك على نسبة المسؤولين جاءت بالمرتبة الثانية بعد نسبة تسبب القانون. الجدول (7) توزيع إجابات المشاركين حول أسباب الوساطة والمحسوبية

البيان	العدد	النسبة
المسؤولين	210	26.0 %
ثقافة المجتمع	97	12.0 %
تسبب القانون	501	62.0 %
المجموع	808	100%

8- هل توافق علي شخص كان مسؤولاً سابقاً لتولي أي منصب في ليبيا المستقبل ؟

يبين الجدول والشكل (8) إجابات المشاركين حول موافقتهم علي تولي المسؤولين السابقين لمناصب قيادية في ليبيا المستقبل، وقد أفادوا (9.9%) منهم بالموافقة علي ذلك في حين أفادوا (9.4%) منهم بالحياد، أما بقية المشاركين والتي كانت نسبتهم عالية فحظيت بنسبة (80.7%) وذلك بعدم موافقتهم علي تولي المسؤولين السابقين لأي منصب في ليبيا المستقبل. ويعزوا الباحث بأن هناك اعتقاد من قبل المشاركين بأن المسؤول السابق في حقبة النظام يحمل ثقافة ضعيفة استبدادية وفي طياتها الوساطة والمحسوبية ولا تعتمد علي الموضوعية في شتي مجالات العمل بمختلف مؤسساتنا وهذا يدل علي أن المسؤولين السابقين غير مرغوب فيهم لتولي أي مناصب بالمرحلة الجديدة في ليبيا المستقبل، وهذا يثبت ما جاء به - السؤال الثالث والرابع - وهو أن سلوكيات المسؤولين السابقين ليست مقبولة من قبل المشاركين، وينبغي استبعاد أي مسؤول سابقاً حتى ولو كان من ذوى الكفاءة وفي ذات الخصوص يبرهن السؤال الأخير (10)، حيث جاءت الخبرة في المرتبة الرابعة أي أقل أهمية من باقي الخصائص، وهذا يشير إلى أن ممن يحملون الخبرة هم من المسؤولين السابقين غير المرغوب فيهم في ليبيا المستقبل.

جدول(8) توزيع إجابات المشاركين حول تولي المسؤولين السابقين

البيان	العدد	النسبة
نعم	80	9.9%
لا أعرف	76	9.4%
لا	652	80.7%
المجموع	808	100%

9 - هل الكفاءات الليبية الموجودة في الخارج هي الأنسب لبناء ليبيا المستقبل ؟

يبين الجدول والشكل (9) أن نسبة (51.2%) من المشاركين أفادوا بأن الكفاءات الليبية بالخارج هي الأنسب في بناء ليبيا المستقبل، وأن (29.7%) منهم محايدون، في حين أفادوا (19.1%) بأن الكفاءات بالخارج ليست الأنسب في بناء ليبيا المستقبل، ، ويدل ذلك بعدم الاعتماد الكلي علي الكفاءات بالخارج لأنهم بعيدون عن الواقع المحلي وما يحمله من مشاكل من ناحية وعن ثقافة مؤسساتنا من ناحية أخرى، ويرى الباحث بأن هناك اعتقاد من

المشاركين حول مزج الكفاءات الموجودة بالداخل والخارج، فالكفاءات الداخلية هي قريبة من الواقع المعاش وتستطيع تكيف نفسها مع المجتمع، أما الكفاءات الخارجية فهي تحمل ثقافة ذات سمات جديدة منبثقة من بيئة ديمقراطية شفافة تحفز علي خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات.

جدول(9)إجابات المشاركين حول الكفاءات بالخارج لبناء ليبيا

البيان	العدد	النسبة
نعم	414	51.2%
لا أعرف	240	29.7%
لا	154	19.1%
المجموع	808	100%

10 - من وجهة نظرك رتب الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في المسؤولين من حيث الأهمية(1-4):

يوضح الجدول (10) إجابات المشاركين حول مدي توفر الخصائص الواجب توافرها في كفاءة المسؤول، وتمثلت هذه الخصائص في:

- التخصص - النزاهة - المؤهل العلمي - الخبرة

يلاحظ من البيانات أعلاه أن خاصية المؤهل العلمي جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها، وتليها النزاهة ومن ثم التخصص وفي المرتبة الأخيرة جاءت الخبرة من حيث توافرها في كفاءة المسؤول، ويشير ذلك إلى أن الكفاءة في المسؤول ينبغي أن تعتمد بالدرجة الأولى علي المؤهل العلمي وتأتي النزاهة والتخصص ومن ثم الخبرة. كما نعلم بأنه كلما كانت الكفاءة مدعومة بالمؤهل العلمي كلما كانت أفضل جدول(10) ترتيب الخصائص حسب أهميتها

الخصائص نص	ترتيب حسب الأهمية	المؤهل العلمي		النزاهة		التخصص		الخبرة	
		الع	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	58 3	72.2	180	22.3	22	2.7	23	2.8	
2	17 9	22.2	357	44.2	246	30.4	30	3.7	
3	28	3.5	221	27.4	385	47.6	174	21.5	
4	18	2.2 0	50	6.2	155	19.2	581	71.9	
المجموع	80 8	100	808	100	808	100	808	100	
النسبة									

ويلاحظ من إجابات معظم المشاركين بأنهم لا يجذبون المسؤولين ممن يحملون خبرة في مجال عملهم بمؤسساتنا، حيث كانت الخبرة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية وهذا يثبت ما أسلفناه سابقاً عن السؤال الثالث والثامن، فمعظم المشاركين يرون ضرورة اكتساب مبدأ الكفاءة بالخصائص السالفة الذكر ما عدا الخبرة فهي في اعتقادهم تحمل ثقافة سلبية غير شفافة كانت سائدة بمؤسساتنا (شيوع الثقافة البيروقراطية، انتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي في كافة مجالات العمل، شيوع ثقافة التواكل ضعف الإطار القانوني للعمل، غياب الانضباط، شيوع الوساطة بين الناس واعتبارها أمراً طبعياً لا بد من وجوده، انتشار ثقافة عدم المساءلة). كما أفاد المشاركون إلى ضرورة توفر النزاهة في أي مسؤول جديد بليبيا المستقبل، فالنزاهة كانت مغيبة بمؤسساتنا بعهد الانظام وبالتالي كانت ردة الفعل علي غيابها بتلك الفترة هي توافرها في المسؤولين. كذلك كان التخصص غير وارد في المسؤولين السابقين فسياسة الاختيار لتقلد المناصب القيادية والإدارية بعهد الانظام كانت مُمنهجة وفق آراء واتجاهات شخصية وليست علي الأسس العلمية الموضوعية فهي في الأول والأخير تعتمد علي قرار فردي لتقديم الولاءات الشخصية.

* مقترحات المشاركين:

1- يمكن المزج بين الكفاءات الليبية الموجودة بداخل ليبيا وخارجها، لكي تعطي أداء بأكثر كفاءة وفعالية.

- 2 - يجب مراعاة مبدأ الكفاءة عند اختيار المسؤولين لتولي المناصب القيادية والإدارية.
- 3- أن تتوفر في خصائص المسؤولين صفات القيادة، أي القدرة علي قيادة الأفراد والمؤسسات.
- 4- أن يتوفر في المسؤولين الالتزام المهني والأخلاقي.
- 5- إحلال قيادات جديدة تحمل اتجاهات إيجابية جديدة نحو العمل (تنمية الولاء- والانتماء).
- 6- يجب تطبيق مقولة "اختيار الشخص المناسب في الموقع المناسب" بحيث يتم الاعتماد علي الموضوعية(الكفاءة) عند اختيار المسؤولين لتقلد المناصب القيادية والإدارية.

النتائج:

- من خلال تحليل البيانات السابقة، يمكن عرض أهم نتائج الاستطلاع فيما يلي:
- 1 - كشفت النتائج أن أكثر من (50%) من المشاركين، يرون أن الكفاءات الليبية المحلية والخارجية تستطيع بناء ليبيا المستقبل.
 - 2 - بينت النتائج أن أكثر من (50%) من المشاركين، قد أفادوا بوجود تأثير وبدرجة متوسطة للقبيلة فيما يخص اختيار المسؤولين (قيادي) بغض النظر عن الكفاءة.
 - أظهرت النتائج أن أكثر من (90%) من المشاركين غير راضيين عن تصرفات وسلوكيات المسؤولين السابقين.
 - 4 - كشفت نتائج الدراسة أن أكثر من (80%) من المشاركين أفادوا باستبعاد المسؤولين السابقين بغض النظر عن كفاءاتهم.
 - 3 -بينت النتائج أن أكثر من (95%) من المشاركين أفادوا بأن أداء المجالس الانتقالية - بالمنطقة محل الدراسة - تراوح بين المتوسط إلي الضعيف.
 - 6- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر من (60%) من المشاركين أفادوا بأن شيوع الوساطة والمحسوبية كان سببها تسبب القانون.
 - 7- بينت النتائج أن أكثر من (80%) من المشاركين غير موافقين علي تولي المسؤولين السابقين لأي منصب في ليبيا المستقبل، لأنهم يحملون ثقافة ضعيفة استبدادية لا تعتمد علي الموضوعية.
 - 9 - كشفت النتائج أن خاصية المؤهل العلمي جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها، وتليها النزاهة ومن ثم التخصص وفي المرتبة الأخيرة جاءت الخبرة من حيث توافرها في كفاءة المسؤول (القيادي).

*التوصيات:

مما لاشك فيه أن المستقبل يبني من رؤية الحاضر ولما تتطلبه هذه الرؤية من كفاءات ومهارات قيادية تعمل علي تهيئة البيئة المناسبة لصناعة المستقبل في ليبيا، ولكي نبدأ بتأسيس ليبيا الحرة (دولة المؤسسات) يجب العمل علي اعتماد مبدأ الكفاءة، أي اختيار الأشخاص من ذوي الكفاءات المتميزة والمتخصصة القادرة علي تهيئة البيئة المناسبة لعملية التغيير والتنمية المنشودة، لذا لابد من تطوير أسلوب اختيار المسؤولين في كافة المؤسسات للاستفادة من الكفاءات المتميزة، لابد من توحيد الجهود للقضاء علي الثقافة السلبية الخاطئة في مؤسساتنا. ومن هذا المنطلق يمكن وضع عدة توصيات علي النحو التالي:

- 1 - إقناع المؤسسات بمختلف مستوياتها بأهمية الكوادر القيادية في التغيير والتطوير واكتشاف الكفاءات والاستفادة منها .
 - 2 - ضرورة التعرف علي آراء العاملين (الكوادر الإدارية- والقيادية) من خلال لقاءات واستمارات تبين مدى رضاهم عن كفاءة رؤوسهم وطرق تعاملهم.
 - 3 - العمل علي خلق روح الولاء والانتماء لدي جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية
 - 4 - إقامة الندوات وورش العمل التي تناقش دور الكفاءات القيادية في مشاريع التنمية بمختلف مجالات المجتمع.
- وبعد .. ومما سبق ينبغي إجراء الدراسات العلمية المتعمقة التي تهتم بتطوير مؤسساتنا من خلال تناول المورد البشري (الكفاءات) القيادية والإدارية التي تبني الحاضر والمستقبل، وتبقي الإجابة عن السؤال القائم:- كيف يستفاد من الكفاءات المتميزة في صناعة المستقبل؟- مرهونة في رؤية الحاضر للمستقبل، فبدون استثمار هذه الكفاءات لن يبني المستقبل.

المراجع:

- الفاتحي، محمد، (2004) تقييم الكفاءات ، ومراجعة عبد الكريم غريب، منشورات عالم المعرفة، تاريخ الزيارة 2011/11/28, <http://www.startimes.com/f.asp>
- بن عسلة، بلفظل (2008) تنمية الكفاءات في بنك سوسيتي جنرال الفرنسي بتلمسان، كلية علوم الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال.
- حنفي، عبدالغفار (2006) أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسين، رحيم (2005) " التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عبد الكريم غريب (2003) "إستراتيجية الكفايات وأساليب تقويم جودة تكوينها" ط 3 منشورات عالم التربية.
- كردي، أحمد السيد (2011) تنمية الكفاءات الإدارية، تاريخ الزيارة 2011/11/22. <http://ahmedkordy.blogspot.com/2011>

جودة الخدمات و أثرها على رضا الزبون
دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري – وكالة سكيكدة 52-
الأستاذة: بن قيراط و داد
جامعة تبسة الجزائرية

ملخص:

تعتبر جودة الخدمات من أهم المداخل الحديثة التي حظت باهتمام واسع لا سيما في ظل عصر التوجه بالمستهلك، و هذا ما جعل المؤسسات الخدمية تعمل من أجل التعرف على توقعات الزبائن حول الخدمة التي يرغبون بها و محاولة تجسيدها. إضافة إلى البحث في تلك الأبعاد التي على أساسها يقيمون جودة الخدمات ، لأن تقييم المستهلك ناتج عن الفرق بين توقعاته و مستوى إدراكه لأداء الخدمة. و ذلك قصد الوصول إلى الزبون و بلوغ رضاه، الذي بدوره يقود إلى خلق الولاء و زيادة النصيب السوقي للمؤسسة، جذب مستهلكين جدد من خلال تحدث الزبائن الراضين بكلام إيجابي عن المؤسسة. و قد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية في وكالة البنك الخارجي الجزائري تحليل مدى مساهمة جودة الخدمة في تحقيق رضا المستهلكو اختلاف المعايير التي يعتمد عليها المستهلكين في تقييمها.

الكلمات المفتاحية: الخدمة، الجودة، جودة الخدمات، رضا المستهلك.

Abstract

Service quality is considered to be one of the most modern approaches that have attracted wide attention, especially in the consumer –oriented era. As a result, service organizations were stimulated to work on identifying consumers' expectations about the service they want as well as embodying them in real life and looking for the dimensions on which the quality of services is based. All of this is carried out, in order to reach out for the customer and satisfy him, which in turn, leads to creating loyalty, increasing company's share of market and attracting new clients through positive feedback of already satisfied customers. In fact, during our field study in the External Bank of Algeria, we tried to analyze the degree of the effect and contribution of the service quality in fulfilling customer satisfaction and the different criteria used by this latter to evaluate it.

مقدمة:

في ظل النمو الخدمي الواسع و التنوع الكبير، أصبح من الضروري بالنسبة المؤسسات الخدمية أن تميز خدماتها بشكل حقيقي و ملموس، حيث أجمعت مختلف هذه المؤسسات أن جوهر النجاح هو تقديم خدمات تحقق توقعات و رغبات الزبون أي الانطلاق من الزبون للوصول إليه، لا سيما و نحن في زمن التوجه بالزبون. إلا أن الاستجابة الفعالة لهذه التوقعات لا تتحقق الا من خلال تقديم خدمات ذات مستوى راق من الجودة توافق هذه التوقعات أو تفوقها . لذلك لجأت المؤسسات الخدمية الى اعتناق الجودة إيماناً منها بتحقيق ميزة تنافسية تواجه بها تحديات البيئة التي تنشط فيها.

فعندما تتشابه الخدمة بين مؤسسة و أخرى يصبح تقييم الزبون لجودة الخدمة هو المحدد الرئيسي لتعامله مع مؤسسة ذاتها دون أخرى. وذلك ناتج عن رضا الزبون عن خدمات تلك المؤسسة التي لبت ما يطمح اليه. و بالتالي لا بد لها أن تسعى جاهدة إلى رفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة و الاهتمام بتطوير جودة الخدمات و تسعى للبحث في مختلف معايير الحكم عليها. خاصة أن ثورة التكنولوجيا و الاتصال و المعلوماتية مكنت الزبون من المفاضلة بين الخدمات حسب ميولاته و رغباته قصد كسب عدد أكبر من الزبائن من خلال إرضائهم. و تعتبر البنوك الجزائرية من أهم المؤسسات الخدمية التي تتيح فرصة الحصول على خدمات متنوعة لكنها أصبحت الآن تواجه منافسة لوجود بعض وكالات و فروع أجنبية بالجزائر، مما يتطلب منها رفع كفاءتها و تطوير الأساليب المصرفية من تسهيل لإجراءات سير عملها و تكنولوجيا تساهم في تميتها و تطويرها و الارتقاء بمستويات أداء موظفيها. و هذا ما ينعكس على تحسين جودة خدماتها و تحقيق توقعات و حاجات الزبائن و متطلباتهم. و بالتالي فالجودة أهم عامل للوصول إلى بناء شراكة مع الزبائن هدفها تحقيق رضاهم و كسب ثقتهم و بالتالي اكتساب ميزة تنافسية في بيئة يصعب فيها التميز.

إشكالية البحث:

مما سبق يمكن لنا أن صياغة التساؤل الرئيسي لبحثنا و المتمثل في:

ما مدى تأثير جودة الخدمات على رضا الزبون؟

- و هذا التساؤل الجوهرى يجرنا إلى طرح تساؤلات فرعية ضمن سياق الإجابة عليه كما يلي:
- ما معنى جودة الخدمات، و ما هي المكانة التي تحتلها الجودة في المؤسسات الخدمية ؟
- ما هي المعايير التي يستخدمها الزبائن للحكم على جودة الخدمة، و ما هي أساليب تطويرها؟
- ما هي طرق قياس رضا الزبون و التعرف على درجة رضاه عن الخدمات لإيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين جودتها للتوصل إلى الاحتفاظ به؟
- ما مدى الاهتمام بجودة الخدمات في البنك الخارجى الجزائري، و هل هناك ارتباط بين جودة الخدمات و رضا الزبون؟

فرضيات البحث:

- انطلاقا من التساؤل الرئيسى و الأسئلة الفرعية، يمكن لنا صياغة الفرضيات التالية:
- تختلف المعايير التي يعتمد عليها الزبائن من حيث أهميتها النسبية أثناء تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة؛

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة المدركة للخدمة المقدمة و رضا الزبون؛

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في إبراز مكانة الجودة في الخدمات و دورها في كسب رضا الزبون و ولائه، و بالتالي دعم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التعرف على النقاط الأساسية التي يبحث عنها الزبائن ويفضلون تواجدها في الخدمات التي يحصلون عليها. و بالتالي الاستحواذ على اهتمامهم و جذبهم والتعامل معهم، التعرف على درجات الرضا لديهم والعمل على تنميتها وتطويرها.

أهداف البحث:

من خلال هذه البحث، نسعى إلى التوصل إلى مجموعة من الأهداف من بينها:

- التعرف على مدلول الجودة في قطاع الخدمات باعتبارها غير ملموسة؛
- التعرف على الدعائم الأساسية التي تقوم عليها جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، أساليب تطويرها؛
- التعرف على أهمية اكتساب رضا الزبون بالنسبة لكل من المؤسسة الخدمية و الزبون؛
- إبراز مساهمة الجودة في الوصول إلى تحقيق رضا الزبون و ولائه؛
- تحديد أهمية المعايير التي يعتمد عليها الزبائن لتقييم جودة الخدمة؛
- محاولة التعرف ما إذا كانت المؤسسات الخدمية الجزائرية تعتنى بجودة خدماتها و تسعى لتطويرها و إدراك دورها في بلوغ رضا الزبون.

منهجية البحث:

لدراسة موضوع جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون و معالجة الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي لوصف الخلفية النظرية للموضوع وذلك بالرجوع إلى أهم ما جاء في أدبيات الإدارة عن جودة الخدمة و رضا الزبائن. أما الجانب الميداني تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، من خلال استبيان لتقييم جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك الخارجي الجزائري وكالة سكيكدة -52- من وجهة نظر عينة من الزبائن و درجة رضاهم.

أولا: التأطير النظري

1-تعريف جودة الخدمات:

1-1-تعريف Lewis و Booms: هي " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع

توقعات العملاء لهذه الخدمة " (xxix) و نستنتج التعريف أن من يحكم على جودة الخدمة هو الزبون من خلال مقارنته بين ما تحصل عليه فعلا و ما كان يرغب به.

1-2-تعريف levelock: هي "درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم" (xxx). يتوافق هذا التعريف مع سابقه من حيث أن جودة الخدمة هي ما تحققه من حاجات و متطلبات الزبائن و بالتالي التوصل إلى إرضائه. و منه نستنتج أن جودة الخدمة تحدد رضا الزبون أو عدم رضاه.

1-3-تعريف الجمعية الفرنسية للتقنيين: عرفتها ضمن المواصفات القياسية الدولية

الايزو 9000 طبعة 2000 أنها " قدرة مجموعة من الخصائص على إرضاء متطلبات العملاء" (xxxi) و هذا ما يؤكد أن جودة الخدمة يمكنها تحقيق رضا الزبون.

هذا يعني أن جودة الخدمات تعبر عن مدى تحقيق توقعات الزبون أي التطابق بين ما يتمنى أن يحصل عليه و الأداء الفعلي للمؤسسة، وذلك في جميع مراحل و جوانب تقديم الخدمة. كما تعتبر من محددات رضا الزبون. و يمكن القول أنه لا بد من النظر الى جودة الخدمة من وجهة نظر مقدمها و التي يعتبرها التطابق مع المواصفات الموضوعية لتقديم الخدمة، و من وجهة نظر الزبون و هي التطابق مع حاجاته.

2-نماذج قياس جودة الخدمة:

1-2-نموذج Servqual*(الفجوات): قام كل من Zeithaml, Berry,Parasuraman بوضع

نموذج لقياس جودة الخدمات سنة 1988، الذي يقوم على مقارنة توقعات الزبائن و إدراكاتهم لجودة الخدمة و منه تحديد الفجوة بينهما اعتمادا على خمسة أبعاد كما يلي:

- الأشياء الملموسة **Tangibles** : عادة ما يقيم الزبون جودة الخدمة اعتمادا على الجانب الملموس في تقديم الخدمة، سواء ما يعتمد عليه لتقديم الخدمة أو التي ترشده للخدمة كالألات والمباني...

- الاعتمادية **Reliability**: يقصد بالاعتمادية القدرة على أداء و تقديم الخدمات كما وعدت بها المؤسسة (xxxii) أي مدى الاتساق في الأداء و إنجاز الخدمة كما وعدت بها المؤسسة بشكل دقيق.

* sevequal: تعني جودة الخدمة و مكونة من العبارتين service تعني الخدمة، و qualité و تعني الجودة.

- **الاستجابة Responsiveness**: هي القدرة و الرغبة و استعداد مجهز الخدمة للمثول و بسرعة لخدمة الزبائن، و يعني ذلك أيضا القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي و الاقتراحات و المبادرة بتقديم الخدمة بصدر رحب و الرد على استفساراتهم بسرعة، كما تضم أيضا تلبية الاحتياجات الطارئة و الجديدة للزبائن.

- **الأمان Security**: أي خلو الخدمة المقدمة و مختلف المعاملات مع المؤسسة من الخطورة، بما في ذلك إحساس المستهلك بالأطمئنان النفسي و المادي عند تعامله مع المؤسسة الخدمية.

- **اللباقة courtesy**: يعني هذا توفر الاحترام و الأدب في مقدم الخدمة، الود و المجاملة و التعاطف في المعاملة و روح الصداقة، و احترام عادات و تقاليد المستهلك.

بالتالي حسب هذا النموذج فإن:

جودة الخدمة = التوقعات - ادراك الزبون للأداء الفعلي

2-2- نموذج Servperf* (الاتجاهي): حسب هذا النموذج يتم قياس جودة الخدمة على أساس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، كما أنه يعتمد على نفس الأبعاد المستخدمة في النموذج السابق (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان و اللباقة). و بالتالي فإن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن^(xxxiii). وجودة الخدمة حسب هذا النموذج هي:

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

3- تعريف رضا المستهلك:

1-3- تعريف Hunt: "شعور ينتج عند تقييم التجربة أنها على الأقل جيدة كما كان متوقع لها"^(xxxiv) نستنتج أن الرضا هو إحساس يتوقف على توقعات الزبون، و يحس به إذا كانت الخدمة المتحصل عليها توافق هذه التوقعات.

3-2- يعرف أيضا: أنه "حالة نفسية لما بعد شراء و استهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر (مؤقت) ناتج عن الفرق بين توقعات العميل و الأداء المدرك، يعتمد بالموازاة مع ذلك الموقف المسبق الأولي تجاه الخدمة "^(xxxv) هنا نجد أن الرضا حالة نفسية تنتج بعد استهلاك الخدمة و مبنية على تحقق توقعاته و التعامل السابق للزبون.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا هو ذلك الشعور الذي ينتج عند مقارنة الزبون لما ينتفع به من الخدمة فعلا و ما كان يتوقع أن يحصل عليه.

^{*}Servperf: يعني أداء الخدمة، يتكون من العبارتين: service و تعني الخدمة، performance و تعني الأداء.

4- محددات الرضا: يقصد بمحددات الرضا مجموعة من العوامل التي يبنى على أساسها شعور الرضا أو على أساسها يتحقق الرضا أو عدمه كما أشارت إليه مختلف التعاريف أعلاه، و تتمثل تلك العوامل فيما يلي:

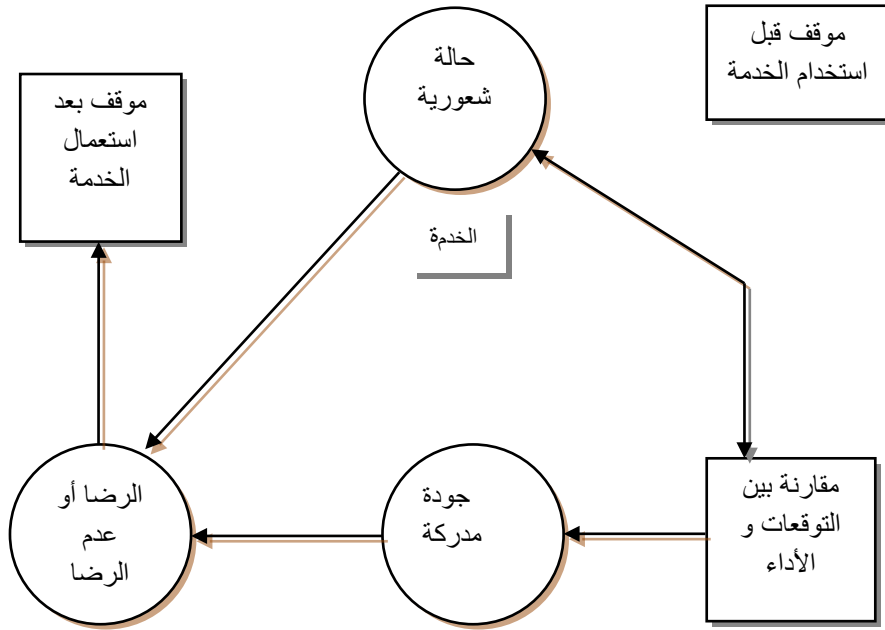
4-1- التوقعات: تعكس التوقعات موقف الزبون من حيث التفاؤل و التشاؤم، أي أن التوقع هو احتمال إيجابي أو سلبي يتكون داخل الزبون حول الخدمة و على أساسها يتحقق الرضا أو لا يتحقق.

4-2- الأداء الفعلي: يحدد الأداء أيضا رضا أو عدم رضا الزبون، و ذلك باعتباره أساسا للمقارنة بينه و بين التوقعات، فزيادة الأداء يزيد من الرضا و يعني ذلك زيادة مستوى جودة الخدمة تؤدي إلى زيادة رضا الزبون.

4-3- مطابقة و عدم المطابقة: يقصد بالمطابقة التساوي بين الأداء و التوقعات و عدم المطابقة هو وجود فرق بينهما، ومنه ينتج الرضا أو عدم الرضا. فينتج الرضا في كل من المطابقة و عدم المطابقة الموجبة بينما ينشأ عدم الرضا في حالة عدم المطابقة السالبة. و المقصود بعدم المطابقة الموجبة أن يفوق الأداء الفعلي التوقع أما عدم المطابقة السالبة يتفوق فيها التوقع على الأداء.

5- رضا المستهلك و الجودة المدركة: إن رضا الزبون يتأثر بمدى إدراكه لجودة الخدمة المقدمة و التي يحكم عليها من خلال بعض المعايير، فإذا أدرك الجودة كما كان يتوقعها انبعث شعور الفرح و الرضا بداخله. أي إذا تحققت توقعات الزبون حول الجودة ترتفع معدلات الرضا لديه، و هذا الأخير يعتبر مقدمة بالنسبة للجودة المدركة حيث يعمل على تحسينها باستمرار بالرغم من اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين الجودة و رضا الزبون كما هو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): العلاقة بين الجودة المدركة و رضا المستهلك



Source: Denis Darpy et Pierre Volle, **comportement du consommateur**, Dunod, Paris, 2003, p 165.

و منه نجد أن ما يربط الرضا و الجودة علاقة قوية فكل منهما يبني على توقعات، على أساسها تخلق و تصنع الجودة فتتحقق اشباعات و حاجات الزبون و على أساس هذا الإشباع يتحدد مستوى الرضا.

ثانيا: الاطار التطبيقي :

1 تحديد مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الزبائن الذين يتعاملون مع وكالة سكيكدة - 52 - لسنة 2011. حيث قمنا بعملية إحصاء أولية، تمثلت في حصر شامل لعدد زبائن هذه الوكالة، و وجدناه 29990. إلا أنه بعد تحاورنا مع المسؤول عن محافظة العملاء أحاطنا علما أن هناك عدد كبير جدا من الحسابات المفتوحة لا تعرف حركية و إن كانت فهي لا تكاد تذكر*.

هناك من يفتح حساب بالبنك تماثليا مع متطلبات بعض الملفات الإدارية، و بعد الحصول على رقم الحساب لم يستعمله* مرة أخرى.

و تماشيا مع اهتماماتنا بالزبون الحقيقي الذي يتعامل باستمرار مع الوكالة ليتمكن من تقييم خدماتها قمنا بعملية فرز تجلّت في التصنيف حسب حركية الحسابات، و استبعدنا كل زبون لم يستعمل الحساب على الأقل 10 مرات في السنة، فأصبح حجم المجتمع محل الدراسة وفق هذا الإجراء يقدر بـ 2993.

2- تحديد عينة الدراسة: نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة و قيود التكلفة و الوقت، قررنا استعمال أسلوب العينات بالاعتماد على المعاينة العشوائية. حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على الزبائن الذين تعاملوا مع الوكالة أثناء فترة التبرص، و نظرا لما يحتويه الاستبيان من أسئلة كبيرة يتطلب الإجابة عليها في وقت طويل نسبيا، و شرح هذه الأسئلة للمستهلكين تم توزيع 320 استبيان. و بعد الانتهاء قمنا باعتماد 300 للتحليل و استبعاد 20 استبيان، لعدم اكتمالها وعدم الإجابة بطريقة صحيحة و تناقض في الإجابات.

3- أدوات الدراسة: لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة و ذلك تماشيا مع نوعية الموضوع و تتمثل في :

3-1- المقابلة: يقصد بالمقابلة تلك الوسيلة المستعملة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على الإجابة للأسئلة، و قد اعتمدنا في بحثنا المقابلة مع مدير الوكالة و ذلك بهدف جمع المعلومات حول مدى الاهتمام بجودة الخدمات في الوكالة، أساليب تطويرها و أساليب قياسها، مدى الاهتمام بالزبائن و مختلف الإجراءات المستخدمة لتحقيق رضاهم، كيفية التقليل من حالات عدم الرضا و بحث علاقات الزبائنو الوكالة. لجأنا للمقابلة مع المدير لعدم وجود مصلحة خاصة بالجودة في الوكالة، لكن لم نتمكن من الحصول على إجابات واضحة. كما قمنا بمقارنة أجوبة المقابلة مع أجوبة الزبائن الموجودة في الاستبيان للتعرف على مدى الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة لكسب رضا الزبائن و المحافظة عليهم.

3-2- الاستبيان: تقتضي أهداف الدراسة و ما طرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة باستبيان موجه إلى زبائن الوكالة للإجابة عليها.

3-2-1- تصميم الاستبيان: أما من حيث تصميم استبيان البحث، فهو يتكون من ثلاث أجزاء كمل يلي:

القسم الأول: معلومات عامة :

يتعلق الجزء الأول من الاستبيان بالعوامل الديموغرافية للعينة من حيث السن، المستوى التعليمي المهنة، إضافة إلى أسئلة متعلقة بتعامل الزبائن مع الوكالة كسنوات التعامل، وسبب التعامل معها.

القسم الثاني: تقييم الزبائن لجودة الخدمات المقدمة

أما الجزء الثاني فهو خاص بإدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، و ذلك من خلال 34 عبارة تعكس المؤشرات الخمس الرئيسية لتقييم جودة الخدمة حسب نموذج servperf (الجوانب الملموسة للخدمة، الاعتمادية، الاستجابة الأمان، التعاطف)

القسم الثالث: درجة رضا الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة

يتعلق هذا الجزء بتحديد درجة رضا الزبائن في وكالة البنك الخارجي الجزائري عن كل معيار من الخمس معايير السابقة و درجة الرضا عن الجودة المدركة الكلية للخدمات المقدمة. و تم قياس متغيرات كل من القسم الثاني و الثالث باستخدام مقياس "ليكرت" لأنه أنسب المقاييس التي تسمح بقياس ادراكات الزبائن لجودة الخدمة ودرجة الرضا عن الجودة المدركة، و كل معيار من معايير الحكم عليها.

حيث قمنا بإعطاء درجة موافقة على كل العبارات الأربعون كما يلي:

القسم الثاني:

موافق تماما: درجة (5) موافق: درجة (4) محايد: درجة (3) غير موافق: درجة (2)
غير موافق تماما: درجة (1)

القسم الثالث:

درجة رضا كبيرة جدا: درجة (5) درجة رضا كبيرة: درجة (4) درجة رضا متوسطة: درجة (3)
درجة رضا منخفضة: درجة (2) درجة رضا منخفضة جدا: درجة (1)
و حسب الدراسات السابقة يمكن تقسيم مقياس ليكرت للتعرف على مستوى الموافقة كما يلي:

5	3,5	0 25,
مرتفع	متوسطة	منخفضة
درجة الموافقة		
درجة الرضا	كبيرة	متوسطة
		منخفضة

3-2-2- ثبات صدق المقياس: قصد التأكد من صدق المقياس المستعمل في الدراسة تم

عرضه على مجموعة من الأساتذة كما تأكدت فاعليته و ثباته من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ 78,39٪ بين العبارات المكونة لمعيار الملموسية و 78,46٪ فيما يخص عبارات

معيار الاعتمادية بينما بلغ 80,71٪ بين عبارات معيار الاستجابة، و 80,55٪ بين عبارات معيار الأمان، و بلغ 91,23٪ بين عبارات معيار التعاطف. و هذا ما يؤكد وجود علاقة ثبات و ارتباط بين عبارات كل معيار. أما قيمته بين كل عبارات المقياس فقد بلغت 96,13٪ و بالتالي فهي قيم ذات دلالة إحصائية عالية و دليل على الاتساقو الثبات بين عبارات النموذج المستعمل لقياس مختلف جوانب جودة الخدمة و درجة الرضا، و منه فالمقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية.

4-الأدوات الإحصائية المستعملة: شملت منهجية معالجة بيانات الدراسة بالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) (spss) على استخدام الأدوات التالية:

- اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا؛
- التكرارات و النسب لوصف بيانات عينة الدراسة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل معيار من معايير جودة الخدمة التي تقدمها الوكالة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، كذلك للتعرف على درجة رضا المستهلكين على كل معيار من تلك المعايير و درجة الرضا على الجودة الكلية، إضافة إلى تحديد الأهمية النسبية للمعايير التقييمية لجودة الخدمة. كما استخدمنا الانحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت لقيم إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي .
- أساليب الارتباط و ذلك لتحديد العلاقة بين كل معيار من معايير جودة الخدمة المقدمة من قبل الوكالة (مستقل) و رضا الزبون (تابع) و كذا العلاقة بين الجودة المدركة (مستقل) و الرضا الكلي (تابع)، حيث تم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 5٪ (درجة الثقة في هذه الحالة 95٪).

5-دراسة و تحليل البيانات:

5-1-وصف خصائص عينة الدراسة: للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية و المتمثلة في السن، المستوى التعليمي، المهنة إضافة إلى أسباب التعامل مع هذه الوكالة و مدة التعامل. حيث وجدنا أن أغلبية الزبائن اختاروا التعامل مع وكالة البنك الخارجي الجزائري لأسباب أخرى، تتمثل في المؤسسة التي يعمل فيها المستهلكين و أغليبيتهم من السوناطراك، و ذلك لوجود اتفاقية بين البنك الخارجي الجزائري و السوناطراك، و الذين يمثلون 29,2٪ من مجموع مفردات العينة. بينما الذين اختاروا التعامل مع

الوكالة نظرا لموقعها المناسب 92 زبون أي ما نسبته 25,6٪ من مجموع مفردات العينة. و هذا يوضح التوزيع الجيد للخدمة و جعلها في متناول الجميع، أما الذين يتعاملون مع البنك بسبب قوة مركزه المالي فيمثلون 16,3٪ حيث بلغ عددهم 58 زبون. بينما تحتل التسهيلات التي يقدمها البنك للمستهلك المرتبة الرابعة في سبب اختيار التعامل مع هذا البنك بنسبة 9,6٪ . و قلة من الزبائن الذين اختاروا التعامل مع البنك بسبب تشكيلة الخدمات المقدمة و جودتها و الاهتمام الجيد بالزبائن و ذلك بنسبة 6,7٪ لكل منهما، و هذا ما يترجم عدم الاهتمام الكافي بالزبائن و جودة الخدمات المقدمة. في حين عدد أقل اختار التعامل مع البنك بسبب الإجراءات الأمنية للحفاظ بأموال الزبائنو عددهم 20 بنسبة 5,6٪.

كما وجدنا أن الزبائن الذين يتعاملون مع الوكالة ما بين [1-5] سنوات بلغ عددهم 106 زبون بنسبة 35,3 ٪ ، ثم يليها الذين يتعاملون مع الوكالة لأكثر من 10 سنوات عددهم 100 زبون بنسبة 33,3٪ بينما الذين تتراوح سنوات تعاملهم بين [6-10] سنوات بلغ عددهم 62 بنسبة 20,7٪ . و أخيرا يمثل الأشخاص الذين تقدموا للتعامل مع الوكالة لأول مرة 32 زبون من أفراد عينة الدراسة و ذلك بنسبة 10,7٪ و الذين تعاملوا مع هذه الوكالة من خلال التأثير بالعائلة، صديق، الإعلان أو أسباب أخرى موزعين كما يلي:

من خلال الإجابات لاحظنا أن هذه الأسباب تتمثل في المؤسسة التي توظفوا فيها مجددا لوجود اتفاقيات بين البنك و هذه المؤسسات كذلك تعامل الزبائن مع L'Ansej، وعددهم 14 من بين 32 زبون و يمثلون 4,7٪، بينما الذين تقدموا للتعامل مع الوكالة متأثرين بصديق يمثلون 10 زبائن بنسبة 3,3٪ . فيما يمثل الذين تأثروا بعائلاتهم 6 زبائن بنسبة 2٪، أما عدد المتأثرين بالإعلان فهما زبونان أي بنسبة 0,7٪ و هذا ما يعكس عدم فاعلية الإعلان عن خدمات البنك.

5-2- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمعايير جودة الخدمة:

5-2-1-الملموسية: المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3,170 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على جودة الخدمة من ناحية الملموسية و بإجماع من أفراد عينة الدراسة كما تدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,791

5-2-2-الاعتمادية: أما المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3,013 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على جودة الخدمة من ناحية الاعتمادية و بإجماع من أفراد عينة الدراسة كما دل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,90

5-2-3- الاستجابة: المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 2,631 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على جودة الخدمة من ناحية الاستجابة و بإجماع من أفراد عينة الدراسة كما تدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر 0,856

5-2-4-الأمان: يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3,298 مما يعكس درجة متوسطة على جودة الخدمة من ناحية الأمان و بإجماع من أفراد عينة الدراسة كما تدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1,068

5-2-5-التعاطف: فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 2,760 مما يعكس درجة متوسطة على جودة الخدمة من ناحية التعاطف بإجماع من أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر 1,129

5-3- تحليل البيانات المتعلقة برضا الزبائن:

5-3-1-درجة رضا الزبائن على الملموسية في جودة الخدمة: 28٪ من أفراد العينة المدروسة كانت درجة رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة إليهم من ناحية معيار الملموسية كبيرة، و 46,7٪ من كانت درجة رضاهم متوسطة. بينما 25,3٪ درجة رضاهم منخفضة، أما درجة الرضا الكلية عن مؤشر الملموسية متوسطة و يستدل على ذلك المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2,966 و هو ضمن المدى [2,5-3,5] و بإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه انخفاض الانحراف المعياري المقدر بـ 1,019.

5-3-2-درجة رضا المستهلكين على الاعتمادية في جودة الخدمة: وجدنا أن درجة الرضا الكلية على مؤشر الاعتمادية متوسطة و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2,846 و هو ضمن المدى [2,5-3,5] و بإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه انخفاض الانحراف المعياري المقدر بـ 1,053

5-3-3-درجة رضا الزبائن على الاستجابة في جودة الخدمة: وجدنا أن درجة الرضا الكلية عن مؤشر الاستجابة منخفضة و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2,266

5-3-4-درجة رضا الزبائن على الأمان في جودة الخدمة: وجدنا أن درجة الرضا الكلية عن مؤشر الأمان متوسطة و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2,026

5-3-5-درجة رضا الزبائن على التعاطف في جودة الخدمة: وجدنا أن درجة الرضا الكلية عن مؤشر التعاطف متوسطة و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2,600

5-3-6- درجة الرضا على الجودة الكلية: أن 23.3٪ من أفراد العينة درجة رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة إليهم كبيرة و 35,3٪ منهم درجة رضاهم متوسطة. في حين 41,3٪ درجة رضاهم منخفضة أما درجة الرضا الكلية على الجودة فهي متوسطة و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2,640.

6- اختبار الفرضيات:

6-1- اختبار الفرضية الأولى: التي تنص على أنه تختلف المعايير التي يعتمد عليها المستهلكون في البنك الخارجي الجزائري من حيث أهميتها النسبية أثناء تقييمهم جودة الخدمات المقدمة.

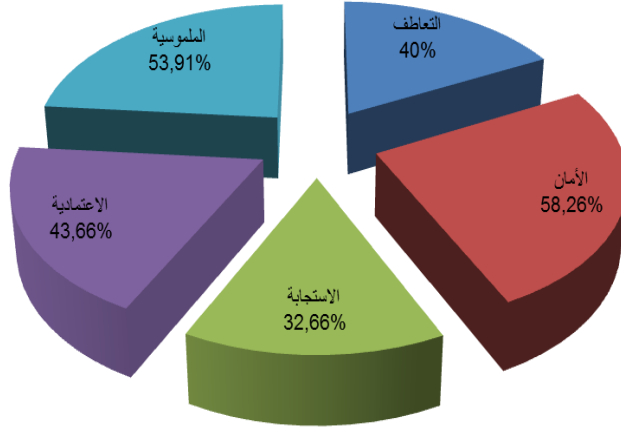
الجدول رقم (1): تقييم معايير جودة الخدمة

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
الأمان	3,298	1,068	58,26	متوسطة
المللموسية	3,170	0,791	53,91	متوسطة
الاعتمادية	3,013	0,900	43,66	متوسطة
التعاطف	2,760	1,129	40	متوسطة
الاستجابة	2,631	0,856	32,66	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة باستعمال spss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة كل معيار تختلف عن الآخر، حيث أن أكثر الأبعاد توافرا في جودة الخدمة في وكالة البنك الخارجي هو الأمان بوسط حسابي 3,298 و انحراف معياري قدره 1,068 و يليه بعد المللموسية بوسط حسابي 3,170 و انحراف معياري قدر بـ 0,791، و بعد ذلك مؤشر الاعتمادية بمتوسط يقدر بـ 3,013 و انحراف معياري 0,900، و يأتي في المرتبة الرابعة مؤشر التعاطف بمتوسط حسابي قدره 2,760، و في المرتبة الأخيرة بعد الاستجابة وفق متوسط حسابي قدره 2,631. و بالتالي يتضح أن المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في البنك تختلف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة، و بالتالي يمكن القول أن الفرضية المتعلقة باختلاف المعايير التي يعتمد عليها الزبائن لتقييم جودة الخدمات المقدمة من البنك صحيحة. و الشكل التالي يدعم ذلك:

الشكل رقم (1): التمثيل البياني للمعايير التقييمية لجودة الخدمة



6-2- اختبار الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة المدركة للخدمة

المقدمة و رضا الزبون. لاختبار هذه الفرضية لا بد من التعرف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الزبون و كل بعد من أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف). و ذلك باعتبار الرضا تابع و كل معيار من معايير الجودة كعامل مستقل حيث تم قبول أو رفض الفرضية بالاعتماد على مستوى المعنوية، إذ نرفض الفرضية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05. كما قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل معيار من المعايير السابقة الذكر و الرضا، ثم حساب معامل الارتباط بين كل المعايير مجتمعة و رضا الزبون. مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (1 -) و (1) و كلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين بينما كلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما. و نستدل على طبيعة العلاقة بين المتغيرين إذا كانت طردية أو عكسية عن طريق إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت إشارته موجبة فهذا دليل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين و إذا كانت إشارته سالبة فهذا دليل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.

الجدول رقم (2): العلاقة بين الجودة المدركة للخدمة و رضا المستهلك

المؤشرات	معامل	معامل	معامل	الإحصائية T
----------	-------	-------	-------	-------------

	الارتباط	الانحدار	التحديد	
الملموسية	0.623	0,412	0,388	9,683
الاعتمادية	0,671	0,506	0,45	11,01
الاستجابة	0,747	0,535	0,557	13,652
الأمان	0,652	0,583	0,425	10,452
التعاطف	0,761	0,719	0,578	14,250
الجودة الكلية	0,801	0,551	0,641	16,266

مستوى المعنوية 00
المصدر: إعداد الطالبة باستعمال spss

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملموسية في جودة الخدمة و رضا الزبون: مستوى المعنوية يساوي 0,00 و هو أقل من 0,05 و بالتالي يمكن القول أن هناك علاقة بين الملموسية في جودة الخدمة و رضا المستهلك، و يؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0,623 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتمادية في جودة الخدمة و رضا الزبون: بلغ مستوى المعنوية 0,00 و هي أقل من 0,05، و بالتالي هناك علاقة بين الاعتمادية في جودة الخدمة و رضا المستهلك و هي علاقة ارتباط طردية كما يدل عليها معامل الارتباط الذي يساوي 0,671.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة في جودة الخدمة و رضا الزبون: مستوى المعنوية يساوي 0,00 و هو أقل من 0,05، و بالتالي يمكن القول أن هناك علاقة بين الاستجابة في جودة الخدمة و رضا المستهلك كما يدل معامل الارتباط الذي قدر بـ 0,747 على وجود علاقة طردية و قوية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان في جودة الخدمة و رضا الزبون: قدر معامل الارتباط بـ 0,652 و هي علاقة طردية، كما بلغ مستوى المعنوية يساوي 0,00 و هي أقل من 0,05، و بالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان في جودة الخدمة و رضا الزبون.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف في جودة الخدمة و رضا الزبون: قدر معامل الارتباط بـ 0,761 و هي علاقة طردية قوية، كما بلغ مستوى المعنوية يساوي 0,00 و هي أقل من 0,05 و بالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف في جودة الخدمة و رضا الزبون.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة المدركة و رضا الزبون: قدر معامل الارتباط بـ 0,801 و هي علاقة طردية و قوية، كما بلغ مستوى المعنوية يساوي 0,00 و هي أقل من 0,05، و بالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة المدركة ورضا الزبون. و بالاعتماد على معامل التحديد يمكن القول أن الجودة المدركة للخدمة تؤثر و تتحكم في 64,1% من التغيرات التي تحصل في مستوى رضا الزبون، و يؤثر كل معيار من المعايير السابقة بمعدل متغير و درجة كبيرة في الرضا. أما 35,9% المتبقية فتعبر على تأثيره بعوامل أخرى. و منه يمكن القول أن الجودة المدركة لها ارتباط قوي و تأثير بالغ على مستوى الرضا بأبعادها الخمسة كما تبين من النتائج إذ يصل هذا الرضا إلى ذروته كلما ارتفع مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة.

7- نتائج الدراسة:

لقد قادنا هذا البحث إلى العديد من النتائج و منها:

- يرتبط مفهوم جودة الخدمات بتقديم خدمات تطابق توقعات الزبائن أو تفوقها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني مطابقة مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر معايير جودة الخدمة مع توقعات الزبائن لهذه المعايير؛ و تعتبر من أبرز القوى في تحديد الميزة التنافسية و خاصة في ظل وجود تشابه و تقارب بين الخدمات.
- يتطلب تطوير جودة الخدمات وضع برنامج جودة، و انتهاج ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة و التميز في العلاقة مع الزبائن و اتباع نظام معلومات لرصد توقعات الزبون؛
- يرتبط الرضا بالتوقعات و هذا ما يفسر اختلاف مستوياته من زبون لآخر؛
- أكثر الأبعاد توافرا في جودة الخدمة في وكالة البنك الخارجي هو الأمان و يليه بعد الملموسية و بعد ذلك مؤشر الاعتمادية، و يأتي في المرتبة الرابعة مؤشر التعاطف و في المرتبة الأخيرة بعد الاستجابة؛
- درجة رضا الزبائن عن الملموسية و الاعتمادية و الأمان و التعاطف في جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة متوسطة لكل منهم،
- درجة رضا الزبائن عن الاستجابة في جودة الخدمة المقدمة من طرف وكالة البنك الخارجي كانت منخفضة؛
- تختلف المعايير التي يعتمد عليها الزبائن من حيث أهميتها النسبية أثناء تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة؛

- يتأثر و يرتبط رضا الزبون بالجودة المدركة للخدمات المقدمة؛

8-الاقتراحات:

على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج، يمكن تقديم بعض التوصيات:

- 1- ضرورة إسراع المؤسسات الخدمية بالاهتمام الجاد بجودة خدماتها، بما في ذلك إدراج مديرية خاصة بالجودة ضمن تنظيمها، يكون هدفها العمل على تحقيق الجودة في مختلف جوانبها و إرضاء الزبون من خلال تحديد أبعاد جودة الخدمة من منظور الزبائن؛
- 2- ضرورة قيام المؤسسات الخدمية بنشر ثقافة الجودة في جميع مستوياتها، و ذلك من خلال تحسيس و توعية العاملين بمدى أهميتها و حثهم على القيام بالعمل الصحيح من أول مرة و مراقبتهم، و تعريفهم بالمزايا التي تعود على المؤسسة عند رفع جودة خدماتها، بما يضمن تعزيز إدراك واقتناع الزبائن بجودة ما يقدم لهم من خدمات؛
- 3- خلق فرق تحسين الجودة أو حلقات الجودة التي تجتمع بانتظام لمعالجة الجودة، من خلال تبادل الأفكار و الملاحظات المتعلقة بالمشاكل التي تعيق تحسين جودة الخدمات؛
- 4- ضرورة التعرف على حاجات الزبائن و توقعاتهم، كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمة التي يرغبون فيها، من خلال القيام ببحوث ميدانية لدراسة سلوك المستهلكين للوصول إلى تحديد حاجاتهم و توقعاتهم؛
- 5- الاختيار الجيد لمقدمي الخدمات، و العمل على تطوير مستوى أدائهم من خلال تكتيف الدورات التي تهتم برفع مستوى العاملين، خاصة الذين على اتصال مباشر بالزبائن.
- 6- التحسين و التطوير المستمر لجودة الخدمات، من خلال القياس الدوري للجودة و التعرف على نواحي القصور لمعالجتها. و القيام ببحوث الرضا لتحديد مستوى جودة خدماتها.
- 7- الاهتمام البالغ بشكاوي الزبائن و إدارتها، حيث تعتبر مصدرا هاما للمعلومات عما يريده المستهلك. كما أنها تتيح الفرصة لتقليص حالات عدم الرضا، من خلال معالجتها بطريقة ترضيه؛
- 8- ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي فيما يخص تحديث البيئة المادية للخدمة، والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات تنسم بالكفاءة والسرعة في الأداء؛
- 9- القياس الدوري لرضا الزبائن عن جودة الخدمة لمعرفة أسباب عدم الرضا و معالجتها؛
- 11- البحث على المؤشرات التي يحكم على أساسها الزبون على جودة الخدمات للتركيز عليها في أداء الخدمة؛

14- ضرورة تنمية علاقات قوية مع الزبائن من خلال إرضائهم، بهدف الاحتفاظ بهم و كسب آخرين جدد.

الهوامش والمراجع:

¹ Véronique simonet, **capital humain**, univ-paris1.fr

¹ - اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (INTEC)، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، إيتراك للنشر والتوزيع، 2004، ص 171.

¹ - **Le Capital Humain**, 30/10/2008, fr.wikipedia.org.

¹ La valeur des gens, **Les essentiels de de LOCDE: le capital humain**, www.oecd.org/fr/lesessentiels/38081744.pd

¹ - د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، 52، ص 2006 الإسكندرية، مصر،

¹ - Jean Marie, Perettik, **Gestion des Ressources Humaines**, Vuibert, 2000, p 18.

¹ - دور الموارد البشرية -التحديات والرؤية المستقبلية-، 2009/06/20، www.upower.net.

¹ فرحات غول، الميزة التنافسية: الطريق لربح المعركة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 12، الدار الخلدونية، الجزائر، 2009، ص 94.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، قالمة، الجزائر، 28-29 أفريل 2008، ص 47.

¹ J.B.Boucher, **Les Nouveaux Travailleurs Des Savoirs**, Edition D'organisation, Paris, 2004, p 213.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 296.

¹ مروة أحمد، نسيم إبراهيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 19.

¹ Saïid Oukil, **Economie et gestion de l'innovation Technologique**, Office de publication Universitaire, ben Aknoun, 1995, p 16.

¹ جيمس وينجز، 100 طريق لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، ط2، بيميك، 2004، ص 21.

¹ Richrd Soparnot et Stevens, **Management De L'innovation**, Dunod, Paris, 2007, p 09.

¹ Leruff. R et autre, **Encyclopédie De Gestion Et De Management**, 2^{eme} Édition, Dalloz, Paris, 1999, p 495.

¹ Jean Lachman, **Le Financement Des Stratégies De L'innovation Economique**, Paris, 1993, p22.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 17، 18.

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص 14، 15.

¹ من ضروريات العيش في البيئة التنافسية: الابداع والابتكار، 26 فيفري 2012،

www.siiroline.org/alabwab/edare.

¹ مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته، 2010/03/27، www.mawhoapon.net.

¹ أوسرير منور، منصور فؤاد، الابتكار والابداع كعنصرين أساسيين في عملية التاهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 860.

¹ عاكف لطفي حضائنة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 121، 122.

¹ جلال حمري، 2009/07/03، etudiantdz.com.

¹ ليلي الهاشم، الإبداع في المنظمات، 2009/05/26، knol.google.com.

¹ كبش جمال، قدام جمال، دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 2008/11/17-16، قالمة، ص 178.

¹ د. وسيلة حمداوي، الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 2008/11/17-16، قالمة، ص 112.

¹ الإبداع، 2010/02/16، www.mmsec.com.

الهوامش:

¹ - يوسف حسين عاشور، طلال عثمان العبادلة، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 11، العدد 1، يناير 2007، ص 104.

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 28.

¹ - Daniel Duret, Maurice Pillet, **Qualité en production: de ISO 9000 à six sigma**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2002, p 21.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات: الخدمات الاجتماعية، التعليمية، الصحية، مجموعة الفيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 96.

¹ - قاسم نابف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات و تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 104.

¹ - Joel Brée, **le comportement du consommateur**, Dunod, Paris, 2004, p58.

¹ - فريد كورتل وأخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص 415.

سبل تنمية اقتصاد المعرفة في الاقتصاد الجزائري

الدكتور مصطفى بودرامة

جامعة سطيف 1 الجزائر

ملخص:

تساهم الدراسة في تحديد السبل الكفيلة باندماج الجزائر في الاقتصاد المعرفي، علما أن مجتمع المعرفة لا ينمو إلا داخل بيئة تؤمن بالمعرفة وبدورها المجتمعي والاقتصادي، ولقد أصبحت الحاجة إلى المعرفة أكثر من تحدي وإنما ضرورة لتحقيق التنمية المستدامة وذلك عن طريق محاولة حصر الصعوبات التي تواجهها الجزائر على صعيد الإنتاج المعرفي في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

Abstract:

The importance of the study to determine ways to integration Algeria into the knowledge economy, the knowledge society do not grow only within an environment of knowledge and its role in the community and economy, and the need to know has become more challenging, but the need to achieve sustainable development through the attempt to account for the difficulties faced by Algeria in the production of knowledge in light of rapid technological developments.

Key words: knowledge-based economy, Internet, Digital divide, electronic commerce.

تمهيد :

نتيجة للتطور الهائل في العلم والتكنولوجيا في نهاية القرن العشرين تحقق نوع من التراكم المعرفي حازته الدول المتقدمة في الغالب وهذا أدى إلى زيادة التراكم الرأسمالي والسرعة في التقدم العلمي والتكنولوجي والذي تجسد في تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات، بناء على ذلك ظهرت بعض المفاهيم كالاقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة.

إن العقل البشري أصبح هو الثروة لأنه يمثل طاقة متجددة لا تنضب، وبالتالي يمثل العنصر البشري احد ركائز الهامة للاندماج في اقتصاد العالمي القائم على المعرفة والاستفادة منه في تحقيق التنمية المستدامة، أضف إلى ذلك ضرورة توفر بيئة مجتمعية معرفية.

بناء عليه تحاول هذه الورقة البحثية الإجابة على السؤال الجوهرى التالي: ما هي السبل الكفيلة باندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد المعرفي ؟

للإجابة على السؤال المطروح تنطلق الدراسة من فرضيتين هما:

– هناك توجه جزائري نحو اقتصاد المعرفة والذي يتطلب توفر مجموعة من السبل لإعطائه الدفعة القوية.

– تعاني الجزائر من عدة صعوبات في ميدان الاندماج في الاقتصاد المعرفي.

ويهدف هذا البحث إلى التطرق إلى مفهوم اقتصاد المعرفة، وبيان أهميته ودوره في التنمية الاقتصادية، ومحاولة حصر الصعوبات التي تواجه الاقتصاد الجزائري، ثم تحديد السبل الكفيلة الضرورية للاندماج في الاقتصاد المعرفي.

ولقد اعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع اقتصاد المعرفة في الجزائر بالاعتماد على النصوص التشريعية ومصادر رسمية من الهيئات الدولية، وبعض المراجع الأخرى ذات الصلة؛ هذا من أجل تفهم الوضع والوصول إلى استنتاجات ومقترحات عملية مقبولة.

1 - مفهوم اقتصاد المعرفة :

لقد شهد مفهوم اقتصاد المعرفة تطورا كبيرا في العقود القليلة الماضية مع اتساع استخدام شبكة الانترنت والتجارة الالكترونية والدفع الالكتروني، ويقوم هذا الاقتصاد على وجود بيانات يتم تطويرها إلى معلومات ومن ثمة إلى معرفة وحكمة في اختيار الأنسب من بين الخيارات الواسعة التي يتحها اقتصاد المعرفة.

واقصاديات المعرفة تعتمد على توافر تكنولوجيات المعلومات والاتصال واستخدام الابتكار والرقمنة، وعلى العكس من الاقتصاد المبني على الإنتاج، حيث تلعب المعرفة دورا أقل، فإن الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، أو رأس المال البشري، هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد، المبني على المعرفة، وفي الاقتصاد المبني على المعرفة ترتفع المساهمة النسبية للصناعات المبنية على المعرفة أو تمكينها، وتتمثل في الغالب في الصناعات ذات التكنولوجيا المتوسطة والرفيعة، مثل الخدمات المالية وخدمات الأعمال.

يستند اقتصاد المعرفة على التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وتوافر طرق المعلومات السريعة Internet، ودرجة الارتباط بشبكة المعلومات العالمية والهواتف النقالة وخدمات التبادل الرقمي، وهي الأسس التي أصبحت تحكم كافة مناحي الحياة وأسلوب أداء الأعمال، وقد انعكس ذلك في تطور التجارة الالكترونية وزيادة الشركات الجديدة التي تؤسس يوميا لممارسة أعمالها عبر الانترنت (E-commerce) ومنها شركات الدوتكوم، وإقامة الحكومات الالكترونية وتنفيذ (M-commerce) الكترونيا عبر الهواتف النقالة، والقيام بالمعاملات المصرفية والمالية إلكترونيا، وإنشاء الشبكات التعليمية والبحثية والصحية والسياحية وغيرها مع السعي لتقنين كل هذه العمليات عبر تطوير التشريعات اللازمة (Paula, 2001).

كما يعتمد اقتصاد المعرفة اعتماداً أساسياً على فعالية الشركات في جمع المعرفة واستعمالها لرفع الإنتاجية وتوليد سلع خدمات جديدة توزع عبر شبكات المعرفة التي تتغير المعلومات فيها بمعدلات سريعة. وستؤدي شبكة الإنترنت دوراً أساسياً في تشبيك المعرفة

لقد أطلقت عدة تسميات للدالة على اقتصاد المعرفة مثل: اقتصاد المعلومات، اقتصاد الخبرة، اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الافتراضي، الاقتصاد الشبكي، اقتصاد اللاملموسات، الاقتصاد الالكتروني، وحتى اقتصاد الانتباه (عبدالرحمان، 2007: 24)، ونظراً لاختلاف آراء المفكرين والمهتمين لموضوع اقتصاد المعرفة فحسب ما جاء في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن الاقتصاد المعرفي هو: "نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد أي إقامة التنمية الإنسانية باطراد. ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح للقدرات البشرية" (الأمم المتحدة، 2002).

كما عرفها تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 بأنها "حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات، وأنها تتكون من البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل الرؤى الرمزية، التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي و تاريخي وتوجه السلوك البشري فردياً أو مؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة، في إنتاج السلع والخدمات في نشاط المجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة" (الأمم المتحدة، 2003: 36). وهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عدة كالحدس و التخمين و الممارسة الفعلية.

إن اقتصاد المعرفة يتسع ليشمل المعرفة الصريحة (القياسية التي يسهل تخزينها واسترجاعها واستخدامها من خلال تكنولوجيات المعلومات) والمعرفة الضمنية التي هي القسم الأكبر من معرفة الأفراد والمؤسسات لذلك فالكثير يفضلون استخدام اقتصاد المعرفة لأنه أكثر شمولاً وتمثيلاً لأصول المعرفة بأنواعها (عليان، 2002: 376).

والاقتصاد المعرفي هو الذي توظف فيه المعرفة في مختلف الأنشطة الاقتصادية: الإنتاج، التنظيم، الإدارة، التسويق، المالية، حيث تمثل المعرفة فيه مصدر لخلق الثروة و مصدراً للتنافسية المنظمات (abdelkader, 2006: 37).

ومن السمات الرئيسية لاقتصاد المعرفة هو اعتماده بصورة أساسية على ما يلي (الشمري، ناديا، 2002: 22):

*-الاعتماد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي الذي يبني هذا الاقتصاد.

*-الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة والمدرّبة على التقنيات الحديثة.
*-انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية.

2 - أهمية ودور اقتصاد المعرفة :

2-1. أهمية اقتصاد المعرفة : تتجلى أهمية اقتصاد المعرفة في تحقيق الآتي:

*-العلاقة بين التنمية وتوليد المعرفة واستخدامها أصبحت واضحة، وتدل الإحصاءات على أن أكثر من 50٪ من الناتج المحلي الإجمالي في الدول المتقدمة مبني على المعرفة وهكذا أصبح الاستثمار في المعلومات أحد عوامل الإنتاج.
*- وقررت الإنترنت المعلومات الكثيرة وبأقل التكاليف، كما أدت إلى تخفيض تكاليف الصفقات التجارية إلى حدودها الدنيا، هذا ما أدى إلى تزايد استخدام التجارة الإلكترونية وإلى تحسين المنافسة على الصعيد العالمي، كما أدت إلى بروز فعاليات اقتصادية جديدة لم تكن معروفة من قبل.

*- تعدّ الإنترنت أفضل ما يمثّل مجتمع المعلومات؛ لأنها نتيجة تلاقي ما سمي عصر المعلومات والاتصالات، فهي أداة رئيسة للنشر والتبادل للمعلومات.
*- يعمل الاقتصاد المعرفي على تسهيل مهمة الدول والجهات المعنية بتأهيل وزيادة مساهمة دور المرأة في العملية التنموية.

*- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية (احمد، خالد، 2009: 22).

2-2. دور اقتصاد المعرفة في التنمية : يتوقف بناء الأمم الحديثة على تنمية البشر وتنظيم النشاط البشري، واعتبرت المعرفة العلمية محركاً للتنمية (bovard,2002:50)، وتباین ادوار المعرفة في عملية التنمية بتباين مجالاتها، ولعل من أبرز هذه الأدوار هي:

*- التسريع بعملية التنمية: ينجم تسريع عملية التنمية من التطور التكنولوجي الناجم عن التطور المعرفي في كافة فروع ومجالاته، حيث إحدى سمات التطور التكنولوجي المعاصر هو سرعة تطوره (احمد، ايوب، 2006: 41).

*- خفض تكلفة التنمية: اثر التكنولوجيا على خفض تكلفة التنمية من الأمور المستقرة والتي ليست في حاجة لتأكيد، إذ ينجم خفض في تكاليف الإنتاج و من ثم تكاليف التنمية من خلال:

- خفض معدلات استخدام المدخلات.
 - خفض في معدلات استهلاك الطاقة.
 - رفع إنتاجية العوامل الأخرى (العمل و رأس المال).
 - توفير مخلفات و بدائل صناعية أرخص من الموارد الطبيعية القابلة للنضوب.
- *- التغيير الثقافي: يتبين اثر التطور المعرفي على التغيير الثقافي من زوايا متعددة في مقدمتها (احمد، ايوب، 2006: 42):

- أن التطور المعرفي خاصة في مجالات المعلومات قد أسهم بشكل كبير في تفاعل الثقافات وفي نشر ثقافة العولمة، مع ضرورة التعامل الحذر مع تداعيات العولمة، حتى لا تبني على قمع ثقافات الأمم والشعوب النامية وإحلال الثقافة الغربية محلها.
- إحداث نظرة مراجعة للموارد الثقافية القديمة المستندة للخرافة واستبدال العلم والتفكير العلمي كخلفية تراثية للثقافات المعاصرة.

3 -ركائز الاقتصاد المعرفي ومؤشراته :

3-1. ركائز الاقتصاد المعرفي : يستند الاقتصاد المعرفي في أساسه على أربعة ركائز وهي على النحو التالي(الثمري، ناديا، 2002: 39) :

- الابتكار (البحث والتطوير): نظام فعال من الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.
- التعليم: يعد التعليم من العوامل الأساسية لتمكين الأفراد في مجتمع المعرفة، ويتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل.
- البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية.
- الحاكمية الرشيدة: يقصد بها توفير المساحة الحرة لمشاركة أفراد المجتمع في عملية اتخاذ القرار، فمفتاح تنمية المجتمع القائم على المعرفة يتركز على النقاش الحر وتبادل الأفكار.

ووفقا لمنهجية البنك الدولي لتقييم المعارف، فإن ازدهار اقتصاد المعرفة في أي بلد يحتاج إلى أربع ركائز وهي: نظام اقتصادي ومؤسسي قوي، ونظام تعليمي سليم، وبنية تحتية معلوماتية، ونظام للابتكار.

3-2. مؤشرات الاقتصاد المعرفي : يشتمل اقتصاد المعرفة على مجموعة من المؤشرات التي تعد الركيزة المهمة في تطوره ونجاحه ومعرفة متغيراته من خلال هذه المؤشرات يمكن الانضمام إلى هذا الاقتصاد، سوف نتناول أبرز التقسيمات الواردة في تصنيف مؤشرات اقتصاد المعرفة وهي:

3-2-1. مؤشرات إنتاج المعرفة: أو كما تسمى مؤشرات العلم والتكنولوجيا، وتتضمن بيانات المتعلقة بالأبحاث، وإحصائيات براءات الاختراع، والمنشورات العلمية، وهذه العناصر على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للاقتصاد القائم على المعرفة وهي كالاتي (عدنان، هدى، 2010: 62):

3-2-1-1. المؤشرات المتعلقة بالبحث والتطوير : تشكل بيانات الأبحاث والتطوير المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة، وتتصل بدعم بلد معين للبحث والتطوير سواء من خلال الإنفاق والتمويل أو من خلال السياسات المتبعة لدعم نشاط البحث والتطوير ويمكن تصنيف المؤشرات الخاصة بهذا المجال إلى:

*- الإنفاق على البحث والتطوير: تشمل الإنفاق الحكومي، وكذلك إنفاق الشركات والمنظمات والمعاهد والمساهمات الواردة من المنظمات والأفراد المقيمين خارج البلاد.

*- مؤسسات البحث والتطوير: الاستثمار في ميدان البحوث والتطوير يتم في الجامعات أو مراكز البحث المتخصصة أو في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية.

3-2-1-2. إحصائيات براءات الاختراع: وهي حق احتكار مؤقت تمنحه الحكومة إلى مخترع مقابل نشر اختراعه لمدة زمنية محدودة، وحصيلة البراءات التي يولدها نظام وطني للعلم والتكنولوجيا تشكل مؤشرا إجماليا على الحالة التكنولوجية ويستعمل لتقييم النجاح والتخصص بالنسبة للبلدان الأخرى (عدنان، هدى، 2010: 91).

3-2-1-3. المنشورات العلمية: تعد من المؤشرات المهمة التي يمكن من خلالها معرفة إمكانات الباحثين وقابليتهم في الدول وكلما ازداد عدد المنشورات العلمية عكس ذلك اهتمام الدولة بهذا الجانب، ولهذا المؤشر أهمية كبيرة وداعمة للاقتصاد المعرفي من حيث ازدياد الأوراق البحثية والمنشورات العلمية دليل على استيعاب العاملين في هذا المجال إلى الدور الذي يلعبه نشر الوعي العلمي والثقافي في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية (الشمري، ناديا، 2002: 40).

ولكن يظل أهم ما يميز بيئة البحث العلمي في الدول العربية عدم وجود سياسة علمية واضحة تحدد الأهداف والأولويات من خلال الموارد المتاحة (عدنان، هدى، 2010: 89).

3-2-2. مؤشرات البنية التحتية: تتمثل البنية التحتية لنشر المعرفة في الآتي:

3-2-2-1. البنية التحتية للاتصالات والمعلومات : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحتل مكانة جوهرية في اقتصاد المعرفة وقد وضعت الاونكتاد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجموعة من المؤشرات، وتتيح هذه المؤشرات مقارنة بناء القدرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان استنادا إلى مجموعة من المعايير المحددة التي بموجبها تتيح لصانعي القرار والسياسة استنباط السياسات المناسبة والملائمة لوضع خطط عمل مستقبلية وهي تنقسم إلى:

* - الاتصالات الهاتفية: تعتبر بوابة الدخول لعصر المعلومات.

* - تقانات الاتصال والجاهزية الرقمية: يعد توافر الحاسوب من المعايير الأساسية لقياس مدى وصول تقنيات المعلومات عبر الوسائط التقنية الجديدة.

* - وسائل النفاذ إلى وسائط الإعلام: تعد وسائل الإعلام من أهم آليات نشر المعرفة وإحدى الدعامات الأساسية للمجتمع المعاصر القائم على المعرفة.

* - الثقافة ونشر الوعي المعرفي: الثقافة هي أفضل ثمار مجتمع المعلومات، ويجب أن تتوفر إمكانية النفاذ إلى مصادر الثقافة لجميع المواطنين، فلا بد من تبادل المواد الثقافية المطبوعة والرقمية وتوزيعها، وتشجيع النوادي والجمعيات والمليقات الثقافية، ودعم النشاطات الفكرية بما فيها من مكنتات ودوريات والكتب والانترنت.

4 معايير دليل اقتصاد المعرفة والفجوة الرقمية:

4-1. معايير دليل اقتصاد المعرفة ودليل المعرفة : لقد اتجه برنامج الأمم المتحدة الخاص بتقييم

مستويات إدارة المعرفة في مجتمعات بلدان العالم المختلفة إلى اعتبار أربعة عوامل رئيسية بوصفها العناصر الرئيسية التي تعد معايير أساسية في تحديد مستوى سعى الاقتصاديات الوطنية باتجاه بلوغ مجتمع المعلومات وهي:

- منظومة الاقتصاد الوطني: وتضم ثلاثة محاور رئيسية هي: العوائق ذات الصلة بوجود التعريفية الجمركية أو عدمها والتي تعد مقياسا لدرجة التنافس القائمة في السوق، ومستوى التنظيم الذي يعد مقياسا لحالات سياسات السوق التي تحاول التحكم بالأسعار، أو غياب المراقبة المناسبة للمصارف، والمحددات الصارمة التي تعتمد في مجالات ذات صلة بالتجارة الخارجية. وأخيرا يأتي دور القانون الذي يعد مقياسا لمقدار الثقة

. - **التعليم والموارد البشرية:** ويهتم بمستوى التحاق المواطن بمراحل التعليم المختلفة، التي يمكن أن تعد معيارا لمستوى الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين. ويؤخذ بعين الاعتبار مستوى الإنفاق على التعليم ، وحجم الموارد البشرية الماهرة في المجتمع.

- **الابتكار والقدرة التنافسية:** لما كان الابتكار يعتمد في جل أنشطته على البحث والتطوير، فقد اعتمدت متغيرات هذا المحور على عدد الباحثين لكل مليون نسمة، وبراءات الاختراع التي تسجل بواسطة الباحثين .

- **البنية التحتية للمعلومات والاتصالات :** تعبر عن الأرضية الصلبة التي تنمو عليها أنشطة الاقتصاد المرتكزة إلى المعرفة. وتتألف عناصر هذا المحور من أدوات المعلومات والاتصالات حيث الهوائيات التقليدية، والحمولة، وعدد الحاسبات الشخصية المتوفرة في البيئة الوطنية، والتي تعد معيارا على مقدار توظيف تقنية المعلومات في الدخول إلى الإنترنت، وخدمات الحكومة الإلكترونية، وحجم الإنفاق على البنية التحتية للمعلومات.

4-2. مفهوم الفجوة الرقمية: يوجد العديد من التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم الفجوة الرقمية فمنها التعريف الضيق، الذي يحدد مفهوم الفجوة الرقمية في النفاذ إلى المعرفة من حيث توفر البيئة التحتية اللازمة للحصول على المعلومات والمعرفة بالوسائل الآلية. مثل التعريف التالي: "هي درجة التفاوت في مستوى التقدم - سواء بالاستخدام أو الإنتاج - في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بين بلد وآخر أو تكتل وآخر أو ضمن مناطق البلد الواحد، مع ما يصحب هذا التفاوت من آثار اجتماعية واقتصادية مردها عدم تكافؤ فرص كافة الفئات في النفاذ إلى الحواسيب والانترنت وعدم امتلاكها لنفس المستوى من الكفاية لاستخدام هذه التكنولوجيات" (نجد، 2004: 160).

5 - واقع اقتصاد المعرفة في الجزائر:

بدأت الدولة في السنوات الأخيرة تدرك ما فتتها نحو اقتصاد المعرفة ولهذا تدخلت بثلاثة برامج إنمائية لاستدراك التأخر خلال الفترة 2001-2014، ويلاحظ أن برامج الإنفاق العام المطبقة تركز بالأساس حول تطوير المنشآت الأساسية وتحسين مستوى معيشة السكان، وقد كلف البرنامج الأول كإنفاق استثماري سبعة مليارات دولار أمريكي وأطلق عليه "برنامج الإنعاش الاقتصادي" وامتد بين عام 2001 حتى عام 2004 وكلف البرنامج الثاني 55 مليار دولار تحت اسم "دعم النمو"، امتد بين سنتي 2005 و2009 وكلف البرنامج الثالث 288 مليار دولار تحت اسم "دعم النمو الاقتصادي الثاني"، ويمتد من عام 2010 إلى عام 2014 هذه

البرامج الإنمائية الثلاثة كان لها الدور الكبير في تحسين البنية التحتية وتخفيض معدل البطالة، ولقد اهتم برنامج دعم النمو الثاني بالتوجه نحو اقتصاد المعرفة، ولقد وزعت ومخصصاته على المحاور الكبرى (الجدول-1)؛ حيث يلاحظ أنه تم تخصيص في هذا البرنامج مبلغ معتبر لتأهيل الموارد البشرية؛ حيث كانت حصة تنمية الموارد البشرية من هذا الغلاف 50%، وبدرجة ثانية تطوير المنشآت القاعدية الأساسية بنسبة 32%، من أجل التوجه نحو اقتصاد المعرفة من خلال البحث العلمي، التعليم العالي، واستعمال وسيلة الإعلام الآلي داخل المنظومة الوطنية، وبالتالي فالدولة تحاول أن توفر البنية التحتية اللازمة لولوج اقتصاد المعرفة خلال السنوات القادمة لأن تحقيق القيمة المضافة يكون بعد فترة معينة، ويمكن متابعة ترتيب بعض الدول المغرب العربي في مؤشر اقتصاد المعرفة مثلما توضحه بيانات (الجدول-2)؛ حيث يتضح تحسن ترتيب الجزائر ب 14 نقطة بين سنتي 2000 و 2012، وهذا يرجع أساسا إلى الجهود التي تبذلها الدولة، وكذلك تحسن ترتيب تونس، ولقد انخفض ترتيب المغرب.

مجهودات الجزائر للاستعداد الرقمي:

هناك عدة مشاريع قامت بها الدولة، يمكن ذكر البعض منها على النحو الآتي:

- **الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري:** حيث تم بداية عام 2002 إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية، وفي شهر نوفمبر من عام 2002 تم إطلاق القمر (ALSAT1) ووضعه في مساره، وفي نهاية عام 2008 (ALSAT2) وبعدها (ALSAT3)، وهو ما يعتبر مساهمة وطنية هامة في حركة التنمية والتكنولوجيا والتطوير.

- **جهود شركة سونلغاز:** قامت الشركة الوطنية سونلغاز وبمساهمة مؤسسة (أسكوم) السويسرية بتجربة الدخول لشبكة الانترنت عن طريق الشبكة الكهربائية، وقد تمت تجربة هذه التقنية بنجاح لأول مرة في ثانوية بولاية عنابة، ليتحول بذلك كابل الكهرباء من مجرد ناقل لها إلى ناقل لتدفق الانترنت، وذلك باستخدام تكنولوجيا الانترنت بواسطة الكهرباء أو مانسميه Power Line Communication والاستغناء عن استخدام الهاتف في هذا الإطار، وتبرز أهمية هذه الطريقة أكثر إذا علمنا أن 97% من السكان يتوفر لديهم الاشتراك بالكهرباء بينما لا يتجاوز 10% مشتركي الهاتف بالجزائر.

- **تجربة الحظيرة الالكترونية سيدي عبد الله:** إن الحظيرة الإلكترونية "القرية الذكية" في منطقة سيدي عبد الله هي "نواة الاقتصاد الرقمي" الذي سيساهم في بناء الاقتصاد الوطني، وترمي هذه الحظيرة إلى جمع مختلف قطاعات السوق سيما المؤسسات الخاصة والعمومية ومؤسسات التعليم

والتكوين بهدف خلق التناسق بفضل القرب والتفاعلات بين أعضاء فرع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال .

وهي مخصصة للمؤسسات الجزائرية أو الأجنبية التي تنشط في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وساهمت في تمويله أطراف محلية وأخرى دولية حيث هناك شراكة جزائرية مع أمريكا، كندا، فرنسا، كوريا، حيث ساهمت هذه الأخيرة وحدها بمليون دولار في إطار هذا المشروع، وتم إطلاق ثلاثة حاضنات تكنولوجياية جديدة في كل من وهران وباتنة وعنابة في عام 2013 والتي تقوم بدعم ومرافقة حاملي المشاريع المرتبطة بتطوير خدمات ونشاطات تكنولوجيا الإعلام والاتصال من مرحلة الفكرة إلى غاية تحقيق القيمة المضافة، وتقدم الحاضنات التكنولوجياية العديد من الخدمات والنشاطات كالبرامج والمحاضرات الندوات التدريبية، وهي تسعى إلى تنمية الطاقات البشرية المبدعة، والخلقة والى التعريف بالمفاهيم الجديدة وتوفير الأدوات اللازمة لتطبيقها، وصناعة رواد الأعمال.

- اتفاقيات أوراكل مع البريد : تم توقيع اتفاقيتين من طرف مجموعة Oracle الأمريكية وهي أحد الرواد العاملين في برمجيات المؤسسة الرائدة مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر من اجل خلق (Oracle University) وتتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي.

- بطاقة "سي-بي-أي-فيزا-غولد": لقد بدأت تظهر بوادر الصيرفة الإلكترونية في الجزائر عن طريق إصدار أول بطاقة ائتمانية وهي بطاقة الدفع الإلكترونية العالمية "سي-بي-أي-فيزا-غولد" التي ترخصها هيئة عالمية "فيزا" حيث عن طريق هذه البطاقة يتمكن صاحبها من شراء السلعة التي يرغبها عبر الانترنت في أي مكان في العالم وتحويل الأموال إلى البائع عن طريق إرسال المعلومات البنكية عبر البريد الإلكتروني بشكل مشفر لضمان عدم قراءتها في حالة اعتراضها غير أن ما يعيق هذه العملية في الجزائر هو بطء إجراءات تحويل الأموال عبر البنوك (الفاعوري، 2008: 153).

- نظام الخط المشترك الرقمي بالسرعة جد الفائقة : من أهم المشاريع الجديدة نظام الخط المشترك الرقمي بالسرعة جد الفائقة "وي-ماكس"؛ حيث سيتمكن مستعملو الانترنت من الاستفادة من خدمتي الهاتف والانترنت بسرعة فائقة بفضل هذه التكنولوجيا الجديدة التي تعتمد على موجات لاسلكية، وبالتالي تعتبر أول دولة افريقية تستعمل هذه التكنولوجيا المتطورة (حديد، 2007: 193).

- **في ميدان التجارة الالكترونية** : المبادرة كانت من قبل مركز البحث العلمي والتقني (CERIST) من خلال تنمية البرامج و بناء المواقع التجارية أي تحضير البنية التحتية لهذا النوع من التجارة.

وقد بادرت بعض المؤسسات بتطوير شبكات الكترونية للدفع والسداد، ولكن عدم القدرة على التحكم فيها وتسييرها، جعل بعضها يتوقف عن تقديم خدماتها، بسبب اعتماد هذه المؤسسات على حلول وأنظمة مستوردة، غير أن تطور المعاملات المالية شجع بعض المؤسسات على مواصلة تقدمها مثل: بطاقات الدفع المقدم لخدمات الهاتف وبطاقة السحب من الصرافات الآلية لمؤسسة البريد والمواصلات، والبطاقات البنكية للسحب والدفع لكن هذه البطاقات المالية غير كافية للتعامل على المستوى الدولي لكنها فاتحة خير للانطلاق في التجارة الالكترونية في بلادنا، حيث تم إطلاق أول المواقع الافتراضية للتجارة الإلكترونية في الجزائر من قبل شركة "سيبر ماركيت"، بالشراكة والتعاون مع الشركة الفرنسية "أوكتاف"، وستسمح المواقع الجديدة بتوفير منتجات صناعية مختلفة للزبون الجزائري عن بعد ومقاييس دولية، مع مراعاة عائق الدفع الإلكتروني الغائب في المرحلة الأولى(Elkhabar,2014).

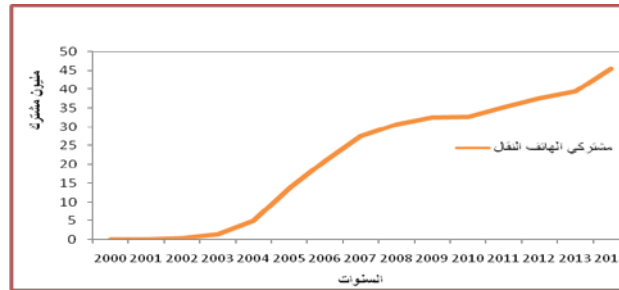
- **في ميدان الضمان الاجتماعي**: سعت وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي إلى عصنة قطاعها، وذلك من خلال استحداث أنظمة عمل حديثة تتمثل في البطاقة الالكترونية التي تسمى "بطاقة الشفاء".

- **في ميدان التوسع الشبكي للمؤسسات** : توجد الكثير من المؤسسات الجزائرية على شبكة الانترنت، حيث بلغ هذا العدد حوالي 18000 مؤسسة في بداية عام 2004 وهو ما يمثل حوالي 2% من عدد المؤسسات الجزائرية المسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري ويوجد أغلبها في دليل المؤسسات الجزائرية على الانترنت، حيث يتولى هذا الدليل التعريف لها، والمساعدة في الوصول إليها، أضف إلى ذلك فإن أغلبها لا يتجاوز استعمال المستوى الثاني في تطبيق التجارة الالكترونية أي أنها تمتلك صفحات معلومات فقط على الشبكة، في حين أن القليل منها فقط يمتلك مواقع كاملة، علما أنه تم اعتماد الجزائر للتوقيع الإلكتروني لأول مرة في نص المادة 2/327 مديني جزائري المعدلة بالقانون 05-10 والتي تنص على "يعد بالتوقيع الإلكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر" (الجريدة الرسمية، 2005: 24) ، وذلك من أجل إضفاء الحجية على المحررات الإلكترونية، وما يمكن استنتاجه أن التجارة الالكترونية تسير بخطى متثاقلة.

- في ميدان الاستخدام المنزلي للإنترنت والهاتف : لقد زاد عدد مستخدمي الانترنت المنزلي بصورة فائقة حيث انتقل من 50000 مشترك في عام 2000 إلى 5230000 مشترك في نهاية جوان 2012، هذا العدد الجديد يشكل نسبة 5.2% من إجمالي المشتركين في إفريقيا (Internet Usage, 2013) ، لينتقل في عام 2013 إلى ما يقارب 6.5 مليون وبهذا انتقلت نسبة النفاذ للإنترنت إلى عدد السكان من 0.2 % عام 2000 إلى 16.5 % عام 2013 (Internet Usage, 2014)، وهذا راجع للجهود المبذولة من طرف الدولة في بناء قاعدة تكنولوجية متينة.

وقد تزايد عدد مشتركي الهاتف الثابت بين سنتي 2000 و 2009 بنسبة 132.42% وانتقل من 1.761 مليون مشترك إلى 4.093 مليون مشترك خلال نفس الفترة، وقد بلغ عدد مشتركي الهاتف النقال ما يقارب 46 مليون مشترك وهو قابل للزيادة خاصة بعد إطلاق في عام 2013 خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال التي تسمح بإجراء المكالمات بالصوت والصورة، رغم ذلك فالجزائر متأخرة ببعض الدول الإفريقية التي هي في الجيل الرابع، وتحتل الجزائر المركز الخامس في إفريقيا من حيث مشتركي الهاتف النقال في نهاية عام 2013، ويمكن متابعة تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال كما يلي:

شكل رقم 1: تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال



المصدر : الجزائرية للاتصالات متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.algerietelecom.dz>

نلاحظ من خلال الشكل تزايد عدد مشتركي الهاتف النقال بوتيرة متسارعة فقد ارتفع بين سنتي 2000 و 2014 بأكثر من 52 مرة، وبالتالي لعب الهاتف النقال دورا فعالا في معالجة الفجوة الرقمية، نتيجة الانفتاح على القطاع الخاص الوطني والدولي.

- في ميدان نظام الإبداع: بلغ عدد الباحثين في الجزائر 170 باحث لكل مليون نسمة في عام 2007 ليرتفع إلى 600 باحث لكل مليون نسمة في عام 2014، وهو رقم ضئيل مقارنة بالمعدل العالمي الذي يقارب 2000 باحث لكل مليون نسمة، أضف إلى ذلك قلة عدد البراءات وهي لم تتعدى حوالي 20 براءة اختراع سنويا نتيجة ضعف الطاقات الإنتاجية الفكرية بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة لتشجيع البحث العلمي خاصة من خلال زيادة عدد مخابر البحث.

ويمكن محاولة تحديد نقاط الضعف والقوة بالنسبة لاقتصاد المعرفة في الجزائر باستخدام نظرية SWOT كما هو موضح في الجدول أدناه.

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
-توفر البنى التحتية -زيادة مشتركي الهاتف النقال -زيادة القدرة على التجديد والابتكار -فرص التوظيف والتدريب -انخفاض تكلفة الولوج إلى الانترنت	-قلة استعمال الانترنت -ارتفاع تكلفة الحصول على التكنولوجيا -نقص التجمعات التكنولوجية -قلة الصيرفة الالكترونية -عدم القدرة على التكيف مع المستجدات الجديدة -ضعف محيط الابتكار المعرفي	-إتاحة الفرص للتجديد والابتكار -تشجيع المبادرة الفردية والقطاع الخاص -خلق قاعدة من رواد البحث المعرفي -تقليل التبعية التكنولوجية -المساهمة في التنمية المحلية	-الأمن الوطني -المعاملة الضريبية -انخفاض الأجور -القرصنة الالكترونية -شروط الجودة للخدمة -التشريعات والقوانين المنظمة -امن الدفع الالكتروني

المصدر: من اعداد الباحث

خلاصة:

رغم المجهودات المبذولة لقد تبين أن الجزائر تعاني من نقص المعرفة نشرًا وإنتاجًا وتوظيفًا، وهذا ما يفسر بضعف البنية التحتية في مجال تقانات المعلومات والاتصال والبحث والتطوير التقني، وكذلك هشاشة الأسس التي تعتمد عليها اقتصادياتها، وهذا ما جعل انتقالها إلى الاقتصاد المعرفي يمر بفترة أطول، رغم زيادة الاهتمام والوعي الذي تبديه الدولة في محاولة لتطوير وتحسين البنية التحتية المعلوماتية وبناء القدرات التكنولوجية، وبالتالي هناك مجموعة من الصعوبات يمكن ذكرها كالآتي:

*-الاعتماد على نقل التكنولوجيا الغربية وغياب مراكز الأبحاث التي تحاول أن توطن هذه التكنولوجيا مما لم يسمح لعملية الابتكار والتطوير بالبروز والمساهمة البناءة.

* - عدم لعب القطاع الخاص الدور المنوط في المشاركة في تفعيل وتطوير الاقتصاد المعرفي.

* - انعدام الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الانترنت، وعدم انتشار اعتماد التوقيع الإلكتروني ومصادقية الوثائق التي يتم تبادلها عبر الانترنت بضمان الأمان والسرية، وغياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الإلكترونية في ظل انفتاح الأسواق وانتشار الانترنت.

* - ارتفاع تكلفة خدمة الموقع الإلكترونية للشركات؛ حيث تقدر سنويا بحوالي 40 مليون دج، كما أن المعاملات الإلكترونية الجزائرية لا تبلغ نهايتها بإنجاز جميع مراحل الصفقة، بسبب وجود ثغرات قانونية كالاقرار بالوثائق الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني.

رغم العقبات والصعوبات التي تواجه الجزائر للاندماج في الاقتصاد المعرفي، إلا أنه يمكن أن تتجاوز ذلك من خلال مجموعة من السبل نوجزها فيما يلي:

- السبيل الأول : تشجيع نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها وذلك عن طريق تحرير قطاع الاتصالات من الاحتكار وإعادة هيكليته.

- السبيل الثاني: تطوير المنظومة التعليمية وذلك عن طريق تشجيع استخدام التكنولوجيا ونشرها في الأوساط التربوية والثقافية، وتأهيل المعلمين وأعضاء الهيئات التدريسية في جميع التخصصات وذلك من خلال التدريب المستمر على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وضرورة إعادة النظر في المناهج وتحديثها لتتلاءم مع المتطلبات التربوية الحديثة والوسائل التعليمية المتاحة.

- السبيل الثالث: العمل على تطوير البيئة التشريعية المناسبة للمعاملات الإلكترونية بمختلف أشكالها وأنواعها وتعديل ما يلزم من قوانين وتطوير أساليب الدفع الإلكتروني لدى مختلف المراكز الائتمانية، والتفكير في قوانين حماية المستهلك الجزائري وهذا تفاديا للتخوف من مخاطر التجارة الإلكترونية.

- السبيل الرابع: جذب وتشجيع الاستثمارات الأجنبية في التكنولوجيات الجديدة للإعلام خاصة أن المواهب التكنولوجية أصبحت تلفت انتباه البلدان الصناعية وكبرى الشركات المتعددة الجنسيات فقد نجحت كوستاريكا مثالا في جذب إحدى أكبر الشركات عالمياً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بهدف استخدام اليد العاملة المتعلمة نسبياً، في سياق الجهود التنموية التي شهدت خلق الوظائف وزيادة الصادرات، وتؤدي الآن إلى خلق صناعة محلية للبرامج المعلوماتية لتسريع وتيرة التنمية من جهة، واستقدام الخبرات الأجنبية من جهة أخرى

ملحق الجداول

جدول-1: المحاور الكبرى لبرنامج النمو الثاني

المحاور الكبرى	المبلغ (مليار دج)	%
التنمية البشرية	10122	50
المنشآت الأساسية	6448	32
التنمية الاقتصادية	1666	8
مكافحة البطالة	1566	8
تحسين الخدمة العمومية	360	2
البحث العلمي والتكنولوجيا الجديدة	250	1
المجموع	20412	100

المصدر: بيان السياسة العامة للحكومة، بوابة الوزير الأول، ص 85-88.

جدول-2: ترتيب بعض دول المغرب العربي في مؤشر الاقتصاد المعرفي

الدولة	الترتيب في عام 2000	الترتيب في عام 2012
الجزائر	110	96
المغرب	92	102
تونس	89	80

المصدر: تقرير البنك الدولي حول 146 دولة لعام 2012

المراجع باللغة العربية:

- 1- احمد الخطيب وخالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات (الأردن: دار الكتاب العالمي، 2009).
- 2- احمد عبد الونيس و مدحت أيوب، اقتصاد المعرفة (القاهرة: دار الفكر، 2006).
- 3- توفيل حديد، تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر (الجزائر: غير منشورة، 2007).
- 4- ربحي غليان، إدارة المعرفة (الأردن: دار صفاء، 2008).

- 5- رفعت عبد الحليم الفاعوري، استراتيجيات التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن 21، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).
- 6- عبد الرحمن الهاشمي وفايزة نجل العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي (الأردن: دار المسيرة، 2007).
- 7- عدنان نجل العذاري، هدى الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية (الأردن: دار جرير، 2010).
- 8- نجل رزوق، البحث العلمي في الجامعات العربية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر: غير منشور، 2004).
- 9- هاشم الشمري و ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي (الأردن: دار صفاء، 2008).
- 10- الأمم المتحدة، تقرير التنمية الإنسانية العربية: خلق فرص للأجيال القادمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (الأمم المتحدة: 2002).
- 11- الأمم المتحدة، تقرير التنمية الإنسانية العربية: نحو إقامة مجتمع المعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (الأمم المتحدة: 2003).
- 12- البنك الدولي، تقرير البنك الدولي حول 146 دولة لعام 2012 (البنك الدولي: 2013).
- 13- الوزير الأول، بيان السياسة العامة للحكومة، بوابة الوزير الأول (الجزائر: 2010).
- 14- الجريدة الرسمية رقم 44 المؤرخة في 20 افريل 2005، القانون 05-10 المعدل والمتمم للأمر 75-58 المتضمن القانون المدني (الجزائر: 2005).
- 15- الجزائرية للاتصالات، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.algeriatelecom.dz>
- 16- الخير، إطلاق موقعين للتجارة الإلكترونية في الجزائر، 2014/3/25.

<http://www.elkhabar.com/ar/economie/319882.html#sthash.CASsb28l.pdf>

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Abdelkader Djeflat, **l'économie sur la connaissance** (Algérie : Edition dar Adib, 2006).
- 2- Bovard P, Storhay, **Knowledge Management**, (Paris: Edition EMS, 2002).
- 3- Paula Demazi et al, **Une nouvelle économie**, in Revue Finance & Développement, Volume 38, Numéro 2, Juin 2001.
- 4- **Internet Usage Statistics for Africa**, 5/8/2013, available in the site:
<http://www.internetworldstats.com/stats.html>
- 5- **Algeria Internet Usage Stats and Market Reports**, 20/8/2014, available in the site:
<http://www.internetworldstats.com/stats.html>

إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية و أثرها في تحقيق رضا ضيوف الفنادق دراسة حالة
بعض الفنادق فئة خمسة نجوم بالرياض

الدكتور محمد حلمي محمد الجيلاني

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة القصيم السعودية

ملخص:

ازداد إدراك مؤسسات الخدمة لأهمية ودور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. فقد أصبح موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة الموضوع الأكثر استحواذا واهتماما في مؤسسات الأعمال في العقد الأخير ، كما إن مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها استحوذت على اهتمام الكثير من رجال الأعمال والحلقات والمؤتمرات العلمية، وأصبح المستهلكون أيضا أكثر إدراكا واهتماما بالجودة ،ومن هنا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على مدى تطبيق هذه الثقافة أو الفلسفة في قطاع الخدمات وعلى وجه التحديد في الخدمة الفندقية في بعض فنادق الخدمة الممتازة في الرياض ومن ثم معرفة مدى تحقيقها لرضا الضيوف ،وعلي فان هذا البحث انطلق من : مشكلة للبحث انطوت على مدى معرفة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة السياحية (الفنادق)، ومدى مساهمتها في تحقيق رضا الضيوف . أما عن فرضية البحث الأساسية فكانت (يؤدي تبني إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية إلى تحقيق رضا ضيوف الفنادق). ثم كان الجانب النظري الذي عرج على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وشرح بعض متركزاتها التي خصها بالبحث ،هذا بالإضافة إلى توضيح المقصود بمفهوم الضيف . وهناك الجانب العملي ، ثم خُصص البحث إلى استنتاجات كان من أهمها وجود اثر لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الضيوف . أما أهم التوصيات فهي ضرورة أن تأخذ إدارة الفنادق بالتغيرات البيئية بنظر الاعتبار لان ذلك سيمكنها من مواكبة المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية وبالتالي انعكاس ذلك في إجراءاتها وفعاليتها الداخلية المتبعة مما يجعل هذا العامل احد الأسباب المساهمة في تحقيق رضا الضيوف.

ABSTRACT

This research deals with TQM in tourism sector. The problem that (how can apply TQM in this sector and perform the satisfaction guest).A hypothesis is taking up TQM in service hotel to improve the satisfaction guest.

One of the important conclusion is that (there is an effect of TQM in satisfaction guest).Finally the best recommendation that the management hotel must be take care about the changes environment.

أولاً: مشكلة البحث

نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة اقترحها في الأصل علماء ذوي اهتمام كمي، لذا فإن التركيز الأول كان منصبا أساسا على القطاع الصناعي، و لم تول المنظمات الخدمية اهتماما مماثلا (داغر، 2001:27)، فخلال عقود عديدة و بينما إدارة الإنتاج (التصنيع) تحوز على الاهتمام الأساسي من المختصين و تحقق فيها الإنجازات المهمة و تسجل في مجالها أعلى معدلات الإنتاجية و تحسين الأداء الاستراتيجي و التشغيلي من خلال تبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة، كانت المنظمات الخدمية بعيدة عن هذا الاهتمام و تدار بطرائق تقليدية اتسمت بضعف استخدام الموارد و تدني كفاءة الإدارة و تدني جودة الخدمة (نجم، 1997:8) و من هنا جاءت مشكلة البحث، و التي انطوت على مدى معرفة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة السياحية (الفنادق)، ومدى تحقيقها لرضا الضيوف

ثانيا : هدف البحث

يمكن تلخيص هدف البحث فيمايلي:

- أ. يهدف البحث الى قياس رضا ضيوف الفنادق (محلي، عربي، أجنبي) من خلال مقارنتها مع اجابات المدراء حول نفس المتغير.
- ب. يهدف البحث إلى معرفة مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة و أثرها على رضا الضيوف.

ثالثا : فرضيات البحث :

بما إن البحث يقوم على اختبار اثر عينة المدراء على عينة الضيوف فان البحث يقوم على اختبار نوعين من الفرضيات:.

الفرضية الأولى هي:.

هناك تجانس بين إجابات العينة (المدراء، والضيوف) حول متغير الرضا.

الفرضية الثانية هي:.

يؤدي تبني إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية إلى تحقيق رضا ضيوف الفنادق. و قد انبثقت منها فرضيتان ثانويتان هما:

الفرضية الثانوية الأولى هي:.

يؤدي تبني التحسين المستمر في الخدمة الفندقية إلى تحقيق رضا الضيوف.

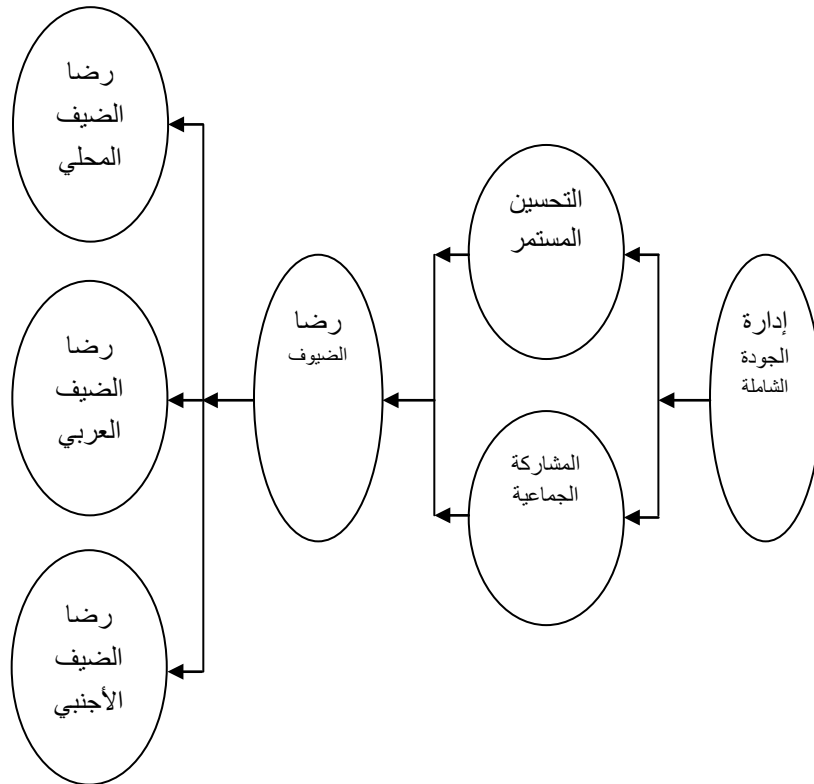
الفرضية الثانوية الثانية هي:.

يؤدي تبني المشاركة الجماعية في الخدمة الفندقية إلى تحقيق رضا الضيوف.

رابعا : أهمية البحث

يكتسب البحث أهمية من خلال معالجته لأحد تلك المواضيع الحديثة في الإدارة ألا و هو موضوع إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي و تحديدا قطاع السياحة (الخدمة الفندقية) و كذلك يكتسب البحث أهميته من واقع قياسه لرضا الضيوف (المحلي، العربي، الأجنبي) بالمقارنة مع أجوبة المدراء حول نفس هذا المتغير.

خامسا : نموذج البحث



سادسا: موقع البحث

تم تطبيق البحث في فنادق الدرجة الممتازة في العاصمة السعودية الرياض والتي يفترض ان تقدم خدمات ذات جودة عالية وذلك لكونها تمتلك إمكانيات كبيرة ومتطورة قياسا بباقي درجات تصنيف الفنادق، وتمثلت عينة البحث في ثلاثة فنادق تحمل هذه الدرجة هي :
أ . فندق هولداي إن.
ب. فندق ميريديان.
ج. فندق أنتركونتننتال.

سابعا : طريقة البحث

ارتكز البحث في جميع البيانات كآلاتي :

أ. الجانب النظري : اعتمد للحصول على البيانات و المعلومات على المتوفر و المتاح من المصادر العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع البحث.

ب. الجانب العملي : في إطار الجانب العملي اعتمدت الأساليب الآتية :-

1. المقابلة الشخصية : و كانت مع عدد من أفراد العينة : (أولا) المدراء (ثانيا) الضيوف

2. استمارة الاستبانة : تم توزيع نوعين من الاستمارات

النوع الأول تم توزيعه على عينة المدراء للفنادق الثلاثة (شيراتون، ميريديان، الفصول الأربعة)، بواقع (30) مدير، (10) مدراء لكل فندق وهي العينة التي خصص لها الإجابة على متغير إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، والمشاركة الجماعية) بواقع (18) سؤالاً بالاستعانة بمقياسي كل من (عقلي، 2001)، و(حمود، 2000)، ومتغير الرضا بواقع (18) سؤالاً خصصت لقياسه حيث تمت الاستعانة بمقياس (ضمور، 2005) وقد صممت الاستمارة بالشكل الذي يخدم أهداف البحث فرضياته.

النوع الثاني هي الاستمارة التي احتوت على (18) سؤالاً لتقيس متغير الرضا لدى الأصناف الثلاثة من الضيوف (المحلي، العربي، الأجنبي) حيث تمت الاستعانة بمقياس (ضمور، 2005)، ولكل ذلك تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما، اتفق، إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق تماما).

وفيما يلي جدولان يوضحان هيكل الاستبانة بنوعيهما: جدول رقم (1)

هيكل الاستبانة للمدراء حول متغيري التحسين والمشاركة

المتغير الرئيس	المتغير الثانوي	رموز الأسئلة	العبارات
إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	X1	تأخذ إدارة الفندق التغيرات في البيئة في نظر الاعتبار لتبسيط الإجراءات والفعاليات الداخلية المتبعة .
		X2	قدرة إدارة الفندق على متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها.
		X3	هناك تناغم بين درجة الاستجابة للتطوير وجودة الخدمة المقدمة .
		X4	تعتمد إدارة الفندق سياسة الباب المفتوح، تمكيننا لرؤساء الأقسام والعاملين من طرح أفكارهم وأرائهم في مجال تحسين الخدمات المقدمة.
		X5	هناك متابعة مستمرة لصيانة بناء الفندق وتجهيزاته.
		X6	تتابع إدارة الفندق أداء العاملين وسلوكياتهم.
		X7	تؤكد إدارة الفندق على إقامة دورات تدريبية لعاملينا وبصورة مستمرة .
		X8	لإدارة الفندق قدرة على تشخيص مبكر للمشكلات وإيجاد الحلول لها او لاحتمال حدوثها .
		X9	تستطيع إدارة الفندق تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
المشاركة الجماعية		X10	تشجع إدارة الفندق على روح الإبداع والابتكار لدى عاملينا.
		X11	تسعى إدارة الفندق إلى إيجاد علاقات عمل متعاونة بينها وبين العاملين
		X12	تعمل إدارة الفندق بأسلوب الإدارة الجماعية.
		X13	لمعظم العاملين في الفندق القابلية على حل المشكلات بالتعاون مع إدارة الفندق.

X14	يقوم العاملون في الفندق بتوزيع الأدوار والمهام فيما بينهم بدون الرجوع إلى الإدارة .		
X15	تحرص إدارة الفندق على تشجيع روح الفريق بين جميع العاملين.		
X16	يعتمد الفندق أسلوب المكافأة المادية والمعنوية (كتاب شكر، ترقية.....).		
X17	يملك العاملون شعور بأن الجودة والتميز مسؤولية الجميع.		
X18	تتقبل إدارة الفندق جميع المقترحات المقدمة من العاملين.		

جدول رقم (2) هيكل الاستبانة الموزع لكل من المدراء و الضيوف المحليين والعرب حول متغير الرضا

X19	يمكن الاعتماد على مقدم الخدمة في تجهيزها.	رضا الضيف المحلي والعربي	رضا الضيف
X20	هناك دقة في تجهيز الخدمات الفندقية.		
X21	هناك سرعة في تقديم خدمات الغرفة.		
X22	هناك استجابة سريعة لطلبات الضيوف.		
X23	يستقبل الفندق الضيوف بود وترحاب.		
X24	المساعدة في حل المشكلات التي يتعرض لها الضيوف.		
X25	يوفر الفندق الامان عند الاقامة.		
X26	تتنوع الوسائل الترفيهية في الفندق (مسبح، بولنك، صالة العاب.....).		
X27	تحتوي قائمة الاطعمة والمشروبات على اصنلف عديدة ومن انحاء العالم.		
X28	يؤمن الفندق تصريف العملات الأجنبية.		
X29	يخصص الفندق اماكن للدفع الالكتروني.		
X30	يمتاز العاملون في الفندق بالنظافة والمظهر اللائق والانيق.		
X31	تتناسب اسعار الفندق مع مستوى الخدمات المقدمة.		
X32	اهتمام كبير في ترتيب ونظافة الفندق.		

هناك اهتمام ملحوظ في ساحة وقوف السيارات ودلالاتها المرورية.	X33		
تتلائم محتويات غرف الفندق مع درجة تصنيف الفندق.	X34		
يمتاز نظام الاتصالات المستخدم في الفندق بالسرعة في تلبية حاجة الضيف .	X35		
اجهزة الاتصالات في الفندق متطورة (فاكس،هاتف دولي،انترنت،تلكس).	X36		

جدول رقم(3) هيكل الاستبانة الموزع للضيوف الأجانب

It is possible to depend on the service provider in providing the service	X19	رضا الضيف الأجنبي	
Accuracy in supplying hotel service.	X20		
Providing rapidness in meeting the rooms needs.	X21		
id response to guest need.	X22		
Polite and neat reception .	X23		
The support in solving problem which face the guests.	X24		
Providing security during residency period.	X25		
Great varieties in the hotels entertaining means (swimming, pools, bowling, gymnasiums) .	X26		
The mean contains great varieties from all over the word	X27		
Providing ATM(automatic transferring machine)	X28		
Providing currency exchanging.	X29		
The employees are clean and neat.	X30		
Suitable prices match the level of the hotel service	X31		
Making sure of the neatness and orderliness of the hotel	X32		
Paying great attention to the parking.	X33		
hotels room contents, mach the classification degree of it	X34		
The hotels communication system is characterized by meeting the guests fast.	X35		
The hotels communication system is well developed (telex, fax, international tale, internet)	X36		

3. الأدوات و الأساليب الإحصائية :

حيث تم استخدام قسم منها لأغراض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وأخرى لأغراض إجراء المقارنة و اختبار الفرضيات و هي كآلاتي :

(أولاً) : التكرارات و النسب المئوية لغرض إجابات أفراد المجتمع و تحليلها.

(ثانياً) : الوسط الحسابي (The Arithmetic Mean) و يعد المقياس الاوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية، فيه تعامل القيم معاملة واحدة وذلك بجمع هذه القيم وقسمة المجموع على عددها (الهيبي، 2004: 30)

(ثالثاً) : الانحراف المعياري (Standard Deviation) و يبين درجة ثبات الإجابات عن وسطها الحسابي اذ كلما قلت قيمته كلما ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي و هو من مقاييس التشتت.

(رابعاً) : معامل التحديد (Coefficient of Determination R^2) لمعرفة مقدار التغيرات في المتغير المعتمد التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل او الوسط.

(خامساً) : اختبار F (F-test) لقياس معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة فإذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يعني إن المتغيرات المستقلة ذات اثر معنوي في المتغيرات المعتمدة و العكس صحيح (المشهداني و هرمز، 1989، 289-232).

(سادساً) : المقارنات المتعددة (طريقة اقل فرق معنوي LSD للمقارنة بين متوسطين)، وتعرف هذه الطريقة بطريقة فيشر (Fishers LSD) وتتوخى اختبار كل الأزواج للمتوسطات الممكنة. (الهيبي، صلاح الدين، 2004، 357).

الجانب النظري

أولاً : إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** :

أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة **TQM** :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي سارعت المنظمات بمختلف أنواعها على تطبيقها في مختلف أنحاء العالم لانه حجر الزاوية في عملية تحولها.

و هناك الكثير من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم منها:

1. إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، حيث ركز الاهتمام على النتائج المحصلة منها على التحسين المستمر في إنتاجية العاملين

و تحسين مستمر في العمليات و تحسين الأداء و تحسين مستمر في تلبية رغبات و رضا العملاء.
(Rsby, 1979).

2. ادارة الجودة الشاملة هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة.

3. المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي و الخدمي من خلال استثمار مواهب و قدرات العاملين في الحقلين الفني و الإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة و ذلك باعتماد فريق العمل (Team work) بكفاءة إنتاجية عالية. (Joblanski, 1991).

4. مفهوم إداري تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في جودة السلع و الخدمات بمشاركة كل المستويات و الوظائف في المنظمة و ان الهدف منها هو بناء الجودة منذ البداية يجعلها مهمة و مسؤولية كل فرد (Evans, 1993:25).

5. نظام إداري يضع رضا العاملين على رأس قائمة الأولويات بدلا عن التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، اذ ان هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا و استقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير. (Cole, 1995).

6. تطبيق لمبادئ الجودة لتحقيق جميع أهداف المنظمة من اجل إرضاء الزبائن، حيث يفترض (Harngren) ان تكلفة الجودة تتدنى عندما تحقق المنظمة مستويات جودة عالية.
(Horngren, et. al).

7. هي صيغة من صيغ العمل التعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على الإمكانيات المتاحة و توحيد الجهود لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (المنصور ، 1997:7).

8. هي ثورة ثقافية تتضح من الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين و أهمية المقاييس الإحصائية ، إنما نتاج ممارسة الإدارة و الطرائق التحليلية التي تقود الى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي الى تخفيض التكلفة (الحواري، 2000: 952).

9. هي فلسفة إدارية تشمل جميع الوظائف ومجالات العمل في المنظمة و مشاركة العاملين بروح الفريق و إرضاء الزبائن و التحسين المستمر. (Zimmerman, et al).

10. و أخيرا فان مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببساطة هو عبارة عن : فلسفة إدارية و مدخلا استراتيجيا و وسيلة لادارة التغيير تهدف الى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير و ممارسات

عدت صالحة لبيئة و متطلبات ماضيه الى أنماط التفكير و ممارسات تتلاءم مع البيئة و المتطلبات المعاصرة و المستقبلية (داغر، 2001:21).

ب:مرتكرات (مبادئ) إدارة الجودة الشاملة

في الحقيقة تختلف الآراء التي تناولت مبادئ الجودة الشاملة من باحث الى آخر تبعا للاختلاف في وجهات نظر كل باحث و الى الزاوية التي ينظر من خلالها الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة و لهذا يمكن القول هناك من يسهب في طرحها و هناك من يكرها و سيتم استعراض هذه المرتكرات او المبادئ و حسب المسهبين في إدراجها كآلاتي:

1.الباحث (Evans, 1997:55-60): الذي حدد المبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بالآتي:

(أولا) : القيادة الموجهة و إدارة الموارد البشرية.

(ثانيا) : التخطيط الاستراتيجي .

(ثالثا) : الإدارة المستندة الى الحقائق

(رابعا) : التحسين المستمر

(خامسا) : التصميم الموجه بواسطة الزبون

2. في حين يذكرها (حمود، 2000:98-103) كآلي:

(أولا) : التركيز على العميل

(ثانيا) : التركيز على إدارة القوى البشرية

(ثالثا) : المشاركة و التحضير

(رابعا) : نظام المعلومات و التغذية العكسية

(خامسا) : العلاقة بالموردين

(سادسا) : توكيد الجودة

(سابعا) : التحسين المستمر

(ثامنا) : التزام الإدارة العليا

(تاسعا) : القدرات المبنية على الحقائق

(عاشرا) : الوقاية من الأخطاء

(حادي عشر) : إدارة الجودة استراتيجية

(ثاني عشر) : المناخ التنظيمي

(ثالث عشر) : الإدارة العملية

(رابع عشر) : تصميم المنتج

3. في حين حدد كل من (Russell & Taybr) المبادئ لـ (TQM) كالتالي :

(أولاً) : تحدد الجودة من قبل الزبون

(ثانياً) : يجب ان تكون الإدارة العليا مصدر القيادة للجودة

(ثالثاً) : الجودة هي قضية استراتيجية

(رابعاً) : الجودة هي مسؤولية كل العاملين في المنظمة و في كل المستويات الإدارية

(خامساً) : كل الوظائف في المنظمة يجب ان تركز في التحسين المستمر على الجودة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(سادساً) : مشكلات الجودة تحل من خلال التعاون بين الإدارة و العاملين.

(سابعاً) : حل المشكلات و تحسين الجودة المستمر يجب ان يستخدم الطرق الإحصائية في ضبط الجودة.

(ثامناً) : التدريب و التعليم للعاملين هو أساس التحسين المستمر للجودة

4- أما (Krajewski and Ritzman) فقد ركزوا هذه المبادئ او المرتكزات الى

ثلاث أساسية هي :

(أولاً) : عمليات التحسين المستمر.

(ثانياً) : المشاركة الجماعية للأفراد العاملين.

(ثالثاً) : أرضاء الزبون (التركيز على الزبون) أو تحقيق رضا المستهلك.

يتبنى البحث الاتجاه الأخير (Krajewski & Ritzman, 1999:214) مع تثبيت

المرتكزات التي تناولتها الاتجاهات الأخرى و الأخذ بما يتفق مع ما تبناه البحث منها و عليه سيتم تناول المرتكزات الثلاثة كآلاتي:

ثالثاً : مرتكزات نموذج البحث

أ. التحسين المستمر

ان اعتماد الاسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين و التطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الاسس أهمية في ترصين المنتج و تحقيق ملائمة للتطورات و التغيرات المستمرة في حاجات و رغبات المستهلكين و ان التحسين المستمر بالاداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية و تبسيط الاجراءات و الفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى و لذا

فان هناك علاقة تكاملية بين الجودة و سرعة الاستجابة للتطوير و الإنتاجية و يجب ان يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد اي تغير او تطوير مستهدف اضافة لذلك فان التحسين المستمر يعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء و تجاوزها.

ب. المشاركة الجماعية للإفراد العاملين

لقد استطاع اليابانيون إن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة و الحافزية و لذا فان هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي ان تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات و تشجيع الابتكار و الإبداع و خلق البرامج التطويرية و التحفيزية و زرع روح المشاركة الذاتية و الفريق الواحد يعده حالة أساسية لترصين البناء المنظمي و تحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الانسانية المختلفة و المشاركة الجماعية تعني أيضا إزالة الحواجز الموجودة بين الادارات اي كسر الحدود الموضوعة بين الأقسام المختلفة و جعلهم يعملون سوية بروح متفاعلة كفريق واحد نحو انجاز النوعية الملائمة و الإنتاجية العالية و كذلك إزالة الخوف من العاملين و جعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء و إبلاغ الإدارة المسؤولية عن ذلك بشكل مستمر و دون تردد او خوف

ج. إرضاء الضيف (Guest Satisfaction) .:

1. مفهوم الضيف (The concept of the guest) .:

على الرغم من الاستخدام الكثيف والواسع لمصطلح الضيف ،الا انه لا يوجد تعريف صريح له في الادبيات السياحية .وعلى صعيد هذا البحث فسيتم استخدام مصطلح الضيف بمفهومه الواسع والذي يشمل كل الفئات التي يستقبلها الفندق ويقدم لها مختلف الخدمات والتي تشمل الفئات الاتية .:

(الولا). الزائر (Visitor)

وهو أي شخص يزور بلد غير بلده او مكان اقامته الاعتيادي لاي سبب عدا اشغال وظيفه مأجورة او الاقامة الدائمة في البلد التي يزورها. (د.مقابلة، خالد، 1999: 18).

(ثانيا). السائح (Tourist)

الفرد الذي ينتقل بطرق مشروعة الى أماكن غير موطن أقامته الدائمة لفترة مؤقتة لا تقل عن ساعة ولا تزيد عن سنة ولأي هدف كان، عدا الحصول على العمل ،سواء كان محليا أو أجنبيا. (د.عبد الوهاب، صلاح الدين ، 1967: 29-34)، (د. كامل، محمود، 1975: 18-

19)، (د. الحوري، د. الدباغ، 2001: 6056) ومن هذا نفهم بان السائح فئة من فئات الزوار محدد بعامل الوقت .

(ثالثاً). الزائر العابر (Transient Visitor)

وهو أي شخص يسافر ويزور بلداً غير بلده لمدة تقل عن (24) ساعة شريطة ان يكون كل توقف (stopover) لمدة زمنية بسيطة ولاسباب غير سياحية. (مقابلة، مصدر سابق)، (الحوري، الدباغ مصدر سابق).

(رابعاً). المتنزه (Excursionists)

هو المتنزه أو قاصد النزهة، وهو الزائر المؤقت الذي يمكث اقل من أربع وعشرين ساعة في بلد غير بلده الأصلي ولا يمارس أي نشاط مأجور في البلد الذي يزوره. (عبد الوهاب، مصدر سابق)، (مقابلة، مصدر سابق).

(خامساً). المترواح (Recreation)

المترواح أو قاصد الترويح، ولا يوجد تعريف محدد لهذا المصطلح وعموما يقصد به كل شخص يغادر خارج المنزل بحثا عن قضاء وقت فراغ يحقق له الراحة النفسية حتى لو كانت لساعات محدودة وداخل حدود البلد الذي يعيش فيه. (د. الكتاني، مسعود مصطفى، 1990: 9243).

1. مفهوم أرضاء الزبون (الضيف)

ان ما توجه منظمات اليوم هو اقصى منافسة عرفتها حتى الان و رغم ذلك فهي لا تزال بامكانها ان تبرز و تتفوق على منافسيها اذا ما انتقلت من فلسفة المنتج او المبيعات الى فلسفة التسويق، اي كيف تتصرف لتكسب الزبائن و ان تتغلب في ادائها على منافسيها بالقيام بعمل افضل في تلبية الزبون و ارضائه (Kotler, 1997:37) ان رضا الزبون يعد اكثر العوامل أهمية في نجاح منظمات اليوم سواء الهادفة ام غير الهادفة للربح (Dalrymle & Persons) بل عاملا حاسما في نجاح اي منظمة خدمية و الزبون هو محور عملها و جوهر وجودها (داغر، 2001:30) و رضا الزبون هو (شعور شخصي بالبهجة او بخيبة الامل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقع الزبون (Kolter, 1999:475)، في حين عرفه قاموس (Webeters Dictionary 1975:1026) بانه ذلك المفهوم الذي يقيس مدى تحقيق الحاجة و إشباع الرغبة و لذلك فان المنظمة العاملة ينبغي ان تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها ان تحقق للزبون الخارجي او الداخلي، الجودة العالية، التي تنسجم مع ضرورة تعزيز اواصر الثقة بينه و بين الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة اذ لولاه فان المنظمة

تصاب بالفشل و تتعرض انشطتها للزوال سيما في ظل هذه الجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الاسواق الاقتصادية بمختلف انشطتها (حمود: مصدر سابق).

رابعا: الخدمة

أ. مفهوم الخدمة:

مفهوم متفق عليه تماما بين المختصين، و لهذا يمكن تناول بعض من التعاريف المختلفة للخدمة كالآتي:

1. هي منتجات غير ملموسة، وان اقتصاد الانترنت هو اقتصاد خدمات حيث تحتل الخدمات جانبا كبيرا من حجم الأعمال الالكترونية على شبكة الانترنت. (أبو فارة يوسف، 2004:169).
2. هي مجموعة نشاطات غير ملموسة القصد منها إحداث التبادل و تصحيحه لتقديم إشباع الرغبة و حاجة الزبون. (Kotler, 1999:455).
3. هي منتجات غير ملموسة يجري التعامل بها في أسواق معينة تهدف الى إشباع حاجات و رغبات المستهلك و تحقق له المنفعة بحيث لا يقتزن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى. (المساعد: زكي خليل، 1998:239).
4. هي الأعمال و العمليات و الفعاليات و الأداء و كل ما يدرك او يحس الزبائن انهم اشتروه من أفعال و ردود أفعال. (Zeitham&Bitner, 1996:5).
5. هي أي عمل او أداء غير ملموس يقدمه طرف الى طرف آخر من دون ان ينتج عن ذلك ملكية شيء ما. (سمارة و عبيد، 1996:280).
6. هي نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن او مع خاصية الحياة و ليس نتيجة لانتقالها للمالك. (Payne, 1995:6).

أ. مفهوم الخدمة السياحية The Tourism Service Concept:

1. هي مجموعة من الاعمال التي تؤمن للسياح الراحة و التسهيلات عند شراء و استهلاك الخدمات و البضائع السياحية خلال وقت سفرهم او خلا إقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي. (ابو رحمة ومروان و آخرون ، 2001:13).

2. كذلك هي عناصر غير ملموسة، تتطلب توفير بيئة ملائمة و تظافر فرص عمل سياحية متعددة تعمل على تنسيق جهودها لتقديم مستوى لائق و مقبول من الخدمة كما يريد المستفيد تماما. (المصدر السابق).
3. و أخيرا هي مجموعة من الخدمات و التسهيلات التي تقدم للسياحة و الزوار على حد سواء و بما يتوافق مع حاجاتهم و رغباتهم .

ج. أصناف الخدمات السياحية Classification of the Service :Tourism

- ليس هنالك اختلافات جوهرية بين الكتاب و الباحثين بخصوص تصنيف هذه الخدمات حيث ان جميعهم يركزون على ان الخدمات تساعد السائح في تحقيق أغراضهم جراء المشاركة بالرحلات السياحية و عليه يمكن تصنيف الخدمات السياحية كآلائي:
1. خدمات النقل (Transportation) و تشمل خدمات النقل البري و البحري و الجوي.
 2. خدمات السكن (Accommodation) و تشمل الفنادق بأنواعها و القرى و المدن السياحية و بيوت الشباب و غيرها.
 3. خدمات الأطعمة و المشروبات (Food & Beverage) و تشمل جميع ما يلبي حاجة السياح من الطعام و الشراب.
 4. خدمات التسلية و الترفيه (Leisure) و تشمل الخدمات الرياضية و الثقافية و الاجتماعية و غيرها.
 5. الخدمات المساعدة الاخرى و تشمل خدمة الماء و الكهرباء و الهاتف و الخدمات الصحية و الدفاع المدني و الصيانة و الخدمات المصرفية و غسل الملابس و مستلزمات الأمن و الطمأنينة و توفير مواقف السيارات و خدمات الحلاقة و التصوير و المرافق الصحية و الإشارات التوضيحية.
- و استنادا الى ما ذكر أنفا يمكن القول بان الخدمات السياحية تمثل حجر الزاوية للعمل السياحي و تعد الخدمات مكملة لبعضها البعض حيث ان عدم توفر أي منها قد يعرقل العمل السياحي و بالتالي يؤدي الى عدم تحقيق رضا السياح و بدوره يعكس نتائج سلبية على المنشآت السياحية و التي قد يؤدي الى فشلها.

د. جودة الخدمة The Quality Service

يختلف تعريف الجودة كثيرا في قطاع الخدمات قياسا الى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموسة، و ذلك لان الخدمات و كما مر تعريفها في (أ) من هذا المبحث ما هي الا عبارة عن نشاطات غير ملموسة تحقق منفعة للزبون او العميل، و ليست بالضرورة ان تكون مرتبطة ببيع سلعة او خدمة أخرى.

أي ان إنتاج و تقديم خدمة لا يتطلب استخدام سلعة مادية، و عليه فان الجودة المدركة في الخدمة هي غير الجودة المدركة في السلع الملموسة. (العلاق و الطائي، 1999:255,36) اذ ان الأبعاد التي تتضمنها كلمة (جودة) تتباين في السياقات الخدمية عن تلك التي تستخدم عادة في السياقات الصناعية، و يمكن إبراز هذا التمايز و الاختلاف، من ان الجودة بالنسبة للتصنيع تدور في الأساس حول (المطابقة مع مواصفات المنتج)، اما في الخدمات فالجودة بالاساس تدور حول (الزبون) لانه متأصل منذ البداية و حتى النهاية (Morgan & Murgatroya, 1997:9) و عليه يمكن تعريف مفهوم جودة الخدمات كآلاقي:

1. هي مدى قيام الخدمة بتحقيق ما يعتقد الزبون انها من المفترض ان تقدمه (Ivancevich, et al, 1997:455) (Heizere & Render, 1999:10).
2. بينما يعرفها بعض الباحثين على انها قياس لمدى ت طابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد (العلاق و الطائي، 1999:257)

هـ. أبعاد جودة الخدمة

هناك اتفاق بين اراء الباحثين و الكتاب عامة الى ان أبعاد جودة الخدمة هي خمسة:

1. الموثوقية (Reliability): و تعني درجة الاعتماد على مقدم / مجهز الخدمة و دقة انجازه للخدمة المطلوبة.
2. الاستجابة (Responsiveness): و تعني سرعة الانجاز و مستوى المساعدة التي يتلقاها المستفيد من مقدم الخدمة.
3. الملموسة (Tangibility) : و تشمل العناصر المادية للخدمة (الاجهزة، المقاعد، الانارة ... الخ).
4. درجة تأكيد الجودة (Quality Assurance): و تعني معلومات و كياسة القائمين على تقديم الخدمة و قدرتهم على استلهاام الثقة و الامان.

5. الجانب النفسي (الاهتمام و اللطف) (Empathy): و يعني درجة العناية بالمستفيد و رعايته بشكل خاص، و الاهتمام بمشاكله و العمل على إيجاد الحلول لها بطرق انسانية راقية. (العلاق و الطائي، 1999:260).

اما (العزاوي، محمد عبد الوهاب، 199:22) فيحددها كآلاتي:

1. الوقت (Time) : كم ينتظر المستهلك.
2. دقة التسليم (Timeless) : التسليم في الوقت المحدد.
3. الاتمام (Completeness) : انجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
4. التعامل (Curtest) : ترحيب العاملين بكل الزبائن.
5. التناسق (Consistency) : تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
6. سهولة المنال (Convenience) : امكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
7. الدقة (Accuracy) : انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ اول لحظة.
8. الاستجابة (Responsiveness) : التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

ثالثا : عرض النتائج واختبار الفرضيات

أ .: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

تهدف هذه الفقرة إلى عرض البيانات المتعلقة بإجابات عينة البحث، المدراء، والضيوف (المحلي، والعربي، والأجنبي) حول متغير الرضا وقد تم الاستعانة بالأوساط الحسابية المرجحة، والانحراف المعياري لتحقيق ذلك.

جدول رقم(3) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للمدراء والضيوف حول متغير الرضا

صنف العينة	حجم العينة	الأوساط الحسابية المرجحة	الانحرافات المعيارية
المدراء	30	73.533	6.301
الضيوف المحلي	30	70.766	8.1565
الضيوف العربي	30	68.066	14.007
الضيوف ألاجني	30	64.833	10.458

المصدر: من إعداد الباحث

يبين هذا الجدول رقم (3) بان المدراء قد حصلوا على أعلى وسط حسابي (73.533) وبانحراف معياري قدره (6.301). أما بالنسبة للضيوف فقد حصل الضيف الأجنبي على اقل معدل للأوساط الحسابية (64.833) مقارنة مع كل من الضيف المحلي، والعربي، وكذلك مع المدير .

ب اختبار الفرضية الأولى

حيث يتم اختبار فرضية العدم (التجانس بين المتوسطات) أي بين متوسط إجابات عينة المدراء وبين متوسطات إجابات عينة الضيوف (المحلي، والعربي، والأجنبي) حول متغير الرضا.

الجدول رقم (4) تحليل التباين بين هذه المتوسطات $N=120$

	d f	F المحسوبة	F الجدولية	القبول أو الرفض
بين أوساط العينات	3	4.005	1.697	رفض
	116			
	119			

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (4) إن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، وبما يتم رفض فرضية العدم (الفرضية الأساسية الأولى) والقبول بالفرضية البديلة أي أن فالمجتمعات غير متجانسة (غير متساوية) .

ولإثبات ذلك تم الاستعانة بأحد الأساليب الإحصائية، طريقة اقل الفروق معنوية (LSD) والجدول رقم (5) يوضح ذلك

جدول رقم (5) اختبار One Way A nova طريقة اقل الفروق معنوية (LSD)

الأصناف	الفروقات
المدرء	الضيوف المحليين 2.766
	الضيوف العرب 5.466*
	الضيوف الأجانب 8.700*

المصدر: من إعداد الباحث (*) الفروق المعنوية عند مستوى 0.05

حيث سجلت النتائج بان اقل الفروق معنوية كانت بين إجابات عينة المدرء والضيوف المحليين حيث بلغ (2.766)، وربما يعود هذا إلى كون العينتين من مجتمع واحد . أما بالنسبة إلى الأصناف الأخرى من الضيوف (العربي، والأجنبي) فقط زادت فروق أوساطهم عن أوساط عينة المدرء حيث بلغت (5.466، 8.700) على التوالي ، وأيضاً يمكن القول بان السبب في ذلك يعود إلى اختلاف المجتمعات التي يعيشها كل من المدرء والضيوف العرب والأجانب، أو يعود ذلك إلى إطلاعهم والمقارنات التي يجريها كل من الضيوف العرب والأجانب مع الفنادق الأخرى في بلدانهم أو مع بلدان أخرى.

ج. عرض البيانات المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، والمشاركة الجماعية):

تهدف هذه الفقرة إلى عرض بيانات البحث لإجابات عينة المدرء حول متغيري التحسين المستمر، والمشاركة الجماعية (إدارة الجودة الشاملة) و لغرض تحقيق ذلك تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، كاستخراج الأوساط الحسابية المرجحة، ثم الانحرافات المعيارية لها لتحديد مقدار تشتت الإجابات عن هذه الأوساط .

جدول رقم(4) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات عينة المدرء

المتغير	رمز المتغير في الاستمارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
التحسين المستمر	X1	3.965	0.905
	X2	4.310	0.760
	X3	4.233	0.872
	X4	3.551	1.120
	X5	2.172	0.928
	X6	4.241	0.689
	X7	4.482	0.633
	X8	4.344	0.669
	X9	4.206	0.818
	المعدل	3.551	
المشاركة الجماعية	X10	4.366	0.808
	X11	4.700	0.466
	X12	4.433	0.773
	X13	4.500	0.508
	X14	4.800	0.550
	X15	4.200	0.664
	X16	4.201	0.761
	X17	4.300	0.794
	X18	4.533	0.571
	المعدل	4.066	

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على المعطيات المتوفرة

يلاحظ من الجدول رقم (4) إن المتغير المستقل ، التحسين المستمر، حصل على معدل للأوساط الحسابية المرجحة (3.551)، وهو معدل يفوق الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.0)، بالرغم من حصول X5 على وسط حسابي مرجح (2.172) وهو أقل من الوسط الفرضي. أما بالنسبة إلى المتغير المستقل الثاني (المشاركة الجماعية) فقد حصل على وسط حسابي مرجح مقداره (4.066) وهو أكبر من الوسط الفرضي أيضا.

د. اختبار الفرضية الأساسية الثانية:

تم اختبار اثر (إدارة الجودة الشاملة) في رضا الضيوف بأنواعهم الثلاثة (المحلي، والعربي، والأجنبي) حيث بينت نتائج الاختبار، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، عن وجود اثر معنوي لمتغير (إدارة الجودة الشاملة) في تحقيق رضا الضيوف حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.17) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.00) عند مستوى المعنوية (0.05). بينما أظهرت نتائج البحث عن عدم وجود اثر معنوي لمتغير (التحسين المستمر) في تحقيق رضا الضيوف جاء ذلك من أن قيمة (F) الجدولية بلغت (4.17) وهي اكبر من قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.15)، في حين أظهرت نتائج البحث وجود اثر معنوي لمتغير (المشاركة الجماعية) في تحقيق رضا الضيوف، إذ بلغت (F) المحسوبة (67.11) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. من خلال ما تقدم توصل البحث إلى الأتي:

1. قبول الفرضية الرئيسة (تؤثر إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية في تحقيق رضا الضيوف).
2. رفض الفرضية الثانوية الأولى (يؤثر التحسين المستمر في الخدمة الفندقية في تحقيق رضا الضيوف).
3. قبول الفرضية الثانوية الثانية (تؤثر المشاركة الجماعية في الخدمة الفندقية في تحقيق رضا الضيوف).

ويوضح الجدول رقم (6) نتائج الانحدار الخطي المتعدد.

N=120

جدول رقم (6)

المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة	مستوى المعنوية	قيمة الجدولية (f)	معامل التحديد (R)	قيمة (f) المحسوبة	نوع الأثر
رضا الضيوف	إدارة الجودة الشاملة	0.05	4.00	32.7%	82.17	معنوي
	التحسين المستمر	0.05	4.17	3.9%	1.15	غير معنوي
	المشاركة الجماعية	0.05	3.32	83.3%	67.11	معنوي

رابعا: الاستنتاجات والتوصيات :

أ: الاستنتاجات:

- من خلال عرض وتحليل واختبار فرضيات البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:.
1. تبين بان هناك تقارب واضح بين إجابات عينة المدراء وعينة الضيوف المحليين حول متغير الرضا وهذا ما عكسته نتائج البحث من خلال استخدام طريقة اقل الفروق معنوية وربما يعود ذلك لتقارب الأوساط البيئية التي يعيشون فيها.
 2. سجلت نتائج البحث فروق أكبر بين إجابات المدراء وإجابات عينة الضيوف العرب والأجانب حول متغير الرضا مما قد يعطي دلالة على إن المدراء كانوا متفائلين في إجاباتهم عن مستوى الرضا لدى هذين النوعين من الضيوف.
 3. لم تستطع إدارة الفنادق من استخدام (التحسين المستمر) بالشكل المطلوب في التأثير على رضا الضيوف وهذا ما أظهرته نتائج تحليل الانحدار من انعدام وجود اثر معنوي بين المتغيرين.
 4. كان المتغير (المشاركة الجماعية) ذا تأثير معنوي في رضا الضيوف مما يعني إن إدارة الفنادق كانت ناجحة في سياستها المعتمدة إزاء هذا المتغير.
 5. أظهرت نتائج تحليل الانحدار عن وجود أثر معنوي ذو دلالة معنوية للمتغير الرئيس (إدارة الجودة الشاملة) إذ بلغت قيمة F المحسوبة (82.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.00).

ب التوصيات :

1. ضرورة أن تأخذ إدارة الفنادق بالتغيرات البيئية بنظر الاعتبار لان ذلك سيمكنها من مواكبة المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية وبالتالي انعكاس ذلك في إجراءاتها وفعاليتها الداخلية المتبعة مما يجعل هذا العامل احد الأسباب المساهمة في تحقيق رضا الضيوف.
2. ضرورة أن تقوم إدارة الفنادق بمتابعة المشكلات التي تواجهها أثناء الأداء وتجاوزها من خلال المتابعة اليومية والشهرية والدورية لها وحتى لو تطلب الأمر تخصيص لجان تقوم برفع ومقترحات حلها .
3. أن تعتمد إدارة الفنادق سياسة الباب المفتوح ،تمكينا لرؤساء الأقسام والعاملين من طرح أفكارهم وآرائهم في مجال تحسين الخدمات المقدمة.
4. أن تكون لإدارة الفنادق متابعة مستمرة لأداء العاملين وسلوكياتهم باعتبارهم يمثلون احد العناصر المهمة التي تساهم في تحقيق رضا الضيوف.

5. أن تكون لإدارة الفنادق متابعة مستمرة لصيانة بناء الفنادق وخدماته مما يسهم إسهاماً مباشراً في إرضاء الضيوف لديها .
6. ضرورة استمرار إقامة دورات تدريبية لعمالها باعتبارها إحدى الجوانب في زيادة حب الانتماء لديهم، وتمكينهم من أداء الواجبات بالشكل الكفوء والفاعل.
- اولاً: المراجع العربية:

- أ: الكتب:
1. أبو فارة ، يوسف، التسويق الالكتروني، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
 2. أبو رحمة، ومروان وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار البركة، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
 3. حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
 4. الحوري، مثنى، والدباغ، إسماعيل، مبادئ السفر والسياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
 5. الشبراوي، عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (الايزو 9000 المقارنة المرجعية)، الطبعة الأولى، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1995.
 6. الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
 7. عبد الوهاب، صلاح الدين، المنهج العلمي في صناعة السياحة، مطابع النشر للجامعات المصرية، القاهرة، 1967.
 8. العلاق، بشير عباس، والطائي، حميد، عبد النبي، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
 9. كامل، محمود، السياحة الحديثة علماً وتطبيقاً، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
 10. المساعد، زكي خليل، التسويق، الطبعة الثانية، المميز للإنتاج الإبداعي، عمان الأردن، 1998.
 11. المشهداني، محمود حسن، وهرمز، الإحصاء، مطبعة التعليم العالي في الموصل، العراق، 1989.
 12. مقابلة، خالد، فن الدلالة السياحية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 1999.
 13. الهيتي، صلاح الدين حسين، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2004.

ب: الدوريات

14. نجم، نجم عبود، إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية، نشرة أخبار الإدارة، العدد 18، 1997.

د: البحوث والدراسات

15. العزاوي، محمد، متطلبات نظام الجودة الجامعية وفقاً للمواصفات العالمية 2000 - ISO9000 المنتدى الفكري العربي الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

ثانياً: المراجع الأجنبية

16. Evans, J.R., Productional operations & Management, 5ed., U.S.A., west publishing company, 1995
17. Heizer, j., & Render, B., Principles of operations Management, 2ed., U.S.A., prentice-Hall, 1999.

18. Ivancevich, N., Managing For Total Quality, 1ed., New Delhi, prentice-Hall of India, 1997.
19. Morgan, c., & Murgatroyd, S., 3ed., Total Quality Management in the public sector, U.S.A., Buckingham, 1997
20. Russel, R. S., & Taylor, B. W, Operations management, 2ed., U.S.A, PRENTICE-Hall, 1998.

