



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



مخبر البحث في السياحة، الإقليم والمؤسسات

كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

## دور عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الإدارة العمومية

دراسة حالة الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD) في العلوم السياسية، تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إعداد الطالبة: غرابلي سعاد

لجنة المناقشة:

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة العلمية	مؤسسة الإنتماء	الصفة
01	بن عطالله العلمي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
02	بن حمودة مختار	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مقررا
03	بوعافية محمد الصالح	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	ممتحنا
04	كربوش أحمد	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي آفلو	ممتحنا
05	صوالحي ليلي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا
06	سويقات عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



مخبر البحث في السياحة، الإقليم والمؤسسات

كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

## دور عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الإدارة العمومية

دراسة حالة الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD) في العلوم السياسية، تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إعداد الطالبة: غرابلي سعاد

لجنة المناقشة:

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة العلمية	مؤسسة الإنتماء	الصفة
01	بن عطالله العلمي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
02	بن حمودة مختار	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مقرر
03	بوعافية محمد الصالح	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	ممتحنا
04	كربوش أحمد	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي آفلو	ممتحنا
05	صوالحي ليلي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا
06	سويقات عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه"

(سورة الأحقاف الآية 15)

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك العظيم وسلطانك، ولك الحمد كله عدد خلقك ورضا نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك، سبحانك اللهم وبحمدك وباسمك العظيم الذي تتم به الصالحات.

أشكر الله العليّ القدير على توفيقه وامتتانه لإكمال هذا العمل وتيسيره لكافة الصعاب التي اعترضتني أثناء إنجازه وأحمده سبحانه على نعمه التي لا تعد ولا تحصى: فالحمد لله حمدا كثيرا

غرابلي سعاد

قال الله سبحانه وتعالى:

" يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات "

(سورة المجادلة الآية 11)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" إذا مات ابن آدم أنقطع عنه عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو

ولد صالح يدعو له أو علم ينتفع به "

(رواه مسلم)

" من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله به طريقا إلى الجنة "

# قائمة المختصرات

## قائمة المختصرات

### 1. قائمة المختصرات باللغة العربية

المختصرات	الدلالة باللغة العربية
ص	صفحة
ص-ص	من الصفحة إلى الصفحة
ج	الجزء
ط	الطبعة
د ت ن	دون تاريخ النشر
د د ن	دون دار النشر

### 2. قائمة المختصرات باللغة الأجنبية

الصفحة	Page	P
العدد	Numéro	N
المجلد	Volume	V
مرجع سابق	Ouvrage précédemment cite	Opcit
المرجع نفسه	Ibidem "au même endroit"	Ibid
دون تاريخ النشر	Sans date edition	S D E
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical package for social science	Spss

# مقدمة

في ظل الاهتمام المتزايد برقمنة القطاعات الحكومية من أجل مواكبة العصرنة والحداثة التي فرضها العالم الجديد وفي ظل التطور المتزايد والمتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما شهده العالم أجمع من تحولات في جميع الميادين الاقتصادية، السياسية والاجتماعية بفضل حرية انتقال التقنيات والمعلومات وهذا ما ساعد في تحويل الإنتاج الفكري إلى سلع وخدمات تذري أرباحا تفوق ما تحققه القطاعات الأخرى، وبالتالي أصبحت المعرفة والأفكار والمعلومات هي المصدر الأساسي لتحقيق القوة الاقتصادية وهذا ما اعتمدت عليه الدول الآسيوية حتى أصبحت ذات قوة إقتصادية أغنت بها نفسها عن الموارد الطبيعية الأخرى المتاحة، حيث أنها حققت بها تقدما واضحا وجليا.

وهنا صار لزاما على الدولة الجزائرية تحديث إدارتها من أجل المضي قدما وتوازيا مع متطلبات العولمة، فالإدارة الإلكترونية العصرية أصبحت ضرورة حتمية خاصة في ظل أزمة كوفيد 19 وتداعيات الأزمة ومخلفاتها التي أجبرت العالم ككل على ضرورة العمل والتواصل عن بعد من أجل التسيير الحسن وإتمام الأعمال المسطرة، إلا أن ذلك يتطلب وجود بيئة تنظيمية واستثمارات في البنى التحتية والتقنية، ولهذا فإن من أهم العناصر الإدارية التي وجب الاهتمام بها في الإدارات العمومية هو المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في أي مؤسسة كانت عامة أو خاصة، وفي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والمعلومات والتي أصبحت تشكل الميزة التنافسية بين مختلف المؤسسات، فالمعرفة أصبحت تتمثل في توفر الأفراد الذين يمتلكون المعلومات و التقنيات المختلفة التي تمكنهم من القيادة بفعالية أكثر، وبالتالي أصبحت المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي باستطاعتها استقطاب واختيار وتطوير مواردها البشرية والمحافظة عليهم بذات الوقت والاهتمام بحاجاتهم و رغباتهم، حيث يعد المورد البشري من بين أهم العناصر التي تتطور من خلاله أي إدارة، وبما أن التعليم العالي والجامعة بصفة عامة تعد اللبنة الأساسية لتطور أي مجتمع وجب الاهتمام بها وبما تقدمه من مخرجات لتطور المجتمع وازدهاره، وبالتالي فالأستاذ الجامعي يعد أهم مكون لهذا الكم الهائل من الطلبة لذا وجب على الدولة الجزائرية عصرنة إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي من أجل ترقية الأداء والجودة في التعليم ومن أجل مواكبة كل التطورات العالمية ومواجهة الأزمات التي قد تطرأ فجأة مثل

جائحة كوفيد 19 التي اضطرت العالم بالغلاق الكلي بدءا بالمؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم العالي مما استدعى الضرورة القصوى واللجوء للتعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني دون الاستعداد المسبق والكافي لمواجهة مثل هذا النوع من الأزمات. وبذلك فرض التعليم الإلكتروني في ظل غياب الأطر الكفيلة لمواجهة الأزمة، إضافة إلى أن الأستاذ الجامعي له دور هام في تطوير المادة العلمية ومحتواها ومضمونها والمساهمة في إنشاء البرامج التعليمية والمساهمة في العملية التنموية وتطوير الجامعة لذا وجب الاهتمام بجودة الأداء التدريسي للأستاذ كمورد بشري وضرورة ايجاد السبل والاستراتيجيات الكفيلة لعصرنة إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي للجامعة من خلال التدريب والتكوين ورقمنة القطاع التعليمي والتركيز على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ولقد أدركت الدولة الجزائرية أهمية التعليم العالي لتطور المجتمعات والمضي قدما من أجل تحقيق التطور والعصرنة وأولت أهمية قصوى للمورد البشري المكون لها حيث اهتمت بالتكوين والتدريب لجل طاقمها الإداري بما في ذلك الأستاذ الجامعي والذي يعد أهم عنصر ترتكز عليه جودة النخبة ومخرجاتها حيث أدخلت عدة إصلاحات في قطاع التعليم العالي تهدف في مجملها إلى عصرنة وتحديث وتطوير القطاع لمواكبة التطور العالمي وتحقيق التحول الرقمي. بحيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عامل قوي لإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وداعم أساسي للابتكار وتحسين الخدمات لاسيما في ظل التطورات السريعة في عصر يتسم بالسرعة والدقة يدعى عصر المعلومات.

وكما أنه لا يخفانا أن أهمية إدارة الموارد البشرية قد أخذت الحيز الأوفر بالنسبة للدارسين والمهتمين والباحثين في الآونة الأخيرة، بحيث أنها لم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن المهام الروتينية وحسب، بل أصبحت لها الرؤية الإستراتيجية المستقبلية تختلف كل الإختلاف عن نظرتها القبلية، وهذا كله بسبب التغيرات التكنولوجية التي فرضت على العالم أجمع العصرنة في جميع القطاعات والمستويات من أجل مواجهة كل التحديات خصوصا ما تعلق بالمورد البشري حيث أصبح الرهان الأكبر لنجاح المؤسسات المعاصرة ونجاح فاعليتها مرهون بتطوير موردها البشري وعصرنته، فأصبحت بذلك سياسات المؤسسة موازية لسياسات موردها البشرية، بحيث

أن الإدارة ماهي إلا هيكل وأما من يقوم بتسييرها فهو المورد البشري فلا يمكننا تخيل وجود إدارة من غير مورد بشري، فالمؤسسات المعاصرة تعتمد بشكل كبير على المورد البشري الذي هو أساس لخلق القيمة المتمثلة في المخرجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن والمجتمع ككل وتعزز بذات الوقت من سمعة ومكانة المؤسسة، بحيث لا يمكننا إغفال حقيقة أنه مادام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها فهذا ولا بد أن يتم من خلال الموارد البشرية، بحيث أنه حتى وإن تم تحقيق هاته الأعمال من خلال الأجهزة والمعدات والآلات التكنولوجية الحديثة والمعاصرة، إلا ان هذا المورد هو من سيقوم بتشغيلها واستخدامها بالنحو الأكمل، وهذا ما اعتمدت عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأونة الأخيرة وتعميمها هاته الإستراتيجية في جل المؤسسات الجامعية الوطنية من خلال عصرنة الإدارة والأساتذة الجامعيين وتبني هاته الإستراتيجية للنهوض بترقية الأداء. وفي دراستنا هاته تم اختيار جامعة غرداية كنموذج لمعرفة مدى ودور وأثر هاته العصرنة على ترقية الأداء والإرتقاء به من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، بحيث أن الأستاذ الجامعي له العديد من المهام التي يمارسها بالجامعة تجعله على دراية وافية وكافية بجل الأعمال الإدارية والبيداغوجية والتي تسهم في ترقية أدائه وأداء مؤسسته التي ينتمي إليها.

**-أسباب اختيار الموضوع:** لعل اهتمام ورغبة الباحث في اختياره لموضوع ما دون سواه له في الحقيقة من الإعتبارات ما يفسر ذلك ومن بين أهم أسباب ذلك ما يلي:

أ / **الأسباب الموضوعية:** وتتجسد في الأهمية العلمية لموضوع العصرنة في الجامعة الجزائرية عموما وبصفة خاصة جامعة غرداية، إضافة إلى محدودية الدراسات الأكاديمية والأبحاث العلمية في صلب هذا الموضوع، وهو ما جعلنا نسعى إلى إثراءه من كل جوانبه النظرية والتطبيقية.

1/ **الاهتمام البالغ بموضوع العصرنة في التعليم العالي والجودة من أجل الارتقاء بالجامعة الجزائرية من خلال التطوير على وجه العموم لمستوى الجامعات العالمية ومواكبة التكنولوجيا الحديثة هو من أهم أولويات الدولة الجزائرية.** ومعرفة مدى تأثير هاته العصرنة على الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية في ترقية أداء وجودة المخرجات.

2/ **إعطاء صورة موضوعية لمدى احتواء الجامعة الجزائرية على الأسس القانونية التي تعتمدها الدولة الجزائرية في تجسيد التطور بالنسبة للمجتمع ومن تم الدولة.**

3/ معرفة العلاقة بين العصرية وجودة الأداء بالجامعة من خلال تطوير وعصرية إدارة الموارد البشرية والابتكار في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من أجل تحقيق جودة الأداء المؤسسي.

4/ محاولة معرفة أهم المعوقات والمشكلات التي تعترض التجسيد الفعلي لعملية التحول الرقمي وانعكاساته على المؤسسة الجامعية، ومعرفة واقع التعليم الإلكتروني عن بعد في إدارتها الذي أصبح ضرورة حتمية للتطور ومواكبة العصر من جهة ومواجهة الأزمات الظرفية الطارئة من جهة أخرى كأزمة كوفيد 19 سنة 2020 التي هزت العالم ككل في جميع المجالات والتعليم بصفة خاصة، مما أدى إلى اختيار سبل أخرى من أجل التواصل وإتمام المقررات الدراسية عبر منصات إلكترونية (مثل: منصات مودل - مواقع التواصل الاجتماعي - Google meet... إلخ).

أ / الأسباب الذاتية: إن الإحساس بمشكلة ما ممثلة في إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي وكل ما تعلق بالجامعات والعصرية ومآلاتها والاهتمام المتزايد بتلك المشكلة من حيث الملاحظة والمعاناة المباشرة للعقبات والتحديات التي يواجهها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي لاسيما فيما يتعلق بعصرية القطاع ومدى تأثير ذلك خصوصا على الأستاذ الجامعي وأدائه باعتباره من تركز عليه العملية التعليمية من خلال تلقينها للطلبة فجودة المخرجات تركز بشكل كبير على الأستاذ الجامعي بالدرجة الأولى.

1/ الاهتمام بموضوع عصرية إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في هذه الدراسة في الأستاذ الجامعي المتعدد المهام ما بين المهام الإدارية والتدريسية بجامعة غرداية باعتباره الشريك الأمثل إداريا، ومحاولة الكشف والتعرف أكثر على مدى تأثير و دور العصرية على أداء هذا المورد البشري الهام في الارتقاء بجامعة غرداية من خلال تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال العصرية وما صاحبها من تطورات على أداء الأستاذ الجامعي، وأيضا التعرف على مساهمة الأستاذ الجامعي في تحقيق الرقي وجودة التعليم من أجل الارتقاء بالأداء العام من خلال عملية العصرية.

2/ الاطلاع على واقع عصرية إدارة الموارد البشرية ومدى قدرتها على استخدام الآليات الملائمة والفعالة لتجسيد الرقي ومدى تأثير ذلك على الأستاذ الجامعي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية.

3/ كما أن الموضوع في مجال التخصص وهو تنظيم سياسي وإداري.

**-أهمية الموضوع:** تتجسد أهمية الدراسة العلمية والعملية من منطلق أهمية موضوع العصرية بالنسبة لقطاع التعليم العالي عموماً، بحيث أن هذا الأخير يعتبر من أهم القطاعات كون أن الجامعة الجزائرية هي من تقوم بتكوين الكفاءات والإطارات، وبالتالي فموضوع عصرية الجامعة يمثل أحد المواضيع الجد المهمة بالنسبة لجميع دول العالم عموماً.

وبما أن لكل موضوع أهمية خاصة به، فإن أهمية دراستنا هاته تظهر من خلال الحاجة الماسة والملحة للمؤسسات بصفة عامة والجامعة الجزائرية بصفة خاصة لنظام يسهر ويسمح لها من تقديم أحسن الخدمات وكذلك تحديث أقسامها وعصرية التعاملات الخارجية في ظل التطورات الهائلة خاصة التكنولوجية، والتي أصبحت اليوم تحدث الفارق باستمرار، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتسليط الضوء على الجامعة الجزائرية، وجامعة غرداية بالخصوص من أجل معرفة مدى تأثير عصرية إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الأستاذ الجامعي بصفة خاصة، وهذا من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، فالعصرية المتبناة من قبل الوزارة هدفت بالأساس بالتركيز على تدريب وتكوين الأساتذة الجامعيين بالدرجة الأولى للأدوار الحيوية المنوطة لهم والمهام الموكلة إليهم سواء من حيث المهام البيداغوجية، أو المهام الإدارية، فأغلبية الأساتذة الجامعيين نجدهم كهيئة تدريسية وفي نفس الوقت نجدهم إداريين يقومون بمختلف الأعمال الإدارية في الجامعة. فهاته الأخيرة قد وجدت نفسها في موقف لا يترك لها خياراً، وإنما هي مجبرة على مواكبة ومواجهة التطورات الحاصلة في العالم من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، وكذا منافسة الجامعات الخارجية والعربية من جهة ومواجهة الجامعات الخاصة التي يروج لها منذ الآن في المستقبل، ولعل جائحة كوفيد 19 التي اجتاحت العالم جعلتنا نفكر ملياً في هاته الحلول حتى نستطيع التأقلم مع كل ما هو جديد اعتماداً على التكنولوجيا العصرية الحديثة.

أ / الأهمية العلمية: رغبة الدولة الجزائرية في تحقيق وتجسيد الرقمنة وعصرية المؤسسات الجامعية من أجل مواكبة التطور والازدهار، وهذا كله يتطلب بالضرورة الاهتمام بعصرية وتطوير إدارة الموارد البشرية والاهتمام بجودة الأداء المؤسسي من خلال تقويم جودة البرامج التدريبية

والتكوينية والتدريسية للأستاذ الجامعي من أجل تحسين المستوى العام، لأن جل المخرجات تعتمد عليه وعلى ما يقدمه تدريسيا وإداريا.

-كما تكمن أهمية الدراسة أنها تستمد أهميتها من أهمية المورد البشري في النهوض بقطاع التعليم العالي ومن الكم الهائل والكبير من الكفاءات والإطارات الموجودة فيه، وأن التسيير الحسن وعصرنة الموارد البشرية فيه أمر غاية في الأهمية إذا ما أرادت أي دولة النمو والتطور لأنه الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث تم التركيز في هاته الدراسة على الأستاذ الجامعي كعنصر هام في إدارة الموارد البشرية لازدواجية مهامه في المؤسسة الجامعية والجمع ما بين الوظيفة التدريسية والوظيفة الإدارية في آن واحد.

### ب / الأهمية العملية:

ما شهدته الدول والمجتمعات الحديثة من تطورات في جميع المجالات، خاصة في مجال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أدى ذلك إلى فرض الهيمنة من خلال تطورها. وتجسيد ذلك يكون عبر تطور أسلوب التعليم العالي ومواكبة العصرنة من خلال عصرنة وتحديث وتطوير إدارة الموارد البشرية وكيف يساهم ذلك في تحسين جودة الأداء، حيث يعد الأستاذ الجامعي أهم حلقة في قطاع التعليم العالي لجودة الأداء المؤسسي للجامعة لتعدد وظائفه الإدارية والتدريسية مما يجعله أهم مساهم في إعداد البرامج التعليمية والمقررات التدريسية وتطويرها من أجل الارتقاء وتحقيق التنمية في جميع المجالات.

-**أهداف الدراسة:** نحاول من خلال هاته الدراسة أن نتوصل لعدد من الأهداف نذكر منها ما يلي:

1 / معرفة دور برامج التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات الأستاذ بالجامعة ومدى انعكاس ذلك على ترقية الأداء في الإدارة الجامعية على وجه العموم وبصفة خاصة بجامعة غرداية من خلال الإعتماد على الوسائل الحديثة في عصر أصبح يعرف بعصر المعلومات.

2 / التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التقدم الوظيفي ودور عصرنتها في مواجهة التحديات مع تبيان أهمية ذلك من وجهة نظر الأساتذة كون هذا الأخير له تعددية في المهام والوظائف ما بين ما تعلق بالجانب التدريسي والجانب الإداري. (مثل جائحة كوفيد 19

التي فرضت التعليم الإلكتروني والتحاضر الافتراضي عن بعد، واليوم تم دمج التعليم الهجين من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أي التعليم عن بعد وفق المنصات الافتراضية الرقمية وما بين التعليم الحضوري ما فرض بدوره وجوب تعلم كيفية التعامل مع تقنية التكنولوجيا العصرية وكيفية توظيفها في المجال الإداري والتعليمي الجامعي.

**3 /** تحديد الإطار النظري لإصلاح التعليم العالي والجامعة الجزائرية، مع معرفة أهم المقاربات النظرية للدراسة.

**4 /** محاولة تقديم رؤية علمية حول الموضوع الذي يشغل العديد من الباحثين في حقل العلوم السياسية وإعطاء صورة واضحة عن حالة الدولة الجزائرية بخصوص موضوع التعليم العالي ورقمنة القطاع وعلاقته بإرساء الجودة والفعالية من خلال الاستعمال الكفؤ لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستغلالها الأمثل لتطوير العملية التعليمية.

**5 /** صف إلى ذلك فإن هاته الدراسة تهدف إلى تبيان أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترقية الأداء للأستاذ الجامعي خصوصا وللمؤسسة الجامعية حاليا في ظل التطور الهائل للرقمنة والوسائل التكنولوجية المختلفة والتي فرضت نفسها في جل المعاملات الإدارية والدراسية.

**6 /** التعرف على استراتيجية التعليم العالي لعصرنة القطاع وبالخصوص التركيز على الأستاذ الجامعي كأهم مورد بشري، لذا ركزت الوصاية على عملية التكوين والتدريب من أجل الرفع من الأداء وتحسين جودة الخدمات والمخرجات، وكيف يمكن من خلال ذلك أن نصل إلى جامعة عصرية تواكب التطورات الحديثة في جميع المجالات، وبالخصوص أن الأستاذ الجامعي هو أهم مورد يمد المجتمع بخريجي ذو كفاءة عالية يمكنها المساهمة والنهوض بإقتصاد الدولة وتحقيق التنمية المستدامة، فهو يساهم بذلك لتعدد وظائفه ومهامه.

#### -أدبيات الدراسة:

يتميز العلم بصفة التراكمية وهذا ما يؤدي بنا دوما للبحث والاطلاع عن مختلف الدراسات المشابهة التي تطرقت لموضوع بحثنا، ويرجع ذلك إما للاستفادة منها أو الإنطلاق من نقائصها ومحاولة تكملة تلك النقائص كمحاولة لسد تلك الفجوات البحثية، فالمعرفة العلمية تمتاز دائما بالنسبية خاصة في ما تعلق بالعلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن خلال هذا المنطلق هناك

مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع الذي بين أيدينا من زوايا مختلفة في حكم أنه يعتمد على المعارف السابقة للاستفادة من النتائج المستخلصة وعدم تكرارها، ومن بين هذه الدراسات نجد:

#### أ-الدراسات العربية:

1- دراسة (شذى حامد عمر محمد، محمد عبود حامد محمد) وهي مقال بعنوان " الأستاذ الجامعي بين العمل الأكاديمي والإداري"<sup>1</sup> وهي عبارة عن مقال منشور بمجلة، حيث تطرقت الدراسة إلى الواقع الأكاديمي والإداري للأستاذ الجامعي في ظل التطورات العصرية التي طرأت على العالم وما يقابلها من عمليات الترقية وتطوير الأداء الأكاديمي والمهني للأستاذ الجامعي لتعدد وظائفه في ظل تبني سياسات جديدة لمواكبة التطورات المستحدثة في التعليم العالي، كون الأستاذ الجامعي يعد أهم مورد بشري تعتمد عليه الجامعة في تطوير أدائها المؤسسي. كما هدفت الدراسة لتوضيح معوقات العمل الأكاديمي والإداري لعضو هيئة التدريس، وتشخيص الواقع الراهن للأستاذ الجامعي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. وخلصت الدراسة إلى أن الكفاءة العلمية والإدارية عند التعيين في المناصب الإدارية تؤدي إلى تسهيل العمل الإداري وتجويده.

2- دراسة (أسماء هارون) وهي رسالة ماجستير بعنوان "دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية- تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD"<sup>2</sup> الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة الإخوة منتوري قسنطينة للسنة الجامعية 2009-2010، حيث خلصت هاته الدراسة للتطرق لجوانب مهمة متعلقة بتقييم ودور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية في ظل إصلاح التعليم العالي.

<sup>1</sup> شذى حامد عمر محمد، محمد عبود حامد محمد، "الأستاذ الجامعي بين العمل الأكاديمي والإداري"، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد: 05، العدد: 02، 2022.

<sup>2</sup> أسماء هارون، "دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية- تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

3- دراسة (زيد جابر) وهي أطروحة دكتوراه بعنوان "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة"<sup>1</sup> وهي عبارة عن دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف جامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2018-2019، حيث توصلت هاته الدراسة إلى أن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها الأمثل يزيد من تحسين وتدعيم الميزة التنافسية للبنوك من خلال تخفيض التكلفة وجودة الخدمات، إلا أن ذلك يتطلب وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال قوية لأنها لاتزال في هاته الأخيرة في مراحلها الأولى بالمؤسسات الجزائرية.

4- دراسة (فاطمة طويهي 2014-2015) بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت"<sup>2</sup>، وهي رسالة ماجستير بجامعة وهران 2، 2014-2015.

وقد توصلت هاته الدراسة لنتائج مفادها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لشركة الكهرباء بتيارت يعتبر من أهم العوامل المحفزة في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وبين أداء المورد البشري، كما أنه يوجد تباين في استخدامها بالنسبة للذكور وذوي المستوى العلمي وأصحاب الشهادات على العكس ممن يحملون الدرجة الوظيفية والقدمية من حيث الأداء والأثر.

<sup>1</sup> زيد جابر. "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة-"  
رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف جامعة محمد خيضر بسكرة  
للسنة الجامعية 2018-2019.

<sup>2</sup> فاطمة طويهي. "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة  
حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر، جامعة  
وهران 2، 2014-2015.

5- دراسة (عبد المنعم رمضان الطهراوي) بعنوان "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"<sup>1</sup>، وهي رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية بغزة.

وقد ركز الباحث في دراسته هاته على أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية مبينا مفهوم الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي، والأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية مركزا بذلك على أهمية رأس المال البشري في التنوير الإستراتيجي الحديث والإهتمام بالجانب التحفيزي لتطوير الأداء البشري.

6- دراسة (نادية ابراهيمي 2012-2013) بعنوان "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة جامعة المسيلة"<sup>2</sup>، وهي أيضا رسالة ماجستير بجامعة فرحات عباس سطيف 2012-2013.

وهدفت هاته الدراسة للتطرق إلى رأس المال البشري ودور الجامعة في تنميته والعراقيل والمعوقات التي تقف أمام تحقيق الأهداف الأساسية للتعليم العالي.

7- دراسة (عيدوني كافية، زكرياء حسين) جامعة الجزائر 3 دالي ابراهيم-دراسة بعنوان: "أهمية إدارة المعرفة وأثرها في عصرنة الجامعة الجزائرية في ظل عصر المعرفة-دراسة عينة من الأساتذة"<sup>3</sup>، حيث هدفت هاته الدراسة للكشف عن علاقة وأثر إدارة المعرفة ودورها في عصرنة الجامعة الجزائرية بحث طبقت على مجموعة من الأساتذة الجامعيين وخلصت النتائج إلى وجود ارتباط متوسط وعلاقة طردية ايجابية بين إدارة المعرفة وعصرنة الجامعة الجزائرية، فكلما طبقت إدارة المعرفة أحسن كلما نتج عن ذلك تحسين وتطوير فتحديث وعصرنة في الجامعة أكثر.

<sup>1</sup> عبد المنعم رمضان الطهراوي. " دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة.

<sup>2</sup> نادية ابراهيمي. "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة جامعة المسيلة" رسالة ماجستير بجامعة فرحات عباس سطيف 2012-2013.

<sup>3</sup> كافية عيدوني، حسين زكرياء، دراسة بعنوان: " أهمية إدارة المعرفة وأثرها في عصرنة الجامعة الجزائرية في ظل عصر المعرفة-دراسة عينة من الأساتذة". دراسة منشورة بمجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 2، العدد الثالث 2019، جامعة الجزائر 3 دالي ابراهيم.

8-دراسة (تنبؤة عفاف، بن تركي عز الدين)، وهي عبارة عن مقال تم نشره بتاريخ: 2014، بعنوان: " **reformes de l'administration publique Algérienne: travers du passe et leçons internationales**"<sup>1</sup>، حيث تم التطرق فيها إلى إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية بشكل عام.

09- دراسة (محمود أحمد أبو سمرة، محمد الطيبي، أحلام محسن)، بعنوان: "واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما"<sup>2</sup>، والدراسة هذه هدفت للتعرف إلى واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما، بحيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعتين للعام الجامعي 2014-2015، والبالغ عددهم (492)عضوا، أما عن عدد أفراد العينة فقد بلغ (132)، فردا.

وتوصلت الدراسة أن واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية محل الدراسة كما يراه أعضاء هيئة التدريس، أنه جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (3.80)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة.

10- دراسة (مركمال علي) جامعة الجلفة- دراسة بعنوان: "عصرنة الإدارة في الجزائر"<sup>3</sup>، حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعريف بالإدارة الإلكترونية وأهميتها لتأثير العولمة الإدارية وضرورة الإدماج في التطور العلمي الذي أثر في المجال الإداري بشكل كبير، كما تطرقت الدراسة إلى

<sup>1</sup> تنبؤة عفاف، بن تركي عز الدين، دراسة بعنوان: **reformes de l'administration publique Algérienne: travers du passe et leçons internationales**. مجلة دراسات إقتصادية، جامعة قسنطينة 2عبد الحميد مهري. العدد: 01، المجلد 10.

<sup>2</sup> محمود أحمد أبو سمرة، محمد الطيبي، أحلام محسن، "واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. 2016.

<sup>3</sup> علي مركمال، دراسة بعنوان: "عصرنة الإدارة في الجزائر". دراسة منشورة بمجلة أفاق للعلوم، المجلد: 06، العدد: 04، 2021. جامعة الجلفة(الجزائر).

الإستراتيجيات التي تتبناها الدولة الجزائرية لتطوير الإدارة، بالإضافة إلى التطرق لأهم متطلبات إنجاح مشروع تحديث الإدارة وتجسيد الإدارة الإلكترونية في الجزائر على أرض الواقع.

ب-الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Gallion and Andrew، 2000)، حيث هدفت هاته الدراسة لتحديد العوامل التي تؤثر في تقبل العاملين لتكنولوجيا المعلومات في بيئة تقوم على تقديم البيانات، وتقوم بتفسير تلك العلاقات المتداخلة بين العوامل التي تؤثر على الموظف في تقبله لتكنولوجيا المعلومات، ويتميز مجال التطبيق في كونه يتناول استخدام نظم معلومات أكثر تشابكا داخل منظمة فعلية في مجال تقديم البيانات، كما أن دراستهما توصلت بأن هناك ميزة تنظيمية نسبية كعامل هام في تحديد الإتجاه، كما أنها بينت أن الموظفين يقدرّون كيف أن استخدام نظامهم يؤثر على قرار المنظمة في استخدام نظام معين، وأن الإتجاهات والمعايير الشخصية فقط هي التي تنتبأ بنجاح أو فشل ذلك النظام، كما توصلت النتائج أنه يستحسن استخدام نموذج قبول التكنولوجيا في المراحل الأولى التي تتعلق بتطوير النظام، بينما يفضل استخدام نموذج الدراسة في المراحل التالية.

2-دراسة (Schroeder and curtis، 2001)، وقامت هاته الدراسة بتحليل اتجاهات العاملين نحو تكنولوجيا المعلومات وإبراز أثرها على الأداء الوظيفي، كما قام الباحثان بالبحث في بعض محددات الإتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل توقعات العاملين من حيث سهولة الإستخدام، مستوى الفائدة، التنبؤ بالأداء الوظيفي للموظفين، كما أنها توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تزيد من مستوى قبولهم لهذه التكنولوجيا.

أما بالنسبة للدراسة التي بين أيدينا والموسومة " دور عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الإدارة العمومية- دراسة حالة- الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية"، فإن ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة هو تركيزها على مدى أهمية دور عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الجامعة بصفة عامة وجامعة غرداية كمؤسسة إدارية بصفة خاصة من خلال أثر هاته العصرنة على أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، فالأستاذ الجامعي له عدة وظائف ومهام إدارية يقوم بها إضافة إلى وظيفته التدريسية، ومن خلال عرضنا أن العصرنة آلية من آليات التحديث و ترقية الأداء لاعتبارها الوسيلة الأهم لتحقيق الجودة والرقى وذلك بتفعيل مختلف

الآليات الإدارية والقانونية والرقابية من أجل تحقيق جودة الأداء، حيث يعتبر المورد البشري العمود الفقري لأي إدارة كانت والأستاذ الجامعي يعتبر مورد هام لتحقيق ذلك بما أنه يملك ازدواجية المهام المنوطة له بين مهام بيداغوجية تدريسية، ومهام إدارية في نفس الوقت. مع إبراز أهم العراقيل التي تواجه المسار التكنولوجي الحقيقي و الرقمنة في جامعة غرداية خصوصا العراقيل التي تعترض الأستاذ الجامعي والعراقيل الإدارية، وكذا اقتراح الحلول الكفيلة بذلك التي قد تساعد في تحقيق نجاح عملية العصرية من خلال الاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة لتطوير الشبكة التواصلية وتحديث الجامعة الجزائرية خاصة لما تعرضت إليه مؤخرا والظروف الاستثنائية لجائحة كوفيد 19، و التي بينت أهمية ودور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأوساط الجامعية وعلاقة الأستاذ الجامعي بالإدارة وبالطلبة ومواصلة النشاطات البيداغوجية والتدريسية في ظروف استثنائية من خلال المنصات الرقمية و التحاضر عن بعد بالإعتماد على منصات مودل ومنصات الزوم وقوقل ميت ...إلخ من التطبيقات التي تدخل بدورها في عصرية وتطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة غرداية على الخصوص بما يضمن مواكبة التطورات الحديثة، ناهيك عن التعليمات و القرارات التي تعتمدها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بخصوص الرقمنة و مواكبة التطور والارتقاء بالجامعة الجزائرية والعمل على عصرية القطاع من أجل مواكبة مسارات الجامعات الدولية المتطورة بهذا الخصوص بدءا بتطوير أداء الأساتذة الجامعيين من خلال عمليات مكثفة جمعت بين التكوين والتدريب والتطوير الذاتي والجماعي، مع حرص وتركيز الوزارة على عملية تكوين الأساتذة بالخصوص من أجل مواكبة العصرية في الجامعة الجزائرية، فالباحثة حاولت الإلمام بالموضوع بشقيه والجمع بين البعدين حيث ركزت على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوسط الجامعي، وهل توجد تطبيقات للعصرية، وأيضا على مدى تأثير ذلك على أداء الأستاذ الجامعي بالخصوص أي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، ومدى انعكاس ذلك على الأداء التنظيمي المؤسسي ككل.

ومن خلال ما سبق فإن إشكالية الدراسة التي بين أيدينا هي:

إلى أي مدى تؤثر عصرية إدارة الموارد البشرية على ترقية وجودة أداء الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية؟

-الأسئلة الفرعية:

- 1/ ما المقصود بالعصرنة، وعصرنة إدارة الموارد البشرية؟
- 2/ ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترقية الأداء من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة غرداية؟
- 3/ كيف تساهم عصرنة إدارة الموارد البشرية على أداء الأستاذ الجامعي في إصلاح الواقع التعليمي والإداري وتحقيق كفاءة الأداء في ظل التحديات الجديدة من وجهة نظرهم؟
- 4/ ماهي أهم المداخل والمقاربات الحديثة لإدارة الموارد البشرية العصرية في تخطيط المسار المهني وتطوير المهارات والتكوين والتدريب من وجهة نظر الأساتذة؟
- 5/ ما أثر العصرنة على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي والتنظيمي المؤسسي؟
- 6/ ماهي معوقات ومشكلات التحول الرقمي وانعكاساته على جامعة غرداية من وجهة نظر الأساتذة؟

-فرضيات الدراسة:

➤ أ- الفرضية الرئيسية:

لعصرنة إدارة الموارد البشرية دور وتأثير في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية.

➤ ب- الفرضيات الفرعية:

➤ يوجد دور وتأثير لعصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر

أساتذة جامعة غرداية تعزى لمؤشرات (وظائف إدارة الموارد البشرية - جودة الخدمة وتوفر البنية التحتية-أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة).

➤ تطوير برامج التدريب له تأثير في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة

غرداية تعزى لمؤشرات (توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أنظمة التدريب والتحفيز-إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية).

➤ يوجد دور وتأثير توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال لرفع أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية تعزى لمؤشرات (تطبيق الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة - رضا الأساتذة الموظفين).

➤ توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المنصات العلمية الأكاديمية له دور في رفع أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية تعزى لمؤشرات (الهيئة التدريسية - التحول الرقمي والمعرفة الحديثة)

-**مجال وحدود الدراسة:** لا يخفى علينا أن لكل دراسة وبحث مجال مكاني وزماني تتحصر فيه حتى يتمكن الباحث من ضبط المجال وحصره في مدة زمنية معينة تمكنه من تحديد الضوابط الأساسية لبحثه.

-**الحدود المكانية:** موضوع الدراسة هو عصرنة إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر عينة من الأساتذة بجامعة غرداية، وبالتالي فإن الحدود المكانية هي جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية،

ولأنه من الصعب التوصل إلى جملة من النتائج المنطقية والدقيقة دون التطرق إلى دراسة حالة كحصر لموضوع الدراسة، فإنه تم اختيار جامعة غرداية والأستاذ الجامعي بالخصوص باعتباره أهم مورد بشري تعول عليه الجامعة ولتعدد مهامه ما بين المهام التدريسية والمهام الإدارية، فتم اعتماد جامعة غرداية كدراسة حالة تمثيلا لعدد من جامعات الوطن، وكإسقاط لواقع الجامعات على المستوى الوطني.

-**الحدود الزمانية:** ترصد الدراسة تطور الجامعة في دولة الجزائر خصوصا مع الإصلاحات المتكررة التي مست قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في جوانب مختلفة وعبر فترات زمنية متعددة والتي تتوجب وفقا للتطورات الحاصلة في العالم بسبب ظاهرة العولمة الرقمية بالخصوص منذ ظهور القوانين التأسيسية والتنظيمية للجامعة الجزائرية، إلا أنه تم حصر الدراسة في المدة الزمنية ما بين 2020 إلى غاية 2023 ما تعلق بالإصلاحات العميقة على الجامعة الجزائرية عموما وجامعة غرداية محل الدراسة بالخصوص. وقد تم إسقاط المعطيات النظرية على الدراسة الميدانية التي أجريت على جامعة غرداية من وجهة نظر الأساتذة، وذلك في حدود الفترة الزمنية

الممتدة ما بين 2021-2023، فالباحثة تهدف إلى تحديد أثر عصرنة إدارة الموارد البشرية على أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين مزدوجي المهام ما بين المهام الإدارية والتدريسية. كما تهدف الباحثة في دراستها هاته إلى تحديد أهم الإستراتيجيات الحديثة المطبقة بالمؤسسة في صيغتها الجديدة من أجل ترقية أداء الأستاذ الجامعي وبالتالي ترقية الأداء المؤسسي خصوصا بعد إعادة هيكلتها وفقا لما يتم رسمه من استراتيجيات من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار العصرنة. الأمر الذي يقضي التركيز على آخر التطورات التي تمر بها المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أساتذة جامعة غرداية ومن وجهة نظرهم وانعكاس العصرنة على الأداء.

**-الإطار المنهجي:** من أجل التوصل إلى نتائج علمية دقيقة لأي موضوع بحث كان أو دراسة كان لزاما علينا اتباع خطوات البحث العلمي، بما في ذلك اختيار المنهج والأسلوب الملائم للدراسة، حيث أن نوع الدراسة موضوع البحث هي من تفرض علينا الأساليب والمنهج الواجب اتباعها وتوظيفها، وكذا الأساليب والأدوات الواجب استخدامها دون غيرها، ومن خلال هذا تم الإعتماد على مجموعة من المناهج والإقترابات والأدوات التي تعمل على تحليل ودراسة متغيرات البحث التي تمكننا من الإجابة على إشكالية الموضوع العامة.

**أ-المناهج العلمية المتبعة في الدراسة:**

### **1-المنهج التاريخي Historical Method:**

ويرتكز المنهج التاريخي على " تحليل مختلف الأحداث التي حدثت في الماضي والعمل على تفسيرها بهدف الوقوف على مضامينها وتفسيرها بصورة علمية تحدد تأثيرها على الواقع الحالي للمجتمعات واستخلاص العبر منها. " <sup>1</sup>، وقد تم اعتماد بعض أدوات هذا المنهج في محطات معينة من الدراسة، وذلك قصد تتبع المسار التاريخي والتطوري لمفهوم تطور إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها المتبعة من أجل عصرنتها، وكيفية الاهتمام بهذا المورد الهام عبر الحقبات التاريخية، وملاحظة أهم السباب التاريخية التي ساعدت على اكتمال البناء النظري لهذا المفهوم

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان(الأردن)، دار وائل للنشر،

في العصر الحديث، وذلك من خلال فهم وترتيب الأحداث التاريخية وإسهامات مختلف المدارس الإدارية والفكرية ، قصد إيجاد تفسيرات علمية وتاريخية لأسباب تطور الاهتمام بعصرنة إدارة الموارد البشرية.

وقد تم اعتماده في دراسة الأصول التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية وهذا ما برز في الفصل الأول من الدراسة لأجل تحليل المعالم التاريخية وتأثيرها في تطور إدارة الموارد البشرية. كما أن المنهج التاريخي يساعد الباحث في تزويده بالأصول التاريخية لمصطلحات الدراسة، بحيث يعد من المناهج التي تنمي معارفه وتثري أفكاره وتزيده عمقا في البحث من خلال الإستعانة بمجموعة من الأسس والقواعد المنهجية التي تمكنه من التعامل مع المعطيات التاريخية، كما يعتبر أيضا من بين المناهج المساعدة والمكملة للمعرفة العلمية. وتم الإستعانة به إنطلاقا من دراسة التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وأيضا في دراسة المؤسسات العمومية في الجزائر ونخص بالذكر الجامعة الجزائرية وتطورها واستنتاج أهم المستجدات والمتغيرات التي توصلت إليها. خصوصا بعد تطور تكنولوجيا المعلومات وافتصال العالمية وأثرها في جميع المجالات خصوصا المجال المعرفي، وأيضا بعد الأزمة الصحية العالمية التي اجتاحت العالم ودفعت به للتعاملات التكنولوجية أمرا حتميا لا خيارا بديلا.

## 2-المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Method:

ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي من بين أهم وأشهر المناهج المستخدمة، وقد تم الاعتماد عليه بحيث أنه لا تخلو منه دراسة من الدراسات الإنسانية والاجتماعية والإحصائية، والبحث يندرج ضمن البحوث الوصفية التشخيصية بحيث يكون الهدف منها عادة هو معرفة كيفية حدوث الظاهرة من خلال وصف ملامحها ومظاهرها ومعرفة العلاقة بين متغيراتها حتى نتمكن من تشخيصها عن طريق البحث في حالاتها السابقة وصولا إلى ماهي عليه حاليا في الوقت الراهن وتأثيراتها على المحيط المتواجدة فيه، وبالتالي يمكن تحديد مصيرها، وبهذا الشكل يمكن دراسة موضوع العصرنة بمظاهرها وانعكاساتها على الجامعة الجزائرية وخصوصا على المورد البشري المتمثل في الأستاذ الجامعي وإدارته التي يتصل بها اتصالا وثيقا ويعمل فيها ويؤثر ويتأثر بها.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة." <sup>1</sup>

والمنهج المتبع هذا تم توظيفه انطلاقًا من أنه يقوم بتفسير الظاهرة مع تحديد أبعادها المستقبلية، كما أنه يقوم كذلك بتوفير المعلومات اللازمة والبيانات عن الأوضاع التي نود دراستها، كما أنه يساعد على تحديد نوعية الأدوات المنهجية التي يمكن استعمالها والتي تمكننا من الربط بين الجانب النظري والتطبيقي والتي بدورها تقودنا للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في الواقع، بحيث قامت الباحثة بجمع واستقصاء البيانات والمحاوير المفاهيمية المتعلقة بموضوع الدراسة من الناحية النظرية والميدانية، ثم تم وضع وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها وتفسيرها كميًا في صورة جداول إحصائية وأشكال بيانية والخروج بنتائج وإجابات عن الإشكالات المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة.

**3-منهج دراسة حالة Case-Study Method:** وهو أسلوب يتجه إلى جمع البيانات العملية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردًا أو مؤسسة أو نظامًا اجتماعيًا، أو سياسيًا. أو دولة، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مر بها. <sup>2</sup>

ويعرف منهج دراسة الحالة بأنه: " عملية البحث المتعمق في موضوع معين يتعلق بفرد أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة بهدف الكشف عن العلاقات السببية التي تحكم هذه الحالة. " <sup>3</sup>، وقد تم اعتماد هذا المنهج في الدراسة الميدانية المطبقة على مؤسسة جامعة غرداية، حيث هدفت الباحثة من خلالها إلى جمع البيانات والمعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة من المؤسسة الميدانية المختارة لتقييم وملاحظة وإسقاط ما تم التوصل إليه في القسم النظري على عينة الدراسة

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات. "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث". ط2. الجزائر. الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية. 1999. ص 140.

<sup>2</sup> محمد شلبي. "المنهجية في التحليل السياسي: المناهج، الإقترابات، الأدوات". الجزائر. دار حامد. 1997. ص 55.

<sup>3</sup> طاهر كلالدة، محفوظ جودة. "أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية". عمان. الأردن: مؤسسة زهران، (د ت ن). ص 199.

من أجل الحصول على أرقام ومعطيات واقعية وبيانات إحصائية تساعد الباحثة للوصول إلى تعميمات واستنتاجات تدعم الإطار النظري للدراسة.

ويعد هذا الأسلوب أيضا من بين الأساليب البحثية التي تسعى للتعرف على كيان الواقع الاجتماعي فيمكننا بذلك من التعرف على خصائص الحالة المدروسة من خلال الملاحظة المختبرة وبطريقة تتبعية وترابطية تعتمد على عنصر الزمن من خلال الاهتمام بسلسلة الأحداث الترابطية في الحياة الواقعية وهذا يمكننا أثر من التقرب من الظاهرة المدروسة و معرفة أدق تفاصيلها، فأسلوب دراسة حالة يعتبر الأكثر ملائمة للدراسات الإستكشافية والوصفية فمن خلاله يمكن تحديد وتحليل الظواهر المدروسة تحليلا موضوعيا من خلال مختلف البيانات التي يتم تجميعها من بواسطة التقنيات المنهجية المعتمدة في البحث، فهو يدرس الظاهرة عن قرب من خلال ترجمة الجانب النظري إلى ميداني عملي تطبيقي، وهذا ما يدعم النتائج المتوصل إليها من خلال معايشة الظاهرة المدروسة على أرض الواقع عن طريق دراسة استطلاعية مع اعتماد منهج الدراسة الميدانية، وقد تم توظيف منهج دراسة الحالة في دراستنا هاته من خلال دراسة وتحليل طبيعة دور تطوير وعصرنة إدارة الموارد البشرية في تجسيد وتحقيق الرقي وجودة التعليم أي جودة الأداء المؤسسي للجامعة عموما بالتركيز على دراسة حالة واحدة وهي الجامعة من خلال دراسة أثر العصرنة على أداء الأستاذ الجامعي الذي يعد محورا مهما بالجامعة عامة وبجامعة غرداية خاصة، وإبراز المفاهيم الرئيسية للموضوع وهي عصرنة الموارد البشرية وإدارتها من خلال عمليات التطوير والتدريب والتكوين و مدى تأثير ذلك على أداء الأستاذ الجامعي ومنه أيضا معرفة مدى تأثير ذلك على جودة الأداء المؤسسي من خلال الاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ومحاولة تحقيق العصرنة و تجسيد الإدارة الذكية في الجامعة الجزائرية وفق المعايير الدولية، وكذلك محاولة فهم وضبط طبيعة العلاقة بينهما في ترقية أداء الإدارة العمومية وهي الجامعة كنموذج.

**4- المنهج الإحصائي Statistical Method:**<sup>1</sup> ويستخدم هذا المنهج بهدف جمع البيانات من خلال الإحصائيات والأرقام الإستدلالية التي تتيح للباحث إمكانية بحث العلاقات بين متغيرين أو أكثر ضمن عينة محددة من مجتمع ما تمثل مجتمع الدراسة في إطار البحث العلمي بصدده ظاهرة محددة، وبالتالي إمكانية تفسير الظاهرة وتعميم نتائجها على المجتمع بأكمله. وقد تجلّى إسقاط هذا المنهج في إطار الدراسة من خلال جمع الإحصائيات الخاصة بمجالات عصرنة إدارة الموارد البشرية ودورها في التأثير على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية، إضافة إلى نتائج تحليل الإستبيان والذي وجه إلى أساتذة جامعة غرداية سواء ما تعلق بالأساتذة الإداريين المتعددين المهام، أو الهيئة التدريسية كمجتمع للدراسة، والتي ساعدتنا في تحليل العلاقة بين بعض متغيرات الدراسة.

#### ب- المقتربات الموظفة في الدراسة:

بما أنه لا يمكن فحص الظاهرة السياسية، لكن يمكننا التعامل معها من خلال وسائلها، وهاته الأخيرة يمكن من خلالها نقل تلك الظواهر و الأحداث من الواقع إلى العقل حتى يتمكن من فهمها وتحليلها وتفسيرها، فيكون بذلك مقدار ما يمكن للإنسان فهمه من الواقع محكوماً بمدى قدرة الطريقة المعتمدة و الوسيلة المتبعة على استيعابه وتلك هي الإقتربات، فهي التي تعبر عن الإطار المفاهيمي المحوري المعتمد في التحليل وما تحقيق التكافؤ المنهجي، بمعنى أن يتوفر بعض التناسب بين الظاهرة موضع البحث وبين المنهج الذي يتم الإقتراب من خلاله لهاته الظاهرة، وبالتالي تكون الطريقة المنهجية المتبعة تسير بنفس مقياس الظاهرة المدروسة، وهنا يتحقق الهدف من استخدام المنهج والإقتراب كأحد المداخل المساعدة على التحليل، وقد إعتدنا في بحثنا هذا على استخدام ما يلي:

**1- إقتراب التحليل النظمي لدافيد إستون (النسقي) Systemic approach:** وقد تم توظيف إقتراب التحليل النظمي بشكل واسع في مختلف محاور الدراسة كونها تستهدف بالتحليل كافة

<sup>1</sup> المنهج الإحصائي فرع من الدراسات الرياضية، يعتمد على جمع المعلومات والبيانات لظواهر معينة وتنظيمها، وتبويبها، ثم عرضها جدولياً، أو بيانياً، ثم تحليلها رياضياً واستخلاص نتائجها والعمل على تفسيرها (للاطلاع أكثر راجع: عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والإجتماعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 212).

متغيرات وتحديات البيئة التنظيمية وتداعياتها على عصنة إدارة الموارد البشرية وسياساتها واستراتيجياتها المتبعة، ومدى التفاعل الحاصل بين مدخلات البيئة التنظيمية ومخرجات إدارة الموارد البشرية وفق سياق منفتح على مختلف التفاعلات والتأثيرات الخارجية، وفي دراستنا هذه قد تم الإعتماد على الوحدات المحلية كنظام (system) فرعي ضمن النظام الإداري المتكامل، يحتوي في مضمونه على جملة من العمليات الديناميكية المدخلات (inputs)، وهي مجموعة الأسباب والتداعيات التي تضمنت ضرورة التغييرات التنظيمية والهيكلية للجامعة الجزائرية الممثلة في المخرجات (outputs)، بحيث تجسدت في جملة من الإصلاحات والإستراتيجيات التي تبنتها السلطات الوصية من أجل إصلاح قطاع التعليم العالي وعصرنته، كرقمنة الجامعة الجزائرية، إستحداث آليات جديدة (المنصات الرقمية، تكوين الأساتذة الجامعيين سواء إداريين أو هيئة تدريسية، استحداث تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تكوين المورد البشري.... إلخ)، وكلها تمثل في مجملها التغذية العكسية تم استنتاجها في الجانب التطبيقي من الدراسة من خلال التحليل الكمي والكيفي لمخرجات الإستبيان الذي وجه لعينة من أساتذة جامعة غرداية لتوضيح عملية الرقمنة بالجامعة من وجهة نظرهم، أضف إلى ذلك التحليل الكيفي لأسئلة المقابلة والتي وجهت بدورها لعدد من الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية ومسؤولون عن مجالات مختلفة كونهم إطارات ورأس مال بشري جد مهم بهذا القطاع، بحيث تم التوصل لجملة من المعارف من وجهة نظرهم عن عصنة إدارة الموارد البشرية ودورها وأثرها على ترقية الأداء بالنسبة للأستاذ الجامعي وبالتالي ترقية وعصنة الجامعة وتطورها من خلال تطوير البنى التحتية والجانب اللوجستيكي، مع العمل على تكثيف التكوين والتدريب والمتابعة والمرافقة والتنسيق بين مختلف الوحدات والقطاعات حتى يتم بلوغ الأهداف المنشودة.

**2- المقترح الإتصالي لكارل دويتش Communicative approach:** حيث تم توظيف هذا المقترح بشكل أوسع في الدراسة الميدانية التطبيقية التي قامت بها الباحثة، وذلك من أجل معرفة مدى فعالية شبكة العلاقات الوظيفية والإتصالية بين الأساتذة الإداريين والتدريسيين والإدارة، و تقييم مدى إشراك ودمج هاته الأخيرة لهم في عمليات وضع الإستراتيجيات والمقترحات و التخطيط الإستراتيجي، ومدى أثر العصنة على أداء الأستاذ الجامعي وترقية أدائه من خلال

الإستراتيجيات المتبعة مؤخرا من أجل تحقيق جودة ورقي الأداء من خلال استراتيجيات العصرنة المتبعة مؤخرا.

وأیضا معرفة مدى قبولها لإسهاماتهم وتشجيعها للتواصل المعرفي فيما بينهم، ومعرفة أثر العصرنة على سلوكياتهم ومواقفهم في صورة استجابة إيجابية لاستراتيجيات الوصاية والمؤسسة ومخرجاتها التنظيمية أو رفضهم والعزوف عنها.

### ت-أدوات المنهجية المستعملة لجمع وتحليل البيانات:

إضافة إلى المناهج والأساليب المستعملة التي اعتمدت الباحثة عليها في هاته الدراسة، فقد تم الاستعانة كذلك بجملة من الأدوات المنهجية الأخرى كأداة الإستبيان، والملاحظة، وأداة المقابلة وتحليل المضمون.

**1- الإستبيان Questionnaire:** ويعد الإستبيان من بين الوسائل التي يتم الإعتماد عليها لجمع المعلومات والبيانات من مفردات العينة من خلال استخدام الإستبيان، وذلك بهدف إتمام الجزء الميداني، والذي يعد من أهم أجزاء الدراسة لما يتم من خلاله التوصل لنتائج واقعية، وقد تم توزيع استمارات الإستبيان على عينة البحث قصد الحصول على معلومات وبيانات ميدانية ذات دلالات إحصائية حول المؤسسة محل الدراسة.

**2- الملاحظة Observation:** وقد تم استخدام هذه الأداة البحثية في الدراسة الميدانية من خلال الزيارات الميدانية إلى المؤسسة والتي سمحت لنا بالإتصال المباشر مع أفراد عينة الدراسة ومعايشة واقع الظاهرة المدروسة، كما سمحت للباحثة بالمشاهدة المباشرة لميدان البحث ومحاولة الوقوف على طبيعة العلاقات الوظيفية فيما بينهم وتجسيد مدى أثر العصرنة على ترقية الأداء من عدمه، كما سمحت لنا بمعرفة بعض ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة.

**3- المقابلات Interviews:** كما تم الإستعانة بالمقابلات، والتي تسمح للباحثة بمعايشة واقع الظاهرة، وذلك من خلال الإتصال المباشر بعينة الدراسة بغية التوصل إلى المطلوب، حيث أجرت الباحثة مقابلات مع مسؤولي بعض المصالح الإدارية، والتي بدورها يديرها أغلب أساتذة الجامعة، وذلك للإستفسار عن بعض النقاط التفصيلية، أو التحقق من بعض المعلومات والمعطيات المتحصل عليها قصد تأكيدها أو نفيها، وأيضا للحصول على بعض المستندات

والوثائق الخاصة بالمؤسسة، بالرغم من صعوبة برمجة هاته المقابلات بسبب امتناع العديد من الإطارات عن الإدلاء ببيانات تخص المؤسسة بدعوى السرية المهنية، وتحجج البعض الآخر بمنع منحنا المعلومات الكافية عن ذلك، إلا أن الباحثة قد تمكنت من إجراء بعض المقابلات مع مدير جامعة غرداية و مسؤولي المصالح ونواب المدير الرئيسيين، و بعض عمداء الكليات والأساتذة خاصة مزدوجي الوظائف الذين يتولون مسؤوليات إدارية تسييرية.

**4-المسح المكتبي:** وهي مجمل الكتب والبحوث والدراسات التي تم الإستعانة بها من أجل التمكن من الموضوع والوصول إلى المطلوب، وذلك من خلال الإستعانة بالكتب والمراجع العربية والأجنبية، ومختلف الدراسات والبحوث والرسائل الجامعية المختلفة والمقالات ذات الشأن.

**5-بعض المواقع الإلكترونية:** وتم في دراستنا هاته الإعتماد على بعض المواقع الإلكترونية والإطلاع عليها لما تمثله من أهمية بالغة في تجديد المعلومات ذات الصلة، كما أنها تواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية من حيث التجدد المستمر في المعلومات.

**6-أسلوب التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss:** وقد استخدمت الباحثة أسلوب الإحصاء الوصفي مركزة على بعض النظم والعمليات الإحصائية التي تفيد في الدراسة الميدانية، وذلك بالإستعانة ببرنامج الإحصاء الشهير Spss، في إجراء العديد من العمليات الإحصائية والأشكال البيانية أهمها:

-حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

-حساب توزيع التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث.

-رسم الأعمدة البيانية.

وقد مكنتنا الوسائل السالفة الذكر للوصول إلى حقيقة الظاهرة ومكوناتها واستنباط أفضل

النتائج والتوصيات.

**صعوبات الدراسة:**

مما لا شك فيك فيه أنه من أجل إنجاز أي بحث علمي هناك بعض العراقيل والصعوبات التي تعترض الباحث العلمي وتعرقل إنجاز بحثه، وإن من بين أهم ما تعرضت له الباحثة أثناء إنجازها لهذا العمل ما يلي:

1/ طبيعة الموضوع الذي يتميز إلى حد كبير بتداخل العديد من التخصصات الأمر الذي يفرض مراجعة أدبيات متعددة التخصصات مثل علوم التسيير، السياسة العامة، وهذا ما يتطلب التحكم في العديد من المصطلحات والنظريات المرتبطة بتلك التخصصات.

2/ تعتبر الدراسة من الأدبيات الحديثة خاصة من منظور مصطلح العصرنة فهو مفهوم ومصطلح جديد.

3/ قلة المراجع الحديثة في مفهوم عصرنة إدارة الموارد البشرية، وفي عصرنة الجامعة عموماً، وخاصة ما تعلق بجانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والرقمنة وإدخالها في التعليم العالي.

4/ التحفظ والحذر الشديد من بعض المسؤولين، فكثيراً ما كنا نطلب المعلومات والبيانات اللازمة للبحث فيمتنعون عن مدنا بهذه المعلومات بالرغم من أنها مخصصة لغرض البحث وحسب، وبالرغم من أهميتها لإثراء موضوع الدراسة أكثر، مما اضطرنا إلى تغيير بعض المؤشرات والإعتماد على الإستمارة ومقابلة مسؤولين آخرين والإعتماد على الملاحظة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة وتحليل المضمون.

**هيكل الدراسة:** وقد تم تصميم خطة هذا العمل إلى أربعة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** يتناول عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي، إذ قسم هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث يعالج المبحث الأول العصرنة وتطبيقاتها على المؤسسات الحديثة، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، يتناول الأول تعريف العصرنة لغة واصطلاحاً، أما الثاني فيتناول العصرنة في شقها اللوجستيكي، وبالنسبة للمطلب الثالث المعنون ب: العصرنة في شقها التنظيمي فتم التطرق فيه إلى أهم النظريات الحديثة لتطوير المنظمات.

أما المبحث الثاني مدخل مفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية، يحتوي على خمسة مطالب فخصص المطلب الأول لتطور إدارة الموارد البشرية، أما المطلب الثاني فعرض فيه بعض تعاريف إدارة الموارد البشرية، وأما بالنسبة للمطلب الثالث، فقد تم تحديد فيه أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، لنتطرق في المطلب الرابع إلى أهم الاختصاصات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، والمطلب الخامس فقد تناولنا فيه المنظور الحديث لإدارة الموارد البشرية.

أما ما تعلق بالمبحث الثالث فقد اختص بمظاهر استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة.

المطلب الأول منه تطرقت الباحثة إلى أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أما بالنسبة للمطلب الثاني فقد تم تناول فيه متطلبات ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة.

**لننتقل بذلك إلى الفصل الثاني، والذي اختص بالمؤسسات العمومية والأداء التنظيمي: مقارنة مفاهيمية وهو يتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية، ويضم خمس مطالب، الأول اشتمل على نشأة وتطور المؤسسة العمومية، أما المطلب الثاني، فتم توضيح فيه التعريف القانوني للمؤسسة العمومية، وأشكال المؤسسات العمومية في مطلب ثالث، لننترق في المطلب الرابع لأهداف المؤسسات العمومية، وأما بالنسبة للمطلب الخامس من دراستنا هاته، فقد تطرقت الباحثة فيه لتبيان دور المؤسسة العمومية في ضمان الخدمة العمومية. وفي مبحث ثاني من هذا الفصل فقد تطرقنا لماهية الأداء التنظيمي، والذي صمم بثلاث مطالب وهي كالتالي: المطلب الأول حدد فيه الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية بصفة عامة، وأما الثاني يختص بمكونات الأداء التنظيمي، وأما عن المطلب الثالث فهو يعنى بعوامل تطوير الأداء التنظيمي. وبالنسبة للمبحث الثالث، فقد تم دراسة الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية وانعكاسه على الأداء المؤسسي، حيث خصص المطلب الأول لتقديم لمحة عن الأداء الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي، والمطلب الثاني، تم فيه تعريف الأداء الوظيفي، وأهميته في مطلب ثالث، وأما عن المطلب الرابع فقد تم الإشارة فيه لأهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات. لننتقل في المطلب الخامس لمحددات الأداء الوظيفي.**

وأما بالنسبة **للفصل الثالث: فقد تم دراسة فيه الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي، وهو مقسم إلى ثلاث مباحث، الأول تطرقنا فيه إلى استراتيجية تنمية المورد البشري بالمؤسسة الجامعية، المطلب الأول منه تم فيه تحديد ماهية الجامعة وأهم المبادئ الواجب توفرها لتحقيق العصرية في المؤسسة الجامعية، والمطلب الثاني، فهو لتوضيح الأهداف المرجوة من تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية، لننتقل إلى استراتيجيات التحول في ممارسة**

تتمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية في مطلب ثالث، ليشمل المبحث الثاني أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال العصرية على أداء الأستاذ الجامعي، بحيث تم التطرق فيه إلى الأستاذ الجامعي كعضو هيئة تدريس وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال العصرية في المطلب الأول، وأما المطلب الثاني فخصص لتوضيح مناهج وأساليب التدريس الجامعي الحديثة، لننتقل إلى المبحث الثالث من الدراسة إلى أسس ترقية الأداء الوظيفي والتنظيمي في المؤسسة الجامعية، وفي المطلب الأول من هذا المبحث تم توضيح فيه أهمية رأس المال البشري والفكري في الجامعة، ليتم في المطلب الثاني والذي تناولنا فيه مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، والمطلب الثالث من هذا المبحث فقد خصص لتوضيح الأستاذ الجامعي وعلاقته بالتسيير الإداري في المؤسسة الجامعية.

وبالنسبة للفصل الرابع: فهو الجانب الميداني التطبيقي لهاته الدراسة والذي تم توضيح فيه أثر عصرية إدارة الموارد البشرية في جامعة غرداية على أداء الأستاذ الجامعي، حيث أنه عنصر بشري جد مهم بالمؤسسة الجامعية، وهو ينقسم إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول فخصص لمجالات الدراسة، المطلب الأول منه المجال المكاني للدراسة، والمطلب الثاني تم التطرق فيه إلى جامعة غرداية أرقام وإحصاءات، وأما عن المطلب الثالث فقد خصص للمجال الزمني للدراسة.

وأما عن المبحث الثاني من الدراسة الميدانية، فقد تم التطرق فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية المتبعة وإجراءاتها التطبيقية، في المطلب الأول تم توضيح وشرح الطريقة والإجراءات المتبعة، والمطلب الثاني فخصص لعرض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الإستبيان، أما في المبحث الثالث، فقد تم فيه إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة، فتم بذلك في المطلب الأول عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الفرضيات المتوصل إليها في المطلب الثاني، وبعدها تم التطرق إلى خلاصة الفصل الميداني، ثم الخاتمة من دراستنا هاته.

## الفصل الأول

عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل  
مفاهيمي

### تمهيد

تعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت العنصر الأساسي والثمين لنجاحها، ولهذا فكل المؤسسات تسعى وتعمل على الإستفادة القصوى من مواردها البشرية وذلك من خلال العمل على تدريبهم وتطويرهم من أجل أداء أعمالهم المنوطة لهم بأحسن جودة وتفجير طاقاتهم الإبداعية والتميزة وأفكارهم وطاقاتهم الكامنة مع تحقيق الرعاية والعناية لهم والإهتمام بهم من قبل المؤسسات التي ينتمون لها، وبالمقابل فإن الأفراد يتم تحقيقهم لرغباتهم وأهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج.

إن مفهوم عصرنة إدارة الموارد البشرية ظهر نتيجة لتحولات عديدة وتراكمات على مر الزمان، فبدأ هذا المفهوم يتطور مع تطورات الخبرات التي اكتسبها الفرد البشري نتيجة التجارب والنشاطات المختلفة التي كان يمارسها في مختلف المنظمات التي عمل بها ما أكسبته القدرة على صياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية، فكلما كانت الحاجة إلى تطوير عمل المؤسسات نجد ما يقابلها من قدرة الإدارة على مسايرة الأمر بكل كفاءة وفاعلية من خلال التنسيق بين الوظائف، أو العمل على إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هاته المؤسسات، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية لعبت ولا تزال العديد من الأدوار في حياة المؤسسات وقد شهدت بذلك تغيرات كبيرة خصوصا بإضفاء صيغة وأدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة عليها والتحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة التقنية. حيث اهتمت المؤسسات بأداء الأفراد ومنحه العناية اللازمة للوصول لأسمى الأهداف وضمان الإستمرارية والبقاء مع التميز في إنجاز الأعمال بكل كفاءة وفعالية، ونظرا لإدراك مسؤوليتها لهاته الأهمية انصب اهتمامهم على كيفية تحقيق ذلك، فاليوم لم يعد الحديث عن كيفية استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وحسب، بل تعدى الأمر ذلك للحديث عن كيفية إنجاز هذا المورد لأعماله ومدى استخدام هاته الكفاءات في العمل، وهنا يبرز ضرورة متابعة نتائج ومخرجات عمل الموارد البشرية وعن كيفية إدارتها من أجل ضمان عملية تحسينها باستمرار من خلال عملية المتابعة والمرافقة، وبالتالي يتم تحقيق

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

أهداف المؤسسة ومواردها البشرية في وقت واحد وبشكل عصري وفي وقت وجيز وبأقل تكلفة وبأساليب عصرية ومحكمة.

وكما لا يخفى علينا أن العالم شهد خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة و أثرت في مختلف أنواع المؤسسات، مما ولد عالما جديدا هو عالم العولمة، الذي سادت فيه الثورة العلمية و التطورات التقنية الهائلة، والتي أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، و صنعت أنماطا تنظيمية جديدة و في نفس الوقت طرحت و بقوة قيما و أفكارا جديدة، فقد أصبحت المنظمات أكثر مرونة، و أسرع استجابة للمستهلك و للظروف البيئية، و تخطت إشكالية الزمان و المكان في إطار التواصل و التفاعل الإنساني باستخدامها تقنية المعلومات المتطورة واعتمادها الآلية أساسا في تشغيل عملياتها، تركز على الأداء وتعتمد الاستراتيجية فكرا ومنهجيا في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدرجات عالية من التفوق و التميز، هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية، نوعية تهدف للتجديد و تطمح إلى أن تكون لاعبا استراتيجيا في إدارة المنظمة و صياغة استراتيجياتها المختلفة، تفكر عالميا و تعمل محليا، تستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الدولية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة فضلا عن قدرتها على العمل في ظل ثقافات متباينة.

و تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، كما أن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، و تمكين الشركات من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة، و حتى توسعها أكثر مما يساهم في خلق مناصب شغل جديدة للتخفيف من حدة البطالة وتحقيق التشغيل الكامل، فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع، حيث انه على مدى كفاءة، وقدرات، و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعصرنتها. وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل من الدراسة.

### المبحث الأول: العصرنة وتطبيقاتها على المؤسسات الحديثة.

تعتبر عصرنة الإدارة عملية إحداث التوازن والتكيف مع المستجدات التي قد تطرأ نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي، ويتم ذلك من خلال تبني وسائل وأساليب حديثة لتسيير المهام الإدارية وفق ذلك النمط الجديد، مع تبني نمط ثقافي تنظيمي مستحدث قائم على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات تسعى لمسايرة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية بهدف تحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمات المقدمة والمنتوج معا.

وتعمل الحكومة الجزائرية مؤخرا على إصلاح الإدارة العمومية قصد مواجهة التحولات الدولية وقوانين المنافسة العالمية، ويرجع سبب ذلك في انتشار ثورة إلكترونية هائلة وفي كل القطاعات تقابلها في الوقت ذاته تحديات أمام زيادة متطلبات الأفراد إداريا واقتصاديا.

وكما أن إدخال تكنولوجيا المعلومات في تسيير الإدارات يعد بدوره ثورة حقيقية في عالم الإدارات، وحربا حقيقية على الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية قصد تحويلها إلى خدمات وأعمال إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والإرتقاء بأدائه، قصد الإستخدام الأمثل للخدمات بسرعة ودقة عالية من خلال رقمنة جل القطاعات وعلى غرارها المؤسسة الجامعية الجزائرية، من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتمكين الإدارة من التخطيط بكفاءة للإستفادة من متطلبات العمل في وقت قصير وجهد بسيط وتكلفة أقل.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف العصرنة لغة واصطلاحا

من المعروف والمتداول أنه لكل مصطلح تعريفا وتفسيرا له في اللغة وفي الاصطلاح وفيما يلي سيتم تحديد مصطلح العصرنة لغة واصطلاحا:

<sup>1</sup> عبد اللاوي عبد السلام. "أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر". مجلة صوت القانون،

العدد: 07، الجزء: 01، 2017. ص 62.

### الفرع الأول: تعريف العصرنة لغة:

تعرف عصرنة في معجم اللغة العربية المعاصرة " جعل الشيء عصريا متمشيا مع روح العصر، تطوير مؤسسة أو منظمة، يجب علينا عصرنة أفكارنا "ومفهومهما كذلك: "رجل عصري بمعنى رجل منسوب إلى العصر، أي يعيش حسب تطور زمنه الحديث، مفاهيمه عصرية وأفكاره عصرية.".

كما أن عصرنة تعني: " المعاصرة: أي التكيف مع أفكار العصر الذي نعيشه أي المعاصرة والأصالة".

وتشير أيضا إلى مرحلة من الزمان منسوبة إلى حكم رجل، أو سيادة دولة أو إلى ظاهرة اجتماعية أو علمية أو نحو ذلك: " عصر المأمون، العصر الراشدي، العصر الحجري، عصر الذرة .... إلخ".<sup>1</sup>

أما معنى العصرنة لغة فهي أيضا تدل على " تطويع المبادئ وإخضاعها لقيم الحضارة الغربية في كل المجالات".

وكذلك تعني: " تكيف المناهج، والأصول الثقافية والتقنية والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والأخلاقية، لتكون متوافقة مع مستجدات العصر".<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: تعريف العصرنة اصطلاحا:** إن مرادف مصطلح العصرنة في اللغة الإنجليزية modernity، أما في الفرنسية modernisation، وعند البحث والتدقيق في معنى المصطلح باللغة العربية نجده يتمحور حول تجديد وتحديث ما هو قديم وإعادة تنظيمه بشكل يلبي احتياجات الوقت الحاضر، وهو يستعمل في مجالات عدة كعصرنة الإدارة بمعناها العام والتي تعني عملية التجديد والتغيير التي تحدث على مستوى الإدارة من أجل القيام بإصلاحات وتعديلات على النمط

<sup>1</sup> <https://www.arabdict.com> تاريخ التصفح : 2020/12/11 على الساعة : 09:30.

<sup>2</sup> <https://islamic-content.com> تاريخ التصفح : 2020/12/11 على الساعة : 10:15.

والوضع السائد الذي كان يتميز بالتقليدي من أجل مواكبة التغيرات الحديثة وما يتصل بالعالم الخارجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العصرنة في شقها اللوجستيكي

لقد ظهر الفكر اللوجستي في القرن الماضي من بداية الستينات بالمؤسسات الصناعية، إلا أنه لم يتم تطبيقه فعليا إلا في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا، علما أن اللوجستيون العسكريون المتقاعدون هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة، بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية أمثال **Heskett** في الو. م. أ، و **Math، tixier و Coin** في فرنسا.

ويعتبر موضوع اللوجستيك حديث ويتسم بالتطور السريع، حيث أنه تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد، ثم تحول إلى لوجستيك متكامل ليصبح بعد ذلك سلسلة كونية للإمداد. ومفهوم اللوجستيك ومحتواه تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية فإدارة اللوجستيك هي: " عملية كفاءة وفعالية التخطيط، التنفيذ والرقابة على تدفق وتخزين المواد الخام، المخزون قيد التصنيع، البضائع النهائية والمعلومات المتعلقة بها من نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك، وذلك بهدف إرضاء المستهلك وتحقيق احتياجاته " فهي تعتبر بذلك عنصر من إدارة سلسلة الإمداد تقوم بالتخطيط، التنفيذ والتحكم بكفاءة وفعالية في التدفقات اللوجستية (المادية، المعلوماتية والمالية) من المورد إلى غاية المستهلك النهائي بهدف إرضائه.

وسلسلة الإمداد عرفها **Tayur et al** على أنها " نظام مكون من المقاولين من الباطن، المنتجين، الموزعين، تجار التجزئة والعملاء، حيث تتدفق المواد من الموردين إلى العملاء، وتتدفق المعلومات في كل الاتجاهات".

---

<sup>1</sup> محمد لعربية، فاروق سحنون. "دور العصرنة في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة-دراسة حالة مركز الضرائب لولاية سطيف-". مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة المجلد 15: العدد 03.2021. ص 511.

وحسب Genin فإن سلسلة الإمداد هي "شبكة من المنظمات تتمثل في الموردون، المصنعون، الموزعون، العملاء ومقدمي الخدمات اللوجستية والمعلومات .... إلخ". والتي تشارك كلها في تصنيع وتسليم وبيع منتج معين إلى العملاء في إطار تبادل المنتجات والمعلومات والأموال. فهي أيضا "شبكة من المنظمات أو وظائف موزعة جغرافيا على العديد من المواقع والتي تتعاون من أجل خفض التكاليف وزيادة سرعة العمليات والأنشطة بين الموردين والزبائن"

وبالتالي فاللوجستيك يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في مجموعة النقاط التالية:

- تخفيض المخزون من خلال سرعة دورانه.
- الرد المناسب والسريع على الطلب المتقلب.
- تحسين العلاقة بين المنتج والمستهلك والوصول إلى صفر عيب.
- الإدارة الجيدة للتدفقات اللوجستية تجنب الاختناقات والأعطال وضمان التدفق الأمثل للعمليات، وتحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف اللوجستيك وتقديم مستوى جيد من الخدمة.<sup>1</sup>

ومن أهداف اللوجستيك نستشف أهمية العصرنة في شقها اللوجستيكي، فهي تعبر عن أهمية الإدارة العصرية والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال المبتكرة من أجل تلبية الخدمات وتقديمها على أحسن صورة وفي وقت قياسي وبجودة عالية.

**فالعصرنة إذن في جانبها اللوجستيكي** " تركز على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتحديث وسائل العمل بالمؤسسة أي أنها تركز على الجانب المادي".

### الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد عرف العالم تطورات عديدة في جميع المجالات بفعل تداعيات العولمة الرقمية والتي أحدثت تغيرات عديدة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية، وأصبح بالتالي نجاح أي إدارة

---

<sup>1</sup> عبد العزيز بن قيراط، وآخرون. "اللوجستيك كرهان استراتيجي وتنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، جوان، العدد: 07، 2017. ص 51-53.

خاصة كانت أو عامة مرتبط بمدى استخدامها واعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والعصرية.

إن التحولات والمتغيرات التي أفرزتها العولمة أصبحت في عالم اليوم ومع تطوراتها المتسارعة تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الاعتماد عليها في جل المجالات.

ولتعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال وجب علينا أولاً تفكيك مفهوم هذا الأخير في اللغة

الفرنسية.

في اللغة الفرنسية نقول:

(TIC) Technologies de l'information et de la Communication

شرح هاته العبارة الفرنسية سيساعدنا أكثر في الفهم والتوضيح:

\*حرف (T)(Technologies) / لقد ظهر هذا المصطلح في الأدبيات التي لاتزال محل جدل

من حيث

اللبس والخلط الواقع بينهما وبين التقنية، إلا أنه ببساطة ان التكنولوجيا هي أسلوب أداء ويتضمن هيكلها مزيجاً مركباً متفاعلاً من التجهيزات والعمالة وطرق عمل تؤلف بين التجهيزات والعمالة في إجراءات أداء بأسلوب محدد أو تقديم سلعة أو خدمة أو أكثر.

\*أما حرف (I)(information) / "الإعلام" فتعني نشر المعلومات بعد جمعها وانتقائها، كما أنه يتوجب علينا عدم الخلط بين مصطلحي الإعلام والمعلومات، حيث تعني الأولى تزويد الأشخاص بالأخبار الصحيحة الواضحة والمعلومات الصادقة والحقائق، أما بالنسبة للمعلومات فيستخدم هذا المصطلح للتدليل على الوثائق والبيانات والكتب والنشرات والقصاصات والصور والتقارير والدوريات، وعن أي معارف مسجلة يمكن الرجوع إليها.

\*وبالنسبة لحرف (C)(Communication) "اتصال"، ويعبر عن اتصال الفرد بالبيئة التي يتواجد فيها والمتكونة من أشياء وأفراد يشبهونه ثم اتصاله بأفراد لا يراهم بعدما اعتبر العالم كله بيئته، وصولاً إلى تطلعه بأشياء أخرى لم يراها ولكنه تطلع إلى رؤيتها والاتصال بها بعدما اقتنع بوجودها وتشكل منافس له، والبيئة هنا أيضاً تغيرت بحيث أصبح الكون كله بيئة تنافسية، وعليه

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

فالاتصال هو ركب من العمليات المعقدة والمتواترة والتي تتفاعل في مجال موقف منشط يتضمن مصدرا أو شخصا ينقل إشارة أو رسالة من خلال قناة أو وسط ما إلى المكان المقصود أو المستقبل.<sup>1</sup>

إن ثورة تكنولوجيا الاتصال يقصد بها تلك التطورات التكنولوجية في مجالات الاتصالات التي حدثت خلال الربع الأخير من القرن العشرين، والتي اتسمت بالسرعة والانتشار والتأثيرات الممتدة من الرسالة إلى الوسيلة فالجماهير داخل المجتمع الواحد أو فيما بين المجتمعات وهي تشمل ثلاثة مجالات:

1- ثورة المعلومات المتمثلة في الكم الهائل من المعرفة.

2- ثورة وسائل الاتصال المتمثلة في تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتي تشمل في بداياتها الاتصالات السلكية واللاسلكية، ثم تطورت إلى الأقمار الصناعية، فالألياف البصرية وغيرها من أجهزة ووسائل الاتصال الحديثة.

3- ثورة الحاسبات الإلكترونية والتي امتزجت وارتبطت بوسائل الاتصال الحديثة كتقنية الأنترنت. وأما مفهوم تكنولوجيا المعلومات فهي تشير إلى جل أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني وهي تشمل تكنولوجيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وجميع المعدات التي تستخدم عادة في الاتصالات. وسنتطرق لها لاحقا في عناصر مستقلة بشيء من التفصيل.<sup>2</sup>

وعلى الرغم من أن المعلومات تعتبر مفهوم أساسي في نظم وتكنولوجيا المعلومات، إلا أنها لا تجذب اهتمام الكثير من الباحثين في هذه المجالات فنادرا ما يتم مناقشة طبيعتها وما يفهم منها وخصائصها، وفي الغالب تقدم كتمهيد لباقي المواضيع، في حين أنها تشكل الفائدة المرجوة في الكثير من التخصصات ناهيك عن تكنولوجيا المعلومات.

---

<sup>1</sup> نور الدين مدوري. "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم". رسالة ماجستير، جامعة تلمسان 2010، 2011. ص 83.

<sup>2</sup> العلمي بن عطا الله، عبد العظيم بن صغير. "أثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الإدارة المحلية في الجزائر". مجلة دفاتر السياسة والقانون. جامعة ورقلة. العدد: 19، جوان 2018. ص 542.

أولاً: تعريف المعلومات وعلاقتها بالبيانات والمعرفة:

تعرف الموسوعة البريطانية المعلومات بأنها: "الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة"، بحيث قد يتلقى كل شخص معلومات من الآخرين وبذات الوقت يوفر لهم معلومات وبالتالي يتم التواصل فيما بينهم عبر قنوات إتصال معينة.

وتعرف أيضا بأنها بيانات تمت معالجتها باستخدام أساليب رياضية وإحصائية وتم ترتيبها وفق مجاميع معينة، ثم قدمت في صور واضحة وملخصة مثل التمثيلات البيانية من أجل أن تقدم معنى مفيد للمستخدمين، وهذا التعريف يوضح علاقة المعلومات بالبيانات وانطلاقاً منه يمكن تعريف البيانات على أنها المادة الخام للمعلومات، فهي تكون في شكل أرقام، عبارات، رموز، جمل وجداول، إلا أنها لا تحمل معنى واضح للمستخدم ولا تقيده في اتخاذ قرار ما، أو أخذ فكرة عن موضوع معين، لذلك فهي تعتبر مبهمة وتحتاج إلى نوع من التحول والتنظيم والترتيب لتصبح قابلة للإستخدام ويتم ذلك من خلال الإعتماد على العديد من الأساليب.

وتعرف المعلومات أيضا بأنها: "ما نحصل عليه من تمثيل أو تأطير أو تنظيم أو تحرير البيانات بطريقة تزيد مستوى المعرفة للأشخاص الذين يحصلون عليها<sup>1</sup>، أو تلك التي تغير الحالة المعرفية للإنسان"، ويوضح هذين التعريفين علاقة المعلومات بالمعرفة، حيث أن استقبال الفرد للمعلومات يشكل لديه معارف وتراكمات معرفية تزيد من قدرته على الفهم والتحليل، وقد تكون هذه المعارف جديدة كلياً على الفرد فتكون بذلك ابتكارية، أو تعدل من الأفكار الموجودة لديه مسبقاً، وتعتبر في هذه الحالة معارف تعديلية أو توسيعية، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة بأنها "الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين ومتخذي القرارات والطلبة والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان الصباح، عماد الصباغ. "مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية". دار زهران للنشر والتوزيع. عمان 2008. ص54.

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي. "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها". مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. 2002. ص 29.

وهناك بعض من الباحثين الذين جمعوا ما بين البيانات والمعلومات والمعرفة في تعريف واحد كما يلي:

"المعلومات هي البيانات التي نم جمعها ومعالجتها بطريقة فعالة لاستخدامها في اتخاذ القرارات، حيث أن تنظيمها والإستفادة منها بالشكل الصحيح يعدل من الحالة المعرفية للأفراد، مما ينعكس بالإيجاب على المنظمات والمجتمعات ككل. ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن معارف وأفكار الأفراد في المنظمات مهما كان مستواهم التنظيمي هي نتاج سلسلة من الأحداث انطلقت من رقم أو جملة، أو عبارة عبر سلسلة من التطورات والتحويلات أدت إلى تحسين مستواهم المعرفي والفكري، وبالتالي تحسين مستوى أدائهم في المنظمة.

وعلى الرغم من أن هناك اتفاقا بين الكثير من الباحثين خاصة في نظم المعلومات وعلوم الحاسوب على الهرمية السابقة الذكر، حيث تكون البيانات شرطا مسبقا للمعلومات التي تكون بدورها شرطا أساسيا للمعرفة، إلا أن هناك من انتقد وجهة النظر هذه بسبب الافتراض الضمني الذي بنيت عليه وهو موضوعية المعلومات، مما فتح المجال أمام تعاريف أخرى لعل أهمها فهم المعلومات من منظور المعرفة في العمل (Knowledge-in-action)، ولا ينظر إلى المعلومات في هذه الحالة كشرط مسبق للمعرفة، ولكن كمجموعة فرعية محددة من المعرفة، ومن المهم التأكيد هنا على أن ما يفهمه الفرد هو وحده الذي يمكن أن يصبح معلومات للفرد، ولكن في الوقت الذي يفهم فيه الفرد رسالة فإنه سيتم دمجها في معرفته بغض النظر عن مدى تقلب هذه المعرفة، وبالتالي ينظر للمعلومات على أنها مجموعة فرعية من المعرفة ذات الصلة بشخص في سياق ووقت معين، ووفقا لوجهة نظر المعرفة في العمل فإن المعلومات تعتمد على السياق ويمكن أن تختلف من فرد لآخر، ولهذا فإن نظم المعلومات ليست نظما للتعامل مع المعلومات في حد ذاتها، بل هي نظم تساعد الأفراد على استخلاص المعلومات من مخرجاتها ويصبحون بعلم بذلك، فنظم المعلومات الإدارية تساعد المديرين على تحليل الوضع واتخاذ قرارات مستنيرة بدلا من كونه

نظاما لتخزين المعلومات المتعلقة بالإدارة، أي يمكن أن تصبح نواتج نظم المعلومات كالتقارير والجداول وغيرها معلومات لمستخدمين معينين في حالة معينة.<sup>1</sup>

### 1- خصائص المعلومات:

تعتبر المعلومات ذات أهمية بالغة في الإدارة، وقد اجمع جميع مستخدميها والمسيرين والباحثين ومتخذي القرارات على أهميتها لمختلف الأنشطة الإدارية، إلا أن هاته الأهمية مرتبطة وبشكل كبير بنوعية هاته المعلومات وجودتها ولهذا فلا بد أن تتوفر مجموعة من الخصائص والمميزات فيها حتى تصبح قابلة للقيام بالمهام المنوطة بها وسنذكر البعض منها في النقاط التالية:

#### 1-1- الدقة:

إن هذا العنصر يؤثر وبشكل كبير على جودة المعلومات لذلك لا بد من تحري الدقة في الحصول على المعلومات في شكلها الأولي ومعالجتها بشكل دقيق دون إجراء أي تحويل قد يؤثر على مدى صحتها، فدقة المعلومات أمر جد مهم لمتخذي القرارات، كما ان درجة الدقة المطلوبة تختلف من حسب المستوى التنظيمي، وكلما اتجهت القرارات إلى المستوى الإستراتيجي زاد مستوى الدقة المطلوب، وإن كان من الضروري على متخذي القرار الموازنة بين درجة الدقة المطلوبة وتكلفة الحصول عليها.

#### 1-2- التوقيت:

يعتبر الوقت خاصية كامنة داخل المعلومات، فالمعلومة إذا لم تقدم عند الحاجة إليها ووردت متأخرة عن ذلك الوقت أصبحت ماض، وبالتالي تصبح بلا قيمة.

#### 1-3- الصلاحية أو الملائمة:

مستخدميها وإلا فقدت قيمتها، ذلك ان المعلومات التي يحتاجها قسم الموارد البشرية يختلف عما يحتاجه قسم اللوجستيك أو الإنتاج أو المالية أو غيرها من الأقسام الأخرى.

---

<sup>1</sup> Sebastian Boell. Dubravka Cecez-kecmanovic, "Attributes of information " AMCIS 2010 proceeding. Paper 129, 2010. P 2. <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/129>. تاريخ الإطلاع: 2021/12/28.

#### 1-4- الإكمال (الشمولية):

من أجل الإستفادة من المعلومات لابد أن تكون شاملة لكافة التفاصيل اللازمة لتلبية متطلبات مستخدميها، بمعنى ألا يشوبها النقص في أي جانب من جوانبها الكمية والنوعية وإلا لن تكون صالحة لاتخاذ القرار، ومن الناحية المثالية ينبغي إتاحة جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار معين، ومع ذلك فإن هذا نادرا ما يحدث وغالبا ما تكون المعلومات الجيدة غير مكتملة لتلبية جميع احتياجات الوضع، فيضطر المستخدمون إلى جمعها من مجموعة متنوعة من المصادر.

#### 1-5-الوضوح:

من الضروري أن تكون المعلومات واضحة لكي تخدم الهدف الذي وجدت لأجله لأن غموضها ينفي أهميتها.

#### 1-6-سهولة الحصول عليها:

ويعني ذلك أن تكون في متناول مستخدميها، وألا يكون شاقا عليه الحصول والتوصل إليها، أي أن تتوفر له في المكان والزمان الملائمين، وهذا أصبح متاحا اليوم مع التطور التكنولوجي الذي نعيشه اليوم في الأجهزة والبرامج والشبكات المتاحة.

#### 1-7-الموضوعية(الموثوقية):

وتتناول الموثوقية حقيقة المعلومات أو الموضوعية التي تعرض بها، ويمكن استخدام المعلومات بثقة إذا كانت موضوعية، وفي المؤسسات بشكل خاص يجب ألا تخضع المعلومات فيها للذاتية والتحيز، وأن تخدم المصلحة العامة للمؤسسة أو النظام لأنها في الصل ليست موجهة لمصلحة الأفراد.

#### 1-8-قابلية الإثبات أو التحقق:

وهذا يعني ان يكون بالإمكان تقييمها والتأكد من مدى صحتها ودقتها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Johnston Higt School, "**Characteristics of information**", information Computing Technology-using information,<http://www.jhigh.co.uk/Intermediate2/Using%20Information/12-character-of-info.html>. تاريخ الإطلاع : 2021/12/25.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن كل الخصائص السالفة الذكر تعتبر مهمة، إلا أن الأهمية النسبية للمعلومات تكون مرتبطة بقيمتها لدى متخذ القرار، كما ينبغي أن تكون متاحة ضمن مستويات التكلفة المحددة لها والمتناسبة مع قيمتها، ذلك أن المعلومات التي تكلف أكثر من القيمة المتوقعة لنتائج القرار الذي يستخدم هذه المعلومات يعتبر قرارا خاطئا في حد ذاته.

### 2- أهمية المعلومات:

تعد المعلومات ولا تزال عاملا أساسيا في إدارة اقتصاديات الدول والمنظمات وعنصرا حاسما في اتخاذ القرارات بها، إلا انها كانت فيما مضى حكرا على بعض المنظمات والدول دون أخرى بسبب صعوبة الحصول عليها واحتكار هذه الأطراف لاستعمالها، ومع بداية القرن الواحد والعشرين وبرز ثورة تكنولوجيا المعلومات أصبح الحصول عليها واستخدامها منتشرا على نطاق واسع لجميع الأطراف وبتكاليف منخفضة وفي وقت وجيز، وبهذا زادت فرصة استخدام المعلومات للجميع، ويرجع هذا الإهتمام بالمعلومات لأهميتها على مستوى الدول والمنظمات وتكمن أهميتها في النقاط التالية:

- تعتبر المعلومات لبنة أساسية لعملية اتخاذ القرارات في جميع المنظمات والدول وباختلاف مستوياتها الإدارية، وهذا لأهمية ماتوره من بدائل من أجل اختيار أنجع القرارات وأسلمها.
- تساهم المعلومات في تنمية خبرات الموارد البشرية وزيادة معارفهم، كما أنها تساعدهم في حل المشكلات المستقبلية التي قد تعترضهم.
- تساهم المعلومات في فتح سبل الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية، مما يزيد من رفع الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
- تساعد المعلومات متخذي القرارات على الإستفادة من الفرص المتاحة واجتتاب التهديدات.

-تعتبر المعلومات موردا حاسما للأفراد والمؤسسات ولكل المجتمع، فهي تعتبر جد مهمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهي تمثل دعامة أساسية من دعائم البحث العلمي، كما ان أهميتها ترتبط بمدى جودتها، فقد تفقد أهميتها إذا لم تلبى متطلبات مستخدميها بالشكل المناسب.<sup>1</sup> ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي جميع التقنيات التي تستخدم في الاتصالات ووسائط البث، وأنظمة إدارة المباني الذكية وتضم أيضا كل أنظمة المعالجة والإرسال السمعية البصرية وغيرها، كما استخدمت مؤخرا للتعبير عن توظيف خطوط الاتصال لنقل أنواع البيانات بحيث يتم دمج الشبكات السمعية والبصرية وشبكات الحاسوب بنظام مشترك للكابلات مثل توفير خدمات الأنترنت والهاتف والتلفاز والشركات من خلال كابل بصري واحد. ومؤخرا أصبحت حتى الاجتماعات والتعليم يعتمد على هاته التقنية، كما أنها ظهرت في قالب جديد خصوصا أثناء الفترة الوبائية التي اجتاحت العالم سنة 2019 كوفيد 19 أين استفحلت هاته التقنية بشكل كبير من خلال إنشاء منصات تعليمية ووسائط جديدة مكنت من التواصل عن بعد وإنجاز الأعمال الإدارية والدراسية عن بعد وفق تقنيات إلكترونية حديثة وذكية، وذلك من أجل استكمال جميع المقررات الدراسية والأعمال البيداغوجية الإدارية سواء كانت بين الإدارة والعاملين أو بين الأساتذة والطلبة.

### ثانيا: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها الاقتصادية:

إن جميع المنظمات والأفراد يعيشون اليوم في عالم تحركه البيانات والمعلومات التي تفرزها التكنولوجيات المنتشرة والتي غيرت من طرق الإدارة وأساليب الحياة، وبالتالي فتحت آفاقا جديدة تنظيمية وسلوكية لم تعرفها من ذي قبل، وبهذا فإن ظهور التكنولوجيا وتطور استخدامها بهذا الشكل المتسارع عزز من تطور حياة الفرد والمجتمعات بحد ذاته. وسنتطرق في هذا العنصر إلى تحديد مفهوم التكنولوجيا وتعريفها، ثم بعد ذلك سنقوم بتحديد مفهوم المعلومات، ثم نتطرق

---

<sup>1</sup> Jean Yves prax. "le manuel du Knowledge management-une approche de 2<sup>eme</sup> génération", paris : Dunod, 2003. P67.

إلى تعريف تكنولوجيا المعلومات، حتى نتمكن من تحديد مفهوم وتعريف واضح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب الآتي:

### 1- تعريف التكنولوجيا:

يعود أصل كلمة تكنولوجيا إلى اللغة اليونانية حيث تقسم إلى جزئين Tecno، وتعني التشغيل الصناعي و Logos، وتعني العلم والمنهج، ومن هذا يمكن ترجمتها في كلمة واحدة وهي علم التشغيل الصناعي.

ويعرفها معجم أكسفورد (oxford)، بأنها دراسة واستخدام العلم لإنجاز المهام العملية في الصناعة والأعمال وغيرها.

وما يمكن ملاحظته من خلال التعريفين السابقين وجود العلاقة بين العلم والتكنولوجيا، فالعلم يهتم بمعرفة قوانين الأشياء وأسبابها ونظرياتها، والتكنولوجيا تهتم بتحويل تلك المعارف والنظريات إلى تطبيقات عملية، ويتم ذلك من خلال سلسلة مترابطة منطقياً تتحول من خلالها الأفكار الإبداعية عبر طرق علمية وأجهزة إلكترونية إلى وسائل عملية يمكن الإستفادة منها في شتى مجالات الحياة.<sup>1</sup>

وتعني كلمة التكنولوجيا لغوياً (Technology) دراسة الوسائل الفنية، وهي كلمة مؤلفة من مقطعين (Techno)، وتعني تقنيات، و (Logy)، وتعني علم أو دراسة، فيصبح معناها بذلك علم التقنيات، أو علم دراسة التقنيات.

وكما أنه تعرف أيضاً التكنولوجيا اصطلاحاً على أنها: " تلك المعلومات أو الأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، كما يشير هذا المفهوم إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا، فهي إذن تلك الحزمة من المعلومات بما في ذلك

---

<sup>1</sup> اسمهان خلفي. "استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة اللوجستية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة". أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة باتنة. 2017-2018. ص 63.

المخترعات وبراءة الإختراع والعلامات التجارية وحقوق الملكية الصناعية التي تتناول المعرفة والمهارات اللازمة للإنتاج وتسويقها".<sup>1</sup>

وكما يعرفها معجم ويبستر (Webster)، على أنها اللغة التقنية، أي العلم التطبيقي والطريقة الفنية من أجل تحقيق غرض عملي، بالإضافة إلى كونها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم، وقد أضاف هذا التعريف الفائدة المستتبطة من التكنولوجيا للفرد والمجتمع معا.

وأیضا يعرفها قاموس المعاني بأنها: "تقنية أسلوب الإنتاج، أو حصيلة المعرفة الفنية أو العلمية المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات، بما في ذلك إنتاج أدوات الإنتاج وتوليد الطاقة واستخراج المواد الأولية ووسائل المواصلات، كما انها تسمى أحيانا بالعلم التطبيقي". إن هذا التعريف ربط بشكل مباشر التكنولوجيا بطرق وأساليب والتسيير.

وأما الباحثان سلاك وتشامبرز (Slack et Chambers)، فقد اعتبرا أن التكنولوجيا هي كل الوسائل والمعدات والأدوات التي تساعد على تحويل المدخلات إلى مخرجات من أجل تحقيق أهداف معينة. وقد اهتم هذا التعريف بمدخلات التكنولوجيا، وأيضا على عملية التحويل التي أغفلها التعريف السابق.

ومن جهة أخرى قد قدم هيلريغل وآخرون (Hellrigel et al)، تعريفا للتكنولوجيا يجمع بين خصائص التعريفين السابقين، بحيث يرون أن التكنولوجيا تمثل الأدوات والإجراءات والوسائل والتقنيات، الآليات والمكائن المستخدمة في تحويل المدخلات بما فيها المواد والبيانات إلى مخرجات متمثلة في السلع والخدمات.

### 2-تعريف المعلومات:

-تعني لغة: كلمة معلومات مشتقة من الفعل "علم"، فهي إذن تدل على الإحاطة بمواطن الأمور والوعي والإدراك.

<sup>1</sup> سلوى عبد الله عبد الجواد، أمل محمد سلامة غبارى. "الإتصال الإجتماعي في الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق". الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. ط1. 2012. ص 264-265.

-أما اصطلاحاً: فهي تعرف بأنها: " بيانات محددة ترتبط مفاهيمها بالإنسان، أو الحاسوب، أو مختلف وسائل توثيق المعلومات، ويمكن أن تكون أرقاماً أو رموزاً، أو كلمات، وهي عبارة عن حقائق أو بيانات يمكن أن تكون كميات أو أرقام".<sup>1</sup>

ولقد تطرقت موسوعة المصطلحات الحاسب إلى تعريف المعلومات بأنها: " معرفة لم تتوافر من قبل، ويمكن استخلاصها من البيانات عندما تكون دقيقة ومتزامنة ومتناسبة مع موضوع البحث".  
-ويعرفها البعض بأنها: " بيانات خضعت للتشغيل والمعالجة والتحليل والتفسير من أجل توفير المعرفة لمتخذي القرارات ومساعدتهم لتحقيق أغراض معينة".

-وتعرف أيضاً على أنها: " بيانات تم معالجتها لغرض معين، كما أنها معروضة في شكل يجعلها ذات معنى للمستقبل".<sup>2</sup>

ومن هنا نستنتج بأن المعلومات هي تلك البيانات المنظمة والتي تشكل في مضمونها المعرفة وتوفرها بعدما أن يتم معالجتها ليستفيد منها الأفراد ومستخدميها في شتى المجالات.

### 3-تعريف تكنولوجيا المعلومات:

إن تكنولوجيا المعلومات لم تحض كغيرها من المصطلحات الجديدة خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد بتعريف موحد، إلا أننا سنحاول طرح بعض التعاريف لها، والتي تطرق إليها بعض المفكرين والكتاب فيما يلي:

-تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: "استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالنقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات، سواء في شكل معطيات رقمية، أو صورة، أو نص، أو صوت".<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> محمود علم الدين. "تكنولوجيا المعلومات وصناعة الإتصال الجماهيري". ط1، دار العربي للنشر والتوزيع، (د ب ن)، 1990. ص 17.

<sup>2</sup> عبد الله فرغلي موسى. "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني". ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر، 2007. ص 17.

<sup>3</sup> مراد رايس. "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. 2005-2006. ص28.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

- كما تعرف على أنها: " جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وهي تشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية، ووسائل الإتصال، وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات".

- وكما تعرف منظمة اليونيسكو تكنولوجيا المعلومات كما يلي: " هي تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية مثل الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات الحديثة والمتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، مع إمكانية توزيعها ونقلها من مكان إلى آخر".<sup>1</sup>

- وهي أيضا: " كل ما استخدمه وما يمكن أن يستخدمه الإنسان في معالجة المعلومات من أدوات وأجهزة ومعدات، وتشمل المعالجة التسجيل والاستنساخ، والبث والتنظيم والتخزين والإسترجاع".<sup>2</sup>

- وأيضا تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: " تلك الدراسة أو التصميم أو التطبيق أو التطوير أو الدعم، أو إدارة أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب وتطبيقات برامج وأجهزة الحاسوب، وكذلك معالجة كل شيء يتعلق بالحاسبات، ويتضمن ذلك تخزين البيانات وحمايتها ومعالجة المعلومات بشكل آمن، إضافة إلى تصميم البرامج التي تدير أجهزة الحاسبات وعملية الشبك على الشبكات".<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> فطمة الزهرة غربي، خديجة بلعلاء. "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة". أعمال الملتقى الدولي الثاني حول: " المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية"، بتاريخ 02-28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، (الجزائر).

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي. "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري". ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان. 2015. ص 59.

<sup>3</sup> محمد جاسم الصميدعي. "التسويق الإلكتروني". ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012. ص-ص 122-123.

- وهي أيضا تعرف بكونها: " عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها، والتي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة.<sup>1</sup>

**والتعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات** يمكن القول بأنها: " جزء من التكنولوجيا عامة، فهي تركز على معالجة المعلومات بعد تخزينها بصفة رقمية. كما أنها تعد حقل من حقول التكنولوجيا التي تحوي مجموع الأجهزة والوسائل التي تستخدم في جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها بشكل آمن، مع العمل على تخزينها وإمكانية استرجاع هاته المعلومات من خلال استخدام برمجيات متعددة وتوصيلها عبر نظم الاتصالات المختلفة والشبكات، فهي إذن إدارة أنظمة المعلومات التي تعتمد على الحواسيب وتطبيقات البرامج".

وكما يمكننا ذكر أهم مميزات وخصائص تكنولوجيا المعلومات، فهي تتميز بمجموعة من الخصائص سنوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- **تقليص الوقت**: تقوم التكنولوجيا بجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة وقريبة مثلها مثل الشبكة العنكبوتية، بحيث هاته الأخيرة التي توفر الحصول على كل ما يلزمنا من معلومات في وقت وجيز، رغم بعد المسافات.

ب- **تقليص المكان**: تتيح وسائل التخزين التي تقوم باستيعاب كم هائل من المعلومات المخزنة والتي يمكن التوصل إليها بكل يسر.

ج- **مناصفة المهام الفكرية مع الآلة**: وهذا من خلال التفاعل بين الباحث والنظام.

د- **الذكاء الإصطناعي**: إن أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين الموظفين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

هـ- **اللاتزامنية**: بحيث يمكن استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، بمعنى أن هذا الأخير غير مطالب باستخدام النظام في نفس الوقت.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي. "تكنولوجيا المعلومات". ط2، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000. ص 19.

<sup>2</sup> مراد رايس. مرجع سابق. ص 29.

و- رفع الإنتاجية مع مرونة الإستعمال: تمكن تكنولوجيا المعلومات من رفع الإنتاجية بالمؤسسات، إذا تم استغلالها بشكل جيد، كما أنها تمنح للمؤسسات كفاءة عالية في الأداء ومرونة عالية في الإستعمال مقارنة بالوسائل التقليدية.

ي- قابلية الحركة: بحيث يمكن للمستخدم من أن يستفيد من خدمات تكنولوجيا المعلومات أثناء تنقلاته، وذلك من خلال استعمال الحاسوب المحمول، أو الهاتف النقال، أو مختلف الوسائط الإلكترونية القابلة للتنقل.

#### 4-تعريف تكنولوجيا المعلومات والإتصال:

يعرف قاموس ما كميلان (Macmillan) تكنولوجيا المعلومات بأنها: " حيازة، معالجة، تخزين وبتث معلومات ملفوظة، مصورة، منتية ورقمية بواسطة مزيج من الحاسب الإلكتروني، والإتصالات السلكية واللاسلكية، ومبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة". وقد ركز هذا التعريف على الجانب التقني واستخداماته الأصلية.

ويعرفها كارتر وسينكلر (Carter & Sinclair)، بأنها " استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهم النقاط البيانات، تخزينها، استرجاعها، ومعالجتها وإرسالها إلى الجهات المعنية بالشكل والتوقيت المناسبين". ويعتبر هذا التعريف شامل، إلا انه لم يفصل في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة ولا إلى الجهات المستفيدة منها.

ويعرفها أوبريان (O'brien) بأنها: " المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الإتصال عن بعد، وإدارة قواعد البيانات، وتقنيات معالجة البيانات الأخرى المستخدمة في نظم المعلومات المحوسبة". وفي حين اقتصر هذا التعريف على مكونات التكنولوجيا كمدخلات لنظم المعلومات.

وتعرف أيضا بأنها: " تشكيلة متكاملة من الأدوات الإلكترونية التي تسهل عمل الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمات، وذلك من خلال تمكينها من إدارة معلوماتها، وظائفها، وعملياتها والإتصال الفعال مع أصحاب المصالح من أجل تحقيق رسالتهم وأهدافهم". ويعتبر هذا التعريف أكثر تكاملا من التعاريف السابقة، لأنه غطى كلا من مكونات التكنولوجيا، المستويات الإدارية التي

تستخدمها، استخداماتها والشركاء الخارجيين الذين يتم التعامل معهم، بالإضافة على الأهداف المراد تحقيقها.

وهناك من يستخدم تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات بشكل متبادل إلا أن آلتر (Alter)، يرى بأن "تكنولوجيا المعلومات هي أداة يستخدمها نظام المعلومات من أجل نقل، و تخزين، استرجاع وعرض المعلومات التي تستخدمها المنظمات".<sup>1</sup>

كما أن هناك من عرفها على أنها: "مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الإتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية(من خلال الحاسبات الإلكترونية)، ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات، واسترجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الإتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة أو مسموعة مرئية، أو مطبوعة أو رقمية، ونقلها من مكان لآخر ومبادلتها، وقد تكون تلك التقنية يدوية، أو آلية، أو إلكترونية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الإتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور.<sup>2</sup> ومن خلال ما سبق يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها الجانب التقني من نظام المعلومات والمتمثل في المكونات المادية، البرمجيات، الشبكات، وقواعد البيانات التي تعمل على النقاط البيانات تخزينها استرجاعها، ومعالجتها وتوجيهها للأطراف المعنية داخل المنظمات بالشكل والوقت الملائم لتعظيم استفادتهم منها.

#### 4- الأهمية الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال:

تميل جميع المؤسسات الحديثة بالخصوص لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال وفي جميع معاملاتها اليومية، لما تلعبه هاته الأخيرة من دور في جد بالغ الأهمية في الإدارة عموما وفي تحقيق الميزة التنافسية، كما لا يخفانا لما تقدمه من معارف وأدوات تقنية حديثة تعمل على

<sup>1</sup> اسمهان خلفي. مرجع سابق. ص 66-67.

<sup>2</sup> محي محمد مسعي. "ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق". مصر، مطبعة ومكتبة الشعاع. ط1، 1999. ص26.

توفير مزايا وتسهيلات للإدارة بسبب الخصائص والقدرات التي تتميز بها والتي أكسبتها أهمية من وجهة نظر المؤسسات، وقد تعددت وجهات النظر في هذا الموضوع باختلاف الباحثين، حيث يرى توربان Turban أن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال تكمن في الآتي:

- توفير المعلومات الملائمة لكل الأطراف وبالسعة المطلوبة والوقت المناسب وبأقل التكاليف، وهذا يساهم في تنمية مهارات الأفراد وتحسين أدائهم، كما أنها تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية وبالتالي تتحقق كفاءة الأداء.

- تسهيل الإتصال داخل وخارج المنظمة عن طريق تحديث الشبكات وذلك من أجل زيادة تدفق المعلومات وتبادلها.<sup>1</sup>

ويعتبر اليوم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال يشكل القطاع الرئيسي في اقتصاديات الدول الصناعية الكبرى إذ يساهم هذا القطاع ب: 5.9% في الناتج المحلي الأوربي مساهمة مباشرة، مقابل 7.5% في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنه يساهم بشكل جد فعال في القطاعات الاقتصادية الأخرى، وحسب المفوضية الأوروبية فإن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم بحوالي 50% من نمو الإنتاج الأوربي. فتكنولوجيا المعلومات والاتصال لها مكانة ودور جد فعال ورئيسي في القدرة التنافسية للمؤسسات وأيضا في كفاءة الإدارة العامة وتقديم الخدمات العمومية كقطاع الصحة والتعليم .... إلخ، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت اليوم رهانا في إنتاج ونشر التراث الثقافي وفقا لما جاء في التقرير المعنون ب:

2. Technology clé2015

---

<sup>1</sup> E. Turban et al." **Information Technology for management –making connection for strategic advantage**, 2<sup>nd</sup> edition, New York: john wily & sons Inc,1999. P5.

<sup>2</sup> République française, ministère de l'économie de l'industrie et du numérique, direction générale des entreprises. **Technologie clé 2015**, site web :

[www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeu/technologies-cles-2015-mars-2011](http://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeu/technologies-cles-2015-mars-2011)

إضافة إلى أنها تساهم في تبني المداخل الحديثة للإدارة مثل إعادة هندسة العمال بالإضافة إلى تقليص عدد المستويات الإدارية وتغيير الهياكل التنظيمية التقليدية.<sup>1</sup> وتعمل أيضا تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تكامل وتنسيق مختلف الأقسام بالمؤسسة، وذلك من خلال الإعتماد على شبكات الربط بين مختلف الحواسيب وشبكات الإتصال الداخلي.<sup>2</sup> وأما عن آلتر فيرى بأن " تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد غيرت كثيرا من الأنماط التقليدية ومنها إجبارية حضور العامل لمكان عمله، فاليوم هاته التقنيات تسمح له بمزاولة عمله من أي مكان هو متواجد فيه وفي أي وقت".<sup>3</sup>

وبهذا الشكل تظهر لنا أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال خصوصا من الناحية الاقتصادية.

### الفرع الثاني: إحلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات.

تغيرت النظرة إلى المنظمات مع مرور الزمن وتداعيات العولمة الرقمية وتأثيراتها فظهرت بذلك أساليب وأنماط جديدة مختلفة عن تلك التقليدية البطيئة، بحيث أصبحت الإدارة تبحث عن أنماط عصرية تتماشى والتطورات السريعة حتى تستطيع إثبات وجودها واستمراريتها وهذا هدف من أهداف التنظيم بصفة عامة، ومع ظهور الحواسيب والأنترنيت اختلفت الرؤى في البحث عن أنماط جديدة تضمن استمرارية المنظمات وجودة الخدمات المقدمة في زمن ووقت قياسي ووجيز، ومن هنا نشأت فكرة إدخال التكنولوجيا في المنظمات، وانصب الإهتمام على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير الأداء مما ينعكس على تقديم خدمات أحسن.

إن فكرة التحول من النمط الإداري التقليدي والانتقال إلى نمط عصري جديد شغل فكر العديد من المختصين في المجال التكنولوجي فهاته العملية لا تتم دون دراسة معمقة بل يتطلب ذلك المرور بمراحل عديدة ومدروسة ومرتبطة حتى تتم عملية التحول والانتقال بنجاح والوصول إلى

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين. "نظم المعلومات الإدارية". عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2003. ص51.

<sup>2</sup> Richard L. Daft. **Organization Theory and Design**, 7<sup>th</sup> edition, USA: South western college publishing Lnc.2001. p.p 246-247.

<sup>3</sup> S. Alter. **Information systems-management perspective**, 3<sup>rd</sup> edition, New York: Wesley education publisher Lnc. 1999.p.p6-11.

الهدف المنشود والحصول على نمط تسيير إداري حديث، إلا أن هذا لا يمكن أن يتحقق إلا باستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات الحديثة الذكية والتي هي اليوم في تطور جد سريع حتى وصلت اليوم إلى ما يسمى بالذكاء الاصطناعي في التسيير، إلا أنه يتوجب على أصحاب القرار السياسي مراعاة بعض الضوابط المهمة أثناء عملية التحول هاته ودراسة الأسباب بجدية سواء من الناحية القانونية أو التكنولوجية أو الاجتماعية لذلك يجب ضبط التشريعات القانونية لأن هاته العملية قد ينجر عنها عواقب وخيمة وأخطار تمس البناء المركزي لبيانات الدولة مثلا ولمراعاة ذلك وجب ضبط وتحديد المسؤولية القانونية عند الاستعمال خاصة ما يسمى بالثقة الرقمية وأمن المعلومات والأمن الإلكتروني.... إلخ<sup>1</sup>.

كما أن تكنولوجيا المعلومات لم تترك أي مجال في الحقيقة إلا وأثرت فيه، فقد أضافت منذ ظهورها بعدا جديدا في التعامل مع المعلومات وتطوير المعارف يزداد توسعه بتطويرها، فهي تقدم بذلك خدمات جديدة، وهي أيضا تحسن من الخدمات القديمة. وتتميز تكنولوجيا المعلومات بالتطور المستمر بطبيعتها، وهذا ما جعل منها موضوعا بحثيا متوصلا، يكون من جهة في تطوير أدواتها وبرامجها، ومن جهة ثانية في تعظيم مخرجاتها لتتوافق مع احتياجات مستخدميها. ولقد شاع استخدام مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال حديثا مع ظهور الحواسيب، وأصبح استخدامه دليلا على مستوى التقدم التكنولوجي والمعرفي لمستخدميه، إلا أن ذلك لا يمكن اعتباره صحيحا إلا إذا تم الإستفادة الكاملة من هذه التكنولوجيات، والتي تظهر من خلال قيمة وأهمية المعلومات الناتجة عنها بعد معالجة البيانات، وتتحقق الأهمية القصوى لها إذا زادت من معارف الأفراد.

وتعتبر المعلومات موردا هاما من موارد المنظمة، كما أن لها دورا بارزا في مختلف الوظائف الإدارية لا يقل أهمية عن باقي مواردها البشرية والمادية كونها تؤثر على استخدامها، كما أنها تؤثر على وظائف أساسية فيها كما يلي:

---

<sup>1</sup> حميد خبال، شول بن شهرة. "الإدارة المتكاملة-التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والذكاء-الأسباب والدوافع". المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد: 06، العدد: 02، جويلية 2021. ص 232.

**أ- التنظيم والتنسيق:**

تقوم وظيفة التنظيم في المنظمة بتحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع الأنشطة على مختلف الأقسام والمصالح من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها، كما تحدد إمكانيات تفويض الصلاحيات بين مختلف المستويات لتسهيل وسلاسة ومرونة العملية الإدارية، وتعتبر المعلومات اللبنة الأساسية للقيام بكل هذه الأنشطة، وكلما توفرت المعلومات بالشكل والوقت والمكان المطلوب كلما تم تنظيم المنظمة بشكل أفضل. كما أنه يتم باستخدام المعلومات أيضا التنسيق بين مختلف الأنشطة والمصالح من أجل تحقيق التكامل بين أقسام المنظمة ومصالحها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

**ب- التوظيف:**

وتتعلق هذه الوظيفة باستقطاب الموارد البشرية، توظيفها، تدريبها، وتأهيلها، ومن أجل هذا تحتاج المنظمة إلى معلومات دقيقة وواضحة حول احتياجاتها في هذا المجال سواء ما تعلق بالكم أو النوع، كما أنها تحتاج للمعلومات حول البرامج التدريبية المتاحة داخليا وخارجيا من أجل تدريب وتأهيل الموارد البشرية المستقطبة حديثا وأيضا مواردها التي هي موجودة بالمؤسسة.

**ج- التمويل:**

تهتم وظيفة التمويل بتوفير الموارد المالية للمنظمة التي تكون بحاجة إلى معرفة مركزها المالي والإمكانيات المالية المتاحة لها داخليا وخارجيا، وتعتبر المعلومات المتاحة عن ميزانيات المنظمة وتقاريرها المالية مصدرا جيدا للقيام بهذه الوظيفة.<sup>1</sup>

**د- الرقابة والتوجيه:**

تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها باستمرار، ومن أجل تحقيق ذلك فهي بحاجة لتوجيه القوة العاملة بالشكل الذي يتناسب وأهداف المنظمة، لذلك فلا بد من توفر قواعد بيانات عن قدرات وكفاءات الموارد البشرية بالمنظمة من أجل توجيهها بالشكل الملائم، ومراقبة أدائها وتقييمه لمعرفة مواقع الخلل ومعالجته.

<sup>1</sup> قنديلجي، السامرائي. مرجع سابق. ص 74-75.

هـ- إتخاذ القرار:

تختلف الحاجة للمعلومات حسب نوعية القرارات المتخذة في المنظمة، فالقرارات في ظل التأكد التام أو ما يسمى بالقرارات الروتينية يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات تامة وواضحة حول نتائج القرارات المتخذة، أما إذا كانت القرارات في ظل المخاطرة فيجب أن يكون لدى متخذ القرار معلومات عم احتمالات النتائج للقرارات المتخذة، في حين أن القرارات في ظروف عدم التأكد فيكون فيها متخذ القرار ليس لديه المعرفة التامة باحتمالات حدوث النتائج محل القرار المتخذ، وعليه فإن مسؤولية متخذ القرار تزيد كلما اتجهت القرارات إلى ظروف عدم التأكد، أي كلما كانت القرارات غير روتينية، وفي هذه الحالة يكون متخذ القرار بحاجة إلى معارف ابتكارية أكثر من المعلومات الروتينية.<sup>1</sup>

ويعتبر انتشار التكنولوجيا المذهل والمتسارع عاملا بالغ الأهمية في تحسين العديد من الجوانب المتعلقة بالمؤسسات، الأفراد والدول، فهي تلعب دور جد مهم في تحسين الإنتاجية ومخرجات المنظمات، زيادة الدخل وطرق العيش وغيرها، والتي تتأثر بتغلغل التكنولوجيات الحديثة بها، بحيث أنها تستفيد من مكاسبها.

وعموما فإن التكنولوجيا تظهر في الدول المتقدمة ويتم تبنيها في المنظمات العاملة بها ومختلف الإدارات والأفراد، أما الدول النامية فإن تبنيها لهذه التكنولوجيا يكون بشكل بطيء، ولهذا التباطؤ تاريخ طويل، فمنذ قرنين من الزمان كان متوسط تأخر تبني التكنولوجيا طويلا بالنسبة للدول المتقدمة والمتخلفة أيضا مقارنة مع سنة اختراع التكنولوجيا، ولكنها كانت أطول بكثير بالنسبة للدول المتخلفة، وعلى مدة المائتي (200) سنة الماضية تضاءلت الفجوة في التبني بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية بشكل مستمر، وكان هذا التقارب في الفترة الفاصلة للتبني دراماتيكية إلى حد كبير، حيث وصلت حديثا إلى مستويات قليلة جدا، إلا أنها لم تنعدم، وبالتالي أصبحت التكنولوجيا الجديدة موجودة في كل مكان اليوم ويرجع السبب في ذلك إلى هذا التقارب، إلا أن

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر. "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الدرار الجامعية. الإسكندرية، 2002. ص 22-23.

الإختلاف فيكم في كثافة استخدامها، فهي تستخدم بشكل أكبر في الدول المتقدمة على غرار الدول النامية.

وبالرغم من ضالة التباعد هذه إلا أن آثاره ملحوظة وبشكل كبير في دخول الأفراد و طرق عيشهم وإنتاجيات المنظمات وغيرها، وهنا تحدث المفارقة ففي حين كانت نسبة تبني التكنولوجيا خلال القرنين الماضيين متباعدة بين الدول كانت دخولهم مثلا متقاربة، أما حديثا فقد تضاءلت مستويات التبني وازدادت في المقابل الفروق في الدخول وهذا ما دفع ديقو كومين إلى البحث عن الأسباب وراء ذلك، فقد كانت التنمية الحاصلة في المنظمات والدول الناتجة عن التكنولوجيا المطبقة فيما مضى تعزى إلى عوامل مثل الصفات الجينية، المناخ، والخصائص الثقافية والبيئية... إلخ، إلا أن هذه العوامل اليوم أصبحت جد متقاربة بين الدول ومهما كان مستوى تقدمها، وهذا بسبب الهجرة والانفتاح والتكنولوجيات التي قربت بين الثقافات، لذلك فإن كومين يرى أن العامل الذي يمكن أن يفسر هذا الإختلاف في كثافة استخدام التكنولوجيا هو المعرفة، فالمعرفة التكنولوجية تعتبر عنصر أساسي لاعتماد التكنولوجيات الجديدة واستخداماتها.

وفي كثير من الأحيان تحتاج المؤسسات إلى معرفة كيفية استخدام تكنولوجيا جديدة قبل أن تعرف ما إذا كانت هذه التكنولوجيا سوف تلبي احتياجاتها، فالإلمام ببعض التكنولوجيا السابقة غالبا ما يكون إسهاما أساسيا في تطبيق التكنولوجيا في حد ذاتها.

ويتم اكتساب المعرفة التكنولوجية بإدخال التكنولوجيات الجديدة في المدارس والجامعات والعمل، وبالتالي ينشأ التكامل من خلال تدريب العمال بشكل رسمي وغير رسمي وذلك بالإعتماد على خبراتهم السابقة، ومن هنا تنشأ ميزة تتابعية في اعتماد التكنولوجيا، وكلما تسارعت قدرة المنظمات على استخدام التكنولوجيات الجديدة، كلما زاد ذلك من استخدامها لها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: الأنترنت وأنواعها.

تعتبر شبكة الأنترنت ذات أهمية كبيرة، فقد أحدثت طفرة نوعية في العالم من ذي قبل واستمرت إلى يومنا هذا، واليوم أصبح يطلق مصطلح الأمية على من لا يجيد استخدام هاته الشبكة

<sup>1</sup> اسمهان خلفي. مرجع سابق. ص 63-65.

وتقنياتها، فقد أصبح لا يخلو تنظيم أو بيت من وجودها، فقد جعلت فعلا العالم قرية صغيرة. فهي اليوم وبغير منازع مصدر العلم والمعرفة. فاخترت بذلك الحدود الزمانية والمكانية فأثرت بذلك على الأفراد والمجتمعات وحتى المؤسسات لما صاحبها من تطورات تكنولوجية ومعاملات إدارية اختصرت الوقت والجهد والتكلفة، فظهرت التجارة الإلكترونية وأساليب جديدة للمنافسة والتعاقد، مما سهل من سير حركة التجارة العالمية وازدهارها من خلال الإعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أنها ساهمت بشكل كبير في العمل الحكومي واتخاذ القرارات البناءة، فهي تعد حلقة الوصل بين المواطنين ومختلف المؤسسات والإدارات في توصيل المطالب والانشغالات بصورة حضارية وعصرية تعمل على التشاركية في اتخاذ القرارات وحرية التعبير. وفي هذا العنصر من دراستنا سنتطرق لمفهوم الأنترنت وأنواعها.

### أولاً: نبذة تاريخية عن الأنترنت ومفهومها:

لقد ظهرت الأنترنت نتيجة للمشروع الأمريكي أربانت Arpanet، وهو اختصاراً لشبكة وكالة مشاريع البحوث المتقدمة Advanced Research Project Agency Network، وهي عبارة عن مشروع أطلق سنة 1969 من قبل وزارة الدفاع الأمريكية، حيث تم إنشاؤه من أجل ربط الجامعات ومؤسسات الأبحاث لاستغلال أمثل للقدرات الحاسوبية للكمبيوترات المتوفرة، ولمساعدة الجيش الأمريكي، حيث يعتبر هذا المشروع الأول من نوعه الذي ساهم في ظهور الأنترنت. وفي يناير 1983، استبدلت وزارة الدفاع الأمريكية البروتوكول (Network Control Protocol)، المعمول به في الشبكة واستعاضت عنه بميثاق حزمة موثيق (بروتوكولات) الأنترنت، ومن الأمور التي ساهمت في نمو شبكة الأنترنت هو ربط المؤسسة الوطنية للعلوم "جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بعضها ببعض، وهذا ساهم بشكل كبير وسهل عملية الإتصال بين طلبة الجامعات، وذلك من خلال إدخال الأنترنت إلى الجامعات ما ساعدهم أكثر في عملية التواصل وتبادل الرسائل الإلكترونية والمعلومات، وأخذت بذلك الشبكة في التوسع والتقدم، وبدأ الطلبة يسهمون بمعلوماتهم وأفكارهم، وبهذا ظهر المتصفح موزاييك والباحث "جوفر" و "آرشي"، كما أن الشركة "نتسكيب" هي من جهود طلبة الجامعة قبل أن تتطور، أضف إلى ذلك أن مهندسي

شبكة الأنترنت يعدون من أهم العوامل التي ساعدت في نجاح الشبكة، بحيث أن الهيئة عامة ومفتوحة للجميع، فلولا تضافر الجهود وإنشاء شبكة الأنترنت لما ظهرت العديد من الشركات الكبرى والتي تعتمد جلها على هاته الشبكة في تزويد خدماتها وتطويرها وتسيير أمورها الإدارية والتجارية. وطور بذلك أيضا المتصفح للويب Viola www، استنادا لما كان يعرف عليه باسم heypercard، ولحقه بعدها المتصفح موزايك، وفي سنة 1993، في المركز الوطني للتطبيقات الحوسبة الفائقة في جامعة إيلينوي تم إصدار نسخة 1،0 من موزايك (متصفح واب)، وبحلول أواخر 1994 كان هناك تزايد ملحوظ في اهتمام الجمهور بما كان سابقا اهتمام للأكاديميين فقط، ومع بداية سنة 1996 صار استخدام كلمة الشبكة متداولًا بشكل كبير.<sup>1</sup>

وفي حقيقة الأمر لم تحض الأنترنت بمفهوم واحد من قبل المفكرين والمختصين، ويرجع هذا الاختلاف لكثرة المسميات، فنجد مثلا الطريق السريع الرقمي، أو شبكة المعلومات الرقمية، أو الطريق السريع للمعلومات، في حين سماها آخرون بالمجتمع العالمي، وشبكة الخدمات الرقمية المفضلة، وشبكة الشبكات.... إلخ من مختلف وتعدد التسميات. -وهناك من يعرفها على أنها: " تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكل بذلك شبكة عالمية أكبر".

وأیضا عرفت بأنها: " شبكة اتصالات عالمية تربط الآلاف من شبكات الكمبيوتر بعضها ببعض".<sup>2</sup>

-كما عرفت كذلك بأنها " مزيج من عدد كبير من الشبكات الفرعية التي تعمل بنظام مفتوح يسمح بالإتصال بين مجموعة هائلة من الحواسيب وذلك وفق لغة مشتركة هي Transfer and TCP (control) /IP (Internet Protocol) (Protocol)، والتي تسمح بخلق نوع من التفاعل عن طريق تبادل المعلومات بسرعة عالية وبطريقة مرنة.

<sup>1</sup> علاء فرج الطاهر. "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق". عمان. دار الولاية للنشر والتوزيع. ط1. 2010. ص 66.

<sup>2</sup> فؤاد شعبان، عبدة صبطي. "تاريخ وسائل الإتصال وتكنولوجياته الحديثة". الجزائر. دار الخلدونية للنشر والتوزيع. 2012. ص174.

ويعرفها البعض الآخر بأنها: " شبكة طرق المواصلات السريعة، كما أن الأنترنت لغويا تعني ذلك الترابط بين مختلف الشبكات، فهي تتكون من عدد جد كبير من شبكات الحواسيب المترابطة والموزعة عبر العالم، والذي يحكم ترابطها تلك الأجهزة وتحادثها بروتوكول محدد يسمى (بروتوكول ترانسل الأنترنت) (TCP/IP).<sup>1</sup>

-كما أن الأنترنت هي: " تلك الوسيلة المعلوماتية التفاعلية المشكّلة من شبكة ضخمة للتواصل والتي بدورها تضم بداخلها مجموعة كبيرة من الشبكات المعلوماتية العمومية والخاصة والمتصلة ببعضها البعض من أجل تبادل المعلومات".<sup>2</sup>

وفي حقيقة الأمر ومهما تعدد تعاريف الأنترنت إلا أنها تبقى أحدث مستخدم للبنى التحتية لمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي أصبح يصعب التخلي عليها في زمننا هذا لاعتماد جل المؤسسات والمجتمعات عليها بشكل كبير وفي مختلف المجالات والبيئات.

### ثانيا: أنواع الأنترنت:

إن شبكة الأنترنت تعتبر شبكة يتم عبرها تبادل المعلومات، فهي بذلك شبكة الاتصالات العالمية التي يعرفها الجميع، حيث جعلت العالم كقرية صغيرة والبيت الواحد فهي تتصل من خلالها الأجهزة حول العالم، ولهذا السبب فإننا جميعا نعتمد عليها في اتصالاتنا، فتلك الشبكة توطر أنظمة جد مفصلة وهو ما يسمى ببروتوكول أنترنت، فهي شبكة عنكبوتية تمد البشرية جمعاء بالبيانات والمعلومات في كل الأماكن وفي كل حين، وهناك العديد من أنواع شبكات الأنترنت، وسنتعرف في هذا العنصر من دراستنا هاته على قسمين هامين للأنترنت وهما:

**شبكات الأنترنت حسب المساحة التي تغطيها (1)**، شبكات الأنترنت حسب حجمها وشكلها **(2)**: وسيتم التطرق في هذا الجزء إلى أهم أشكال شبكات الأنترنت بحسب المساحة التي تغطيها وهي كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامي علي حامد عياد. "استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكافحة الإرهاب". الإسكندرية. دار الفكر الجامعي. ط1. 2007. ص 56.

<sup>2</sup> علاء فرج الطاهر. مرجع سابق. ص 66.

<sup>3</sup> <https://m3luma.com/types-internet/> تاريخ التصفح : 23-01-2022، على الساعة 22:33.

1- شبكات الأنترنت حسب المساحة التي تغطيها: وهي بدورها تنقسم إلى:

### 1-1- شبكات الأنترنت المتباعدة:

وتعتبر بدورها شبكات الأنترنت المتباعدة مجموعة من الشبكات الإلكترونية التي تقوم بربط العديد من الأجهزة خلال مكان جغرافي واسع، كما يمكن لها أن تمتد إلى عدة دول وعدة قارات. ويتم الربط بين العديد من الشبكات المحلية في بعضها البعض والتي تتواجد بداخل شبكات الأنترنت من خلال العديد من الأجهزة الموجهة والتي تسمى بـ " راوتر "، ومثال ذلك: شبكة الأنترنت العالمية، وتستخدم هاته الخاصية بشكل واسع جدا من قبل الشركات المصنعة لأجهزة الهاتف النقال، والتي تقوم بتغطية أكبر مساحة من سطح الأرض.

والشبكات المحلية اللاسلكية هي شبكات محلية تمر عبر العديد من التقنيات التي تقوم على الإتصال اللاسلكي والتي يتم توصيلها ببعضها البعض وهناك قسمين رئيسيين هما:

### أ- الشبكة اللاسلكية المحلية WLAN

وتعتبر الشبكة اللاسلكية المحلية WLAN، والتي توفر اتصال شبكة لاسلكي يغطي مسافات قصيرة باستخدام موجات الأشعة تحت الحمراء بدلا من كابلات الشبكة التقليدية، ويعتبر كل من Wi-Fi والبلوتوث من أكثر أنواع الشبكات اللاسلكية انتشارا.<sup>1</sup>

تقوم الشبكة اللاسلكية المحلية بتوصيل والربط بين العديد من الأجهزة في أماكن جد ضيقة، وذلك باستخدام موجات الراديو أو موجات الأشعة تحت الحمراء بدلا من كابلات الشبكة التقليدية. وتتواجد هذه الشبكات في جميع البيئات المعيشية، وتتمثل في كل من البيوت والإدارات، بحيث تكون هذه الشبكات المحلية خاضعة دائما لرقابة منظمة ومشددة عن طريق مؤسسة ما أو بعض أشخاص.

### ب- الشبكة المحلية LAN

وتقوم الشبكة المحلية LAN، والتي هي اختصار لـ Local Area Network بوصل مجموعة من الأجهزة القريبة نسبيا من بعضها مثل: في المنزل والمدرسة، بحيث يحتوي المبنى الواحد على عدة شبكات محلية صغيرة، وهي أكبر شبكة واسعة حيث أنها تمتد لترابط العديد من المباني.

<sup>1</sup> <https://m3luma.com/types-internet/> ، مرجع سابق، تاريخ التصفح : 23-01-2022، على الساعة 22:33.

ويمكن تصنيف الشبكة المحلية هاته إلى نوعين:

### \*الشبكة التناظرية Peer to Peer:

وهذه يتم فيها الإتصال بين أجهزة الحاسوب بشكل مباشر دون الحاجة إلى جهاز مركزي، وهذا لأن جميعها متكافئة.

\*شبكة الخادم / المستخدم أو المستفيد Client/ Server: أما هذه فيوجد فيها جهاز حاسوب مركزي الذي يوفر خدمات الشبكة لباقي أجهزة المستخدمين.<sup>1</sup>

### 1-2- شبكات المناطق الإقليمية:

وهنا تقوم العديد من الشبكات بتغطية مجالات على نطاق واسع وكبير على عكس الشبكات المحلية، ورغم ذلك فإنها لا تعمل بنفس الفعالية التي تقوم بها الشبكات المتباعدة، فهي لا تغطي نفس المساحة التي يتم تغطيتها، وهذا النوع من الشبكات دائماً ما تكون تحت رقابة الحكومة، كما أنها من المنطقي أن تقوم على تغطية المدينة أو الإقليم، وذلك داخل منظومة الشركات المتخصصة في هذا المجال.

### 2- شبكات الأنترنت حسب حجمها وشكلها

ويتم التطرق في هذا الجزء إلى أهم أشكال شبكات الأنترنت بحسب حجمها وشكلها وهي تنقسم إلى ثلاث أنواع كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1-2- شبكات الأنترنت الخطية: وهي عبارة عن هيكلية شبكة بحيث ترتبط كل نقاط الشبكة

مع ربط كل الأجهزة فيها بكابل واحد، وهي دائماً ما تكون سهلة التركيب والتعديل، وتكلفتها بسيطة، وهذا راجع إلى أنها مشتركة في كابل واحد وجهاز مركزي واحد، بحيث أن هذا الأخير هو مركز التوزيع لكل الأجهزة. ومن خلال هذا الكابل تتم عملية نقل المعلومات المختلفة عبر الأجهزة التي تتصل به، ويقوم بتوصيله للجهاز المركزي، وتلك الشبكات بها دائماً العدد محدود للنقاط لأن امتداد الخط محدود.

<sup>1</sup> <https://www.safaaemam.com> ، تاريخ التصفح : 23-01-2022، على الساعة 22:55.

<sup>2</sup> <https://m3luma.com/types-internet/> ، مرجع سابق، تاريخ التصفح : 23-01-2022، على الساعة 22:33.

ويرجح أن تستخدم فقط لربط عدد قليل من الأجهزة، وهي تعد أبسطاً من غيرها في هيكلية الشبكات، وفي حالة وجود خطأ في الخط الرئيسي تكون الشبكة بكاملها معطلة.

### 2-2- شبكات الأنترنت الحلقية:

وتعتبر شبكات الأنترنت الحلقية إحدى الشبكات التي يتم وصل كل جهاز فيها بجهازين آخرين من الشبكة، وتكون الأجهزة متصلة ببعضها مشكلة بذلك حلقة مغلقة، وفي النهاية يتم توصيل الجهاز الأول بالجهاز الأخير بهذا الشكل تنتقل البيانات في اتجاه واحد ويستقبل كل جهاز متصل بالشبكة هاته البيانات. بحيث يتم عمل دائرة أو حلقة، ويعتبر هذا النموذج نادر الإستخدام حالياً، مما يجعل الرسائل تنتقل عبر الشبكات المتصلة ببعضها البعض بشكل دائري وحلقي، ويتم نقل البيانات بسرعة عالية جداً، كما أن نسبة تصادم المعلومات تكون ضعيفة جداً.

### 2-3- شبكات الأنترنت النجمية:

ويرتبط في هذا النوع من الشبكات كل جهاز بخط إلى خادم مركزي في هذه الشبكة، مثل جهاز توزيع الشبكة، وهذه الأنواع يتم فيها ربط الأجهزة ببعضها البعض بجهاز واحد وهو الموزع، وترسل البيانات إلى الجهاز المحدد، وفي حالة كان الخادم عبارة عن موزع مركزي فإن البيانات ترسل إلى جميع الأجهزة المتصلة بالشبكة، ودائماً ما تكون هذه الشبكات الأساسية التي يتم استخدامها في المنازل لسهولة إصلاحها. فمثلاً إذا انقطع اتصال إحدى العقدة أو اتصالها فلن يؤثر هذا على أجهزة الكمبيوتر الأخرى ولا اتصالاتها، كما يمكن إضافة الأجهزة أو إزالتها دون إزعاج الشبكة، وأن دائماً ما تكون سرعتها وأدائها أفضل من الشبكات الأخرى، وهو يعمل بشكل جيد تحت الحمل الثقيل.

### الفرع الرابع: متطلبات التحول الرقمي في المنظمات.

تعتبر قضية البحث عن نماذج تسيير جديدة أمر في غاية الأهمية لضمان المؤسسات وجودها في الساحة التنافسية، إلا أن هذا الأمر يتطلب استحضار ميكانيزمات معينة من أجل تحقيق ذلك، حيث تعتبر قضية البحث عن أنماط جديدة لتسيير الإدارة موضوع شغل فكر رجال القانون والمختصين في المجال التكنولوجي خصوصاً من أجل إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق هذا التحول

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

من الإدارة التقليدية إلى إدارة عصرية تكنولوجية وحديثة تلبى غايات المؤسسة والأفراد والمستفيدين من الخدمات في آن واحد، ولهذا تم التفكير في إيجاد نمط عصري متكامل لتسيير الإدارة والتوصل إلى إدارة ذكية تلبى جميع المتطلبات.

وإن هذا الأمر طبعاً لا يتم بين عشية وضحاها، بل يتطلب التفكير العميق والدراسة المتأنية من أجل تحقيق ذلك، فالأمر يستوجب دراسة جميع الجوانب والتحضيرات المسبقة حتى تتم عملية التحول هاته، وهذا لن يتم إلا من خلال استعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تسارع تطورها اليوم حتى وصلنا إلى معايشة الذكاء الإصطناعي واستعماله في جميع جوانب الحياة، حتى التسيير الإداري وعمليات التحول التي طرأت على المؤسسات، والذي أصبح اليوم ضرورة حتمية وليس خياراً يتم المفاضلة فيه من بين عدة بدائل.

ويعد تطور التكنولوجيا أهم دافع أدى بالمؤسسات لضرورة التحول من الإدارة التقليدية المبنية على اتباع الأساليب البالية من الاعتماد على المبادلات الورقية وتباطئ سير الإجراءات من حيث الوقت وتكلفة جهد أكبر وزمن كبير إلى الإدارة الرقمية الذكية المبنية على اتخاذ أساليب تتم في السرعة في الأداء وبكفاءة عالية وجهد قليل وفي زمن قياسي، إنها الإدارة الذكية التي تتسم بطابع تقني رقمي تعتمد على التكنولوجيا العصرية في وظائفها ومعاملاتها.

وتتطلب هاته المؤسسات في توليها هذا توفر البيئة والمناخ الملائمين من أجل هذا التحول، إضافة إلى توفر البنى التحتية لإجراءات تسيير إدارية عالية، مع توفر الطاقم الإداري المدرب على استخدام والمتمكن من تسيير هاته التكنولوجيا الحديثة، والذي يسهر تنفيذ الأعمال ومواجهة الصعاب إن تم تلقيها في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المؤسسات خصوصاً مع التطور الهائل في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

وكما أن توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس مع الإتصال المستمر فيما بين

العاملين على اتساع نطاق العمل<sup>1</sup>، وهذا ما جعل الإدارة الإلكترونية تكون امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدء من إحلال الآلة مكان العامل بالتخطيط والرقابة بمساعدة الحاسب إلى أن جعل منها الأنترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، وهذا الأمر هو الذي ساعد للاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة، والتي تتيح للإدارة الإلكترونية فرصة الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، وذلك نظرا لوجود بنية أساسية من شبكات وقواعد المعلومات ويترتب على ذلك إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات تستطيع إعداد وتكوين الكوادر المتخصصة في ذلك، والتي تكون قادرة على مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية. ومن هنا تظهر أهمية التطور الهائل للتكنولوجيا في تغيير مفاهيم تسيير الإدارة في كل دول العالم، ما جعل لها أبعادا داخلية وخارجية بحيث يتمثل البعد الداخلي في حصر ميزانية الدولة والتحكم فيها بدقة متناهية، بالإضافة إلى السيطرة على كل البيانات والأرقام الصحيحة في التعامل، أما فيما يخص البعد الخارجي فهو يتمثل في مواكبة الدول المتقدمة في مجال التكنولوجيا من خلال الحصول على المعلومة والمشاركة الفعلية عن طريق تطبيق النمط الإلكتروني والذكي في التسيير من خلال دراسة إمكانات هذا التطبيق بطريقة سليمة وفق مراحل دقيقة.

وإن المنتبغ للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يلاحظ بأنها أصبحت مصدر سيطرة لدى الشركات الكبرى من خلال اكتساب المعلومة التقنية وإبقائها حكرا لدى بعض الدول الكبرى، وبالنظير من ذلك الضعف الذي تشهده الدول النامية في المجال.

إن مسألة التطور السريع للتكنولوجيا هدفها الأساسي إقتصادي ربحي بالدرجة الأولى، كون أن العملية الهدف منها هو كسب المعلومة التقنية وبيعها للذي لا يحسن إتقانها وبالتالي مجال التعقيد في التعامل للحصول على التقنية من الدول الكبرى لا بد أن يخضع لشروط أهمها السرية

---

<sup>1</sup> علي محمود رازك، غسان طالب الزغاري. "الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة". الأردن.

دار اليازوري، 2018. ص34.

وهذا بعدم الحصول على الدراسات القبلية للإستعمال مما يعقد التعامل أثناء تطبيق إمكانات التكنولوجيا في مجال التسيير الإداري بحدوث الفجوة الرقمية بين الدول المتطورة والدول النامية، بالإضافة إلى الجانب القانوني والتشريعي والذي ظهرت معه مشكلات كبيرة يصعب حلها منها عدم تحديد المسؤولية القانونية والنظام القانوني المتبع في هذا المجال.<sup>1</sup>

ويعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية الذكية دعم لعملية الشفافية والحد من البيروقراطية الإدارية، كما أنها تعمل للحد من الفساد الإداري هذا من جهة، وأيضاً من الناحية الاقتصادية فإن عملية استعمال التكنولوجيا تقضي على كثرة استعمال الوثائق الإدارية الورقية كون أن هاته العملية هي تقنية بحتة، وبالتالي تقلل من ميزانية توريد الإدارات بعمليات الأدوات المكتبية، وبالتالي نجد أن الإدارة العصرية تسعى للوصول إلى الإختيار الجيد للحصول على الخدمات المطلوبة مع الثقة في البيانات والمعلومات المتاحة والتمكن من الوصول إليها بكل سهولة وفي أي وقت ومن أي مكان، بالإضافة إلى وجود كفاءة في التنسيق وتحقيق التعاون بين الوحدات الإدارية المختلفة المتفاعلة لأعمال الخدمة مع تعظيم الإستفادة من الموارد المتاحة بوجود علنية البيانات والمعلومات مما يوفر المال والجهد وعامل الزمن ومنع الغش والخداع.

إضافة إلى الخدمات الجلية التي تقدمها في مجال الإستثمار الداخلي والخارجي، فامتلاك إدارة إلكترونية ذكية يعتبر عامل مهم لجلب الإستثمار الأجنبي والداخلي، فهو يسهل العمليات في مجال الخدمات والقضاء على التعاملات الورقية المكلفة والتقليص من عاملي الزمان والمكان اللذان أصبحا يؤرقان الكثير من المتعاملين في هذا المجال خصوصاً أن العالم اليوم اتجه لأبعد من ذلك في التعامل الاستثمائي وذلك بتطبيق الذكاء الاصطناعي ومحاولة تطبيقها على تسيير الإدارات.

### المطلب الثالث: العصرنة في شقها التنظيمي

تتأثر جميع المنظمات ومهما كان نوعها بالمؤثرات الداخلية والخارجية التي تحتك معها ولعل أهمها البيئة الخارجية وتداعيات العولمة وخاصة مع ظهور مصطلح العولمة الرقمية والتطور

<sup>1</sup> حميد خبال، شول بن شهرة. مرجع سابق. ص 236-237.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

المذهل الذي تشهده التكنولوجيا المعاصرة، والتي تتطور في كل حين وبسرعة جد فائقة، وهذا طبعاً يؤثر على المنظمات وعلى أساليب تسييرها وما تعتمد من برامج تكوينية وتدريبية لتطوير طاقمها البشري، إضافة إلى أساليب التسيير من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى التطوير التنظيمي وغيره من النظريات التي تساهم في عصرنة وتطوير المنظمات، وما تساهم به من تنظيم وتطوير للمؤسسات.

### الفرع الأول: التطوير التنظيمي.

لقد أصبح التطوير التنظيمي من بين المواضيع الهامة التي تشغل بال الكثيرين من خبراء الإدارة والباحثين، إذ قامت العديد من المنظمات بالتركيز عليه كأحد المداخل من أجل تحسين وتأهيل الموارد البشرية لأجل التوصل إلى كفاءة الأداء، كما أنها قامت باستخدام أساليب عصرية لأجل إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

وظهر التطوير التنظيمي كنتيجة لمختلف التطورات المختلفة التي مر بها المجال الإداري وكوسيلة هامة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي و تسهيل الإجراءات مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسات، فالتطوير التنظيمي أصبح من بين الأمور الهامة للمؤسسات، لأن الهياكل التنظيمية التي تستند على المركزية وأيضاً على الروتين قد أصبحت غير قادرة على تحسين وتطوير الأداء بالمستوى المطلوب، كما أثبتت ضعفها في مساندة التطورات الحالية وأيضاً المستقبلية لأنها تتصف بالجمود الإداري من حيث النظم الإدارية، وهذا بسبب تجاهلها للكثير من المهارات والخبرات والقدرات التي يستند إليها التطوير التنظيمي، والذي أصبح من أهم أهدافه وضع الشخص في المكان المناسب والعمل على الاستفادة من أصحاب المهارات والقدرات بما يتماشى وأهداف التنظيم، وهذا لن يتأتى إلا من خلال رفع كفاءة ومستوى الأداء للجهاز في المؤسسة، وفي حقيقة الأمر أن ذلك لن يحصل إلا من خلال مواردها البشرية، ولهذا السبب فإن العلاقة فيما بينهما علاقة تكاملية وجد وطيدة ولا يمكن الاستغناء على هدف من الأهداف الخاصة بالطرفين.

ويعتبر التحسين أو التطوير التنظيمي هاجس المنظمات العصرية، لأن هناك بعض العراقيل التي قد تعيق من تحقيق ذلك، ولهذا فالمدير المسؤول الأول عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتنظيم والتطوير، كما أنه يوجد العديد من المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي كالتغيير والتخطيط الإستراتيجي وغيرها من المفاهيم المشابهة، وسنوجز بعض التعاريف للتطوير التنظيمي فيما يلي:

**أولاً: تعريف التطوير التنظيمي:**

يعرف التطوير التنظيمي على أنه: " ذلك الجهد المخطط الذي يحدث على مستوى التنظيم ككل، بحيث تدعمه الإدارة العليا من أجل زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية". كما يعرف بأنه: " ذلك التطوير والتحسين الذي يسعى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم ديمقراطية"<sup>1</sup>.

ويعتبر التطوير التنظيمي من بين التطبيقات الأساسية فيما يخص التغيير لأجل تحسين العمليات التنظيمية، بحيث يتم ذلك عن طريق التركيز على ما يخص الثقافة التنظيمية وأيضاً السلوك التنظيمي، وحتى الهيكل التنظيمي، وكذلك الإجراءات المرتبطة بطرق العمل، ولهذا فإنه من أبرز العناصر المرتبطة بالتطوير التنظيمي هي كالاتي:

- \* عبارة عن جهد مخطط ومنظم، كما أنه يمثل المنظمة بكافة مستوياتها.
- \* تعتبر الإدارة العليا هي الداعمة الأساسية له.
- \* يركز بالأساس على القضايا التنظيمية الداخلية، وفي نفس الوقت هو ليس بمعزل عن الأمور الخارجية التي تحيط بالتنظيم.

---

<sup>1</sup> انتظار أحمد جاسم. "أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات دراسة استطلاعية". مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي آفلو، الأغواط، الجزائر، المجلد: 03، العدد: 02، 2021. ص63.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

\* الخبراء الداخليين والخارجيين يعدّون أساس التطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

ثانياً: خصائص التطوير التنظيمي: وهي كالتالي:

\* التطوير التنظيمي شامل، بمعنى أنه مرتبط بشكل أساسي بتحسين مهارات الموظفين، وكذلك هو مرتبط بأنظمة العمل وقوانينه.

\* الإستمرارية: وتعني تحسين الفاعلية، وأيضا تطوير المناخ العام للمنظمة بصفة مستمرة.

\* التدخل المخطط: وهذا من خلال التعرّف على المشاكل الحاصلة وفن التعامل معها والعمل على حلها، وأيضا التخطيط المسبق من أجل حلها.

\* المشاركة: وتعني مشاركة الموظفين في عملية التحسين التنظيمي ومختلف القرارات التنظيمية.

ثالثاً: أهداف التطوير التنظيمي: وهناك جملة من الأهداف لعملية التطوير في المنظمة، وهي كالتالي:

\* تحسين مهارات فرق العمل.

\* الابتكار وأيضا الإبداع وحل مختلف المشاكل التي يواجهها التنظيم.

\* العمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم للمنظمة.

\* تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها والعمل على حلها بأسلوب علمي.

\* حل المشكلات بأسلوب علمي ممنهج ومدوس ومخطط له بعيدا عن الإرتجالية واللامنهجية.

\* التعامل مع التنظيمات البيئية باختلاف مصادرها وأنواعها.

\* تحسين الولاء وأيضا الإلتناء لدى أفراد المنظمة.

\* تقديم المساعدة للمديرين في حل العديد من المشاكل الإدارية.

\* تطوير نظم الحوافز والمكافآت، بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.<sup>2</sup>

رابعا: مراحل التطوير التنظيمي: ويمر التطوير التنظيمي في المؤسسات بالمراحل التالية:

<sup>1</sup> وفيق حلمي الأغا. "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك العاملة". القاهرة، مجلة جامعة الزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد: 12، العدد: 02، 2010. ص 297.

<sup>2</sup> انتظار أحمد جاسم، مرجع سابق. ص 64.

- أ-التعرّف على المشكلة وكذا تشخيصها من خلال جمع المعلومات المرتبطة بها وحلها.  
ب-استراتيجية التدخل من خلال خبراء لأجل عملية التغيير.  
ج-محاولة التعرف على الظروف المعقدة والتغلب عليها.  
د-القيام بعملية التطوير والتحسين التنظيمي من خلال برامج معقدة ومخصصة لذلك.  
هـ-البدء بعملية تقييم ما تم عمله والتوصل إليه من أجل معرفة الفرق.

هذا وهناك عدة متغيرات تؤثر على التطوير التنظيمي ومنها: الهيكل التنظيمي، والأساليب والإجراءات وتكنولوجيا المعلومات.

### 1- الهيكل التنظيمي **organizational Structure**:

ويعد الهيكل التنظيمي هو مقدار التسلسل الإداري للمنظمة، والذي من خلاله يتم تبيان العلاقات ما بين الإدارة والمنظمة، ومدى ارتباط الوظائف، كما يبيّن المسؤولية بداخل المنظمة وأيضا يوضح توزيع المهام وفقا لتسلسل منطقي وعلمي مدروس، أساسه الكفاءة والتخصص في العمل، وكل هذا من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة، ويعتبر من خلال مهامه الإدارية أنه نظام للسلطة وكذا المساءلة والعلاقات ما بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة الذي يحدد طبيعة العمل وشكله اللازمين للمنظمة، فهو يعتبر خارطة الطريق لتحديد المسؤوليات والمهام لكل موظف بمؤسسة ما من أجل التوصل إلى الأهداف المرجوة.

وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في تنظيم مختلف العلاقات الداخلية للمنظمة، كما أنه يعتبر إحدى الأدوات الفعالة التي تسهم بشكل أساسي وتساعد المنظمة للوصول إلى أهدافها.

-كما تكمل أهميته في تحديد الوظائف الأساسية والمسؤولية الإدارية لكل مستوى إداري في المنظمة، أيضا أنه يعمل على توزيع المهام للأقسام والإدارات والفروع المختلفة في التنظيم.<sup>1</sup>

### 2- الإجراءات والأساليب **Methods and procédures**:

و تعد الأساليب مجموع السلوكيات التي تهدف أساسا لتنظيم العمل بين الإدارات، وأيضا تعمل على تحديد الإختصاصات ووضع الخرائط التنظيمية، كما أنها تعمل على إعادة هيكلة

<sup>1</sup> انتظار أحمد جاسم، مرجع سابق. ص 65.

أجهزة المنظمة وفقا لأسس علمية مدروسة، وأيضا التعرف على الهيكل التنظيمي الأمثل، لذا يجب دراسة وتحليل وتصميم إجراءات جديدة تتناسب وواقع الحال في المؤسسة، وأساليب وإجراءات العمل تعتبر مجموعة من الخطوات المنظمة المتسلسلة والمترابطة فيما بينها، والتي من خلالها تنجز الأعمال، إذ أنه من الأجدر وضع خرائط للقيام بالإجراءات ومن خلالها يتم تحديد نقاط الضعف فيما يخص الإجراء المتبع، إذ يمكن الإبقاء عليها إلا أنه يتم وضع حلول مناسبة و يتم تطويرها وتحسينها ومعالجتها وفقا للخرائط الموجودة، ويتم التعرف على واقع الحال فيما يخص المنظمة من خلال السجلات والمقابلة والملاحظة الشخصية، وكذا من خلال صحيفة المقابلة والإستمارة.

وأما فيما يخص الإجراء، فيعرّف بأنه التحديد المخطط والمدروس مسبقا لتسلسل تنفيذ العمل وكذا الموظفين القائمين بإنجازه، ووظيفة كل منهم، فهناك إجراءات مكتوبة ما بين الموظفين والمنظمة، وأخرى غير مكتوبة، إلا أنه يجب التعرف عليها وأخذها بعين الإعتبار لدى متخذي القرار، كما أنه يجب أن تكون هاته الإجراءات تتسم بالسهولة والبساطة وبعيدة عن التعقيد.

### 3- تكنولوجيا المعلومات **information Technology**:

تحصل العديد من المنظمات على الكثير من المعدات، وأيضا على البرمجيات الحديثة المتطورة، لما لها من دور أساسي في إكسابها ميزة إضافية مقارنة بغيرها من المنظمات، كما أنها تساهم بشكل أساسي في تحسين الفعالية وكفاءة المنظمة، حيث أن المنظمة العامة لشمال إفريقيا قد بينت في تقريرها السنوي لسنة 2003، بأن تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل كبير وجد فعال في تحسين الجوانب الإقتصادية وحتى المادية منها<sup>1</sup>

ومن هنا نستطيع القول بأنه عندما تستطيع المؤسسات توفير تكنولوجيا المعلومات داخل تنظيمها، فإن ذلك يساهم بشكل جد فعال في تفعيل وتحسين الأداء. إلا أن تحسين التكنولوجيا داخل المؤسسات يتطلب في الحقيقة العديد من الأمور الأساسية حتى يتجسد على أرض الواقع ومن بينها تحسين البنية التحتية، وأيضا العمل على توفير التقنيات اللازمة والمعدات الضرورية

<sup>1</sup> انتظار أحمد جاسم، نفس المرجع. ص 65-66.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

لذلك، مع توفير الموارد المالية اللازمة لأجل ذلك، وأهم شيء تكوين وتدريب الفرد البشري التابع للمؤسسة الذي يستطيع أن يسيّر هاته التكنولوجيا.

### الفرع الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية.

يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، أو ما يصطلح عليه بالهندرة من بين أحدث المداخل الإدارية في عالم الإدارة والعمال في العصر الحديث، والتي تهدف أساساً إلى إعادة التصميم السريع والجذري لمختلف العمليات الإدارية، بحيث تلجأ المنظمات لانتهاج هذا الأسلوب بغرض التحسين في مستويات الأداء لديها، وخفض تكاليف التشغيل والإنتاج، وأيضاً من أجل تطوير مستوى أداء أفرادها، والرفع من الميزة التنافسية لديها.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس كان لزاماً على منظمات الأعمال تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا لما له القدرة على تحسين وترقية الأداء، بحيث أن هذا الأخير يعتبر من المواضيع الجد هامة التي تمارسها الإدارة العصرية على جميع مستويات المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالموظفين في مختلف المصالح وعلى جميع المستويات، وهذا بغرض تحقيق وتطوير الجانب الإبداعي لديهم، والتخلص من كل القيود والعراقيل والجمود الذي يملكهم ويحجب طاقاتهم الكامنة، ولهذا تلجأ المؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها إلى هذا النمط من أجل تفجير الطاقات الكامنة لدى مواردها البشرية بهدف ترقية الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية.

### أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال سنة 1990 م، عندما قامت مؤسسة Institute of Technology، بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام 1990"، بهدف معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الزمن، وخلال نفس السنة، قامت أيضاً مجموعة من

<sup>1</sup> لخرج زخروف، محمد خليفة. "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية". مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد: 05، العدد: 01. 2022. ص 134.

الباحثين لدى شركة (CSC) للخدمات الإستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير المنظمة.

ولقد قام كل من دافين بورت وشورت خلال نفس السنة بنشر مقالة بعنوان: " الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة"، وتلاها مباشرة مقالة أخرى بعنوان: " إعادة الهندسة" لهامر، وبهذا انتشر مفهوم إعادة الهندسة بشكل كبير في حقل الفكر الإداري الأمريكي، عندما قام كل من هامر مايكل وتشامبي جيمس بنشر أول كتاب لهما في إعادة الهندسة بسمى " إعادة هندسة المنظمة".<sup>1</sup>

ويعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينات<sup>2</sup>، كما أنها تعرف بمصطلح "الهندرة"، وهي كلمة عربية جديدة قد تبدو غريبة نوعا ما على مسامع الكثيرين، فهي بذلك كلمة مركبة من كلمتين وهما: هندسة وإدارة، "Reengineering Business"، ومن روادها المميزين والأوائل نجد كل من "مايكل هامر" و " جيمس تشامبي"، حيث أنه منذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر بشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها العديد من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا المعاصر.

وكما تعتبر إعادة الهندسة نموذجا جديدا يتضمن مجموعة من الآليات من أجل تحسين أسلوب وقدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمؤسسات والشركات تساعدها على تطبيق سلسلة جديدة من الإستراتيجيات البناءة.

وانطلاقا من ذلك كانت دعوات الأكاديميين والإداريين إلى اعتماد استراتيجية التطوير والنهوض من خلال مدخل ثوري جديد يدعى إعادة هندسة الأعمال، أو الإدارة، أي الهندرة، وهو

---

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة. "إعادة هندسة العمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية". جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، (د س ن). ص 39.

<sup>2</sup> نور الدين مزهودة، إسمهان قرزه. "إور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي". المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، العدد: 02، 2018. ص 65.

المدخل أو المنهج المعاصر في الفكر الإداري الإستراتيجي والذي يقوم على التغيير الجذري للمنظمات ونبذ كل الأساليب القديمة، مع إعادة تصميم العمليات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لتقدم إنتاجها السلعي، أو الخدماتي، أو المعرفي على نحو يلبي احتياجات الناس والمجتمع.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق فقد حاول الكثير من المفكرين والباحثين تقديم تعاريف مختلفة لإعادة هندسة العمليات بالرغم من صعوبة إيجاد تعريف موحد عام لها، ولهذا تعددت وتباينت تعاريفها ونجد منها ما يلي:<sup>2</sup>

عرف اللوزي إعادة هندسة العمليات من خلال التركيز على النتائج التي تحققه بأنها: " ذلك الإنتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة".

ونجد أيضا تعريف دمنهوري لإعادة هندسة العمليات من خلال توضيح نوعية العمليات المطلوبة بأنها: " إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، والنظم والسياسات والبنية المدعمة لتلك العمليات بهدف تحقيق طموحات مؤثرة من الأهداف التنظيمية".

وكما تعرف أيضا الهندرة بأنها: " إعادة تفكير أساسية، وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج جوهرية في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة، الجودة، مستوى الخدمة والسرعة". ومن خلال هذا التعريف يمكن تحديد الشروط الواجب توافرها لعملية الهندرة وهي كالتالي:<sup>3</sup>

1- الأساسية: ويقصد بها طرح بعض الأسئلة الأساسية عن المنظمة وطريقة إدارتها، فمن خلال هذه الأسئلة تحدد المنظمة ما يتوجب عليها القيام به، بحيث ينصب إهتمامها على ما يجب أن

<sup>1</sup> مراد إسماعيل، أمال بولفضاوي. "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي". مجلة التكامل

الاقتصادي، المجلد: 07، العدد: 02. 2019. ص 243.

<sup>2</sup> نور الدين مزهودة، إسمهان قرزه. مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> لعرج زخروف، محمد خليفة. مرجع سابق. ص-ص 1437-1438.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

يكون وليس على ما هو قائم.

2-الجزرية: وهذا ما يميز مدخل الهندرة عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، حيث أنها تسعى لإيجاد الحلول الجذرية لمشاكل العمل، وليس مجرد تغيير سطحي، والمقصود هنا بأنه من خلال الهندرة نتطرق إلى التجديد والإبداع والإبتكار، والتي تشمل مجموع المهام والأنشطة الرئيسية.

3-الجوهرية: والمقصود بالجوهرية أن عملية الهندرة لا تركز على الحلول النسبية، بل تتعداها إلى حلول جديدة وبشكل جذري، فهي لا تعتمد على الحلول الترقيعية، وهذا بهدف تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.

وبهذا يمكننا القول بأن أسلوب الهندرة يعد من بين الأساليب الهامة لتحديث وعصرنة العمليات والأنشطة في المؤسسات، والتي تقود إلى تحقيق المساعي التنظيمية بأقل تكلفة وفي زمن قصير وبجودة عالية، كما أنها تحسّن من الأداء المؤسسي.

**الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة.**

**أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة، وإذا ما أحسن تطبيقه فإنه سيشكل فرصة قوية لإحداث التغييرات الجذرية والمبرمجة داخل المنظمة.

وتعني إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه. وهي "شاملة" لتأثيرها على كل شيء في المنظمة، وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، وهي "كلية" لأنها تتطلب الالتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومن العاملين كافة.

وقد اختلف الكتاب حول تعريف محدد لهذا المفهوم، إلا أنهم اتفقوا حول بعض جوانبه

**الأساسي، ومن بين هذه التعريفات:**

"أنها تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

"أنها تعني إيجاد ثقافة متميزة الأداء، حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل، وفعاليتها عالية، وفي أقصر وقت".

أنها "مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة". وتشير الموارد هنا، إلى مجموعة الخصائص والمعايير التي تشكل المستوى الذي تكون فيه الخدمة أو السلعة تلبية لاحتياجات الزبائن أو جمهور المتعاملين مع السلعة، مما يفرض أداء العمل المطلوب نظرية صحيحة من أول مرة وفي كل مرة. First time and Evert.

**ثانياً: عناصر إدارة الموارد الشاملة:** تتمثل عناصر إدارة الموارد الشاملة في الآتي:  
التركيز على العميل، ومشاركة الأفراد، التحسين المستمر للعملية، استخدام وبناء الفرق.

### \*التركيز على العميل Consumer Focus:

أن الهدف من كل الأعمال والجهود المبذولة هو إجراء التحسينات اللازمة من أجل تقديم سلع وخدمات أفضل للعميل، خاصة أن العملاء في الوقت الحاضر غير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة، وهم على استعداد لتحويل اتجاهاتهم إلى المؤسسات التي تقدم خدمات أفضل وجودة أعلى. ويعني ذلك أنه يجب على هذه المنظمات أن تكون على معرفة وعلم بأن مخرجاتها التي تتجزأ جيدة من وجهة نظر العميل.

### \*مشاركة الأفراد:

يعتبر كل فرد من أفراد التنظيم، حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بدءاً من المدير حتى أدنى الإدارية معنياً بالمشاركة، في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية بأقل التكاليف. ويعتبر الأفراد في ظل هذا المفهوم مورداً للإبداع والأفكار الخلاقة، ويجب استغلال خبراتهم ومعارفهم وضمان تعاونهم لتطبيق هذه الأفكار.

إن الخطوة الأولى نحو الإدارة بالمشاركة تتمثل في إقناع كل فرد من أفراد المنظمة بدوره في إدارة الجودة الشاملة. وهذه هي مسؤولية الإدارة العليا، حيث أن درجة الالتزام والحماس الحقيقيين من قبل الإدارة العليا يحددان إلى حد كبير دافعية العاملين اتجاه الجودة.

### \* التحسين المستمر للعمليات:

تعتبر فلسفة التحسين المستمر أقوى مرشد للتغيير في المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو وتتطلب هذه الفلسفة التزاما مبدئيا من إجراء التحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق رضا العميل كما أنها تتطلب التزاما واشتراكا وشعورا بالمسؤولية الشخصية من أولئك الذين يشتركون في العمليات Processes، كما تتطلب أيضا العمل مع الموردين، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وتقليص الوقت والجهد الضائع، وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، وهو أن كل الأفراد في المنظمة بمختلف المستويات والأقسام لهم علاقة بعملية التحسين المستمر.

### \* بناء فرق العمل:

تعتبر فرق العمل عنصرا أساسيا في أي جهد لإدارة الجودة الشاملة، وهي لا تذهب أبعد من تشجيع المديرين على تحليل أعمالهم، وعزل العمليات التي تسبب المشكلات أو التي تحتاج للتحسين، وإيجاد الحلول المناسبة لها. فالفكرة الأساسية في إدارة الجودة الشاملة هي التكامل في عمل الفرق، إذ يستخدم هذا التكامل لتشجيع التعاون Collaboration في تخطيط تحسينات الجودة، والإجماع Consensus في التعامل مع الآراء المتعارضة، والصراع الخلاق Creative Conflict الذي يشجع الابتكار والإبداع.

### الفرع الرابع: التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة.

تعددت أساليب تحسين أداء المؤسسات مع تطور مظاهر العولمة خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتحديات البيئية التي تواجهها مختلف مؤسسات اليوم، مما يحتم عليها ضرورة التأقلم وإيجاد الطرق والأساليب التي تمكنها من الإستمرارية إضافة إلى مواكبة التطورات المعاصرة، وهذا ما يجعل منها تسعى دوما لتحقيق ميزة تنافسية، وهذا أصل المنظمات المتعلمة أو المعاصرة اليوم، فما هو المقصود بالتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، وهذا ما سنوضحه في هذا الجزء من دراستنا هاته.

لقد احتل موضوع التعلم التنظيمي *organizational Learning* إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والممارسين منذ بداية سبعينات القرن الماضي، كما ظهرت العديد من الكتابات في هذا المجال والتي تهدف في مجملها لتحديد معالمه الأساسية، حيث يعتبر التعلم التنظيمي العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المستجدات التي تطرأ من البيئة الخارجية المحيطة بها وبالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات أهمها تمكين الأفراد من استثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، حيث يجب أن يتم ذلك في إطار توفر ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء التنظيم، كما يجب أن تكون داعمة ومشجعة في نفس الوقت للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يدفع بالمؤسسات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

**أولاً: التعلم التنظيمي:** ويمكن عرض بعض تعاريف التعلم التنظيمي من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

### 1-تعريف التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي أحد الخيارات الإستراتيجية لنجاح المنظمات في القرن الحالي، وهذا راجع لما يقدمه من دعم معلوماتي ومعرفي في كل المجالات، بحيث تعتد عملية التعلم من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، كما أنها كلما نجحت في إدارة هاته العملية في مختلف المستويات التنظيمية، فإنها بذلك تصبح أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها. -يعرف **Argyris et schon** أرجريس وشون **التعلم التنظيمي** بأنه: " تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها".

-كما يعرفه **Hubert** بأنه: " توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية". وهو يوضح أيضاً هنا بأن هناك أربع عمليات يجب أن تتكامل فيما بينها في عملية التعلم التنظيمي وهي: الحصول على المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية.

<sup>1</sup> رزيقة رحمون، وآخرون. "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات". مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد: 03،

العدد: 03، 2019. ص-ص 519-520.

2- أهمية التعلم التنظيمي: ومن فوائد التعلم التنظيمي والتي تنعكس بالإيجاب على المنظمات ما يلي:<sup>1</sup>

2-1- تحسين الأداء التنظيمي: يعد التعلم التنظيمي وسيلة لتحقيق التطور المستمر في

الأداء من خلال اكتساب المعرفة بشكل متجدد، وتوظيفها في مختلف المجالات التنظيمية.

2-2- تطوير القدرة على التغيير الإستراتيجي: حيث يتطلب التغيير رؤى جديدة ومعارف ومهارات، حيث أثبتت دراسة بحثية (العصيمي)، والتي أجريت في إحدى الجامعات بالمملكة العربية السعودية، على وجود تأثير كبير لأبعاد التعلم التنظيمي في استعداد الجامعة للتغيير الإستراتيجي.

2-3- تعزيز مرونة المنظمة: إن تبني المنظمة لثقافة وتوجه داعمين للتعلم يساعد على تطوير القدرات الإستراتيجية لديها ومن ضمنها المرونة.

2-4- تطوير القدرة على الإبداع: ويعتبر الإبداع في التعلم التنظيمي القاعدة المعرفية للمنظمة، والتي تتشكل عبر عمليات التعلم المستمرة، وبذلك يعتبر التعلم ذو قيمة استراتيجية للمنظمات الساعية للإبتكار.

3- مستويات التعلم التنظيمي: ويشمل التعلم التنظيمي المستويات التالية:<sup>2</sup>

3-1- المستوى الفردي: ويتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، ويكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية وأوقات التعلم غير الرسمية.

3-2- المستوى الجماعي: ويعني ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة، وبطريقة تشاركية.

3-3- المستوى التنظيمي: التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج

---

<sup>1</sup> حمزة معمرى، سمرة كحلات. "التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي: أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة". مجلة المفكر، المجلد: 06، العدد: 02، 2022. ص 248.

<sup>2</sup> سميرة سطوطاح، مريم روابحية. "تكنولوجيا الإتصال: مدخل إلى الإبداع في المؤسسات الجزائرية". مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 47، 2016. ص 99.

تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد بعض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والإستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم.

إن هذه المستويات الثلاث في مجملها متكاملة فيما بينها، بحيث أن إحداها تكمل الأخرى، بحيث أن التعلم الفردي يدعم وينمي التعلم الجماعي، والعكس صحيح، وكما أن أيضا التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى مستوى المنظمة المتعلمة.

**ثانيا: المنظمات المتعلمة:** لا شك أن لثورة المعلومات والتطور التكنولوجي أثر بالغ الأهمية على المنظمات مؤخرا، كما أن من نتائج تلك التطورات نتجت تحديات كبيرة تعيشها هاته الأخيرة، مما استوجب عليها ضرورة تبني العديد من الداخل والمفاهيم الإدارية المتطورة من أجل مواجهة هاته التحديات وضمان الإستمرارية، ومن هذه المفاهيم الحديثة نجد المنظمات المتعلمة والتي تدعو إلى ضرورة الإهتمام بالتعلم المستمر وتوليد المعرفة وإدارتها والإهتمام برأس المال الفكري الذي يشكل أهم مورد بها واحد أهم عناصر الإنتاج التي تؤثر بشكل بارز في نجاح المنظمات ومهما كان مجال اهتمامها.

ويعتبر الباحث الأمريكي **بيتر سونج "Peter singe"** أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه "the fifth discipline" سنة 1990، بحث عرفها على أنها: "المؤسسة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، بحيث يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل جماعي".<sup>1</sup>

**1- مفهوم المنظمات المتعلمة:** ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة ليكون أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقتضي تبني فلسفة التعلم التنظيمي عبر أو من خلال التعلم المستمر ونشر ثقافة المعرفة وتبادل الخبرات والتجارب بين الموظفين من أجل العمل على زيادة طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم كأفراد، والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائه، وتروج تبادل

<sup>1</sup> سميرة سطوطاح، مريم روابحية. مرجع سابق. ص 98.

المعلومات بين الموظفين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، بحيث يقبل الموظفون أعضاء التنظيم على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها مع المنظمة التي يعملون بها من خلال رؤية مشتركة عن حاضر المنظمة ومستقبلها.

إن المنظمات المتعلمة هي منظمات القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات وتقدم التقنية وسبل الإتصالات وتوليد المعرفة وإدارتها والإهتمام برأس المال الفكري والعنصر البشري.<sup>1</sup>

وقد روج لهذا المفهوم كثيرا في عصرنا الحالي بحيث أصبح البقاء لمن يملك المعرفة والتقنيات لتوظيفها واستغلالها استغلالا جيدا يمكن من التواصل وتبادل الخبرات من خلال العمل الجماعي وتعزيز فرق العمل والتشجيع على تبادل الخبرات من أجل الإنفتاح على العالم.

**2- خصائص المنظمات المتعلمة:** وإن من أهم خصائص المنظمات المتعلمة ما يلي:<sup>2</sup>  
-أنها منظمات متكيفة مع بيئتها الخارجية.

-تعزز وتغذي الابتكار والإبداع.

-تتوفر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر، وأيضا القدرة على التعلم والتغيير.

-يتوفر لديها بيئة تنظيمية غذي التعلم وتحرص على التعلم الجماعي والفردى معا.

-تقوم ثقافتها التنظيمية على الشفافية والإنفتاحية.

**3- عناصر المنظمة المتعلمة:** وتتمثل عناصر المنظمة المتعلمة كما لخصها ماتورانا (Maturana 1980) في ثلاث نقاط أساسية كما الآتي:

أ-المفاهيم (concepts): وتشمل المفاهيم والأفكار والقدرات والتقنيات والوسائل التي تسهم في عملية التعلم وتوليد المعرفة، ومن ثم يتولد الابتكار والتجديد.

ب-الكفاءة (compétence): ويشير هذا العنصر إلى المهارة والقدرة على العمل ببراعة وإنجاز

<sup>1</sup> كريمة سلطان، إلهام بوغليطة. "التشارك المعرفي كأسلوب لبناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج". المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد: 05، العدد: 03، 2022، ص 172.

<sup>2</sup> سميرة سطوطاح، مريم روابحية. مرجع سابق. ص 98.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

المهام والنشاطات بكل اقتدار، والإستفادة من الأخطاء التي تتمخض عنها عملية التعلم التي تترجم سلوكا عمليا يخدم المنظمة.

ج-التواصل (connections): ويشمل التواصل تلك التفاعلات والحوارات المتبادلة القائمة على قبول الرأي والرأي الآخر، والتعاون وتبادل المعلومات، وتوليدها والاشتقاق منها للإستمرار في عملية توليد المعرفة.

### المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية

اتجه العديد من الباحثين إلى دراسة موضوع التعليم العالي حتى أدى ذلك إلى تفرع العديد من الاتجاهات المختلفة في معالجة هذا الموضوع الذي أصبح من المواضيع المهمة جدا في وقتنا الحالي. وسنحاول في هذا الفصل الإحاطة بما يساعدنا على إعطاء الخلفية النظرية لمعالجة موضوع دور عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية الإدارة العمومية دراسة الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية، وذلك من خلال تطرقنا إلى مفهوم تطور إدارة الموارد البشرية وكذلك الجامعة الجزائرية، إضافة إلى علاقة عصرنة إدارة الموارد البشرية بترقية الأداء والرفع من الجودة والفعالية.

### المطلب الأول: تطور إدارة الموارد البشرية

سنقوم بالتطرق في هذا المبحث بالدراسة والتحليل من الناحية النظرية إلى تطور إدارة الموارد البشرية وتحديد مفهوماها. والمراحل والمحطات التي مرت بها حتى إلى ما وصلت إليه اليوم. إن الحضارات القديمة تشهد على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات فهي ليست وليدة الصدفة، فالإنسان اجتماعي بطبعه ويحتاج لغيره لتلبية حاجياته.

وبالرغم من أنه لم يكن هناك إهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية في مرحلة ما قبل التصنيع وهذا يرجع سببه للنشاط الأساسي الذي كان متواجدا قبلها، والذي انصب اهتمامه آنذاك على الزراعة، الأمر الذي أدى بأصحاب الأراضي إلى توجيه كافة الجهود البشرية نحو العمل في الزراعة، لكن هذا الأمر لم يمنع من وجود بعض الإبداعات التي دلت على وجود إدارة من نوع

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

ما للعنصر البشري، ومن بين هاته الإبداعات التي تمّت ونمت على أيدي هذا العنصر البشري في العصر القديم نجد ما يلي:<sup>1</sup>

\* بناء الأهرامات: الحضارة المصرية القديمة (الفراعنة).

\* سور الصين العظيم، الحضارة الصينية القديمة.

\* مسلة حمو رابي: الحضارة البابلية.

وما يلاحظ أن تلك الإبداعات تتطلب تنظيم معين للعنصر البشري، إذ بدونها لا يمكن تجميع الأعداد الكبيرة من العمال التي قامت ببناء تلك الإبداعات العمرانية، وتوجيههم وتحفيزهم للإستمرار بإنجاز هذا العمل الحضاري.

### الفرع الأول: تطور إدارة الأفراد في العالم

لقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعمد وظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية، وظهور الآلات في مجتمعات العمل وسنوضح من خلال ما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية.<sup>2</sup>

#### 1- الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة وأبخرة وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا للعاملين الذين كانوا تحت إمرتهم، كما أدى أيضا الأمر إلى ظهور رقابة

<sup>1</sup> محمد موسى أحمد. "إدارة الفرد، الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق". ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014. ص 13.

<sup>2</sup> أحمد ماهر. "إدارة الموارد البشرية". الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 2013. ص 44.

روتينية العمل وسأم العاملين. ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

وكما أنه قبل ظهور الثورة الصناعية وتطور الحياة، كانت الصناعات قبلها محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل وبوسائل وأدوات بسيطة<sup>1</sup>، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية فإن الثورة الصناعية كانت بمثابة بداية لكثير من المشاكل الإنسانية، بحيث نظرت إلى العامل بأنه مجرد سلعة تباع وتشتري، وهذا بعد اعتماد الإدارة على نظام الآلات أكثر من إعتادها على العمال واهتمامها بهم.

### 2- ظهور الحركات العمالية

ومع مساوى الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل<sup>2</sup>.

كما أن فترة هاته المرحلة تعتبر في أوربا نقطة البداية لظهور بواذر مفهوم إدارة الموارد البشرية، بحيث أن مرحلة الثورة الصناعية خلال القرن الثامن عشر، عرفت بكثرة المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، وهذا ما أدى إلى تدني قيمة العامل بسبب ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وتزامن ذلك بظهور العديد من المشاكل أيضا في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة، وهذا سبب تكوين الإتحادات والنقابات.

وإن ما تميزت به هاته الحقبة التاريخية أن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في إنتاج السلع بسبب نظام المصنع الكبير، إلا أنها بذات الوقت تميزت بكثرة الصراعات والمشاكل العمالية بين التنظيم والأفراد العاملين.

### 3- الإدارة العلمية

<sup>1</sup> محمد موسى أحمد، مرجع سابق. ص 13.

<sup>2</sup> أحمد ماهر. مرجع سابق. ص 45.

ويعد فريديريك تايلور **Frederick Taylor** الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة

الإدارة العلمية، حيث أنه ساهم هو وزملائه **Frank، Lillian، Gilbreth، Gantt، Look** وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون فيما بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو دراسة العمل في حد ذاته، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب و مؤهلاتهم وحتى قدراتهم، مع وضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، وهذا ما يمكن أن يعود بالنفع على العاملين و الزيادة في الإنتاجية، وبالتالي الزيادة في الأجور من خلال زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

وبهذا فقد حاول فريديريك تايلور **Frederick Taylor** أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور تحفيزية.

ويمكن اختصار أهم ما جاءت به حركة الإدارة العلمية من التطورات التي ساهمت وبشكل كبير في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريديريك تايلور **Frederick Taylor** ، والذي توصل إلى المبادئ والأسس الأربعة للإدارة وهي كالتالي:<sup>2</sup>

**3-1- تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية، أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار العمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

**3-2- الإختيار العلمي للعاملين:** بحيث يعتبره تايلور العامل الأساسي لنجاح إدارة الموارد البشرية، وهذا للتأكد من مهاراتهم وقدراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة، بحيث على هذا الأساس يتم إختيارهم.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي. "إدارة الموارد البشرية". ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005. ص 24

<sup>2</sup> محمد موسى أحمد، مرجع سابق. ص 14.

**3-3- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** وفي هذا الإطار يؤكد تايلور بأن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه إستعداد كافي للعمل، والتدريب المناسب على العمل، ويعتبره بذلك أمراً جوهرياً للوصول إلى المستوى المطلوب للعمل.

**3-4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** ويؤكد هنا تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

#### **4- ظهور علم النفس الصناعي**

وعقب ظهور حركة الإدارة العلمية برز تيار جديد من علماء النفس واهتموا بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد في العمل والإصابات التي قد يتعرض لها العمال أثناء تأدية واجباتهم، وإن أهم ما ركّزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به. وركّزوا أيضاً على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

#### **5- ظهور حركة العلاقات الإنسانية**

وقد ركّزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضاً باهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن، والتي أشرف عليها ايلتون مايو<sup>1</sup>. Elton mayo

#### **6- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد**

بالرغم من اعتقاد الكثيرين بأن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة ظهور حركة الإدارة العلمية، والتي يعتقد بأنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل، أي الإدارة، حيث

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق. ص45.

نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية.<sup>1</sup> وحاولت بذلك الدفاع عن حقوق العمال من حيث تخفيض ساعات العمل، والزيادة في الأجور، مع المطالبة بتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين في ذلك أساليب القوة واستعمال الإضرابات.

ولقد كانت أولى المنظمات أخذًا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.<sup>2</sup>

### 7- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

وقد تميزت هاته الفترة بظهور بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، حيث قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

كما تميزت هاته الفترة بإنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والتعليمية، وحتى الترفيهية والإسكان، حيث أنشأت أقسام للموارد البشرية مستقلة، وفي سنة 1915م، أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وبهذا تعتبر سنة 1920 منطلقا جديدا لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث تميزت أيضا هاته السنة بإنشاء العديد من إدارات الموارد البشرية في مختلف الشركات والمنظمات.<sup>3</sup>

### 8- ظهور حركة العلوم السلوكية

وقد أثارت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلها إثراء الوظائف، وتخطيط

---

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي. "إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر". دار الجامعة الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر. 2005. ص 22-23.

<sup>2</sup> أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق. 46.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سابق، ص 23.

المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية، وفي تغير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

### 9- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.

### 10- الشهادة المهنية

ظهرت عدد من المنظمات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تلك الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل، ويتقدم للحصول عليها أولئك الحاصلون على شهادات البكالوريوس مع ضرورة نجاحهم في عدة امتحانات تضم فلسفة الموارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة والاختبارات، والتعيين، والتدريب، والأجور، والحوافز، ومزايا العاملين، وتقييم الأداء، والمسار الوظيفي.<sup>1</sup>

### 11- ظهور مدرسة إدارة الموارد البشرية: تقوم هاته المدرسة على الافتراضات التالية:<sup>2</sup>

\* تعمل المنظمة في ظل بيئة معينة، بحيث تحصل منها على الموارد المختلفة، ومنها الموارد البشرية.

\* تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها، وتحتاج تلك الإدارة إلى التكيف مع البيئة من خلال تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل التنظيم من خلال الإستجابة للمتطلبات البيئية.

\* يجب على الإدارة أن تأخذ في الحسبان التنوع في أهدافها الإقتصادية والإجتماعية والأخلاقية عند استجابتها لتلك المتطلبات البيئية، فالموارد البشرية تعتبر كلفة وميزة وعلى الإدارة الموازنة

<sup>1</sup> أحمد ماهر. مرجع سابق. ص 46.

<sup>2</sup> محمد موسى أحمد، مرجع سابق. ص 16.

بينهما من خلال التشغيل الكامل لتلك الطاقات البشرية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### الفرع الثاني: تطور إدارة الأفراد في مصر

إن حضارة قدماء المصريين والحضارة المسيحية والإسلامية تشهد على وجود اهتمام بتنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين واستمر الوضع لفترة زمنية طويلة في نظام الطوائف ، حيث كان للطائفة آنذاك شيخ يفصل في المشاكل التي تنشأ في المهنة (كالحدادين والصاغة والفحّامين والنحاسين) ، كما كان يفصل في المشاكل المهمة بين أصحاب الأعمال (المعلمين) وبين العاملين في المهنة، ومع تطور الصناعات في بداية القرن 19 وإدخال الصناعات الكبيرة الحجم ودخول الاستثمارات الأجنبية في مصر بدأ يظهر الانفصال واضحا بين فئة أصحاب الأعمال والعمال ، حيث بدأت العلاقة تأخذ شكل المواجهة وبدأت بوادر النقابات تظهر حيث ظهرت أول نقابة عمّالية سنة 1902 نتيجة كثرة الإضرابات التي كثرت في تلك الفترة كان أشهرها إضراب عمال شركة الغزل الأهلية وعمال الطباعة.<sup>1</sup>

وتوالى الأحداث أثناء الحرب العالمية الأولى 1914-1918 تعطلت الحركة النقابية بإعلان الأحكام العرفية، وبعدها جاءت ثورة 1919 مما أجبر الدولة على إصدار قانون لجان التحكيم من أجل التحقيق في الشكاوى الموجودة بين العمال وأصحاب الأعمال مما ساعد في تنظيم ساعات العمل والإجازات والأجور، حيث ظهر أول قانون للعمل سنة 1929 والذي نظم طبيعة التعاقد بين صاحب العمل والعمّال وحاول ضبط جميع الحقوق والواجبات لكلا الطرفين وبهذا قد ساهم هذا القانون في وضع أولي أسس إدارة الأفراد الحديثة. لتتوالى الأحداث بعدها، حيث شهدت مصر تطورا واضحا في إدارة الأفراد، وتشهد على ذلك الممارسات الحديثة التي بدأت تظهر في المنظمات وفي قوانين العمل والخدمة المدنية ، وفي إنشاء معاهد التدريب والإدارة، وبعد تطبيق القوانين الاشتراكية والتأمينات في سنة 1961، اكتسب العاملون حماية أكبر في مجالات التأمينات والمعاشات، إلا أن الدولة ازدادت قبضتها على الشركات المؤممة، ثم توالى القوانين حتى صدور

<sup>1</sup> أحمد ماهر. "إدارة الموارد البشرية". مرجع سابق، ص48.

قانون 2003 لسنة 1991 والخاص بشركات قطاع الأعمال العام، والذي أعطى للشركات الحق في أن تعدّ لنفسها لوائح للعاملين تناسب ظروفها، وألغي في نفس الوقت رقابة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وبهذا بدأت الصّحوة لإدارة الأفراد والموارد البشرية في مصر.<sup>1</sup>

وتعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط في أي كيان مؤسسي تنظيمي، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة وعصرية أبرزها التكوين والتدريب، الإعلام وتنظيم المؤسسة، الضمان الإجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، وتوسع نطاق هاته الوظائف اليوم ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات والممارسات النقابية، وكذلك الإستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الإجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية. وكما أن التطور الهائل والحاصل الذي تعرفه إدارة الموارد البشرية العصرية اليوم يجعل من المتبع لهذا الأمر في موضع تصوري لمستقبل هاته الإدارة في ظل التحديات الكبيرة التي تعيشها، والتي لها نتائج مختلفة باختلاف الظروف الإقتصادية والإجتماعية وحتى السياسية والتكنولوجية<sup>2</sup>، مع وضع دراسة شاملة من أجل التصدي لها، ولعلّ أبرزها تحديات استخدام الآلات الإلكترونية، خصوصاً مع ظهور الذكاء الإصطناعي والروبوتيك.

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية عدة تسميات منذ نشأتها، بحيث أن مختلف هاته التسميات لم تختر عشوائياً، وإنما اختيرت قصداً وذلك لما هدفت إليه حينها، كما أنها توحى وتترجم فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات وسنوجز أهم هاته التسميات فيما يلي:

-إدارة الأفراد: وهي إشارة للمرحلة التي كان يؤكد فيها احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

-إدارة العلاقات الصناعية: للتأكيد على العلاقات بين الشركاء والمفوضات الإجتماعية، الإتفاقيات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف أو الفعاليات المكونة للعلاقات الصناعية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 49.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سابق. ص 23.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

-إدارة العلاقات الإنسانية: التأكيد على تحفيز العمال والإعتناء بالمعنويات، تأثرا بتجارب هاورثون لإيلتون مايو.

-تسيير المستخدمين: نظرة شاملة وحديثة للوظيفة، وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية.

-إدارة الموارد البشرية: نظرية عصرية للوظيفة، حيث تعتبر العنصر البشري مورد مهم لا بد من تطويره والإستثمار فيه، باعتباره محدد المكانة التنافسية والوسيلة لتحقيق الزيادة والبقاء في بيئته.

-الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تعرّف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

-إدارة الموارد البشرية بالمعرفة: وتعتبر إدارة المعرفة تلك الأساليب التي تتبّعها المنظمات لتوليد وتداول وإستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات في عصر إقتصاد المعرفة والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية.

-الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: ساد استعمال الحرف (e) مع عدة مفاهيم، إلى غاية انتقال ذلك لوظيفة إدارة الموارد البشرية، التي أصبح يطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e GRH)، والتي تعني وتعبّر عن دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوظيفة إدارة الموارد البشرية، وقد كانت البداية مع استعمال التكنولوجيا في شتى المجالات، لاسيما في استعادة الموارد البشرية للمنظمة منها في أداء مهامها، وذلك لربح الوقت والوصول إلى نتائج أكثر دقة، كاستعمال الأنترنت ذات التدفق العالي والتطبيقات الحاسوبية المساعدة، الأمر الذي أدى إلى تسابق هذه المنظمات للتزود بأحدث التقنيات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة، حيث عرفت الوسائل والأدوات المستخدمة في الإنتاج تطورات كبيرة نتيجة تطور التكنولوجيا بشكل متسارع، مما أدى لظهور تقنيات حديثة في الإنتاج من بينها: الإنتاج بواسطة الإعلام الآلي، تسيير الإنتاج بواسطة الإعلام الآلي، بحيث ساهمت هاته التقنيات في ظهور نوع من الليونة في مراحل الإنتاج، وفي

تنظيم العمل، والتي انعكست على طبيعة مناصب الشغل ونوعية المؤهلات المطلوبة في كل منصب، مما أدى إلى تأثر إدارة الموارد البشرية كغيرها من وظائف المنظمة بظهور التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، والتي تتجلى في الإستعمال المكثف لشبكات الإتصال الداخلية والخارجية في كافة نشاطات وظيفية الموارد البشرية. أي ظهور e-formation و أيضا e-Recrutement، كما ساهم ظهور التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC) في المحافظة على المعارف وبثها وتطويرها، كما عملت على إنشاء القيمة بالمنظمة من خلال تطويرها لميزة تنافسية تتفرد بها المنظمة عن طريق إعادة تصميم المهام، التنسيق بين النشاطات، استخدام آليات وأساليب جديدة، التأثير على تكوين الموارد البشرية وعلى هياكل الشغل. وبهذا أصبح نجاح مهام إدارة الموارد البشرية (هذه التي تتسم بالتعقيد بفعل التغيرات والتحديات التي فرضتها الثورة التكنولوجية)، يتطلب وجود نظام معلومات دقيق وفعال يوفر البيانات والمعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب، والتي تمكّنها من التسيير الحسن والفعال لموردها البشري، هذا الذي يعد من بين أهم الدعائم التي تستند عليها المنظمة لتحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها مما يلزمها مواكبة هذه التغيرات من أجل ضمان بقائها واستمرارها.<sup>1</sup>

وبغض النظر عن التسمية فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من الأساليب التي تهدف من خلالها ضمان إلتزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد ودفعهم حتى ينشطوا أكثر في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والسياسة التحفيزية التي يضعها مسؤول إدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس موردها البشري خاصة إذا كانت تسيير في نفس مسار طموحاتهم.<sup>2</sup> وبهذا قد تختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها، كما تقوم بتصميم وتنفيذ برامج لصيانة الموارد البشرية تهدف أساسا إلى تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية، وتطوير

<sup>1</sup> بركة بلاغماس. "نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية". جامعة الجزائر 3: مجلة التنمية

وإدارة الموارد البشرية، العدد 09، ج1، (د ت ن). ص-ص 48-50.

<sup>2</sup> بركة بلاغماس، نفس المرجع. ص 50.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

نوعية العمل، وتوفير الأمن الصناعي والسلامة لمواردها البشرية عن طريق مختلف التكوينات لضمان توفر بيئة عمل مجهزة وملائمة ومساعدة على الإبداع والتطوير. فوظائف إدارة الموارد البشرية تشكل نظاما متكاملًا ومتفاعلا مع بعضها البعض، يشير إلى اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هاته الوظائف من أعمال وممارسات والقرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه البعض، فجميعها يهدف إلى تحقيق هدف واحد وهو توفير قوة عمل مؤهلة وفعالية عالية المستوى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التي أنشأت لأجل تحقيقها

**المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.**

يعتبر الاهتمام بالموارد البشري اليوم من أهم الموارد التي تسعى المنظمات باختلافها للمحافظة عليه، فالموارد البشرية تحتل مكانة هامة في كل أنواع المؤسسات لأنها العنصر الأساسي والفعال لنموها وتطورها، فالفرد في المؤسسة مهما كان دوره فهو يشكل محورا أساسيا يساهم بشكل أو بآخر في النجاح الجماعي، وبالتالي نجاح المؤسسة واستمرارها وضمان بقائها. فالموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث تعد المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، بحيث أنّ توفر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من أداء الأعمال وتحقيق الأهداف واستخدام إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة، فإدارة الموارد تقوم بتوفير العاملين المؤهلين وتدريبهم والحفاظ عليهم من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف انطلاقا من الإستقطاب والاختيار والتعيين وصولا إلى التعويضات والتحفيز. وفي هذا العنصر سيتم التطرق أولا إلى مفهوم الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال، ثم نتطرق بعدها لذكر بعض أهم تعريفات إدارة الموارد البشرية لبعض المؤلفين في علم الإدارة.

### الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية:

لا شك أنه من بين أهم العوامل لنجاح المؤسسة هو المورد البشري، إذ يمكن من خلاله أداء وظائفها بكفاءة وفعالية، وبالتالي يمكن تحقيق جميع الأهداف المحددة والمدروسة مسبقا، فالعنصر البشري هو أساس المؤسسات مهما كان توجهها ويمكن التطرق إلى مفهوم الموارد البشرية فيما يلي:

\*يعرفها الداوي الشيخ على أنها: " مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، وحتى اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية".

\*أمّا محمد الصيرفي فيعرفها بأنها: " الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف الوظائف والواجبات مقابل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت الأخرى".<sup>1</sup>

\*ويعرّف عمر وصفي عقيلي الموارد البشرية بأنها " مجموع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة وهي ثقافتها التنظيمية التي توضّح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية".<sup>2</sup>

\*كما تعرف أيضا الموارد البشرية بأنها: " تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والإختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة".<sup>3</sup>

\* أما تعريف فرنش FRENCH: والذي عرفها بكونها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة".

\*ويعرفها سيكولا SIKULA: في تعريف كان أكثر توسعا، حيث قال بأن الموارد البشرية هي استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية".

<sup>1</sup> مجيد الكرخي. "إدارة الموارد البشرية". دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ط1. ص 22.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي. "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005. ص11.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر. "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة". مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007. ص31.

\***تعريف كلوك GLUECK:** وعرفها بأنها "هي وظيفة في التنظيم تخص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة وتشمل تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة والتفتيش عنها وتشغيلها".

\***تعريف شيرمان وجروبن Sherman & Chruden:** وعرفاها كونها "الإدارة التي تشمل على عمليات أساسية تؤدي، وقواعد يجب أن تتبّع وما على مدير إدارة الموارد البشرية إلا مهمة مساعدة المدراء في المنظمة بتزويدهم بحاجتهم من المشورة والرأي ليتمكنوا من إدارة موظفيهم بفعالية وكفاءة أكثر".

\***تعريف فيليبو:** حيث يعرفها بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة".

\* وهناك تعاريف أخرى منها ما يراد بها إدارة الأفراد في بعض المؤسسات، وفي أخرى إدارة القوى العاملة، وفي ثالثة إدارة شؤون العاملين.

وما يلاحظ من استعراض هذه التعاريف أنها تلتقي وتتفق على كون الموارد البشرية هي التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والترغيب وغير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى ارتفاع وتنمية قدرات العاملين من أجل الوصول بهم إلى أقصى إنتاجية ممكنة ضمن مجموعات عمل متعاونة تحقق للمنظمة أهدافها وللموظف آماله وتطلعاته وتؤازره في حل مشاكل العمل العالقة، إضافة إلى النظر في مشاكله وشؤونه الذاتية ومساعدته.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد أخذ حيز إدارة الموارد البشرية مكانا هاما في المؤسسات الحديثة، بحيث أصبح يعد من المفاهيم التي عرفتتها المؤسسات المعاصرة والتي مارست مضامينها المرتبطة في الأساس بالموارد البشري والذي يعد في حد ذاته أهم عامل لنجاح المؤسسة واستمراريتها، ولهذا تعددت التعاريف التي تطرقت لتحديد مفهوم مصطلح إدارة الموارد البشرية وهذا راجع لاختلاف الباحثين والدارسين الذين بحثوا فيه كل حسب وجهة نظره ومفهومه.

وأما عن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية فيتطلب منا ذلك التمييز بين اتجاهين وهما:

<sup>1</sup> مجيد الكرخي. مرجع سابق. ص 23.

**1- النظرة التقليدية:** والتي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية منفذة لا تتعدى القيام مثلا بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانجازاتهم، وتعتبر هاته النظرة ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المؤسسات.

**2- النظرة الحديثة:** وهي التي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة أساسية بالمنظمة وأن لها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل... إلخ)، نظرا لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المنظمة، وكذا المساهمة في تطوير المؤسسة، وهاته النظرة والتي تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى أنها تنظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع ولتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

ويمكن القول هنا أن هاته النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية تجعل من العمل كفرق العمل الجماعية والتشارك في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد، بحيث يعتبر عاملا إيجابيا لتطوير المؤسسات، وكتحفيز من أجل تحقيق أهداف الطرفين المؤسسة والموظفين، وهذا ما نلمسه غالبا في جميع مؤسسات اليوم التي تهتم بالعنصر البشري، وهذا أيضا ما نلمسه اليوم في الجامعة، حيث يعد الأساتذة الجامعيين من خلال تضافر جهودهم لإنجاح المؤسسة الجامعية بكل السبل من أجل تحقيق عملية التحول الرقمي والعصرنة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم سواء كانوا إداريين أو كهيئة تدريسية، فهم يعملون كفريق واحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ومخرجاتها، وكذا تحقيق أهدافهم، وهذا من خلال مساهمتهم الفعالة في التخطيط والتنسيق وإشراك جميع الفاعلين الاجتماعيين لتحقيق الرقي والازدهار، لأن الجامعة اليوم تعتبر قاطرة الطريق لتحقيق الرفاه المجتمعي بصفة عامة وهذا يركز على ما يتم التنسيق والتخطيط له.

وقد أثبتت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة منظمات الأعمال حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد

---

<sup>1</sup> ياسر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال". مقال منشور بمجلة: مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة. المجلد: 03، العدد: 05. 2018. ص 208-209.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح، أو يسبب لها مشكلات ونقاط إختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل وهذا كله مرهون ومرتبط بالعنصر البشري.

وإن التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها العصر الرقمي قد دفعت بالمنظمات في القطاعين العام والخاص على حد سواء إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية، فقد وجدت هاته المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بصورة مباشرة على وظائف أقسام الموارد البشرية في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد.<sup>1</sup>

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية العصرية اليوم كلاً متكاملًا وجزءًا أساسيًا في جميع المؤسسات، فقد تطورت لتصبح بذلك إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد، كما أنها أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها وفي تطوير خدماتها على الوجه المطلوب.

وكما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالأفراد والمنظمة، فهي تعتبر الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالإستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئات".<sup>2</sup> وكذلك تعرف بأنها " الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم، أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، كالصحة، الأمن، وأخلاقيات العمل".

وكذلك تعرف على أنها " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءاتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة

<sup>1</sup> ياسر عبد الرحمان. مرجع سابق. ص 207-208.

<sup>2</sup> Personnel/ **Human Resource Management**, 3rd ed Irwin, home wood, Heneman, H.

G, P, Schwab, A.and fossum.L. D, Dyer1986, Illinois.pp/4-7.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

القصوى من جهدها وفكرها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

وقد وردت تعاريف كثيرة لإدارة الموارد البشرية في الأدبيات الإدارية منها أيضا ما يلي:

\***Armstrong**، حيث يعرف إدارة الموارد البشرية ويرى أنها: " تعد إدارة الموارد البشرية نهجا استراتيجيا متكاملًا ومتناسقًا فيما يتعلق بتوظيف وتنمية ورفاه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال".<sup>1</sup>

\* ويعرفها علي السلمي بأنها " كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاج"<sup>2</sup>  
أما عن تعريف أحمد ماهر فيعرفها بأنها: " التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف، ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة".<sup>3</sup>

ويعرفها أيضا كل من Boxall and purcell، بأنها " العملية التي تقوم من خلالها الإدارة ببناء القوى العاملة، وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة".<sup>4</sup>  
كما تعرف على أنها أيضا: " ذلك النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالإختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع".<sup>5</sup>

و" هي مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من

---

<sup>1</sup> Armstrong M, "**Armstrong's Handbook of strategic Human Resource Management**", Kogan page, London, 2016, p: 07.

<sup>2</sup> علي السلمي. "إدارة الموارد البشرية". دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998. ص30.

<sup>3</sup> أحمد ماهر. "إدارة الموارد البشرية". الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط5، 2001. ص23.

<sup>4</sup> Boxall p and purcell J, "**Strategy and Human Resource Management**", Palgrave Macmillan, London, 2016; P: 07.

<sup>5</sup> مدحت محمد أبو النصر. مرجع سابق. ص 62.

حيث الكم والنوع".<sup>1</sup>

وبالتالي فإنه يمكن القول من خلال التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بتوفير الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة كما ونوعا، وتطويرها وتحفيزها، والمحافظة عليها وصيانتها وتنظيم علاقاتها مع المؤسسة، كما أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين في المؤسسة بما يضمن خلق التوافق وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها.<sup>2</sup>

**وكتعريف إجرائي لإدارة الموارد البشرية:** " هي تلك الإدارة التي تهتم بتسيير الشؤون والأنشطة الإدارية التي تخص الموظفين، وذلك من خلال التنظيم والتنسيق والتخطيط الإستراتيجي من أجل توفير رأس المال البشري من خلال الإستقطاب الفعال، والعمل على المحافظة عليه بتصميم أنظمة التحفيز الفعالة القائمة على تساوي الفرص والشفافية، مع تدريبهم وتكوينهم على استخدام الطرق العصرية ومواكبة التطورات العالمية، وذلك بالعمل على تطوير أدائهم، والإهتمام بأرائهم ورغباتهم، ووضع الموظفين المناسبين في الوظائف المناسبة لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع البرامج التنموية التي تحقق أهداف كلا الطرفين، أي تحقق التميز في الأداء الوظيفي والمؤسسي في آن واحد ".

**الفرع الثالث: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:** وأما عن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فقد أثرت التكنولوجيات الحديثة والعولمة وتداعياتها على إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في عالم أصبح يركز على اقتصاد المعرفة بدلا من اقتصاد الموارد، فأصبحت بذلك المعلوماتية مطبقة نظاميا على كافة الميادين و على جميع مستويات المؤسسات بهدف تحقيق التكامل بين النظم الميكانيكية و المالية، نظم الحاسب الآلي ونظم الأفراد، فأصبح العالم الإلكتروني اليوم يغزو جميع الوظائف، المهام والمحتويات وكذا جميع الأمور المتعلقة بالموارد البشرية مما فجر ثورة

<sup>1</sup> Loic. Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines**. Dunod, parais, 3eme, 2007, p 5.

<sup>2</sup> بلمهدي عبد الوهاب، بوزورين فيروز. "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية". مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 1، المجلد 07، العدد: 02. 2016. ص95-96.

إدارية حقيقية استوجبت تطويره وتكوينه وتأهيله مع توفير بنية تحتية تساهم في تحقيق المطلوب وهذا ما أدى إلى تحويل إدارة الموارد البشرية لتصبح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

مع مرور الزمن والتطورات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية، فقد اكتست من خلال مراحل تطورها أهمية بالغة في المؤسسات، واتسعت أهدافها وسنذكر ذلك في العناصر التالية:

#### الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في النتائج والمساهمات التي تنتج عنها من خلال التأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها وكل ما يتبع ذلك من استخدام وتوظيف موارد أخرى تزيد في تفعيل وتنشيط أدوارها، بحيث أن أهدافها جاءت مكملة لها فهي لا تقل أهمية عنها لدراسة إدارة الموارد البشرية.

وفي حقيقة الأمر فإن أن هناك العديد من الأسباب الجوهرية التي ساهمت في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية سنحاول ذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر في النقاط التالية:

\* هناك أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل وليس المؤسسات العاملة فيها، وهذا من خلال جل أعمال ونشاطات مواردها البشرية وحسن الإنتباه لخلق إدارة خاصة بها.

\* كذلك هناك أسباب أخرى تتعلق بالإرتباط الوثيق والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية وغيرها من العلوم المتخصصة الأخرى كالعلوم الإقتصادية وعلوم إدارة العمال، وكذا العلوم القانونية والإجتماعية والطب وغيرها من العلوم الأخرى.

أضف إلى ذلك الأسباب التي تتعلق بالمؤسسات في حد ذاتها وأخرى تتعلق بالأفراد وطرق اختيارهم للانضمام إلى مؤسسات معينة دون غيرها من المؤسسات الأخرى.

وكما أن المجتمعات وباختلاف أنواعها تستفيد من مشاركة وفاعلية الموارد البشرية العاملة فيها

---

<sup>1</sup> خيرة بن يمينة، نشأت إدوارد ناشد، زادي أحمد. "دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تئمين إدارة الموارد البشرية" مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح. اتحاد الجامعات بالتعاون مع جامعة بني سويف، مجلد:07، العدد: 12، 2019. ص 77-

حيث أن جل الثروات التي تتحصل عليها المجتمعات تأتي بالتأكيد نتيجة حصد المخرجات التي تنتج عن التشغيل و اليد العاملة وبالتالي فإنها تزداد وتكبر بازدياد وقوة الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة فمعظم مداخل الأفراد التي تمنح على شكل رواتب وأجور وتعويضات هي تحصيل حاصل لمشاركة هؤلاء الأفراد في الإنتاج والتي تعتبر الضامن الأول والأقوى للمداخل التي تجنيها المجتمعات من الأفراد و القوى العاملة فيها، والتي بدونها لا يمكن الحصول لا على إنتاج ولا مداخل، وبالتالي لا حصول على ثروات من غيرها وهنا تكمن أهمية المورد البشري بالمؤسسات، كما أنه لا يمكن أن تحصى الفوائد الناجمة عن مشاركة الموارد البشرية الفاعلة في مجالات تحسين البيئة وتطوير التنمية وتحقيق جودة المنافسة الخارجية وغير ذلك، وهنا يمكن القول بأن من بين مسؤولياتنا كأفراد ومجموعات التشديد على نوعية المشاركة لأن هاته الأخيرة تولد الكفاية العالية وتؤدي إلى ثبات واستمرارية بناء المجتمعات، كما أنها تزيد من إمكانية تجانس الشعوب التي تعمل معا.

وفيما يخص بالأسباب التي تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم الإدارة والعلوم الأخرى المتخصصة فيمكن القول بأنه يكفي أن يتم الإشارة إلى مقارنة بين مدرء الأفراد الذين يعرفون علما وتطبيقا أسس ومفاهيم العلوم المتخصصة التي تدعم حسن سير إدارتهم، وبين المدرء الذين أهملوا أو تغافلوا عن أهمية العلوم المتخصصة لمسيرة مؤسساتهم، فنجد من خلال ذلك بأن هناك تكاليف باهظة تدفعها المؤسسات نتيجة تناسي مدرائها التركيز على أهمية وفاعلية إدارة الموارد البشرية والتي من أهم واجباتها اتجاه الأفراد الإهتمام بشؤونهم وقضاياهم، وكمثال على ذلك التكاليف العائدة لحالات إهمال الأفراد الذين هم ضحايا العمل وجل التكاليف المادية العائدة لمواجهة الدعاوي التي تقام ضد تلك المؤسسات التي ينتمون إليها، وكل ما ينجم عن ذلك من أجور وأتعاب المحامين، ومن هنا لا يمكن حصر لائحة تلك التكاليف سواء كانت تكاليف مادية أو معنوية إلا إذا عملت الإدارة على التقليل منها بكل الطرق من خلال تواجد الفريق الأمثل بداخلها القادر على صدّها و مواجهتها وحلها بالطرق السلمية والودية، وفي هذا النطاق تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية الكفأة والقادرة على التسيير الأحسن لمواردها البشرية.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

أما فيما يتعلق بالأسباب التي تجعل من الأفراد يختارون مؤسسات دون غيرها، أو عكس ذلك فقد تلجأ أيضا بعض المؤسسات للجوء من أن تختار موارد بشرية بدل أخرى والمفاضلة فيما بينهم، فإنه يمكن القول بأن ذلك يرتبط بمدى حاجات وطموحات وتوقعات كل من الأفراد والمؤسسات ومدى تقاربهما من بعضهما البعض في إطار الشراكة وتحقيق المصالح والرضى والأهداف لكلا الطرفين فكل منهما يسعى لتحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

وبما أن أهمية إدارة الموارد البشرية ينبع من تعاملها المباشر مع أهم مورد فيها وهو المورد البشري في التنمية الاقتصادية ذلك أن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الطاقات ولهذا صنفنا من العلوم المهمة في الإدارة، وأنها المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات، فمتى ما توفر العنصر البشري المميز والأكفأ متى حققنا أهم أدوات النجاح، فالإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية، لذلك فإنه كلما توفرت هاته الأخيرة على الكفاءات المتميزة التي تدعم الصفات القيادية وتوفر المناخ والبيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر كلما تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة وبذلك نكون توجهنا أكثر نحو تحقيق الهدف الأساسي التي وجدت لأجله إدارة الموارد البشرية. أضف إلى ذلك أن المورد البشري له أهمية بالغة في التنظيم كونه يعد أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية فيه ولذلك ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة والقادرة على تحقيق الأداء المتميز.

ولذلك يمكن القول بأن توسع الإنتاج لا يكون بالشكل الأفقي وحسب أي بزيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من المعدات والآلات، بل أن التوسع العمودي للإنتاج من شأنه كذلك رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفر الموارد البشرية والمحفزة والقابلة لعمليات تشكيل والتأهيل والتدريب، فهو يعتبر بذلك عنصر مكمل للتوسع الأفقي. وهنا يمكننا ذكر الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

---

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط. "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي". دار النهضة العربية، ط 1، 2002. بيروت، لبنان. ص18-20.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

1- فهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها، وهذا يتطلب إنجاز الوظائف التالية وهي: التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والطويل، واستحداث برامج إدارة المسار الوظيفي، وتحليل وتصميم الوظائف في المنظمة.

2- التوظيف، حيث تصبح هاته الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات، حيث تتضمن استقطاب المترشحين لشغل الوظائف والمفاضلة في اختيار الأفضل من بين المترشحين وفق خصائص الوظائف الشاغرة.

3- تقويم أداء وسلوك العاملين، وتتضمن هاته الوظيفة القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء والسلوك، مع تحديد مستويات الأداء الفعلية، وتقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه.

4- مكافئة الأداء: بحيث تتضمن المكافأة المباشرة وغير المباشرة، والمكافئة المعتمدة على الأداء.

5- التدريب والتطوير: وتركز هاته الوظيفة على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب، مع العمل على التطوير من أجل زيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين، وكذلك العمل على تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية من أجل تحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.

ومن بين أهم العوامل التي زادت من أهمية إدارة الموارد البشرية هو زيادة نمو حجم عدد الموظفين بالمؤسسات وكذا اكتشاف أهمية العنصر البشري، وظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.<sup>1</sup>

كما أنه من بين الأسباب التي أدت للإهتمام بإدارة الموارد البشرية المورد البشري الذي يعد قاطرة الطريق نحو تقدم الإدارة وتحقيق أهدافها فلا يمكن لأي منظمة أو إدارة أن تحقق أهدافها مالم تكون تحوز على مورد بشري فعال وكوادر قادرة على تسيير العمليات الإدارية التنظيمية ولهذه الأسباب ومن أجل تحقيق الغايات اهتم علماء الإدارة والباحثين بالمورد البشري من خلال محاولة ايجاد إدارة فعالة تتكون من متخصصين في المجال من أجل دراسة كل متطلبات هذا

<sup>1</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سابق. ص35.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

المورد الثمين الهام من تدريب وتكوين وتحفيز ورفع كفاءة الموظفين في مقابل تحقيق الجودة والفعالية للإدارات العمومية بصفة عامة.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية كغيرها من الإدارات الأخرى ويمكن تقسيم ذلك إلى هدفين رئيسيين وهما يتعلقان بالمشاركة participation، والفاعلية effectiveness، فالمشاركة تعتبر أولى أنواع الأهداف، ويكمن معناها الحقيقي في اختيار المورد البشري القادر على تحقيق أهداف مؤسسة ما، إذ قد يتواصل فريق عمل إدارة الموارد البشرية في سوق العمل ليختار من بين كل القوى العاملة المتوفرة ما يتناسب وأهداف إدارته، وبالتالي فإنه عادة ما يرافق عملية إختيار الأفراد المشاركين التعريف عن المؤسسات، فقد يسمع أو يقرأ من هم في سوق العمل عن أساليب وطرق وشروط عملية الإختيار هذه ويرغبون بذات الوقت البعض من طالبي العمل بالمشاركة الفعلية والإلتزام لتلك المؤسسات حينما تسمح لهم الفرصة بذلك، وتسعى أيضا المؤسسات للإحتفاظ بمن وقع عليهم الإختيار لأن ذلك حتما يؤثر في الحاضر والمستقبل على واقع المؤسسات، حيث ينتج عن ذلك الاستقرار أنه يتم الإستفادة من تزايد خبرات هؤلاء المنتدبين مع مرور الزمن.

و أما فيما يتعلق بالفاعلية فهي تعتبر ثاني نوع من أهداف إدارة الموارد البشرية، والغاية منها هو جعل القوى العاملة، أي المورد البشري ينجز ما يطلب منه بكل نجاح ومثابرة، وكما هو معروف فإن الفاعلية ترتبط ارتباطا وثيقا بعدة عناصر أبرزها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم وإمدادهم بالمهارات والمواد الكفيلة، كما أنها تساعدهم للتوصل إلى الأداء المرغوب فيه، وإنه لمن البديهي اعتبار الأهداف المشار إليها أنهما وجهان لعملة واحدة وأن كل هدف مكل للآخر، فالمشاركة والفاعلية يعتبران شرطان متلازمان وأنه بتوفرهما في المؤسسة تحصل هاته الأخيرة على أفضل النتائج إذ أن المؤسسات التي تسعى لاجتذاب أفضل المشاركين من سوق العمل.

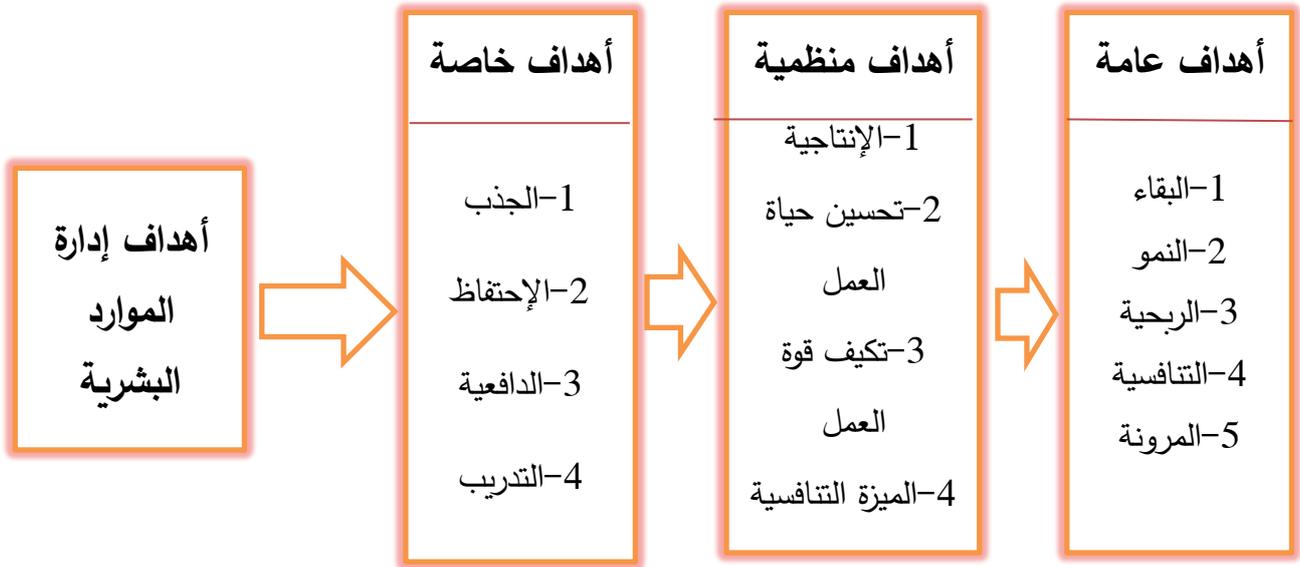
ويستفيد بذات الوقت الأفراد من الإلتزام للمؤسسات حين استلام وظائفهم فيها، فهم يستفيدون من التدريب اللازم ويكتسبون بمرور الوقت الخبرة الضرورية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بنجاح

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

وبالتالي يصبحون أعضاء فاعلين في وظائفهم ومراكزهم، فالأفراد الذين يبدعون في وظائفهم وتحصلوا على تقييم عادل من قبل مرؤوسيهم غالبا ما يرغبون بالبقاء في مؤسساتهم وفاء لها، وبمقدار ما تعمل المؤسسات على إنجاز وتطوير نشاطات وأعمال الأفراد المنتمين إليها بمقدار ما يعملون ويسهرون على إنجاز الأهداف المسطرة لمؤسساتهم والعمل الجاد نحو تجسيدها على أرض الواقع.

كما أنه لا تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية باختلاف أنواع المؤسسات سواء كانت مؤسسات ربحية أو غير ذلك فإنها تحتاج لامحا إلى النوعية معا، وكمثال على ذلك فإن المؤسسات الإستشفائية ومؤسسات الرعاية الاجتماعية والتجارية وحتى الصناعية منها بحاجة إلى هذه الأهداف، وأن استعمال كلمة الموارد البشرية يشمل القوى العاملة في المؤسسات التي هي قيد العمل.<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية:

### شكل رقم (01): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، درا الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009. ص 42.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط. مرجع سابق. ص 22-23.

### الفرع الثالث: إختلال منظومة الموارد البشرية في الجزائر

تعاني إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من بعض القصور في جانب مهم ألا وهو جانب تنظيم العمل، وإن كان الأمر يتعلق بنتائج باتت خطورتها أكيدة على مصالح المؤسسة والأفراد فيها، فإن الإحاطة بالعوامل التي أدت إلى تفاقم الوضع والوقوف في وجه جهود التصحيح ورد الإعتبار يصبح مطلباً ضروريا خاصة وأن أهداف الفاعل التاريخي غدت وسيلة لتحقيق المكاسب الشخصية غير المشروعة التي تغذيها الإنحرافات المسجلة والمستفيدة بشكل أو بآخر من امتيازات السلطة والمكانة والمستوى الإجتماعي وفيما يلي سيتم توضيح ذلك:

#### أولاً: العامل التاريخي:

وهنا سنستشف بأطروحة الدكتوراه لصاحبها على الكنز والموسومة ب: "الصناعة والمجتمع"، والتي يرى فيها حسب اعتقاده ودراسته التحليلية لأزمة تسيير مركب الحجار للحديد والصلب أن أهم عامل أثر في تسيير المؤسسة الصناعية الجزائرية في الشق الخاص بتنظيم العمل وساهم بالتالي في تخلف منظومة الموارد البشرية ويرجع ذلك أساساً للتمحور الغير طبيعي لفئات العاملين في المؤسسة حول الكتلة التي تملك زمام السلطة في البناء التنظيمي الشيء الذي تمخض عنه في نهاية المطاف تحالف تاريخي بين طبقتين أساسيتين في التنظيم، يوجد بينهما في الأصل تناقض كبير في المنطق الذي تعتمده كل واحدة منهما في ممارساتها التي يوطرها العمل الصناعي.

حيث يرى الباحث أن الفئات العمالية في المؤسسة لم تعرف التحالف الحقيقي الذي كان من المفروض أن يعقد بين قاعدتي ارتكاز النشاط الإنتاجي، أي بين التقنوقراطيين والعمال في أسفل الهرم، لمواجهة الطبقة البيروقراطية التي لا هاجس لها سوى العمل على تعزيز نفوذها داخل المؤسسة وتوسيع سلطاتها عن طريق تضيق نطاق اتخاذ القرار واحتكاره لتكريس أسلوب التسيير الذي يخدم مصالحها.

وعليه فإن السبب الرئيسي لضعف منظومة التسيير القائمة على إدارة الموارد البشرية لا يكمن في ندرة الكفاءات القادرة على توجيه الممارسات بالشكل المطلوب والمدروس والفعال، ولا في قلة

الإمكانات المادية المتاحة لهذا النوع من الفعل الرشيد، وإنما يرجع السبب إلى الوصاية الخائفة التي يمارسها البيروقراطيون في المؤسسة على السير العقلاني لفعاليات العمل، وعلى النخبة التقنوقراطية الشيء الذي جعل من أفرادها يتحوّلون إلى نخبة مستحوذة ومسيطرّة لا تتمتع بأي قدر من السلطة الحقيقية أو الإستقلالية التي تخوّل لها ضبط أمور التسيير على النحو الصحيح. ويعني ذلك أن العلاقة الجديدة التي انبثقت ضد طبيعة الأمور، قد حوّلت الصراع في المجال السوسيو إقتصادي للمؤسسة الجزائرية ليصبح العمال الحلقة الضعيفة ومسيريهم، عوض أن يكون بين المسيرين المدعومين بقوة العمل القاعدية والبيروقراطيين.

### ثانيا: عامل صراع العقلانيات:

قد ينتج العامل التاريخي نتيجة الضغوط التي يفرضها صراع العقلانيات داخل البناء التنظيمي، حيث يمكن تصور الفئة البيروقراطية في سعيها لتحصيل السلطة النافذة والقرار أحادي الإتجاه لما تخدم مصالحها ووجودها في المؤسسة، تعلم بتعدد الأطر العقلانية نتيجة تعدد الإختصاصات و المستويات الوظيفية والمكانات الإجتماعية والعلمية للأفراد، وأن الصراع سيأخذ أبعادا كثيرة إن لم تحدث محاصرته، ويؤكد في هذا الإطار كل من E.FRIEDBARG و M.CROZIER أن الطرق والأساليب التي تتبع لحل المشكلات التنظيمية تتأثر بشدة بنمط الرشد الذي يتبناه أصحابها، وعليه فعقلانية صاحب المشروع تختلف عن عقلانية المدير التجاري والمهندس ومدير إدارة الموارد البشرية وهكذا، لذلك تحاول تلك الأطراف في أول الأمر تضيق هامش الفعل لإقصاء أكبر عدد من العقلانيات بالتركيز على أكثر أخطرها، وتدعيم أساليبها بتحالفات تتيح لها توسيع هامش المناورة، مع التأكيد على أن تلك الخيارات تعكس عادة علاقات القوة المتبادلة بين الفاعلين في التنظيم أفرادا وجماعات وتحدد صاحب السلطة الحقيقية الذي مثلما يهتم بمراقبة مناطق عدم اليقين، فلا بد عليه من عدم إغفال قدرة الأفراد على إقناع الآخرين بتبني أفكارهم وطريقة رؤيتهم للأمور وحلّهم للمعضلات، لأن ذلك من شأنه أن يصبح قوة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الأزهر ضيف، محمود بوطي. "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة نظرية تحليلية". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. جامعة الشهيد حمة لخضر، جامعة الوادي. المجلد: 07. العدد: 03. ص 81-83.

ويفصل B. MUNIER في طبيعة العلاقة القائمة بين الإندفاعات المترتبة عن الإعتقاد الذاتي والافتناع بأن الأمور تسلك نهجا معينا في صيرورتها، وبين الرغبة في تدعيم ذلك الإعتقاد وتنميته في أسلوب يتم تبنيه بالضرورة، ومن ثم ارتقائه إلى مرتبة النموذج العقلاني، حيث يرى أن هذا النوع من السلوك يتجسد في كامل القرارات التنظيمية النافذة، بشكل رسمي أو غير رسمي، وهو لب الصراع الإستراتيجي في التنظيم، لأن الكل يبحث عن حيازته وتوظيفه، والنتيجة أن القمة الإستراتيجية التي لها من الوسائل ما يحفظ لها قوتها وسيطرتها، لا تتوانى في محاصرة محاولات العقلنة تلك إذا كانت لا تخدم مصالحها، أو أنها عكس كل التوقعات، بل تشجع على انتهاجها لما فيها من الإيجابيات مع الأخذ في الإعتبار أنه وفي كلتا الحالتين، فإن الثلاثية (الإعتقاد- الرغبة- العقلانية)، هي الوسيلة الوحيدة الكفيلة بصناعة القرار والفعل في التنظيم.

إن صراع العقلانيات يفضي إلى تفوق أكثرها قدرة على المناورة، وهي الجهة المدعومة بالسلطة والقوة في التنظيم وزوال الأخرى، وهذا بالضبط ما حدث بالتدرج مع الطبقة التقنوقراطية التي كان من المفروض أن تسهم في تطوير منظومة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وإن تغييبها فصح المجال لسيادة عقلانية طافرة تخدم الأفراد ولا تخدم مشروع المجتمع.

### ثالثا: عامل تأخر تطور المجالات الاقتصادية والاجتماعية:

وتعد مراحل تطور المؤسسة الجزائرية -حقبة المؤسسات العامة- وما تبع هاته المراحل من اطمئنان على مصادر التمويل والتمويل من طرف الدولة إلى غياب المنافسة واحتكار السوق الوطنية، وكذلك الحماية من الأزمات الاقتصادية والتدخل في رسم السياسات الاجتماعية إلى شل قدرتها على تعلم التكيف، ومواجهة تحولات البيئة الخارجية المحلية والدولية، وبالتالي على استحداث وسائل جديدة لتنمية رأسمالها المادي والبشري، وكانت النتيجة أن توقفت لسنين طويلة على أن تكون مبتكرة وتنافسية، فابتعدت بذلك تماما عن الفعالية الاقتصادية والاجتماعية.

وبالتأكيد أن وضعاً مثل هذا لا يسمح بخلق الفعل العقلاني البناء الهادف، كما أنه لا يحث على استراتيجيات التسيير القائمة على تعظيم العائد من المورد البشري، واستخدام طرق المحاسبة التحليلية للحد من التكاليف الخفية، وابتكار مناهج البحث والتطوير، وإنما يؤدي إلى شيوع الفوضى

ومظاهر الإهمال والتقصير التي تتجسد في سيادة الروتين في المستويات السفلى للمؤسسة، والشعارات الزائفة في القمة العليا، وذلك كله يصب في جمود الأنساق الفرعية للبناء العام ومنها طبعاً إدارة الموارد البشرية.

### رابعاً: عامل تأخر تطور تشريع العمل:

وما يمكن قوله باختصار في هذا الجانب أن الدولة تولت ولوقت طويل بمفردها إصدار القوانين والتشريعات والنظم والمراسيم واللوائح المؤطرة لسير العمل في المؤسسات، وهذا أثر على الجوانب الحساسة التي يصعب أن تكون مشتركة أو متماثلة بدرجة كبيرة بينها، وبالخصوص تلك المتعلقة بتحديد الأجور والرواتب والمزايا المادية، ومتطلبات التوظيف والترقية، وإجراءات التأديب والعقاب.<sup>1</sup>

إن خضوع المؤسسة إلى منظومة تشريع إجتماعي معين، إذ لا قانون داخلي دون مصادقة الوصاية، كان في الحقيقة يخدم اعتبارات سياسية وإيديولوجية أكثر من خدمته لأهداف المشروع التنموي العام، الأمر الذي فسح المجال للتلاعب بالحياة المهنية والمسار الوظيفي لقوة العمل من واقع غياب إرادة فعلية لتطوير إدارة الموارد البشرية، ومن ثم ظل العامل الطرف الضعيف في العلاقة (مؤسسة، إدارة، عامل)، وبقيت إدارة الموارد البشرية لا تعرف من المهام سوى تسجيل الغيابات، ورصد حوادث العمل في ظل غياب فلسفة خاصة بفعالية هذا النوع من التسيير يعتنقها ويتبناها التنظيم ككل.

### المطلب الرابع: أهم الاختصاصات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

تختلف الطبيعة البشرية باختلاف مميزات كل فرد وهذه سنة الله في خلقه لذا وجب على أي شخص يحمل على عاتقه مسؤولية إدارة الموارد البشرية أن يدرك أهميه هذا المورد ومعرفة أن الأفراد يختلفون من شخص إلى آخر وكذلك الوظائف فهي متنوعة ومختلفة وهنا تكمن مهمة إدارة الموارد البشرية في كونها تسعى دوماً لتحقيق التوازن والتوفيق بين الأفراد والوظائف، فتختلف دوافع الأفراد ومهاراتهم، كما أن مهارات الإتصال والإبتكار والقيادة تختلف من شخص إلى آخر

<sup>1</sup> الأزهر ضيف، محمود بوطي. مرجع سابق. ص 84.

وهذا ما يدفعنا للقول أن الإدارة المثلى للموارد البشرية تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون وأن من يدير الموارد البشرية عليه أن يقيس ويتعرف على هذه المميزات والاختلافات البشرية لكي يتمكن من تحديد هؤلاء الأفراد وما يناسبهم من وظائف وعمل من أجل تحقيق التوافق ما بين الفرد ووظيفته، فهاته الأخيرة تختلف اختلافا كبيرا فيما بينها ويرجع ذلك الاختلاف لطبيعة الأنشطة التي تنتمي إليها الوظيفة في حد ذاتها، وذلك من حيث كونها مالية أو إدارية أو تسويقية أو إنتاجية أو ذات طبيعة أخرى، كما أنها تختلف هاته الوظائف أيضا من حيث نوع وحجم نوعية وعظم المسؤولية الملقاة على عاتقها، كما أنه قد تختلف الوظائف من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها مثل التعليم والخبرة والمهارات والتدريب المتلقى، وأيضا يمكن أن تختلف الوظائف في ظروف أدائها ويرجع الأمر لظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ورطوبة وغيرها ومن حيث المخاطر التي تتعرض لها الوظيفة وشاغلها وهنا تكمن أهم وظيفة لإدارة الموارد البشرية بالفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية لذا وجب دراستهما بشكل متخصص،<sup>1</sup> حيث لا يمكننا أن نجد أية منظمة بدون ناس فمادام هناك عمل وأهداف مطلوبة لإنجازها وتحقيقها فإنه لا بد من أن يتم ذلك من خلال آخرين حتى وإن أنجز العمل وفق أجهزة وآلات فإن هذا المورد البشري هو من يقوم ويشغل ذلك، ووظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف، فالمهمة الأساسية للمسؤول عن إدارة الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق. ص 25-27.

الشكل (02): يوضح علاقة إدارة الموارد البشرية بالعمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الخامس: المنظور الحديث لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: إدارة المعرفة.

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات، حيث تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي في الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات، بالإضافة إلى الأداء العام للمؤسسة وتتم عملية التأثير من خلال طريقتين الأولى أن إدارة المعرفة تستطيع المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المؤسسة في جميع المستويات، فنظام المعرفة الكفاء لا يكفي بضمان النجاح في المؤسسة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية في للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات

الزبائن، فالمعرفة كما ذكر ابن فارة " أن المعرفة هي حقل فلسفي قديم متجدد، وهي ناتج عن نشاط وأعمال العقل البشري".

وقد حاول الباحثون والعلماء توضيح مفهوم للمعرفة كونها موردا ثميناً وثروة حقيقية للأفراد والشعوب والمجتمعات، لهذا فهي تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.

إن كلمة معرفة مشتقة من كلمة عرف، أي أن فطرة الإنسان على التعرف باتت المعرفة شرطا أساسيا لإنسانيته، وبهذا المفهوم فهي تركز على أهمية اكتسابها وتعلمها المستمرين، وهذا المنظور له جذور عميقة ضاربة في النظام الرأسمالي الخاص بالملكية، فالمسيطر على المعرفة في أفضل صورة يجني أكثر ويمتلك القوة والسيطرة، وعادة ما يستخدم مصطلح المعرفة للدلالة على رصيد المعلومات المنظمة المتراكمة، والذي يمكن لأي إنسان أن يتمنى تحصيله بالمعرفة.

وكما أنها عرفت على مستوى الأفراد بأنها: " مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال توليدها وابتكارها لدى العلماء، أما على مستوى المؤسسات فهي " تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات، ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز أعمال ومهام ووظائف المؤسسة".

في حين أن إدارة المعرفة تنص على أنها: " المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب المعرفة و تخزينها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".

إن التحديات الجديدة من عولمة وحرية التبادل قد أنتجت ضغوطا جوهرية عند المؤسسات كلها التي يلاحظ بأنها تنتقل إلى إقتصاد عالمي أكثر تداخلا وتكاملا لإيجاد ميزة تنافسية طويلة الأمد، وكما عرفت أيضا إدارة المعرفة على أنها: " الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة، والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة، باعتبارها العملية النظامية التكاملية

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخبزنها، والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية، فضلا على أنها عملية لتعلم الإستنباط من خلال ما تتضمنه من العناية الفائقة وتطوير المعرفة والمهارات والاتصالات بالتركيز على الرؤية المشتركة والمرغوب فيها للمستقبل".

ومهما كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم عليها أن تدرك أن القيام بذلك يمس كل أجزاء المؤسسة، وهذا راجع إلى قيمة توظيف إدارة المعرفة في المؤسسة، فهي بذلك تركز على عدد من المجالات الهامة، كمشح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، تعزيز عملية توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد، كما تعمل على تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدامها بشكل أفضل، قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن تكون ببعضها مندمجة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

#### أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

ونعني بالإدارة الإستراتيجية التعرف على التحركات الرئيسية في نشاط أي منظمة كانت، وذلك من خلال تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وأهدافها وخططها بناء على ما تواجهه من فرص وتهديدات بيئية، أما عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فهي تعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، بمعنى أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مستمدة من أهداف واستراتيجيات المؤسسة كلها. أي أنه بعد وضع وتحديد أهداف واستراتيجيات المؤسسة ككل يتم فيما بعد ترجمة ذلك إلى أهداف تكون على مستوى إدارة الموارد البشرية.

وإن من بين الأسباب التي ساعدت في ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يعود للمعانة

---

<sup>1</sup> كافية عيدوني، حسين زكريا. "أهمية إدارة المعرفة وأثرها في عصرنة الجامعة الجزائرية في ظل عصر المعرفة: دراسة عينة من الأساتذة". مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة. جامعة زيان عاشور الجلفة. المجلد: 02. العدد: 03. 2019. ص 96-97.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

التي ظهرت في العديد من المنظمات، والتي أدت إلى انفصال وقطيعة بين أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية وبين أهداف وسياسات المنظمة ولا يلتقيان من حيث الأهداف، ولذا وجب على المديرين أن يعلموا بأن سياسات وأهداف إدارة الموارد البشري هي جزء من الكل أي أنها جزء لا يتجزأ من النظام الإداري للمنظمة ككل، وبأنها تعمل لصالح المنظمة، وهنا وجب التنويه لنقطة مهمة أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل وفق استراتيجيات وسياسات المنظمة وأن يسيران على نفس الخطى والسياسات حتى يتم تحقيق الأهداف المسطرة.

### ثانياً: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

اتسمت بيئة اليوم بفرز تغيرات دائمة خاصة ما تعلق بالجانب التكنولوجي وما يحدثه من تغيرات وتأثيرات فعالة على المحيط البيئي عامة والمؤسسات خاصة ما استدعى لضرورة وجود وعي لدى الإدارات والمؤسسات للتقطن بوجود واستحداث وتبني فكر استراتيجي كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة ضمان البقاء و الإستمرار مع تحقيق الجودة والتميز في الأداء، ومنها تم استحداث إدارة للموارد البشرية والتي تخوّل لها مسؤولية إدماج مواردها للمساهمة في إنجاح استراتيجية المؤسسة، وهذا ماساهم في ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و قبل التطرق لتعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتوجب علينا أولاً تحديد مفهوم الإستراتيجية، ثم تعريف الإدارة الإستراتيجية حتى نتمكن من معرفة علاقتها بإدارة الموارد البشرية ولماذا تم استحداثها.

**1- الإستراتيجية:** ترجع كلمة استراتيجية في معناها الحقيقي (stratégie) لجذور الحضارة اليونانية، وهي مستمدة من كلمة (strategoe)، والتي تعني علم الجنرال. إلا أنه مؤخراً بدأ هذا المصطلح يأخذ معاني مختلفة وعديدة، فقد أصبح مستخدماً ومفضلاً من قبل العديد من المؤسسات المعاصرة، حيث أنه تم نقل المصطلح لحقل الإدارة والذي يقصد به فن القيادة أو فن الإدارة، وظهر تطبيقه كمفهوم سنة 1951، عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

في عملية التخطيط لمشروع إقتصادي، ومنذ ذلك الحين فإن الإستراتيجية أصبح يعنى بها تلك الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

وأیضا الإستراتيجية في المجال الإداري فهي تعرف بأنها: "خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب من العمل الذي يمثل الأهمية الدائمة للمنظمة ككل".<sup>2</sup>

والإستراتيجية مصطلح ارتبط ظهوره بالمفهوم العسكري، حيث عرفها Gervais بأنها: " فن قيادة الجيش للوصول إلى الإنتصار، وكذلك هي التفكير في السبل والوسائل الضرورية للوصول لذلك"<sup>3</sup>، وتعني بذلك أنها مجمل الخطط الشاملة البعيدة المدى.

ولعل تعريف porter للإستراتيجية يعد من أشهر وأقرب التعاريف دقة، حيث يعتبر من أحد رواد الإستراتيجية التنافسية والذي يرى بأن الإستراتيجية هي: " البحث عن الميزة التنافسية من خلال خلق الموائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة".<sup>4</sup>

وكما عرفت الإستراتيجية أيضا بأنها: " مجموعة التوجهات التي تتعلق بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وهي تمثل الحصول على ميزة تنافسية إنطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير، وذلك من أجل تلبية إحتياجات السوق والعمل أيضا على تلبية رغبات كل الأطراف الفاعلة

---

<sup>1</sup> نور الدين مدوري. "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم". مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر. 2010-2011 ص33.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد. "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية". الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990، ص01.

<sup>3</sup> Ababakr M. bengue. "الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية"، مجلة: revue française de gestion، يناير-فبراير 2001، العدد: 132، تر: زهية موساوي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2002، ص 94.

<sup>4</sup> p. charprntier : " **organisation et gestion de l'entreprise**", edition : Natham. P : 58.

في المؤسسة، فالإستراتيجية هي عملية شاملة لجميع القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسات في المحيط".<sup>1</sup>

ومع دخول العولمة وما جلبته من تغييرات في جميع المجالات منها ما كان متوقعا ومنها غير المتوقع خصوصا المجال التكنولوجي كان لا بد ولزاما من تواجد رؤية للإستراتيجية بمنظور خاص، حيث توسعت مجالاتها وتعددت مفاهيمها لتحتوي على فعاليات لم تكن محسوبة من ذي قبل على الإستراتيجية، وحسب ما أشار إليه مانتربارغ Mintezberg، " أن الإستراتيجية لم تعد محصورة في مفهوم واحد يعطى بشكل شمولي وعميق وكلي، بل تعددت مفاهيمها وتطورت بتطور التكنولوجيا وتداعيات العولمة".

كما أن A. Martinet يرى أن الإستراتيجية هي: " مجموعة القرارات والتصرفات التي تتعلق بالوسائل، والربط بين الموارد التي تحقق الأهداف"، وبالتالي فإنه اعتبرها وسيلة وأداة يتم من خلالها إجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة وبين التركيب والتآلف بينها، كما أنها تهتم بعلاقة المؤسسة وبيئتها، أي وجب الاهتمام كذلك بنشاط المؤسسة".<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح جميع أنشطة المؤسسة التي تشملها الإستراتيجية وأبعادها الرئيسية المرتبطة بها.

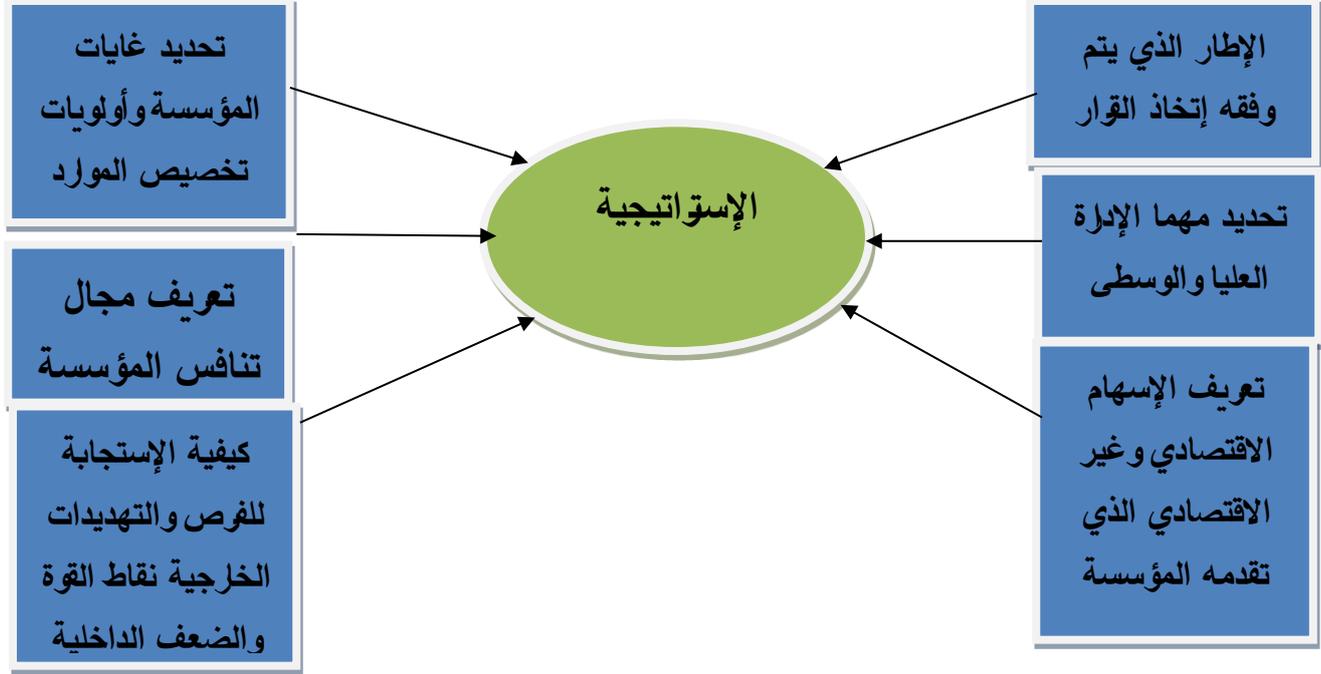
وبهذا نكون قد وضحنا بعض الشيء مفهوم الإستراتيجية ومضمونها حتى ننتقل إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية. والشكل الموالي يوضح الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية

---

<sup>1</sup> Philippe Lorimo, Jeun Tarondeau, " **De la strategie aux processus strategique**", Revue francais de gestion, N 117,118,1998, P11.

<sup>2</sup> A. Martinet, "**strategie**", Vuibert, paris, 1983, p :13.

الشكل رقم (03): الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية



المصدر: محمد محمود مندورة ومحمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود، 1994، ص 12.

## 2- الإدارة الإستراتيجية:

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية البوصلة التي توجه المنظمة وتجدد لها الإتجاه الصحيح الذي تسير فيه، فمن خلالها تستطيع الإدارة العليا تحديد توجهاتها طويلة المدى، ولهذا السبب نجد أن هناك اهتمام كبير بها وخاصة في بيئة الأعمال كنتيجة للتعقيدات والتغيرات الملاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال باستمرار وفي كل حين، ومن ناحية أخرى هناك اهتمام أيضا من قبل المنظمات بالأداء الوظيفي والأداء المؤسسي، وذلك لانعكاساته على أهداف وإنجازات المنظمة، ومن بينها المؤسسات التربوية والجامعات والكليات الجامعية بصفة خاصة لما لذلك من أثر جلي على تحقيق الأهداف المرجوة لكلا الطرفين، حيث تعتبر الكليات الجامعية إحدى المؤسسات التعليمية المهمة باعتبارها معقل الفكر الإنساني ومصدر الإستثمار وتنمية الثروة البشرية، فهي تعتبر بذلك

مصنع للعناصر الفاعلة في المجتمع، كما أنها تتحمل مسؤولية النهوض بالأمة والدفاع عن مكتسباتها، ومجابهة التحديات التي تواجهها، وهذا يرتكز بالأساس على الأساتذة الجامعيين لمدى دورهم الفاعل في تكوين النخبة من جهة وفي أعمالهم الإدارية من جهة أخرى، ولهذا يعد ترقية الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية لترقية الأداء المؤسسي.<sup>1</sup>

### 3- تعريف استراتيجية الموارد البشرية

تعرف استراتيجية الموارد البشرية بأنها " الاستراتيجية التي تختص بتصريف جميع متطلبات الموارد البشرية، وتشمل عموم أقسام وإدارات المنظمة والتي تستند عليها الإدارة المعنية بالموارد البشرية في تنفيذ السياسات ذات العلاقة بالأهداف البعيدة المدى والتي تتصل بهيكل المنظمة وثقافتها وقيمها والتزاماتها مما يجعل الموارد البشرية تتلاءم مع الحاجات المستقبلية للمنظمة". كما أنها تعرف بكونها " الأداة التي تستطيع بواسطتها إدارة الموارد البشرية التأكد من أنها تمتلك موظفين جيدين وقادرين على أداء أعمالهم التي من شأنها مساعدة المنظمة على بلوغ وتحقيق أهدافها التي أنشأت لأجلها".<sup>2</sup>

### ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في حقيقة الأمر هناك صعوبة لدى الباحثين في التفرقة بين إدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، في حين إذا رجعنا إلى تعاريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نجد أنها تظهر الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من جهة ومن جهة أخرى تظهر الحاجة إلى التجانس الخارجي بين الاستراتيجية التنظيمية، وبالتالي يعتبر كلا من التجانس الداخلي والخارجي عامل التفرقة الأساسي بالنسبة للعديد منهم، ومن هنا يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: " مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الاستراتيجيات العامة

<sup>1</sup> يوسف أحمد الشنتف، محمد شحادة قفة. "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية

على الكليات الجامعية الحكومية". مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد: 6، 2019. ص 203.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي. مرجع سابق. ص33.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

للمؤسسة، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة".

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: " العملية التي يتم من خلالها تفاعل وتكامل إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التشغيلية لغرض تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الخارجية في ذلك.<sup>1</sup>

وكما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسة للمنظمة. بمعنى أن تكون أهداف استراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط الشركة، ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل.

رابعاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تكتسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من أهمية التطورات العصرية الحاصلة بالعالم ككل وفي جميع الميادين وما يتبع ذلك من التحديات والتغيرات التي تحصل باستمرار وبشكل سريع في التكنولوجيا، لأنها تعتبر عنصر مهم في جعل المؤسسة تتجنب وقوع مواردها البشرية في متاهات تقادر الأفكار والسياسات المنتهجة والمهارات المكتسبة.

كما أن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهمية تستمدها من المزايا التالية وهي:<sup>2</sup>  
\* ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف المنظمة إليه، ويعني ذلك أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة ومساندة المؤسسة في تحقيق وتجسيد أهدافها.

\* وجوب ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمؤسسة وتبادل الأفكار والتشاور والعمل على تحقيق الأهداف المرجوة.

\* ضمان توجيه موارد المنظمة خصوصاً المورد البشري نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> بلمهدي عبد الوهاب، بوزورين فيروز. مرجع سابق. ص 97-98.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 86-87.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

\*الأخذ بعين الإعتبار نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في الحسابان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة.

\*توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية بنفس اتجاه ومسار خطط وأنشطة المؤسسة

### خامسا: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تحتوي جميع الإدارات مهما كان نوعها على موارد تمكنها من أجل الوصول إلى أهدافها تكون في مجملها عناصر الإنتاج، ومن بين أهم هاته الموارد نجد المورد البشري الذي يعتبر الحجر الأساسي لبناء أي إدارة لذا وجب ومع التطورات التكنولوجية الحديثة في مختلف الميادين وجوب الاهتمام به من خلال بناء مجموعة من الاستراتيجيات والتخطيط المحكم والرشيد من أجل المحافظة عليه وعدم استنزافه ومن خلال الآتي سيتم توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وخطواته مع ذكر أهم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سبيل المثال لا الحصر.

### 1- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يتم متابعة قضايا وشؤون ونشاطات الموارد البشرية من خلال تخصيص قسم خاص ومسؤول لإدارة الموارد البشرية يتولى كل الأمور المتعلقة بهم مثل: التدريب، والاختيار، والتوظيف، والتعويضات، وتقييم الأداء وغيرها، بحيث يحتاج قسم الموارد كغيره من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة ويتم ذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بحيث تكمن أهمية هذا الأخير فيما يلي:

\* خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات الكمية والنوعية المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف المنظمة.

\* يوفر للمنظمة بيانات نشاطات وعمليات الموارد البشرية مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

\* الموازنة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

\*يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز، كما أنه يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.

\*يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

\*يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.<sup>1</sup>

### 2- خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها ومن أجل تحقيق ذلك يتطلب الأمر بناء خطة أو استراتيجية تصبح بمثابة المخطط أو المنهج التي تسيرو وفقاً له من أجل ديمومتها وخلال ما يلي سيتم عرض أهم الخطوات من أجل بناء استراتيجية الموارد البشرية:  
أ- تطوير رؤية ومهمة المؤسسة.

ب- وضع الأهداف من خلال التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية المستقبلية.

ج- ابتكار استراتيجية لتحقيق الأهداف.

د- إنجاز وتنفيذ الاستراتيجية

هـ- تقييم أداء الاستراتيجية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تسيير الكفاءات البشرية في ظل تطور التكنولوجيا المعاصرة.

تعتبر شدة المنافسة التي اكتسحت كامل الأسواق المحلية والعالمية السبب الرئيسي في تبني أساليب تسيير إدارية عصرية، وهذا راجع للبيئة التي تحكمها فهي متذبذبة ومتقلبة باستمرار وغير مستقرة وثابتة، خاصة بعد اكتساح تكنولوجيا المعلومات والاتصال جميع المجالات والإدارات

1 <https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights> موقع بكة، مقال بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية"، تاريخ التصفح 2022-03-24.

2 حسن ابراهيم بلوط. مرجع سابق. ص 83-84.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

والدول مما أدى بتحول الإقتصاد إلى إقتصاد معرفي محض، وهذا ما استدعى بجميع المنظمات والمؤسسات وعلى اختلاف مستوي أدائها بضرورة مواكبة هاته العصرنة من أجل تحقيق التميز في هاته البيئة التنافسية والمتغيرة في كل حين.

ومن هذا المنطلق ظهر ما يسمى بإدارة الأداء وهي الإدارة التي تركز على العنصر البشري وأدائه في إطار يضم الفعالية والكفاءة، وذلك من خلال وبفضل التدريب المستمر والمتواصل وتطور أساليبه تماشياً ومتطلبات العصر، فهي تهتم بحركة تكنولوجيا الأداء البشري باعتبار أن تحسين الأداء يعد مبدأً أساسياً من مبادئها، كما أنه يعد نوعاً من أنواع التدريب المستمر من جهة ومن جهة أخرى تقوم بالبحث عن قيادات جديدة من خلال إعادة هندستها وإعادة النظر في تصميم هيكلها في محاولة منها إشراك العاملين في وضع السياسات واتخاذ القرارات، أو بمعنى أدق تمكين العاملين مستقبلاً من أداء أدوار جديدة في مجتمع رقمي معاصر.

إن العلاقة بين أداء الموارد البشرية والمتغيرات البيئية الحديثة خصوصاً ما تعلق بالجانب التكنولوجي دفع بجميع المؤسسات من إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وخلق أساليب مختلفة تركز بالأساس على تحسين الأداء من خلال التدريب كأحد المعالم الأساسية التي تمكنها من التكيف والتأقلم مع كل ما هو جديد ومعاصر. فالتدريب يشكل صورة حديثة للمؤسسة لإضافة لقب جديد للمورد البشري وهو مدرب ومتكيف، إلا أنه في حقيقة الأمر أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري لا تقتصر على التدريب وتنمية الموارد البشرية وحسب بل تتعداها بضرورة مزامنة ذلك بالإهتمام وبتمكين العاملين في مؤسساتهم وإعادة هندسة هاته الأخيرة كعناصر متكاملة تسعى في مجملها لتحقيق هدف واحد ألا وهو التميز في الأداء.

وبغض النظر عن عمق الصلة بين أداء الموارد البشرية وحالة المؤسسة التي لا يدركها إلا المختصين والمفكرين في هذا المجال، إلا أن الرؤية السطحية لمثل هذه العلاقة السببية تتجلى من خلال الأوضاع والصورة الحقيقية للمؤسسة، كون أن أداء المورد البشري يعني إنجاز الموظفين على مستوى المنظمات بكفاءة وفعالية وهذا الأمر يتطلب تواجد بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات

والإتصال ونظام معلوماتي راقى، مع تواجد تطوير مستمر للقدرات وكل هذه العناصر تعكس حالة المؤسسة.<sup>1</sup>

وكما أن الأداء يعتبر من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أن عملية تحسين الأداء أصبح أمراً ضرورياً لجميع المؤسسات، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة فيما بين المؤسسات المختلفة والذي أصبح عاملاً يقاس به مدى تميزها ونجاحها.

### أولاً: تعريف الأداء:

إن مصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات المتعددة المعاني كما يسميها **Bourguignon Annick** بالكلمات الحقائقية، فهي تتوافق مع كلمات عديدة وتحمل تفسيرات واسعة. فهو يمثل من الناحية النظرية مركز الإدارة الإستراتيجية، ويضم كل المضامين والدلالات الخاصة بالأداء والذي يعد خياراً استراتيجياً في فترات معينة.

وأما من منظور مدرسة النظم، فيشير الأداء إلى الموازنة بين البيئة، العاملين وكذا المؤسسة، وذلك من خلال القدرة على التكيف والإستقرار في البيئة المحيطة، والتأثير الإيجابي على نفسية العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، مما يضمن الإستغلال الرشيد والأمثل للموارد المتاحة في المنظمة وبالتالي يتم تحقيق أهدافها.

ويعد الأداء مفهوماً ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات عموماً، فهو ظاهرة تشمل جميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الإرتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال الإعتماد على عدة مداخل وذلك بالبحث عن الإدارة المتكاملة للأداء.<sup>2</sup>

ولقد تعرض العديد من الباحثين والمفكرين لتعريف الأداء البشري منها ما يلي:

<sup>1</sup> الطاهر غراز، إيمان تريمة. "تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية". مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية. المجلد: 04، العدد: 02، 2022. ص 100.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي. "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن". ط1. دار وائل للنشر. عمان. 2009. ص37.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

يعرف الأداء على أنه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".  
-كما يعني الأداء " القيام بأعباء الوظيفة بما يعادل المتوسط المفروض أدائه من قبل الموظف الكفاء المدرب".

-ويضيف كل من المرعي وياغي فيما يخص الأداء على أنه: " مجموع الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل وتحقيق غايات مطلوبة بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان، وبأقل زمن".

ويرتبط الأداء بعامل الزمن ويشار على أنه: "يتكون من قسمين أحدهما يشمل النتائج المسطرة والمراد الوصول إليها انطلاقا من الموارد والنشطة المتوفرة والموجهة لهذا الغرض، في حين يضم القسم الثاني القيمة المحققة رسميا نتيجة الجهود والأنشطة ضمن استراتيجية المؤسسة".  
ولطالما ارتبط هذا المفهوم بمفهومين آخرين وهما الكفاءة والفعالية، فكل غاية تعني الرفع من قيمة المخرجات وتقليص المدخلات، فهو مفهوم للأداء.<sup>1</sup>

وأیضا يعرفه **Miller et Broumily** على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكل كفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها على أكمل وجه".<sup>2</sup>

وأما إذا تعلق الأمر بأداء المؤسسات فيمكن القول بأن "الأداء هو مرآة المؤسسة مما يمكن أن تحققه من الإنتاجية العالية، رضا الزبون، الحصة السوقية الجيدة، العائد المالي، القيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه المجتمع، وكلها تعد في مجملها عناصر ونتائج للأداء على المدى البعيد".<sup>3</sup>

ويعرف أيضا الأداء على أنه: " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف

<sup>1</sup> الطاهر غراز، إيمان تريمة. مرجع سابق. ص 101.

<sup>2</sup> عداي الحسين فلاح حسين. "الإدارة الإستراتيجية". ط1. دار وائل للنشر. 2000. عمان. ص 231.

<sup>3</sup> الطاهر غراز، إيمان تريمة. نفس مرجع. ص 101.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

محددة تعكس توجهات المؤسسة".<sup>1</sup>

وأیضا في تعريف آخر للأداء فهو: "يعتبر محصلة وقدرة المؤسسة في استغلال مواردها المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة".<sup>2</sup>

ويجدر الإشارة إلى التفرقة بين مفهوم الأداء والسلوك والإنجاز، ذلك أن مفهوم السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون فيها، أما الإنجاز فهو ما يبقي من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو يعد بذلك مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.<sup>3</sup>

ولهذا فإن مفهوم الأداء في عمومه يعني " ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز العمال كما يجب أن تتجزأ، ويتصف بالشمولية والإستمرار، وبالتالي فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح أي مؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما أنه في الوقت نفسه يعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق عملية التأقلم معها<sup>4</sup>، فمفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير وهما الكفاءة والفعالية كما سبق وذكرنا.

وأما فيما يخص إدارة الأداء فهي " عملية إدارة ومساعدة العاملين على العمل بالكفاءة والفعالية اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

وغالبا ما تعمل إدارة الأداء على تحسين وتطوير أداء العاملين، والرفع من القيمة المضافة لهم سواء بشكل فردي أو ضمن جماعات، إذن هي عملية استراتيجية متكاملة وسر نجاح كل منظمة. ومن هنا نستشف بأن الأداء ما هو إلا تحقيق أفضل الأهداف والنتائج المسطرة والتي عادة ما

---

<sup>1</sup> Alain Fernandez, **les nouveaux Tableaux de bord des décideurs**. Edition d'organisation, parais, 2000. P 40.

<sup>2</sup> عريوة محاد. "إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد: 15. 2016. ص 150.

<sup>3</sup> حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء. "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة". الملتقى الدولي العلمي "أداء وفعالية المنظمة". جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر. 10-11 نوفمبر 2009. ص 03.

<sup>4</sup> الشيخ الداودي. "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث. العدد: 07. 2009-2010. جامعة الجزائر. ص

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

يطلق عليها بالمرجات وذلك بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، أو ما يسمى بالمدخلات خلال مدة زمنية محددة.

### ثانيا: العوامل المحددة للأداء :

يعتبر الأداء من الكلمات الغامضة لارتباطه وتوظيفه بمواضيع متشعبة، فقد وظف كمصطلح في ميادين كثيرة كالسياسة، وعلم الاجتماع، كذلك نجدة في الإدارة نظرا لتعدد العوامل المؤثرة عليه فيزداد الغموض أكثر، والتي يصعب بالأساس تحديدها، فنجد " فروم" يشير إلى أنه: " كما هو حال جميع الوظائف في المؤسسات لا يخلوا الأداء من عوامل مؤثرة عليه، والتي تمثل في حقيقة الأمر محصلة ذلك التفاعل الحاصل بين الدافعية والقدرة، وكذا الفهم الصحيح للدور الوظيفي لكل عامل".

وهذا ما يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور المكلف به. إذ يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية للعامل الناتجة عن تحفيزه، أما فيما يتعلق بصفاته الشخصية التي يستخدمها في وظيفته فعادة ما يطلق عليها بقدراته، ولب الموضوع هو إدراكه لمهامه وذلك من خلال جملة الأنشطة والسلوكيات الخاصة في عمله، وهذا ما أشار إليه "فروم" حول فكرته للأداء.

ومن خلال هذا الكلام يتضح لنا أن مفهوم الأداء هو ذلك الجهد المنسق لتنفيذ العملية التحويلية بجودة تتناسب والمفاهيم الوظيفية، والقدرات الشخصية للعامل، استنادا إلى عوامل دافعة للقيام بها منها الجهد والوقت القصير والتكاليف المنخفضة، كما تتضح بقية العوامل المحددة للأداء كالعوامل ذات العلاقة بالوظيفة والمؤسسة، وأخرى ذات علاقة بالبيئة، والتي سنوجزها في الآتي:

**1- عوامل متعلقة بالعامل:** إن هاته العوامل تشتمل على القدرة في الأداء الفعلي للعمل، وهي تختلف باختلاف خصائص وسمات عامل عن آخر، وهي تتضمن المعرفة والتعليم، الأقدمية

والخصائص الديمغرافية، وتتضمن أيضا الإتجاهات والطموحات التي يسعى لإشباعها.<sup>1</sup>

**2- عوامل متعلقة بالوظيفة:** وهي على نحوين بعضها يتعلق بتصميم الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم، وأخرى تتعلق بإنجاز العامل لوظيفته مثل الأجر، الحوافز المادية والمعنوية والظروف الملائمة للعمل.

**3- عوامل متعلقة بالمؤسسة:** وهاته العوامل عادة ما يطلق عليها بالعوامل الفنية باعتبار أن العامل يعمل في إطار جماعي وإدارة تحدد استراتيجيات خاصة بها، ولها جوانب فنية تؤثر على كفاءتها وأفرادها مثل نوعية الآلات، التقدم التكنولوجي، والهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل وغيرها.

**4- عوامل متعلقة بالبيئة:** وهي مختلف العوامل المتعلقة بالجو العام، ويشير إلى الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد وما يعكس من انتماء الفرد للبيئة، أو اعتباره أجنبيا عنها، وعموما هي عوامل تتعلق بالمحيط الخارجي.

#### ثالثا: أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء<sup>2</sup> وهي تمثل في مجملها الأداء الشامل وهي كالاتي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الإجتماعي، البعد البيئي، والبعد الاجتماعي.

**1- البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين، وتكتب من خلال ذلك ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالإستعانة بالقوائم المالية.

**2- البعد التنظيمي:** ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في الجانب التنظيمي بهدف تحقيق أهدافها، وبذلك يكون لدى مسيري المؤسسات معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والإقتصادية

<sup>1</sup> عطية العربي. "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية". مجلة

الباحث. العدد: 10. 2012. ص 323.

<sup>2</sup> الشيخ الداودي. مرجع سابق. ص 219.

وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والإقتصادية يختلف في طبيعته عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية وبهذا نستنتج أن هذين المعيارين المعتمدين في قياس الفعالية التنظيمية لهما أهمية ودور فعال في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة فرصة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب وذلك من خلال مظاهرها الأولى، أي قبل إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

**3- البعد البيئي للأداء:** وهو البعد الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

**4- البعد الاجتماعي:** ويشير هذا البعد للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعد مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي على حساب الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بمنح أهمية كبيرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي كل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... إلخ).<sup>1</sup>

**رابعاً: تقييم الأداء وطرق قياسه:**

في حقيقة الأمر أن التشخيص للحالة التي تكون عليها المنظمة لا يكفي وحده، بل يجب تقديم النتائج بطريقة كمية ومصحوباً بجملة من الإقتراحات والحلول للأزمات والمشاكل، فتقييم الأداء يعد الحل الأمثل لازدهار المنظمة وتحقيق أهدافها وسنتطرق في هذا العنصر إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء.

ولقد بات من الضروري على كل المنظمات طرح بعض التساؤلات على نفسها مثل:

- بأي أسلوب تعتمد المنظمة للقيام بكافة وظائفها من أجل إنجاز أدائها؟

<sup>1</sup> الشيخ الداودي. مرجع سابق. ص 219.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

- ما مدى تحقيق الموارد البشرية لمختلف مهامها المنوطة بها؟  
- ما هي النتائج المحققة أثناء ممارسة المؤسسة لوظائفها؟ هل أخفقت أم نجحت وكيف تم تحقيق هذا الأخير؟

- أين تكمن مواطن قوة المنظمة؟ وماهي العراقيل التي تصادفها أثناء قيامها بأعماله؟  
والإجابة على هاته الأسئلة هو ما يكشف عن دور تقييم الأداء في كل منظمة وضعت سياسات واستراتيجيات من أجل أن تتوصل لما أنجزته وحققته من أعمال وأهداف تم التسطير والتخطيط لها مسبقاً، كما يمكنها ذلك من معرفة مدى نجاعة استراتيجياتها باعتبار تقييم الأداء يعد مصدراً أساسياً للتغذية العكسية.

ومن هنا يمكننا القول بأن عملية تقييم وقياس الأداء في المؤسسة تعد المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية والتي تقدم كنتيجة نهائية خلال فترة معينة تمر بها المؤسسة في مشوارها الإستراتيجي.<sup>1</sup>

ويمكن الإشارة هنا لتوضيح الفرق بين القياس وتقييم الأداء، إلى أن القياس هو عملية جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه فإذا أضيف عليها معرفة النتائج وأسبابها، ثم اقتراح الحلول من أجل تقادي السلبيات وتم التوصل إلى أهداف جيدة مستقبلاً تحول بذلك القياس إلى تقييم للأداء.<sup>2</sup>

وأما بالنسبة لتعريف الدكتور عمر وصفي عقيلي لتقييم الأداء فهو يعرفه: " بذلك النظام الرسمي المصمم من قبل إدارة الموارد البشرية والذي يحتوي على مجموعة من الأسس، القواعد العلمية، والإجراءات التي يعتمدها كل مستوى إداري أعلى في تقييمه لأداء المستوى الأدنى منه بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصلاً لقاعدته".<sup>3</sup>  
ويعرف أيضاً تقييم الأداء على أنه: " التقدير العادل لجهود العاملين لمكافئتهم انطلاقاً من

<sup>1</sup> الطاهر غراز، إيمان تريمة. مرجع سابق. ص 102-103.

<sup>2</sup> عريوة محاد. مرجع سابق. ص 147.

<sup>3</sup> عمر وصفي العقيلي. إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي. دار وائل للنشر. الأردن. 2009. ص 363.

مقارنة أدائهم بجملة من المعايير والتي تتمثل في: الصفات والمميزات المتوفرة في الفرد، وذلك لبلوغ أهداف منها تمكين العامل من أداء عمله بكل أريحية ونجاح وكفاءة من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقارنة العمل المنجز للموظف بالمعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي.

إذن يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تعد في صورتها الحقيقية تلك العملية الحيوية المستمرة والتي تهدف أساساً إلى تحسين وتطوير العاملين، وبالتالي إتاحة لهم فرصة الترقية والحصول على المكافآت العادلة من جهة، ومن جهة أخرى فهو يوضح نقاط القوة والضعف للمؤسسة انطلاقاً من الملاحظة والتحليل ووفقاً لسياسات ومواعيد ثابتة وكذا معايير معينة والتي تتمثل في حجم التوظيف الحقيقي، كلفة العمل والبرامج، مستويات الإنتاجية المحققة وغيرها.<sup>1</sup> ومنذ أكثر من قرن كتب "لورد كيلفين" قائلاً: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبير عنه في صورة أرقام وأعداد فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون تفسير ذلك بأن معرفتك عنه ضئيلة أو غير مرضية".<sup>2</sup> ويضيف "جينز" بأن: "ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة".

ولهذا فإن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء. والجدول الآتي يوضح لنا المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء.

<sup>1</sup> الطاهر غراز، إيمان تريمة. مرجع سابق. ص 104.

<sup>2</sup> كريس أشتون. "تقييم الأداء الإستراتيجي". تر: علا أحمد إصلاح. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة. 2001. ص 30.

الجدول رقم (01): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية المدخلات المخططة إزاء
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية المخرجات المخططة إزاء
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وأن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وأن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي. أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. دار وائل للنشر. عمان. 2009. ص 78.

ومن خلال هذا الجدول المبين أعلاه يتضح لنا وبصورة جلية أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تمنح نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، لذلك فعلى جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة حتى تستطيع تحقيق نتائج جيدة.

خامسا: تحسين الأداء :

**1- مفهوم تحسين الأداء:** إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.<sup>1</sup>

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي وخارجي).

-إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

-التركيز على النظم والعمليات.

-القياس المستمر ومتابعة الأداء.<sup>2</sup>

**2- دوافع تحسين الأداء في المؤسسات:** في حقيقة الأمر يوجد العديد من العوامل تؤدي بالمؤسسات وتدفعها لعملية تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية، وأبعاد التنمية المستدامة.

**1-دوافع التحسين المستمر:** ومن أهم العوامل التي تدفع إلى التحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، المنافسة، المحافظة على المكانة والإهتمام بالجودة.

**1-1-معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة العمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات

<sup>1</sup> عبد الحكم أحمد الخزامي. "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء". ج3. مكتبة ابن سينا. القاهرة. 1999. ص11.

<sup>2</sup> ياسر إبراهيم العبيد. "مؤشرات الأداء". الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية. موقع:

[www.yaseralobaida/presentaion/arabic/13.pps](http://www.yaseralobaida/presentaion/arabic/13.pps) تاريخ التصفح: 2021/02/26. على الساعة: 12:15.

البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي من خلال الابتكار.

**1-2- الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

**1-3- الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

**1-4- المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك من خلال الإعتماد على عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك يجب على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية ومواكبتها.<sup>1</sup>

**2- المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الإجتماعية على أنها: " الإدماج الإختياري من طرف المؤسسات بالإهتمام بالمشاكل الإجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> عادل زايد. "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل". منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. 2003. ص 10.

<sup>2</sup> Yves Enregle et Annick Souyet. "La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)", Arnaud Franel edition, Québec, 2009, p 129.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر على المتطلبات القانونية المرفوضة من أجل الإستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الإجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

-تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.

-معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.

-تحفيز العمال، وهذا باتباع المؤسسة لاستراتيجيات وخطوات التنمية المستدامة.

-التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والإجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

-الإستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.<sup>1</sup>

وأما بالنسبة للتنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.

فالتنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بتوافر شرطين وهما: أن تكون الثروات المتواجدة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الإستمرارية إلى الأفضل إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.

### سادسا: التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

يعتبر التسيير العمومي الجديد كقنقيض وبديل للتسيير البيروقراطي القديم في الإدارات العمومية الحديثة و الاعتماد على المناجمنت العمومي الجديد وتبني أفكاره القائمة على تحقيق

---

<sup>1</sup> Alain Jounot. **100 questions pour comprendre et agir : REE et développement durable**,

AFNOR, Paris, 2010. Pp 15-16.

رضا المواطنين، وتحسين جودة الخدمات العمومية، وتخفيض التكاليف وترشيد النفقات العمومية كأساليب أثبتت نجاعتها في القطاع الخاص، ومحاولة إسقاط ذلك على الإدارات العمومية من أجل تحقيق نفس النتائج، ولهذا أتى المناجمت العمومي الجديد من أجل إجراء إصلاح معمق في مؤسسات القطاع العمومي من أجل إضفاء المرونة في التسيير في جميع وظائف الإدارة العمومية، ومن بين أهم الجوانب التي مستها هاته الإصلاحات نجد اهتمامه بإدارة الموارد البشرية بطريقة تسمح لمؤسسات القطاع العمومي بأن تستفيد ما أمكن لها من المهارات والكفاءات التي تتمتع بها مواردها البشرية من جهة، ومن جهة أخرى تكفل إدارة وتحفيز هؤلاء من أجل تقديم أحسن ما عندهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

إن الهدف العام والأساسي من تبني الإدارات العمومية للمانجمت العمومي الجديد هو محاولة الخروج من النمط التقليدي الذي يركز على تطبيق القوانين وعلى احترام القواعد واللوائح التنظيمية والإجراءات التي يعتبرها ماكس فيبر النموذج المثالي للبيروقراطية إلى نموذج تسييري آخر يركز على العقلانية المناجيرية، خاصة وأن مزايا التنظيم البيروقراطي أصبح ينظر إليها على أنها مساوئ في ظل بيئة تتسم بالعلومة، المنافسة القسوى واقتصاد المعرفة، والتطورات التكنولوجية السريعة، بمعنى الانتقال من المنطق المبني على الموارد إلى المنطق المبني على النتائج والأداء والجودة من خلال تحويل الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالأهداف من أجل تحسين وتفعيل أداء الموظفين والمؤسسة في آن واحد

### 1- أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية:

تتأثر المنظمات جميعها بالبيئة الداخلية والخارجية والمحيط الاجتماعي والعالمي، فهي لا تعيش بمعزل عن العالم والتحولت الحاصلة فيه والإدارة الجزائرية كغيرها من الإدارات أمام حتمية التغير ومواجهة التحديات من أجل ضمان بقائها واستمرارها في ظل مواجهة جميع العقبات ما بين العولمة الرقمية السريعة التطور وما بين تحديات البيئة واللوائح التنظيمية السارية المفعول

<sup>1</sup> علي عبد الله، أسماء بوطيش. "نظام الأجور في المؤسسات الصحية العمومية في ظل المناجمت العمومي الجديد". مجلة

العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الجزائر 3. 2019. ص 884-885.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

ولهذا أدخلت العديد من الإصلاحات الجوهرية من أجل رقمنة إدارة الموارد البشرية وفقا لما يمكنها من إثبات وجودها في الساحة العالمية آخذة في ذلك استراتيجيات تنمية مواردها البشرية وفق التقنيات الحديثة.

### أ-تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية:

تعددت تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلا أنها تشترك في مجمل التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات وكيفية استغلالها واستعمالها بالشكل الأمثل في تسيير هذا المورد الهام وحسن استقطابه وتكوينه وتدريبه وتحفيزه لتفجير الطاقات الكامنة فيه مما ينعكس على جودة الأداء.

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعبر عن فلسفة ومنهج إداري مستحدث يقوم على البرمجيات والحواسيب وحسن استخدامها بالشكل المطلوب من أجل ممارسة وظائف الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، فهي تعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الإتصال في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية<sup>1</sup>

### ب-أهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية

وتهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تقديم الخدمات في أقل وقت وتكلفة بجودة عالية في ظل تنافس حاد ما بين مختلف المؤسسات والمنظمات من أجل تحقيق ميزة تنافسية والبقاء للأجدر والأكفأ. كما أنها تسعى للقضاء على البيروقراطية واستغلال النفوذ والحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء معاملات أحد العملاء أو الأفراد، فعملية الرقمنة تعتبر إحدى الأساليب الرقابية لشفافية المعاملات الإدارية وتحقيق الاستحقاق للموارد البشرية.

- القضاء على الأرشيف الورقي من خلال تطبيق مشروع صفر ورقة وانتهاج جميع المعاملات الكترونيا.

<sup>1</sup> خالصة زاوي. "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية". مجلة وحدة البحث والتنمية وإدارة الموارد البشرية. 2017.ص116.

### ج- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أنها تساهم في:<sup>1</sup>

- إدارة الموارد البشرية بطرق أكثر فاعلية، مع تحسين التوجه الإستراتيجي للمؤسسات.
- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية
- إضافة إلى أنها تحسن من جودة وسرعة توفير المعلومات مع إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات.<sup>2</sup>

### د- تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تعددت تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلا أننا سنكتفي بذكر الآتي في دراستنا هاته وفق ما يلي:

**\*تطبيقات أنترانت إدارة الموارد البشرية:** لا بد من تشكيل أنترانت الموارد البشرية، والتي تكون ضمن أنترانت المنظمة، إذ تحتوي على نشر كتب للمستخدمين على الأنترنت مع ربطها بين وثائق ومواصفات عمليات القسم مما يسمح للمستخدم بمراجعة سياسات المنظمة والوصول إلى معرفة التعيينات الخاصة بالعمل، وتعلم الخدمات المتوفرة حول موظفي إدارة الموارد البشرية بما يسمح بتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للمستخدم، وأيضاً مساهمته في تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

**\*تطبيقات إكسترنانت إدارة الموارد البشرية:** ويعد العمل الجوهري لإكسترنانت الموارد البشرية هو تسهيل عمل قنوات التجارة الإلكترونية بين زبائن المنظمة، وأعمال الموارد البشرية وسوق خدمات الموارد البشرية، وهي تعتمد على نموذجين مختلفين وهما:

- الأول يسمح لإدارة الموارد البشرية بالمشاركة في بيانات القوة العاملة مع الباعة الذين يستعملون المعلومات بفعالية لإدارة خدمات الموارد البشرية.

<sup>1</sup> بريان هوبكنز، جيمس ماركهام. "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية". تر: خالد العامري، تلخيص: أحمد سيد طه الكردي. دار الفاروق، قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. 2006. ص 05.

<sup>2</sup> فريد النجار. "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية". الدار الجامعية. الإسكندرية. 2007. ص 357.

-والثاني يكون الباعة فقط هم في موقع المسؤولية الواسعة ويقومون بإدارة خدمات وقاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية.

\***تطبيقات بوابة إدارة الموارد البشرية:** ولدت فكرة بوابة الموارد البشرية سنة 1998، واستخدمت هذه الكلمة لأول مرة لوصف نقطة وصول متكاملة إلى المعلومات الخاصة بالمنظمة، ويمكن تعريفها بأنها: " التطبيقات التي تمكن المنظمات من فتح المعلومات المخزنة الداخلية والخارجية، وتوفر للمستخدمين بوابة واحدة من المعلومات الشخصية اللازمة لاتخاذ القرارات".

وتسمح أيضا بوابات الموارد البشرية بالوصول إلى كل نقاط مصادر المعلومات، وتحتاج إلى أنظمة وأدوات لاستهلاك خدمات الموارد البشرية التي تعرض على الأنترنت، وتعتبر شركة جنرال موتورز من يملك أكبر بوابات أنترنت موارد بشرية قيادية في العالم، وقد اقترحت ثلاثة أجيال لبوابة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: التدريب المستمر ومساهمته في تنمية الموارد البشرية.

مهما تكن إجراءات اختيار الموظفين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، إلا أنه قد تطرأ بعض المستجدات الكثيرة على العمل، إما على صعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع والخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين أو المتعاملين مع المؤسسات، أو قد تجتمع كلها مرة واحدة مما يستدعي إعادة النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكيف مع هاته التغيرات الجديدة، أي بمعنى استحداث أو إعادة النظر في مدى جاهزية الموظفين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعد على القيام بأعمالهم الموكلة إليهم بأحسن الطرق وأنجعها.

وما يمكن ملاحظته في هذا الإطار أن العديد من المؤسسات تقوم بإعادة النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى، أو ما اصطلح على تسميته بالرافعة

<sup>1</sup> خالصة زاوي. نفس المرجع. ص 117-118.

التدريبية العالية \*<sup>1</sup>، وتحقيق البرامج التدريبية الفعّالة والتي تعود بفوائد كثيرة للمؤسسة ومنها زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي والتنظيمي، وخلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة في آن واحد، وتوضيح السياسات العامة لها، وترشيد القرارات الإدارية، وتجديد المعلومات وتحديثها، مع بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستشارات الداخلية.

كما أن تلك البرامج التدريبية تحقق عدة فوائد للموظفين مثل مساعدتهم على فهمهم للمنظمة وسياستها وتوضيح أدوارهم فيها، كما أنها تساعدهم في حل مشاكلهم في العمل، وتطوير وتنمية الدافعية نحو الأداء، وأيضا تقلل من التوتر الذي قد ينجم من نقص المعرفة، وبالتالي فهي تساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والعاملين في نفس الوقت.

وقد تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباطه بمستوى أداء بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات من أجل مواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى الحد المطلوب مع رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، وتظهر أهمية التدريب للأفراد لدواعي الأسباب التالية:

1- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها لأول مرة.

2- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط (وهذا حال الأستاذ الجامعي)، بل ينتقلون بين عدة وظائف ومهام وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية ومهام أخرى.

3- كما أن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية واستحداث وظائف جديدة تتناسب والتكنولوجيا الجديدة.

---

\*1 High Leverage Training بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف

الإستراتيجية للمنظمة، فالتركيز على النوعية والجودة في البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لابد أن يكون متوافقا مع استراتيجية المنظمة و يؤدي في ذات الوقت لتحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في تلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات والنوعية المرغوب فيها.

4- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى لو كانوا من الأكفاء، إذ لا بد أن يخضعوا إلى تدريب خاص على كيفية إدارة الأعمال الفنية الجديدة، وأكد أن طبيعة التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال، وأيضاً على استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغل تلك الوظائف الجديدة.

وهنا يمكن القول أن فاعلية التدريب في المؤسسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من العوامل وخصوصاً بسياسات الأفراد عموماً، وبالتحديد على كفاءة سياسة الإختيار المتبعة، فيجب مراعاة الفروقات الفردية الموجودة بينهم وتتعلق بالميل والإتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب واكتساب المعارف، ولا شك أن سوء الإختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب، فالتدريب يكمل الإختيار، وإذا استطاعت المؤسسة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أقل من المستوى المطلوب الذي تحتاجه الوظيفة، فإن العبء يقع على التدريب من أجل تعويض هذا النقص، ومع ذلك فإن التدريب قد يكون بدون جدوى لأن بعض المعيّنين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم عملية التدريب من أساسه.

**أولاً: تعريف التدريب:** تختلط مفاهيم التدريب والتعليم والتعلم، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأنية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد وتحكم عملية التعلم مبادئ عديدة أهمها:<sup>1</sup>

-وجود المؤثرات، الإستجابة لهذه المؤثرات، التعزيز وهو ما يؤدي إلى تكرار السلوك، ووجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلم، ويتمثل ذلك في إشباع الحاجات المختلفة من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

<sup>1</sup> منير نوري. "تسيير الموارد البشرية". ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2010. ص 237-239.

أما عن عملية التدريب فهي عملية تعلّم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه، بعكس عملية التعلّم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ولرسالتها.

كما يعرف التدريب على أنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو حتى الوظيفية، وذلك بهدف اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تتقصه، والإتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعّاليته مع السرعة والإقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق".

كما وصف التدريب أيضاً بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب". وأيضاً عرف بأنه "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والإتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة".

كما عرفه آخرون بأنه "ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"<sup>1</sup>.

**ثانياً: أهداف التدريب الإستراتيجية:** يعتبر التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة في حد ذاتها، والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

**1- الزيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب الموظفين على

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 240-241.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

كيفية إتقانهم للعمل ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

**2-الاقتصاد في النفقات:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، فتدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفقاً للطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة، وأيضاً إقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

**3-التقليل في دوران العمل:** إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومدركاتهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين مع زيادة في رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم في خدمة المؤسسة.

**4-الرفع من معنويات العاملين:** حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين. إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالملل.

**5-مساعدة العاملين:** بحيث يساعد العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

**6-تنمية العاملين:** يقوم على تنمية العاملين للقيام بأعمالهم ووظائفهم المستقبلية.

**7-تخفيض حوادث العمل:** إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات، أو ظروف العمل، ويعني ذلك أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.

**8-إستمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب كان، أما المرونة فنعني بها قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على العمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الدافع أو الحافز للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

9-رفع مستوى الأداء: كذلك من الأهداف الإستراتيجية للتدريب أنه يعمل على رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

10-تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

11-إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.<sup>1</sup>

ثالثاً: عملية التخطيط للنشاط التدريبي وتحديد الحاجيات التدريبية: يحتاج النشاط التدريبي لعملية مسبقة تتمثل في التخطيط المسبق لإعداد هاته العملية على أكمل وجه، مع مراعاة وتحديد الأولويات من الحاجيات التدريبية، فهي عملية هادفة، وفيما يلي سيتم شرح ذلك:

#### ✓تخطيط النشاط التدريبي:

إن التدريب من منظور نظرية التنظيم هو نظام يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل منها بدور متميز، ولكن تتوقف الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره، ويقوم تصور التدريب على أساس فكرة النظام وفق الأبعاد الأساسية التالية:

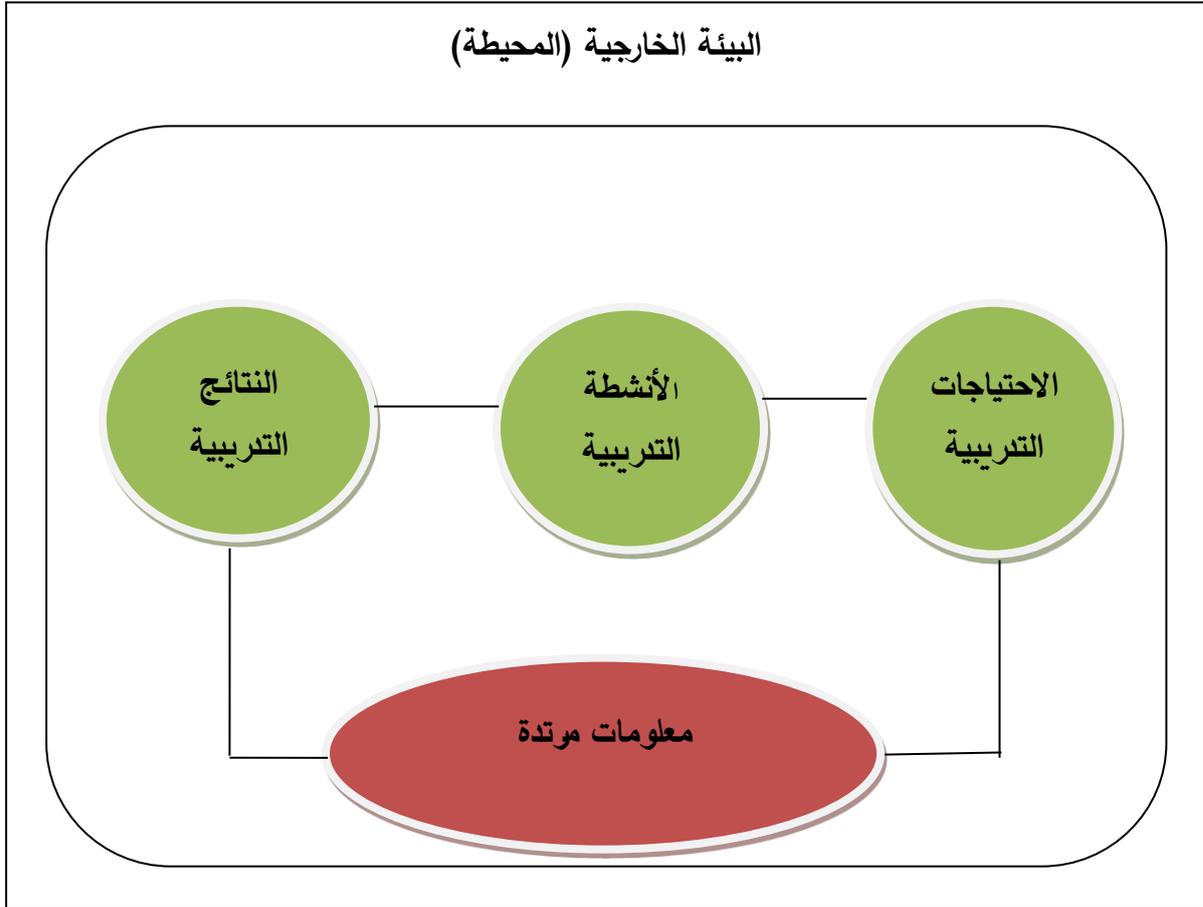
-التكامل والترابط الداخلي بين عناصر ومكونات نظام التدريب.

-الإنفتاح على البيئة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات التي تحدث بها من ناحية، وعلى القدرة لإحداث التغيرات بالتأثير على مكوناتها من ناحية أخرى.

-الإحساس بمدى التناسب مع متطلبات البيئة واحتياجاتها، ومن ثم القدرة على تعديل ما يتم من أنشطة تدريبية وتصحيح مسارها بما يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.  
والشكل التالي يوضح تصور النظام التدريبي المتكامل وفقاً لفكرة النظام.

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 244.

الشكل رقم (04): تصور النظام التدريبي المتكامل



البيئة الخارجية (المحيطة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على دراسات سابقة

- ومن خلال هذا الشكل نستطيع تحديد العناصر الأساسية للنظام التدريبي وهي تتمثل في الآتي:
- 1- الإحتياجات التدريبية وهي تتمثل في المدخلات الأساسية للنظام.
  - 2- الأنشطة التدريبية وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الإحتياجات التدريبية بواسطة مناهج وبرامج تدريبية.
  - 3- النتائج المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء وهي مستويات الكفاءة المضافة للمتدربين، والتي يمكن قياسها عادة بمعايير إقتصادية وسلوكية، وتمثل هاته النتائج مخرجات نظام التدريب.

4-المعلومات المرتدة، والتي توضح مدى النتائج التدريبية من ناحية وكيف تساعد على تقييم النظام التدريبي ككل وبيان توافقه مع متطلبات البيئة من ناحية أخرى. إن الإنطلاق من هذا المدخل المتكامل يطرح أهمية عنصر التخطيط في النظام التدريبي. إذ أن تخطيط التدريب يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن والإرتباط العضوي بين عناصر النظام وأجزائه بشكل يضمن القدرة على الوصول بالنتائج التدريبية المستهدفة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

### ✓ تحديد الحاجيات التدريبية:

ويعتبر تحديد الحاجة إلى التدريب هو الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة إلى تدريب، ويتم ذلك بدراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات مرتبة حسب أسبقيتها على النحو التالي:<sup>1</sup>

أ- **مؤشرات الأداء التنظيمي:** إن النشاط التدريبي ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي والوظيفي، لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، وتشمل هذه المؤشرات ما يلي:

- **مؤشرات كفاءة الإنجاز:** مثل معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، جودة الإنتاج، استغلال الآلات والأدوات، تكلفة التوزيع، جودة المخرجات.... إلخ

- **مؤشرات تتعلق باستخدام الموارد البشرية:** مثل احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التدريب المتبقية منها والمبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة، ومن وإلى الأعمال المختلفة.

وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية وعلاقتها ببعضها البعض، وعلاقتها أيضا بأهداف المنظمة يمكن استخلاص استنتاجات على مدى الإحتياج إلى التدريب، وفي أي المجالات يجب أن يوجه هذا التدريب.

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 248.

- مؤشرات أداء العاملين: إن تحديد مجالات تحسين الأداء لا تعتبر كافية لتقرير أن التدريب هو الوسيلة لتحقيق ذلك، فقد يكون الأداء منخفضاً لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على الإنتاج أو التوزيع.... إلخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة ويقضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

\* مقياس فاعلية الأداء للأفراد: دراسة هذا المقياس واتجاهاته بين جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، والتغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.

\* مكونات ومتطلبات الأداء: وتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل، أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة، أو لأي سبب آخر كان.

ووفق هذه الدراسة يحدد أيضاً التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي تم فيها تقييم أداء الأفراد.

- مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب: وتعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعداد في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:<sup>1</sup>

\* جوانب الأداء التي يشوبها قصور، وكان الفرد يملك القدرات اللازمة لأدائها عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

\* جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الإستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات).

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 249.

في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الإستعدادات اللازمة لرفع مستوى الأداء، ويبقى بعدئذ أمر واحد يجب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلا في برنامج للتدريب وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض في كل الأفراد ينمي التدريب من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب، وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب وفي العمل بعد التدريب.

### ✓ مراحل تحديد الإحتياجات التدريبية:

تتطوي مشكلة تحديد الإحتياجات التدريبية على الإتجاهات التالية:

\***التحليل التنظيمي:** ويهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المؤسسة.

\***تحليل العمليات:** ويعني تحليل مضمون برامج التدريب، أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب.

\***تحليل الأشخاص:** وذلك بتحديد المهارات والمعرفة، أو الإتجاهات المطلوبة تنميتها في الأفراد العاملين في المؤسسة.

وتتمثل مراحل تحديد الإحتياجات التدريبية في الخطوات التالية:<sup>1</sup>

**1- وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:** إن تحليل وتوصيف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة، وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال والمهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذي سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين أساسيتين وهما: أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة بمعنى أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حاليا، ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التدريبية الجديدة.

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 250.

فقد تفتقر المؤسسة مثلاً لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف مثلاً، ولكن من المقرر إنشاء هذه الإدارة في السنة التدريبية القادمة، لذلك فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة، وذلك بتوفير معلومات أو تقديرات عن خطة العمل الكلية للمؤسسة في الفترة التخطيطية لكي يتم مثل ذلك التوصيف، ولهذا فإن التوصيف لابد أن يتصرف إلى أنواع الأعمال والوظائف المستقبلية التي تقتضي زيادة حجم العمل المتوقع توفرها إلى جانب الوظائف الحاضرة.

**2- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:** وتتمثل الخطوة الثانية في إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة، وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، ويخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة، والذي يمكن استخدامه في ملأ الوظائف والأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب، بل إن مثل ذلك لا يكفي وحدة لإعداد خطة التدريب وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى، ولذلك تتوافر لدى المؤسسة البيانات التالية: عدد العاملين، مؤهلاتهم وخبراتهم، تقييم مدى ملائمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل.

ومن الجدير بالملاحظة أن الإدارة لا يعينها وهي تستحضر للتدريب معرفة الوظائف الشاغرة التي لا يوجد من يشغلها، أو الوظائف التي تغير مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص آخر ليشغلها حيث لم تكن كفاءة ماهرة شاغلها تتفق مع الواجبات الجديدة للوظيفة، بل إن الإدارة تحتاج إلى معرفة ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حالياً من حيث نجاحه في أداء واجبات الوظيفة بالطريقة التي تحدده الإدارة أيضاً.

وهنا ما يجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تأخذ بعين الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة سياسات الإختيار والتعيين والترقية والتقاعد، فقد تلجأ الإدارة إلى تعيين أفراد من خارج المؤسسة لسد النقص، وبذلك لن تحسب حساباً للتدريب وهي تستحضر خططها التدريبية، كما أنها قد تبحث عن هؤلاء الأفراد من داخل ما تمتلكه من موارد بشرية وفي هاته الحالة فإن ما تحتاجه هو العمل على تدريبهم.

كما أنها قد تعتمد على التخطيط للترقية، وذلك من خلال تحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبالتالي يؤخذ هذا بعين الاعتبار عند رسم سياسات التدريب لإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية فيها قبل ذلك بفترة كافية، وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات، والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.

وفي الأخير يمكن القول بأن سياسات التقاعد والتقاعد في السن المحدد للتقاعد قانونا تؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل فيها أن يبقى الفرد بالمؤسسة وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدما على أعمال تلك الوظيفة.

**3- مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين:** وفي هاته الخطوة يتم المقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال من ناحية وبين عملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وتكمن قيمة تلك المقارنة من الناحية التدريبية في أنها تساعد على تحديد احتياجات التدريب بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من جهة، وأما من جهة ثانية فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بأعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به، ومن خلال المقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها و حتى تلك التي تتطلب إعادة تدريب من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها واحتياجات المؤسسة إليها.

إن الإحتياجات التدريبية هي عبارة عن المهارات والمعارف والإتجاهات والميول التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة.<sup>1</sup>

**رابعا: طرق وأساليب التدريب:** من العناصر الأساسية التي لا بد من تحديدها عند تصميم البرنامج التدريبي هي موقع التدريب والتسهيلات الضرورية لتنفيذ التدريب، وطرق التدريب، حيث من الممكن أن يتم التدريب في مكان العمل تحت إشراف وتوجيه أحد العاملين ذوي الخبرة سواء كان

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 252-254.

من قبل المشرف المباشر أو مدرب متخصص بعملية التدريب، وقد يكون التدريب خارج الموقع الوظيفي، أو خارج المؤسسة، وذلك يتوقف على طبيعة المهمة التدريبية وظروف المؤسسة. كما يتطلب البرنامج التدريبي تحديدا مسبقا لمؤهلات المدربين والمتدربين المتوافقة مع الحاجات والأهداف التدريبية، والأجهزة والمستلزمات المساعدة للتدريب، مع تحديد الوقت المناسب للتدريب. ويمكن ذكر طرق التدريب الأساسية في النقاط التالية:

**1- طريقة التدريب أثناء العمل:** وتعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا وفيها يقع عبئ العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر، وإن من بين أهم أسباب انتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت ومن ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمال الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى توفير النفقات والأفراد اللازمين لإدارة أعمال التدريب، إلا أن هناك من الشروط الأساسية التي لا بد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية وهي أن يلم الرئيس المباشر إماما تاما بطبيعة العمل ومطالبه، وأن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التدريب والاقتناع بفوائده.

ومن المزايا الأساسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي، وبالتالي يرتبط المتدرب ماديا ونفسيا بجو العمل وهو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التدريب وبالكامل حينما يمارس العمل ويتدرب عليه.<sup>1</sup>

**2- طريقة إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة:** فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل ويتطلب الأمر أعدادا كبيرة وبوقت قصير، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين ومتفرغين لهذه العملية، وقد تفتتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة.

<sup>1</sup> علي السلمي. "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية". مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985. ص 282.

إلا أنه لا يمكن استخدام هذه الطريقة بشكل كبير لعدم قدرة جميع المؤسسات على استغلالها بسبب محدودية إمكانياتها المادية ولما تتطلبه هذه الطريقة من آلات ومعدات.

**3- طريقة التدريب خارج العمل:** ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية، ومن المفيد أن تلقى أساليب التدريب اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون أسلوب المحاضرة التقليدية والتي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي وهو أمر لا يتفق مع خبراته الإدارية، فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالاً للمناقشة وإبداء الرأي مهما كان عمله، فإنه لن يكون مفيداً في مثل هذه الدورات وخاصة على مستوى المديرين في المستويات الوسطى والعلوية.<sup>1</sup>

**خامساً: علاقة التدريب بالأداء:** يعد التدريب تغيير في سلوك الأفراد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والإتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب، وهذا ما دعا بالكثير للإعتقاد بأن تنمية الموارد البشرية تعتمد وترتكز على نشاط واحد ألا وهو التدريب كأمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية والأتمتة، وبسبب أيضا الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال، حيث كان هذا الأمر سبباً في بعث العديد من المؤسسات موظفيها من أجل القيام بدورات تدريبية وبشكل منتظم كأسلوب تحديثي وتطويري لأدائهم، وبهذا يمكن القول بأن التدريب يهدف للإهتمام بأداء العاملين وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة، وما ينبغي كشرط أساس وجود نوع من الانسجام والاندماج بين الغايات المسطرة وأسلوب الأداء الذي تم تبنيه من قبل المنظمة باعتبار أن التدريب عملية مدروسة تؤثر مباشرة على العوامل النفسية والشخصية للعامل المتدرب من خلال سعيها لتعديل: الإتجاهات، إثراء المعارف والأسلوب المهاري لكل عامل في الإدارة، والتي تفرز بالضرورة ما يسمى بدعم الخبرة، وبالتالي يتحقق الأداء الفعال والناجح في نشاط أو عدة أنشطة حاضراً ومستقبلاً.

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 256-257.

وللأداء علاقة مباشرة بالكفاءة والفعالية باعتبارهما ركيزتا الأداء، إذ يعد التدريب نوع من الإستثمار الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الأرباح، والقيام بالأمور الصحيحة وبالشكل السليم لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو المعنى المطابق للفعالية، فالتدريب يسعى لتحقيق الفعالية والكفاءة معا.

وللتدريب الأثر على أداء الفرد، وهذا للعلاقة الوطيدة بين مستوى الأداء والفرد بما يملكه من قدرة ورغبة في العمل، بحيث يعد هاذان العاملان المحرك الأساسي للتدريب وسر نجاح المؤسسات في ترقية أداء أفرادها.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: التحفيز الفعال وأثره في رفع الأداء الوظيفي

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار لتشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، مع العمل على تحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز والعمل على استمرار التميز وتطوير الأداء، وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة تحفيز فعالة ذلك أن التأثير على اتجاهات الأفراد في التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الإتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة، ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد بالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة.

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقا لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز. لذا فإنه سيتم في هذا الجزء تبيان مفهوم وأهمية وأنواع الدوافع والحوافز مع توضيح أهميتها في رفع الأداء الوظيفي.

ولقد أشارت الكثير من الدراسات السلوكية المعاصرة إلى محددات كفاءة الأفراد العاملين، والتي أهمها المقدرة على العمل والدافع أو الرغبة في العمل، إضافة إلى عامل الفرصة المتاحة الذي قد يكون دوره كبير في تحديد كل من القدرة والرغبة.

<sup>1</sup> الطاهر غراز، إيمان تريمة. مرجع سابق. ص 107.

أولاً: مفهوم وأهمية دوافع العمل:

ويمكن تحديد ذلك فيما يلي:

1- مفهوم دوافع العمل: يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية وهي:

- أن السلوك هو نتيجة، أي هنالك أسبابا لكل سلوك.

- إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هاته الإثارة سلوك محدد.

- إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه، فالدافع يعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

2- أهمية دوافع العمل: إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة ككل، وإن من بين أهم الفوائد المترتبة عن ذلك ما يلي:

- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، ولهذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على العمل لإشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.

- كما أن الدوافع الإيجابية تساعد في التقليل من الصراعات التي تنجم بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.

- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

-يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتميئتها.

ومن الجدير بالذكر أن دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية، كالسمات الذهنية والجسمية والقيم والإتجاهات، وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

**ثانيا: مفهوم وأنواع الحوافز:** تعتبر الحوافز من بين أهم العوامل التي تدعم العاملين وتشجعهم على تأدية مهامهم أكثر، كما أنها تزيد من فاعليتهم، وفي هذا الجانب سيتم التطرق لمفهوم الحوافز وأنواعها.

**1- مفهوم الحوافز:** وتعتبر الحوافز بالضبط العوامل التي تهدف بالأساس إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي العوامل الخارجية التي ينجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه.

وبمعنى أدق تعتبر الحوافز " مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير في سلوك الفرد وذلك من خلال إشباع حاجاته". وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي:

-الحالة المعنوية للأفراد، درجة رضا الفرد عن عمله، استقرار الفرد في المنظمة، جودة أداء الفرد وإنتاجيته، كفاءة الأداء التنظيمي.

**2- أنواع الحوافز:** هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

**أ- الحوافز المادية:** وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجر والمرتبات أي صور نقدية، ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والإستثنائية، والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية...إلخ.

ب- الحوافز المعنوية: ونعني بها تلك الحوافز التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية، ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية، وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة التي يتولاها الفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم، والتدريب والمهارات وجدول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للأفراد.<sup>1</sup>

ويجدر بنا في هذا العنصر الإشارة لأهم نظريات الدوافع والحوافز، بحيث تشير أغلب الأبحاث والدراسات حول دوافع الموظفين إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية، فهناك اتجاهين في نظريات الدوافع، الإتجاه الأول يركز على محتوى الدافع (Content)، والإتجاه الثاني يركز على عملية الدافع (Process)، حيث تركز نظريات المحتوى على العوامل المؤثرة في السلوك سواء كانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية، أما نظريات العملية فتحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك.

#### أولاً: نظريات المحتوى

ومن بين أهم نظريات المحتوى، نظرية ما سلو للحاجات الإنسانية، ونظرية الدفر، ونظرية هرزبيرج، ونظرية ماكيلاند للإنجاز.

1- **نظرية الحاجات الإنسانية ما سلو: Maslow Theory** وقد طور ما سلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تندرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفيزيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تأكيد الذات (للتطور والنمو).

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 282-285.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

-الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية، وهي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى وغيرها، ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.

-حاجات الأمن، فحينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد، ومن بين هذه الحاجات نجد الرغبة في الحماية ضد الأخطار وتفضيل العمل في بيئة مستقرة.

-الحاجات الاجتماعية، وحينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع يوجه سلوكه ومنها، حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين، دعم الآخرين للفرد، الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية.

-حاجات المركز والشعور بالذات، وعندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح ملحة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

-حاجات إثبات الذات، ويأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، وتعتبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح الفرد أكثر تميزا عن غيره من الأفراد، وأن يصبح الفرد أكثر تميزا عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريده.

ويمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات، ولكن الحاجة الأكثر إلحاحا هي التي ستقرض نفسها على سلوكه الحالي، كما أن الإنسان يبحث دائما بطبيعته على الإستمرار في إشباع حاجاته وبمجرد إشباعه لإحدى هاته الحاجات بشكل مناسب فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على سلوكه، ومن ثم يتحول الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السابقة ساعيا لإشباعها. ومن ثم فإنه على الرغم من أن بعض الحاجات تكون قد أشبعت فإن هذا لا يعني أنها قد سقطت نهائيا. ووفقا لسلم الحاجات ونظرية ما سلو فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح: أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ما سلو

الوسائل التحفيزية	الحاجة
أنظمة الدفع والأجور برامج التغذية والإطعام برامج وخدمات الإسكان	الفيزيولوجية
خطط العلاوات والمزايا العينية الرواتب التقاعدية برامج العناية بالأطفال البرامج الصحية	الأمان
فترات الإستراحة الفرق الرياضية السفريات العائلية فرق العمل	الاجتماعية
الإستقلالية المسؤولية الدفع كرمز للموقع نوعية المكتب وتأثيره	احترام وتقدير الذات
الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية) المواقع القيادية الصلاحيات والإستقلالية	تحقيق الذات

المصدر: منير نوري. تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. ص

## 2- نظرية آلدفر: Alderfer Theory

وتعد هاته النظرية تطورا لنظرية ما سلو، إذ تضع الحاجات التي جاء بها ما سلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمسة، وهاته المجموعات هي كالتالي:

-حاجات الوجود Existence -حاجات الإنتماء Relatedness -حاجات النمو Growth  
\*حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ما سلو وتعكس حاجات الإنتماء الحاجة إلى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ما سلو.

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة على الأسئلة التالية:

-ماهي الحاجات الفعلية للأفراد؟

-ماهي الحاجات المشبعة؟

-كيف تم إشباعها؟

-أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟

-هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟

-كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟

## 3- نظرية الإنجاز الثلاثية لديفيد ماكلياند: Macleeland Trichotomy of Needs

وقد لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزا يجذب الإنتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود سببين لأداء الفرد هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.

إن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وأن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا، والقدرات الفردية موروثه أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وأنه يرى أن حافز الإنجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

ولهذا فإن هاته النظرية تمكن القائد الإداري على حث مرؤوسيه على الإرتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنه من معرفة أوجه الضعف المختلفة، وبذلك يمكن الإرتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم، كما يمكنه من إيجاد فرصة جديدة تمكنه من الإرتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

وما يمكن ملاحظته هنا أن ماكلياند ركز على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين

هي:

- الحاجة إلى الإنجاز Achievement Need

- الحاجة إلى الإلتناء Affiliation Need

- الحاجة إلى السلطة Power Need

ويرى ماكلياند أن الحاجة إلى الإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة. حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تميمتها من خلال البرامج التدريبية، وتشير الحاجة إلى الإلتناء لرغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات إجتماعية، بحيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.<sup>1</sup>

وأما بالنسبة للحاجة إلى السلطة فهي تشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، فالفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم. وكما يرى أيضا ماكلياند بأن تشخيص هاته الحاجات الثلاثة يتيح للمؤسسة الفرصة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية، ويفضلون المهام المتحدية، في حين أن الذين تكون حاجاتهم الإجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية.

### 4- نظرية العاملين لفردريك هرزبورغ: Herzberg Two-Factor Theory

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 287.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

ونتيجة للدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل واستنتجوا وجود مجموعتين:

**\*المجموعة الأولى:** هي عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها سياسة الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل المادية.

**\*وأما عن المجموعة الثانية:** فهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا اتجاه عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل المحفزة إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم، كما أنها تعمل على تحقيق أداء متميز، وهذا بدوره يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن توافر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثرا إيجابيا في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف المرجوة، ويدخل في مجموعة العوامل الحافزة، الإنجاز والتقدير أو اعتراف الإدارة وزيادة المسؤولية والتقدم والتنمية الذاتية والترقية.

وتعتبر نظرية هرزبرغ من بين أهم نظريات المحتوى التي لاقت رواجاً من قبل الباحثين والتطبيقيين، إذ حاول هو وزملائه تحديد خصائص محتوى الأعمال بالآتي: المسؤولية والإستقلالية وتقدير الذات وتحقيق الذات (النمو والتطوير)، وتعتبر هاته الخصائص التي سميت بالعوامل الدافعة Motivators التي يمكن إشباعها من خلال الصلاحيات والمهام المتحدية والإستقلالية. وقد تم أيضا تحديد العوامل الصحية التي تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية، والتي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفير الظروف البيئية المناسبة والأجور وسياسات المنظمة والمكافأة التقاعدية وضمانات العمل وغيرها.

كما أن هاته النظرية وضّحت بأن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية أي لا تؤدي إلى الرضى وإنما تمنع عدم الرضى.

### 5- نظرية العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو:

وتقوم هاته النظرية على أهمية الأفراد أيًا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم، حتى يمكن توفير جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية التون مايو وزملائه في مصانع هوثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت تعاني إدارتهم من ظاهرة خطيرة وهي تقيّد العمال لإنتاجهم وعند بعث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة اتّضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فاتجهت بذلك الدراسة إلى عامل النفس والإجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية، ومن أبرز الدراسات في هذا المجال نجد أيضا الدراسة التي قام بها رامسيس ديكارت، وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فتوفر البيئة الصالحة والعادلة والإيجابية والتي تقع مسؤولياته الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الإيجابية التي من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا: نظريات العملية (الدافعية)

إن نظريات عملية الدافع تركز على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري، ومن بين أهم هاته النظريات ما سنتطرق له في هذا العنصر كآتي:

#### 1- نظرية العدالة لآدمز: Adams' Theory

وتوضح نظرية العدالة لآدمز العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل وبالتالي تزداد دافعيته والعكس يحصل في كثير من الأحيان عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبين والإحباط عندما يرى عدم العدالة في منح الحوافز مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله، أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه، أو تغيير مستوى أدائه، أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضى.

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 289-295.

- إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتائر عالية من الدوافع والأداء، ولتحقيق العدالة لأبد للمدير من الإجابة على الأسئلة التالية:
- ماهي مساهمات أو مدخلات الأفراد؟
  - ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟
  - ماهي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟
  - ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟
  - ماهي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟

## 2- نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم: Expectancy Theory

وهاته النظرية تبنى على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الفرد في مواقف العمل ومن أهمها، الأول أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكثر نفع ممكن وأكثر قيمة، والثاني، يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها والمدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضّله طبقاً للفرض الأول هو الذي سيحقق له الأهداف التي يود الوصول إليها وتحقيقها، فإن كانت النقود تمثل الهدف الذي يريد تحقيقه الفرد واعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها فإن زيادة الأجر تبعاً لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة كلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر-الحوافز- كان هذا الحافز هو العامل الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة من أجل تشجيع الفرد على تحقيق أهدافها.

وتفترض هاته النظرية أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة وهي الجهود المبذولة والمكافئ من هذه الجهود وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى أداء وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة.

كما أن سلوك الفرد مبني على تصوراتهِ وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أن يحقق له الفائدة

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

الأكبر ويجنبه الصعوبات، ولذلك فإن هاته النظرية تؤكد أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى المخرجات متمثلة بتحسين الأداء، وأن هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد، وبناء على هاته العوامل لنظرية التوقع فإنه يجب على الإدارة تشخيص المشاكل المتعلقة بالدافع من خلال الأسئلة التالية:

- هل يدرك الفرد بأن جهودهم ستؤدي إلى أداء؟

- هل يدرك الأفراد بأن هناك سلوكيات محددة تؤدي إلى مخرجات محددة؟

- ماهي القيم التي يرغب بها الأفراد إزاء هذه المخرجات؟

### 3- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

وتعتبر هاته النظرية والمعروفة بنظرية مدرسة الإدارة العلمية والتي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاجية في زمن أقل وبجهد معقول، حيث يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

كما أن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبمجهود وزمن أقل، وأن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج، وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، وأما بالنسبة للفرد منخفض الأداء الذي لا يصل بإنتاجيته لهذا المستوى فعلة الإدارة تدريبه أو نقله.

4- النظرية  $Y, X$  لدوجلاس ماك جريجور: وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد

كبير من المديرين أن هناك فئتين:

- الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية  $X$ ، وتنتظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي على

أنه بطبيعته كسول ولا يريد العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا طموح لديه ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدل أن يقود، أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخليا، أي أنه لا يهتم أهداف المؤسسة، وأن كل ما يهتم ذاته فقط، كذلك أنه شخص غير قابل للتغير بطبيعته.<sup>1</sup>

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وتطلعات وحاجات المؤسسة وأهدافها، وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حاله من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي ذلك على عنف أو تهديد مستمر، وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X.

-وأما ما يمكن أن يقال بالنسبة للفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y، أي أن الفرد وفقا لهاته النظرية هو بطبيعته إنسان فعّال قادر على العمل ويرغب فيه، كما أنه قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، وهو متحمس للقيادة وما على الإدارة سوى خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فإن هاته الفئة من المدراء هم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والإحترام وتحقيق الذات، والإدارة في هذا الإطار ما عليها سوى تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

**المبحث الثالث: مظاهر استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة**

هناك إهتمام كبير بالتوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات المعاصرة، حيث عرفت شبكة الأنترنت في خضم هاته التطورات السريعة تعدد في خدماتها، حيث سعت المؤسسات المعاصرة لإدماج تكنولوجيا الجيل الثاني للويب في نمط عمل وظائفها بهدف تطوير القدرات والكفاءات وتحسين الأداء والرفع من الميزة التنافسية، وبهذا أصبحت تكنولوجيا

<sup>1</sup> منير نوري. مرجع سابق. ص 296-299.

المعلومات وسيلة لتحقيق الإستخدام الأمثل للمورد البشري الذي تتولى مهمته الإدارة من أجل بلوغ أهداف المؤسسات المعاصرة.<sup>1</sup>

وبهذا فإن المؤسسات المعاصرة تولي أهمية بالغة لتنمية مواردها البشرية بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال المتوفرة لديها، فهي تسعى دوماً إلى استخدام مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها من نظم معلوماتية وشبكاتية المختلفة من أجل العمل على تنمية مواردها وزيادة فعاليتها، حيث تعد تلك التنمية التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة مرتكزة بذلك على الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة ومن أهم أحد الوسائل المهمة التي تلجأ إليها مؤسسات اليوم، فهاته الأخيرة بمواردها البشرية لا بمنشآتها فرغ كفاءة وفاعلية أداء العنصر البشري يتوقف عليه فشل أو نجاح المؤسسات المعاصرة لتحقيق أهدافها المتمثلة في الإستمرارية والتوسيع وتحقيق ميزة تنافسية وضمان بقائها. فالإدارة أو المؤسسة الكفأة تعمل على الإستثمار الجيد في مواردها البشرية.

كما أن هاته التنمية تركز في مجملها على أهم الوظائف والتي تتمثل في التدريب والتعليم والتطوير.

**المطلب الأول: أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

يعيش العالم اليوم تطوراً سريعاً ومذهلاً في ظل تطورات بيئية متغيرة باستمرار، فأصبحت بذلك جل المؤسسات بنوعها خاصة أو عامة تسعى لضمان واثبات وجودها واستمراريتها من أجل البقاء، وهذا لن يتأتى إلا من خلال ضبط استراتيجيات وخطط تضمن تجديد الفكر البشري لطاقتها ومواردها في ظل التحول الرقمي الحاصل، وهذا من خلال التجديد والتنويع ومواكبة العصرنة من خلال عمليات التدريب والتحفيز من أجل المحافظة على موردها البشري ومن بين

<sup>1</sup> بختة حداد، عز الدين محمدي. "مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

المعاصرة". حوليات جامعة الجزائر 1، العدد: 32، الجزء: 02. 2018. ص-ص 625-626.

أهم هاته الاستراتيجيات ما يلي:<sup>1</sup>

\***استراتيجية التدريب:** تهدف هاته الاستراتيجية لجعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكّنها من التأقلم مع الابتكارات والتحوّلات التقنية من أجل تقديم الأفضل والتميز أكثر.

\***استراتيجية التحفيز:** يعتبر التحفيز وتحريك رغبات الموظفين قديم المنشأ قدم ظهور التنظيمات الإدارية، إلا أن الاهتمام به بطريقة فنية ومعرفية منظمة تطور حديثاً في علم الإدارة، خاصة مع التسارع المستمر في التغيرات التكنولوجية والتحوّلات التقنية المذهلة، حيث أصبحت تشكل عائقاً أمام العديد من الإدارات لعدم قدرتها على التكيف ومتطلبات العصر.

\***استراتيجية بناء فرق العمل:** تواجه العديد من المنظمات تحديات تتطلب منها الأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهمها التحوّلات التقنية التي أدت في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لصعوبة التعامل والتكيف معها، فنتج عن ذلك انخفاض في الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المنظمة فكان على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فرق العمل عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، فإن هذه العملية وبمرورها بعدة مراحل يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل وبالتالي ترتفع معنويات المورد البشري داخل المنظمة بفضل التعاون وتبادل الخبرات والمهارات<sup>2</sup>، ولهذا بات من الضروري ووجب تشكيل واستحداث فرق الموارد البشرية الرقمية حيث تكون مختصة بالتحوّل الرقمي من أجل استكشاف طرق عمل إبداعية حديثة وتحسين الخدمة من خلال استغلال أدوات الذكاء الصناعي وهو ما يتطلب من المؤسسات العمل على استقطاب الكفاءات والمهارات الرقمية، إضافة إلى تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية في مجال التكنولوجيا الحديثة مثل البرمجة والأمن الإلكتروني والتواصل الاجتماعي حتى تتمكن المؤسسات من الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا.

<sup>1</sup>خوصة مصطفى، بن عبو الجبالي. "تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة قطاع البنوك

لولاية مستغانم". حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35، العدد: 1. 2021. ص 694.

<sup>2</sup> ياسر عبد الرحمان. مرجع سابق. ص 217.

\*استراتيجية الاستعانة من مصادر خارجية: ويتم هنا البحث والاستعانة بأفراد أو منظمات خارجيين لإتمام بعض المهام خارج مجموعة موظفيها وتتعاقد معهم للحصول على مهارات معينة وهذا يفيد بشكل خاص إنجاز مهام محددة ومتخصصة لا تتطلب عملاً مستمراً بدوام كامل مثلاً: تنفيذ مشروع قصير الأجل بالاستعانة بخبير استشاري، أو يمكن شراء خبرة محددة مثل المشورة القانونية من مصدر خارجي.<sup>1</sup>

وما يمكن قوله في هذا الإطار أن إدارة الموارد البشرية اليوم في ظل اقتصاد المعرفة والتطور المذهل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تحولت من إدارة القدرات إلى إدارة الكفاءات أو المعارف بحيث أصبحت اليوم تستقطب الموارد البشرية اللازمة من أي مكان وفي أي وقت يبقى فيها الأجر والأكفاً.

### المطلب الثاني: متطلبات ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

من أجل تحقيق تنمية الموارد البشرية هناك متطلبات وجب توافرها لتحقيق العملية التنموية وبفعالية في المؤسسات المعاصرة، ومن بين أهم هاته المتطلبات والمسؤوليات الضرورية نجد ما يلي:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: متطلبات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

1- تنظيم وظيفة تنمية المورد البشري بشكل يؤدي لتحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات التنظيم.

2- يجب توفر أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية في المستويات الإدارية التالية:

\* على مستوى الإدارة العليا: وهذا من حيث الإلتزام اتجاه المورد البشري، مع توفر الرغبة في الإستثمار فيه، وتهيئة المناخ المناسب لتأدية المهام الوظيفية.

\* مستوى الوحدة أو القسم: وفيه يتم العمل مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط

<sup>1</sup> <https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights>. موقع بكة، مقال بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية"، تاريخ التصفح 2022-07-24 على الساعة 18:30 مساءً.

<sup>2</sup> بخنة حداد، عز الدين محمدي، مرجع سابق. ص-ص 632-633.

## عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي

وسياسات تنمية الموارد البشرية.

\* مستوى العمليات والمهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وبين الخبرة الفنية في وظائف وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

3- ضرورة وجود إدارة أفراد فعالة وتشاركية.

4- الربط بين تنمية الفرد والمؤسسة من خلال تحديد الإحتياجات، مع رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الإحتياجات.

5- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد.

6- هدف وسياسة لتنمية الفرد، مع وضع خطط واستراتيجيات حتى تتحقق أهداف التنمية.

7- ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط والإستراتيجيات من أجل تحقيق التعلم والنمو، كما يجب أن يستجيب الأفراد بنوع من الإلتزام والولاء التنظيمي وأن يتعلموا ويساهموا في تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة التي ينتموا إليها.

### الفرع الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

وترتكز مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة على المستويات الإدارية التالية:

أ- مستوى الإدارة العليا، بحيث تتحمل مسؤولية كل من:

\* تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

\* وضع الهياكل والسياسات والخطط الطويلة الأجل.

\* توفير الموارد المالية الضرورية.

ب- مستوى الإدارة الوسطى: وتتحمل غالبا مسؤولية التنظيم، التوجيه، والمشاركة والتدريب.

ج- مستوى الإدارة الإشرافية والقوى العاملة: وتتحمل غالبا هاته الإدارة المسؤوليات الأساسية

لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكل فعالية وكفاءة، ويتمتعون بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، بحيث تظهر هاته المسؤوليات فيما يلي:

\* المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، المشاركة في اختيار العنصر

البشري، الكشف عن الإحتياجات التدريبية ومشاركتهم في ذلك، متابعة الأداء الفعلي.

## خلاصة الفصل:

ما يمكن قوله في الأخير أنه لابد لإدارة الموارد البشرية المعاصرة أن تتبنى سياسات واستراتيجيات أكثر نجاعة كزيادة الاستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف والقدرات والمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية، وبالرغم من اعتماد الإدارة على الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة وتبني العديد من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير وتكوين وتدريب الموارد البشرية، إلا أنها لاتزال تتخبط في العديد من المشاكل ومحدودية التسيير من أجل ايجاد استراتيجية فعالة هادفة لمواجهة التحديات الرقمية المتغيرة باستمرار تحت مظلة العولمة الرقمية وهذا راجع للعديد من الأسباب من بينها:

- عدم تدعيم البنية التحتية وتهيئة الأرضية الفعلية والاستفادة من البحوث العلمية في هذا المجال.
- الاعتماد على التسيير الفعلي لإدارة الموارد البشرية الرقمية واعتماد التكنولوجيات الحديثة لوسائل الاتصال في عمليات التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التكوين الإلكتروني لايزال ينقصه التأطير الفعلي من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية المعاصرة.
- التحول في إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية إلى وظيفة استراتيجية يتطلب تبني أسلوب العمل الجماعي ومواكبة التطور التكنولوجي.
- عدم تدعيم شبكات الأنترنيت بالألياف البصرية وتكوين المورد البشري التابع للإدارات من أجل نقل التجربة للإدارة الجزائرية ومواكبة العصرنة بشكل فعال أكثر.
- وأهم شيء عدم توفر المورد البشري المؤهل والمدرّب بشكل يتماشى ومتطلبات العصر والتكنولوجيا المتطورة، مع عدم مواكبتها بشكل مستمر.
- غياب التنسيق الفعال والجدي بين مختلف الإدارات وعدم الاستفادة من نفس البرامج والتكنولوجيات الحديثة وتبادل الخبرات.

الفصل الثاني:

المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي: مقاربة  
مفاهيمية

### تمهيد

تعتبر المؤسسات العمومية من بين المواضيع الهامة والدقيقة في القانون الإداري وذات أهمية بالغة في حياة الأفراد والمجتمعات، فقد مرت بتطورات عبر الأزمنة لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية المؤسسات العمومية وتعريف الإدارة وأهميتها في تسيير الشؤون العامة للمجتمع، ثم سيتم التطرق إلى ماهية الأداء التنظيمي والوظيفي ومكوناته وأسس ترقيه ومدى تأثير ذلك على المؤسسات عموماً.

وبما أن المؤسسات شهدت تطورات عديدة خاصة في الآونة الأخيرة بسبب الثورة المعلوماتية الهائلة التي شهدتها العالم وأثرت فيها كغيرها من المؤسسات الأخرى، والتي أدت إلى فتح آفاق واسعة لتطويرها وتحديد أساليب آلية العمل فيها من أجل إنجاز مختلف الوظائف والأعمال والخدمات بصورة أكثر تطوراً وبطريقة عصرية، ومن أبرز هاته التطورات نجد الثورة التكنولوجية خاصة تلك المتعلقة بالجانب المعلوماتي والتي تعرف بتكنولوجيا المعلومات من خلال الاعتماد المتزايد على استخدام أحدث التقنيات وتوظيفها بقوة فيها لدورها الكبير في مختلف الجوانب الإدارية، والتي فتحت مجالاً واسعاً لتحسين وتفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال دور وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الموارد البشرية وطريقة إدارتها وترقية أدائها وأثرها في الأداء الوظيفي للموظفين من خلال البرامج التدريبية، وكذا الأداء التنظيمي مما يساهم في تغيير بيئة العمل ونمط القيادة وبيئتها الهيكلية ووظائف الأفراد وإجراءات العمل وطرق مراقبة أعمال الموظفين وتقييمها وإدارة المعلومات بشكل عصري، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل بعد التطرق إلى ماهية المؤسسات العمومية.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية

لقد بدأت فكرة المؤسسة العمومية تتطور منذ القرن التاسع عشر، وحتى منتصف ذلك القرن كان يشوب مفهوم المؤسسة العمومية بعض الغموض والذي بدأ ينجلي ابتداء من عام 1856.<sup>1</sup>

و تتعدد أنواع المؤسسات والتي تصنف وفق معايير مختلفة، إما حسب العمالة أو رقم الأعمال، أو وفقا للمعيار القانوني، فنجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونجد المؤسسات الكبيرة والضخمة، والصناعية والخدمية، كما نجد المؤسسات الخاصة والعمومية، هاته الأخيرة التي هي محل دراستنا هاته، وهي كغيرها من المؤسسات تتأثر بمحيطها وتجري عليها عدة تغييرات وفي مختلف الجوانب، فكثيرا ما يجري الربط بين القطاع العام و الإشتراكية، إلا أن العودة إلى تاريخ نشأته في الدول النامية والدول العربية خاصة والظروف الدولية المحلية المحيطة بتلك النشأة يتبين أنها جاءت نتيجة خيارات وطنية تحررية وتنموية سابقة على تجربة الدول الإشتراكية متأثرة بالفكر الإقتصادي السائد في مراكز الرأسمالية المتقدمة.<sup>2</sup>

ولقد عرفت المؤسسة العمومية مفهوما تقليديا كان سائدا قبلا، لكن تزايد تدخل الدولة في مجالات النشاط الإقتصادي، وظهور مبادئ الاقتصاد الموجه واتساع رقعة القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة وليدة التأميم أو الإنشاء المبتدأ من قبل الدولة، والتي أخذت شكل المؤسسة العمومية جعل ذلك المفهوم لا يتلاءم والدور الذي تقوم به الدولة، فولد ذلك أزمة في مفهوم المؤسسة العمومية.<sup>3</sup>

إن المؤسسة العمومية اعتمدت كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري، وذلك خلال الفترات المختلفة التي مرت الجزائر بها من تطبيق للنظام الإشتراكي في بداية الإستقلال وبعدها تم الإتجاه نحو اقتصاد السوق نهاية الثمانينيات وكل ذلك قد أثر على مفهوم المؤسسة

<sup>1</sup> مصطفى أبو زيد فهمي. "الوسيط في القانون الإداري". ط1، ج1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995. ص 312.

<sup>2</sup> <https://elbassair.net> ، تاريخ التصفح : 2022/07/19، على الساعة : 07 : 19.

<sup>3</sup> بوزيد غلابي. "مفهوم المؤسسة العمومية". مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. 2010-2011. ص 12.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

العمومية في الجزائر.

### المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة العمومية

يدور نشاط الدولة في إطار الفكر الفلسفي السائد فيها، فهو الذي يحدد لهذا النشاط طبيعته وأبعاده الحقيقية.

ولقد كان من الطبيعي أن تستحدث الدول من الأساليب الإدارية ما يكفل القيام بتلك الأوجه الجديدة من النشاط الذي تحقق به أهداف الفكر الفلسفي الذي تؤمن به.

وتعتبر المؤسسة العمومية واحدة من تلك الوسائل التي ابتدعها الفكر الإداري في مجال تنفيذ أوجه نشاط الدولة الحديثة من خلال إنشاء إدارة لها (سنتطرق لها لاحقا ولأهميتها)، وذلك بقصد التخفيف من ضغوطات الإدارة المركزية، ولهذا تم استحداث المؤسسة العمومية في الماضي من أجل إدارة قطاعات محدودة من أوجه نشاط الدولة، ثم استخدمت فيما بعد في المجال الضخم للمشروعات العامة. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى ما يلي:

### الفرع الأول: ظهور المؤسسة العمومية كفكرة

تستلهم مبادئ المذهب الحر مقومات وجودها من الفرد، فهذا المذهب يقوم على أساس أن للأفراد حقوقا لصيقة بهم ولدت معهم ولا يمكن للدولة أن تمسها، أو تسن ما يخالفها، فهي إذن سابقة عن نشأة الدولة، وبالتالي فإن الغاية من نشأة الدولة هو حماية تلك الحريات الفردية، وبهذا يكون المذهب الفردي قد أرسى مبدئين وهما: الحرية وعدم تدخل الدولة.

ومن خلال هاذين المبدئين استلهمت الدولة الحارسة مبررات سلطتها، واستقت منها أبعاد تدخلها، بحيث كان هذا التدخل مقصورا على ضرورة تأمين متطلبات الأمن والعدالة والقيام ببعض الأعمال العامة والمنشآت التي لا يقوى الأفراد على مباشرة القيام بها.<sup>1</sup>

ومن خلال ذلك يمكن القول بأن الجذور التاريخية لفكرة المؤسسة العمومية ترجع لتلك الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا في غضون القرنين السابع عشر والثامن عشر، لتقوم بأداء بعض الخدمات العامة في مجالات التعليم والصحة والبر والإحسان.

وفي الحقيقة أن تعبير المؤسسة العمومية الذي ظهر في هاته الحقبة كان يتسم بنوع من الغموض

<sup>1</sup> بوزيد غلابي، نفس المرجع. ص-ص 14-15.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

واستمر على ذلك الحال في الفترة الممتدة من الثورة الفرنسية، إلى غاية منتصف القرن التاسع عشر، وبهذا فإن فكرة المؤسسة العمومية لم تكتسب سمة الوضوح وظلت غامضة ينقصها التحديد والتأصيل.

### الفرع الثاني: النظام القانوني للمؤسسة العمومية في الفكر التقليدي

لقد عرفت المؤسسة العمومية بشكل استقر عليه الفقه، بأنها مرفق عام منح الشخصية وهي الصورة التطبيقية لفكرة اللامركزية الإدارية في القطاع المصلحي، أو ما يسمى باللامركزية المصلحية.

وبذلك فإن المؤسسة العمومية هي شخص معنوي تعطي للمرفق العام تنظيما إداريا عاما يتمتع بقدر من الإستقلالية نتيجة للإعتراف له بالشخصية المعنوية.<sup>1</sup>

وتخضع بذلك المؤسسة العمومية في مفهومها التقليدي إلى قواعد القانون العمومي ولاسيما قواعد القانون الإداري، ومن ناحية أخرى فهي ترتبط دائما بمجموعة إقليمية، قد تكون إما الدولة إذا كانت المؤسسة العمومية وطنية، وإما المجموعات المحلية إذا كانت المؤسسة العمومية ذات طابع محلي، وهذا الارتباط بمجموعة إقليمية ما يمكن هاته الأخيرة من ممارسة رقابة على المؤسسة، بمعنى رقابة على الأجهزة وأيضا على أعمالها.

وهذا يعني أن النظام القانوني للمؤسسة العمومية في مفهومها التقليدي يتسم بتجانس وتماسك شديدين، وأن مقتضى ذلك أن تكون أموالها أموالا عاما، وأن القرارات التي يتخذها القائمون على الإدارة فيها تعتبر قرارات إدارية قابلة للطعن فيها بتجاوز السلطة أمام القضاء الإداري، وتتمتع المؤسسة لغرض تنفيذ أوجه نشاطها بامتيازات السلطة العامة، موظفوها من قبيل الموظفين العموميين وعقودها إدارية وأشغالها أشغال عامة.

### الفرع الثالث: تطور فكرة المؤسسة العمومية

لقد تعرضت فكرة المؤسسة العمومية لتطور مهم، بحيث أن بعض الفقهاء وصفه بأنه أزمة وذلك لكون أن المؤسسة العمومية بدأت بداياتها في نطاق ضيق، فاقترنت على منح بعض المرافق العامة الإدارية الشخصية المعنوية، بحيث ترتب عن ذلك وجود نظام قانوني خاص

<sup>1</sup> بوزيد غلابي، مرجع سابق. ص 17.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

وموحد تقريبا خضعت له المؤسسات العمومية التقليدية. إلا أنه مع تطور الدولة ونشاطاتها تعددت المؤسسات واختلفت لدرجة أنها وضعت كليا موضوع الإتهام المفهوم التقليدي ونظامه القانوني. وبالفعل فإن النظام القانوني الإداري البحث سيتقهقر شيئا فشيئا، بحيث بدأت تظهر مرافق عمومية يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص، وبدأ تمييز جديد يفرض نفسه بين المرافق العامة الإدارية التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الإدارية (EPA)، والذي استمر نظامها القانوني في خضوعه كليا لقواعد القانون العام، والمرافق العمومية الصناعية والتجارية (EPIC) الخاضعة جزئيا للقانون العام والقانون الخاص.

كما أن الإقرار الرسمي بهذا النوع الجديد من المؤسسات العمومية بدأ مع القرار الشهير لمحكمة التنازع الفرنسية بتاريخ 22 جانفي 1921 في القضية المسماة " مركب ايلوكا "، أو الشركة التجارية لغرب إفريقيا، فهذا الإقرار من قبل القضاة لفئة جديدة داخل مفهوم المؤسسة العمومية يعتبر الفجوة الأولى في المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية، كما أن الأفكار الإشتراكية والإقتصاد الموجه ساهم في ظهور الأنواع الجديدة في المرافق العامة الاقتصادية، إلى جانب ذلك ظهرت المرافق العامة المهنية، وأخيرا بلغ تدخل الدولة مرحلة القمة نتيجة لجونها إلى اتباع سياسة التأميم.<sup>1</sup>

وبالتالي اتسعت رقعت القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة واعدة التأميم، أو الإنشاء المبتدأ من قبل الدولة.

كما أطلق اصطلاح المؤسسة العمومية على بعض الأشخاص المعنوية العامة، التي تدير مشروعات عامة لا تتوافر لها صفة المرفق العام، وأفضل مثال على ذلك هو: Houillères de Bassin و Charbonnages de France (المكونتان عقب تأميم الوقود المكون من المعادن الخام، ومؤسسة البحث والنشاط النفطي، والمؤسسة المنجمية والكيميائي، إذا كان نشاطها للمصلحة العامة فلا يعترف لها بطابع المرفق العام، وإن كان هذا النشاط يمكن أن يستفيد من بعض المنافع وذلك على أساس نظام خارجي عن المؤسسات العمومية نفسها (النظام المنجمي)، وبذلك أصبح تعريف المؤسسة العمومية غير جامع ولا مانع، فهو غير جامع لأن القضاء الإداري

<sup>1</sup> بوزيد غلابي. مرجع سابق. ص-ص 17-18.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

رفض الإعراف لبعض الأشخاص المرفقية بصفة المؤسسة العمومية، وبهذا لا تدخل هذه الأشخاص في إطار التعريف وهو غير مانع لأنه ينطبق على بعض الأشخاص العامة التي لا تدير المرافق العامة.

وقد دفع تباين أنواع المؤسسات العمومية واختلاف أنظمتها القانونية كثيرا من الفقهاء إلى التساؤل عما إذا كان تعبير المؤسسة العمومية لا يزال يعني طائفة قانونية معينة، أم أنه أصبح خاويا من كل معنى محدد.

ففي فرنسا تصنف المؤسسات العمومية إلى نوعين أساسيين:<sup>1</sup>

- المؤسسات العمومية الإدارية، وتخضع إلى أحكام القانون الإداري واختصاص القضاء الإداري.
- المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، وتخضع كقاعدة عامة لأحكام القانون الخاص.

### المطلب الثاني: التعريف القانوني للمؤسسة العمومية.

هناك غموض كبير في تحديد تعريف جامع مانع للمؤسسة العمومية، وذلك لغياب تعريف تشريعي أو قضائي لها، إضافة إلى شدة اختلاف الفقهاء وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية، نتيجة لسرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كمقابل لتطور الدولة من دولة حارسة إلى دولة متدخلة، وكذلك كثرة التسميات والتطبيقات للمؤسسة العمومية باختلاف النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

وأما ما يمكن قوله في هذا الصدد وبالنسبة للنصوص التشريعية الجزائرية فإنها تقتصر لتعريف واضح للمؤسسة العمومية إلا ما نصت عليه كهيئة عمومية في الفقرة 1 من المادة 04 من القانون رقم: 88-01.

" تتميز المؤسسة العمومية الاقتصادية في مفهوم هذا القانون عن: الهيئات العمومية بصفاتها أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام ومكلفة بتسيير الخدمات العمومية".

وبهذا يلاحظ بأن المشرع الجزائري وضع معيارين يمكن تحديد المؤسسة العمومية (الهيئة العمومية) من خلالهما:

- معيار شكلي: يتمثل في التمتع في الشخصية المعنوية.

<sup>1</sup> بوزيد غلابي. مرجع سابق. ص 20.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

- معيار موضوعي: يتمثل في تسيير الخدمات العمومية، واستعمال المشرع لمصطلح الخدمات العمومية كمقابل لمصطلح service public باللغة الفرنسية، والذي يعبر عن المرفق العام بمفهومه المادي أي النشاط.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: المعيار الشكلي لتحديد المؤسسة العمومية

ويتمثل المعيار الشكلي في تمتع المنظمة بالشخصية المعنوية العامة، وبالتالي يتم التمييز بين أشخاص القانون العام وأشخاص القانون الخاص، في الحقيقة لا يوجد في التشريع الجزائري نص عام يبين ويعين الأشخاص المعنوية العامة، فنص المادة 49 من القانون المدني على أن "الأشخاص الاعتبارية" هي:

- الدولة، الولاية، البلدية.

- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- الشركات المدنية والتجارية.

- الجمعيات والمؤسسات.

- كل مجموعة من أشخاص أو أموال يمنحها القانون شخصية قانونية.

ويستشف من هذه المادة بأن المشرع الجزائري أورد الأشخاص الاعتبارية على سبيل التمثيل لا الحصر، ودون تمييز بين أشخاص القانون العام وأشخاص القانون الخاص. إلا أنه يمكن القول بأن الأشخاص المعنوية العامة تتمثل فيما يلي حسب النصوص القانونية:

أ/- الأشخاص المعنوية الإقليمية المتمثلة في الدولة، الجماعات الإقليمية (البلدية، الولاية).

ب/- الأشخاص المعنوية المصلحية المتمثلة أساسا في المؤسسة العمومية الإدارية، وهو الأمر الذي غالبا ما تنص عليه النصوص الأساسية لتلك المؤسسات.

إن التمتع بالشخصية المعنوية العامة له أهمية كبيرة في تحديد نوعية وطبيعة النظام القانوني الذي ينظم ويحكم الشخص المعنوي، فالأشخاص المعنوية العامة تخضع في تنظيمها لأحكام وقواعد القانون العام.

كما أن للشخصية المعنوية العامة أهمية فعالة وناجعة في تحديد طبيعة وصفة الأعمال

<sup>1</sup> بوزيد غلابي. مرجع سابق. ص 69.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

والتصرفات الإدارية، وتكييف وتحديد طبيعة أموال وعمال الشخص المعنوي العام.

### الفرع الثاني: المعيار الموضوعي لتحديد المؤسسة العمومية

إن المعيار الشكلي وحده لا يكفي لتحديد المؤسسة العمومية (الهيئة العمومية)، نظرا لوجود العديد من الأشخاص المعنوية العامة الإقليمية والمصلحية، ومن هنا نصت المادة 04 من القانون رقم 88-01 على أن الهدف والغاية التي تسعى المؤسسة العمومية لتحقيقها هي تسيير الخدمات العمومية، فاصطلاح الخدمة العمومية هو تعبير عن المرفق العام بمفهومه المادي، أي كل نشاط تباشره السلطة العامة بقصد الوفاء بحاجة ذات نفع عام.

وبهذا إذن فإن نشاط المرفق العام يتميز عن النشاط الخاص بأنه يستهدف تحقيق المنفعة أو المصلحة العامة *l'interet générale*، وبالتالي فهو يتميز عن النشاط الخاص التي تحركه المصلحة الخاصة من أجل تحقيق الربح.

ومن هنا تبرز أهمية وفكرة المنفعة العامة في جميع التعاريف التي تتناول المرفق العام،

بحيث تعتبر عنصرا وركنا أساسيا من أركانه.<sup>1</sup>

وهنا يمكن الإشارة إلى على أي أساس تعتبر المنفعة العامة من العناصر المميزة للمرفق العام. إذ نجد أن المنفعة العامة تحكم جميع النشاطات العمومية، سواء كانت هاته الخيرة مرافق عمومية أم غير عمومية، كما أن المنفعة العمومية ليست حكرا فقط على الدولة وجماعاتها، بل إن نشاطات الأشخاص الخاصة ترمي أيضا لتحقيق المنفعة العامة إلى جانب سعيها لتحقيق الربح في ذات الوقت.

وفي الحقيقة أن الشيء الذي يميز المرفق العام من هذا المنطلق، هو أن تحقيق المصلحة العامة يعتبر الهدف الوحيد من إنشائه، وأن تدخل الحكام للقيام بهذا النشاط نظرا لأهميته وعدم إمكانية تأديته على الوجه الأكمل دون تدخلهم.

وبالجمع بين المعيارين السالفي الذكر فإنه يمكن استنتاج بأن المشرع اعتبر المؤسسة العمومية (الهيئة العمومية) أسلوب لتسيير المرافق العامة، وهو المفهوم التقليدي الليبرالي للمؤسسة العمومية، فهو عبارة عن مرفق عام مشخص حسب تعبير ليون دوجي L. DUGUIT.

<sup>1</sup> بوزيد غلابي. مرجع سابق. ص 69-71.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

وبالتالي فإنه إلى جانب الأشخاص العمومية والتي تتمثل في الجماعات الإقليمية البلدية والولاية في الجزائر، اللتان تمنحان الأساس الذي تركز عليه اللامركزية الإقليمية، فإن المؤسسة العمومية كشخص عمومي يقوم بنشاط متخصص تعتبر الأداة اللامركزية المرفقية.

### الفرع الثالث: تعريف المؤسسة العمومية:

يقصد بالمؤسسة لغة: جمعية، أو معهد، أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية، أو إقتصادية. يقال مؤسسة علمية، أو مؤسسة صناعية.<sup>1</sup>

وأما عن كلمة عمومية، فهي من فعل عم. عموما، فيقال عم المطر الأرض أي شملها، وعم القوم بالعطية، أي شملهم.

وعم ضد خصص، والعام خلاف الخاص، إذ يقال "جاء القوم عامة"، أي جميعا. والعم-الكثرة-الإجماع، اسم جمع للعام. وهي خلاف الخاصة.<sup>2</sup>

وتتنوع تعاريف المؤسسة العمومية، إلا أنها تصب في نفس المضمون ومن بينها ما يلي:  
- يعرفها البعض على أنها: " وحدات قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومة، والتي يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص، وتقوم المؤسسة العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بأسعار إدارية".

ويستهدف وجود القطاع العام تغيير الهيكل الإقتصادي وتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية".

- أيضا تعرف على أنها: " تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسات التجارية من أجل بيعها بسعر يغطي تقريبا سعر التكلفة لكنها مملوكة من طرف الدولة، أو تخضع لمراقبتها".

- وتعرف أيضا على أنها: " تلك المؤسسة التي تملك الدولة كل رأسمالها أو أغلبيتها، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري، وتخضع كليا للقانون الخاص وخاصة القانون التجاري كالمؤسسة الخاصة ولطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات ومراقبة من طرف السلطات العمومية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المنجد في اللغة العربية. الطبعة 31، بيروت، دار المشرق، 1991. ص 10.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 528.

<sup>3</sup> الهادي بوقلقول. "محاضرات في مادة مدخل لإدارة الأعمال". السنة الأولى جذع مشترك علوم إقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة. الجزائر. ص 12.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

- ويعرفها الأستاذ عمار عوابدي: " المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني".<sup>1</sup>

- أما الأستاذ رياض عيسى في تعريفه للمؤسسة العمومية فهو يرى بأنها: " تنظيم إداري يقوم بإدارة أموال الدولة على وجه الاستقلال النسبي وفقا للأهداف التي يحددها التنظيم القانوني، وذلك تحت رقابة الدولة".

بحيث يستنتج الكاتب بأن المؤسسة العمومية هي تنظيم إداري، يقوم بإدارة أموال الدولة، مهما كانت طبيعة هاته الأموال، ومهما كانت وظيفتها، كما أن تلك الإدارة هي إدارة غير مباشرة لأموال الدولة، تقوم بها المؤسسة على وجه الاستقلال النسبي، وترتبط برابطة التبعية للهيئات المركزية عن طريق الرقابة والتوجيه، وأن نشاط المؤسسة يتقيد بالأهداف التي يحددها التنظيم القانوني وليس سند إنشائها فقط مهما كانت طبيعة تلك الأهداف، سواء كانت ترمي إلى تحقيق التراكم المالي، أو إلى إشباع الحاجات الإجتماعية، أو غيرها من الحاجات الأخرى.<sup>2</sup>

- ويعرفها الأستاذ محمد الصغير بعلي بأنها: " مرفق عام مشخص قانونا".<sup>3</sup>

كما أن جميع المجتمعات والمنظمات بجميع مجالاتها وتخصصاتها تطبق الإدارة مثل: إدارة المصارف وهي الإدارة التي تطبق في القطاع المصرفي، وإدارة الفنادق والتي تطبق في الفنادق، ونفس الشيء ينطبق على إدارة المستشفيات، وبهذا الشكل فإن الإدارة تكتسب اسمها على حسب الميدان أو المجال الذي تطبق فيه، وعموما فإن الإدارة إذا ما طبقت في القطاع الخاص أو قطاع الأعمال تسمى إدارة الأعمال، وأما إذا طبقت الإدارة في القطاع العام، أي الوزارات والمصالح الحكومية فإنها تأخذ مسمى الإدارة أو المؤسسة العامة أو العمومية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار عوابدي. "القانون الإداري". ط3، ج1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005. ص 307.

<sup>2</sup> رياض عيسى. "النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر". الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1987. ص 20.

<sup>3</sup> محمد الصغير بعلي. "القانون الإداري". عناية، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع (د ت ن). ص 241.

<sup>4</sup> الهادي بوقلقول، مرجع سابق. ص 15.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

### أولاً: تعريف الإدارة:

لقد اختلف رجال الفكر الإداري في تعريف الإدارة، بحيث تعتبر هاته الأخيرة جزءاً من تراث الحضارات البشرية والتي ازدهرت على مر العصور الماضية، عرفها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في كتابه "إدارة الورشة" على أنها " المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأقل التكاليف".

وأما عن تشستر برنارد (Chester Barnard)، فعرفها في كتابه " وظائف المدير " بأنها: "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية وظيفته".<sup>1</sup>

وكما عرفها هنري فايول (Henri Fayol) في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" على أنها "الإدارة هي عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال".

ويمكن من بين التعاريف السابقة القول بأن الإدارة هي: " علم وفن يهدف للإستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية، أو الموارد المتعلقة بالمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والتنسيق، بغرض تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاية".

وبهذا الشكل يمكننا التمييز بين نوعين من الإدارة، الإدارة الخاصة وهي التي تهتم بمصالح أشخاص القانون الخاص كفرد أو شركة، والإدارة العامة وهي الإدارة التي تهتم وتستهدف تنفيذ السياسة العامة من خلال و/أو عن طريق هيئات عامة، إذن من خلال ما سبق نستشف بأن الإدارة العامة تهدف لتحقيق الصالح العام.

وبالرغم من سهولة التمييز بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة (إدارة الأعمال)، إلا أنه توجد صعوبة في تحديد مفهوم دقيق للإدارة العامة. إذ تعددت تعريفاتها في هذا المجال واختلفت الرؤى بحسب اختلاف منظرها وفيما يلي سيتم ذكر والتطرق لبعض منها:

يعد وودرو ويلسن من الأوائل الذين حاولوا دراسة الإدارة العامة، حيث أضفى عليها معنى واسع بحيث اعتبرها " تلك الأعمال المتعلقة بأهداف الحكومة، والتي تهدف بالأساس إلى تحقيق

<sup>1</sup> هاني عرب. "أساسيات الإدارة الحديثة". الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة مصر. 2006. ص04.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

الأعمال العامة وبكفاءة عالية وبقدر المستطاع وفقا لرغبات وتطلعات المواطنين".<sup>1</sup> ووفقا لهذا التعريف يظهر لنا بأن الإدارة العامة هي وسيلة الحكومة في تحقيق احتياجات المجتمع من خلال تلبية احتياجات ورغبات المواطنين.

ويعرفها ليونارد وايت بأنها: " الإدارة العامة هي تلك الإدارة التي تتضمن جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة "، وهذا التعريف يغطي مختلف الأنشطة والمجالات، حتى أنه يشمل المسائل العسكرية، الشؤون المدنية، كما أنه يتناول جميع أوجه النشاط الحكومي كالأمن والتعليم والصحة والأشغال العامة وغيرها.<sup>2</sup>

وكما يعرفها الدكتور حسن توفيق بأن: " الإدارة العامة تدرس النشاط الإداري الذي يقوم به موظفو الحكومة في السلطة التنفيذية للدولة، فهي لا تشمل ما يدور في نطاق السلطة التشريعية أو القضائية".<sup>3</sup>

وتعرف أيضا من قبل الأستاذ أحمد رشيد حيث يرى أن الإدارة العامة: " هي الأنشطة التي تعنى بتوجيه الجهود البشرية لتنفيذ السياسة العامة وفق أساليب تحقق الوظيفة الاجتماعية والغايات النهائية للجهاز الإداري، وهي المصلحة العامة مثل ما تفسرها وتحددها المؤسسات الحكومية الحاكمة".<sup>4</sup> ويستلزم هذا التعريف الإحاطة بما يلي:

\* أن الإدارة العامة لها سماتها الخاصة والتي تعود إلى أن الأهداف التي ينبغي تحقيقها هي السياسة العامة، والتي تعني حسب جيمس أندرسون " برنامج عمل هادف يعقبه أداء فردي أو جماعي في التصدي لمشكلة ما أو مواجهة قضية أو موضوع ما"<sup>5</sup>

\* أن الإدارة العامة تدخل في المفهوم العلمي للعملية الإدارية من حيث أنها عملية ديناميكية ذات

---

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور. "الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن". بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر. ط1. 1979. ص 17.

<sup>2</sup> صبري جليبي أحمد عبد العال. "مبادئ علم الإدارة العامة بين معطيات الماضي ومتطلبات الحاضر: دراسة مقارنة بالشريعة الإسلامية". مصر. مكتبة الوفاء القانونية. ط1. 2011. ص 38.

<sup>3</sup> صبري جليبي. نفس المرجع. ص 39.

<sup>4</sup> أحمد رشيد. "نظرية الإدارة العامة، السياسة العامة والإدارة". مصر. دار المعارف. ط5. 1981. ص 39.

<sup>5</sup> جيمس اندرسون. تر: عامر الكبيسي. "صنع السياسة العامة". عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط2. 2002. ص 15.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

طابع إنساني وقيادي، وتتعلق بالقدرة على توجيه وضبط الجهود الجماعية من أجل تحقيق بعض الأهداف بكفاءة وفعالية.

في حين يعرفها الأستاذ صبري جلبي في تحديده لمفهوم الإدارة العامة بأنها تحدد في ثلاث أمور وهي كالتالي:

- العملية الإدارية: ويقصد بها الجانب الموضوعي للإدارة.

- الجانب العضوي للإدارة: وهو يعني أن من يتولى ويقوم بهذه العملية هو جهاز إداري.

- أهداف الإدارة العامة: أي أن يكون القيام بهذه العملية تحقيقا للسياسة العامة للدولة.

وأما عن تعريف الأستاذ سيد محمود الهواري فيرى بأن الإدارة العامة أنها: " عملية اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية بهدف تحقيق أهداف محددة على أحسن وجه".<sup>1</sup>

ويتضح لنا من خلال التعاريف السالفة الذكر بأن الإدارة العامة هي "تلك الإدارة المتكاملة والتي تجمع بين الإدارة العامة والسياسة العامة والنشاط الإداري من أجل تحقيق وتنفيذ السياسة العامة من خلال الأنشطة التي يقوم بها الجهاز التنفيذي للدولة، أي أنها مجموعة من الأمور المترابطة فيما بينها والمتعلقة بصنع وتنفيذ القرارات التي يقوم بها موظفو الجهاز الإداري من أجل تحقيق السياسة العامة التي تهدف إليها الدولة.

### ثانيا: أهمية الإدارة:

إن أهمية الإدارة لم تعد تحتاج لدليل لتبرير الطابع العملي لوجودها في الحياة اليومية، خصوصا في البيئة الاقتصادية المعقدة وغير المؤكدة التي تعيش فيها المنظمات اليوم، فنوعية الإدارة هي التي أصبحت الرهان الذي تعول عليه الشركات لضمان بقائها، فالجهاز التنفيذي يشكل القلب النابض للمؤسسة، أي كل الأنشطة التي تنتج وتبيع السلع أو الخدمات لسوق ما، بحيث لا يمكن تنفيذ هذه العمليات إذا لم تتم إدارتها، فبات من المؤكد أن الإدارة أصبحت أداة آمنة لقيادة المؤسسات بطمأنينة وفي الإتجاه الصحيح، فهي بمثابة المحرك الذي يعطي قيمة للمؤسسة ويضمن لها أداء مستداما.

<sup>1</sup> صبري جلبي أحمد عبد العال. مرجع سابق. ص 39-40.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

إن لإدارة مهمة ليس فقط للشركات، ولكن أيضا للمدارس والمستشفيات والكلية والصناديق الائتمانية، وكذا البنوك ولكل مؤسسة تتطلب بعض التنسيق وتنظيم الأنشطة، وهي لا تتعلق بأداء وظائف محددة بل تحفز الآخرين على أداء مهامهم باستغلال أمثل للموارد المتاحة، أي المواد والآلات والسوق والمال والرجال والأساليب، مما يساعد في تحقيق النتائج المتوقعة إقتصاديا وبسرعة من حيث المبيعات والربح والإنتاج.

وأن توفير نوعية جيدة من الإدارة أصبح مطلباً أساسياً لكل مجتمع، وهذا يستلزم إعداد الموارد البشرية من قادة وإداريين وعاملين، فالإدارة هي التي تمنحهم روح الإبداع والإبتكار والتصور والبناء في ظل متطلبات المجتمعات ومشاكلها، وتتمحور أهم اسهامات دراسة الإدارة لتنمية الموارد البشرية فيما يلي:

\*تدعيم الإدارة للخبرات المكتسبة من الحياة العملية.

\*تأهيل المتخصصين لتولي المراكز الإدارية في المستقبل.

\*تدريب الإداريين لرفع كفاءة الإدارة.

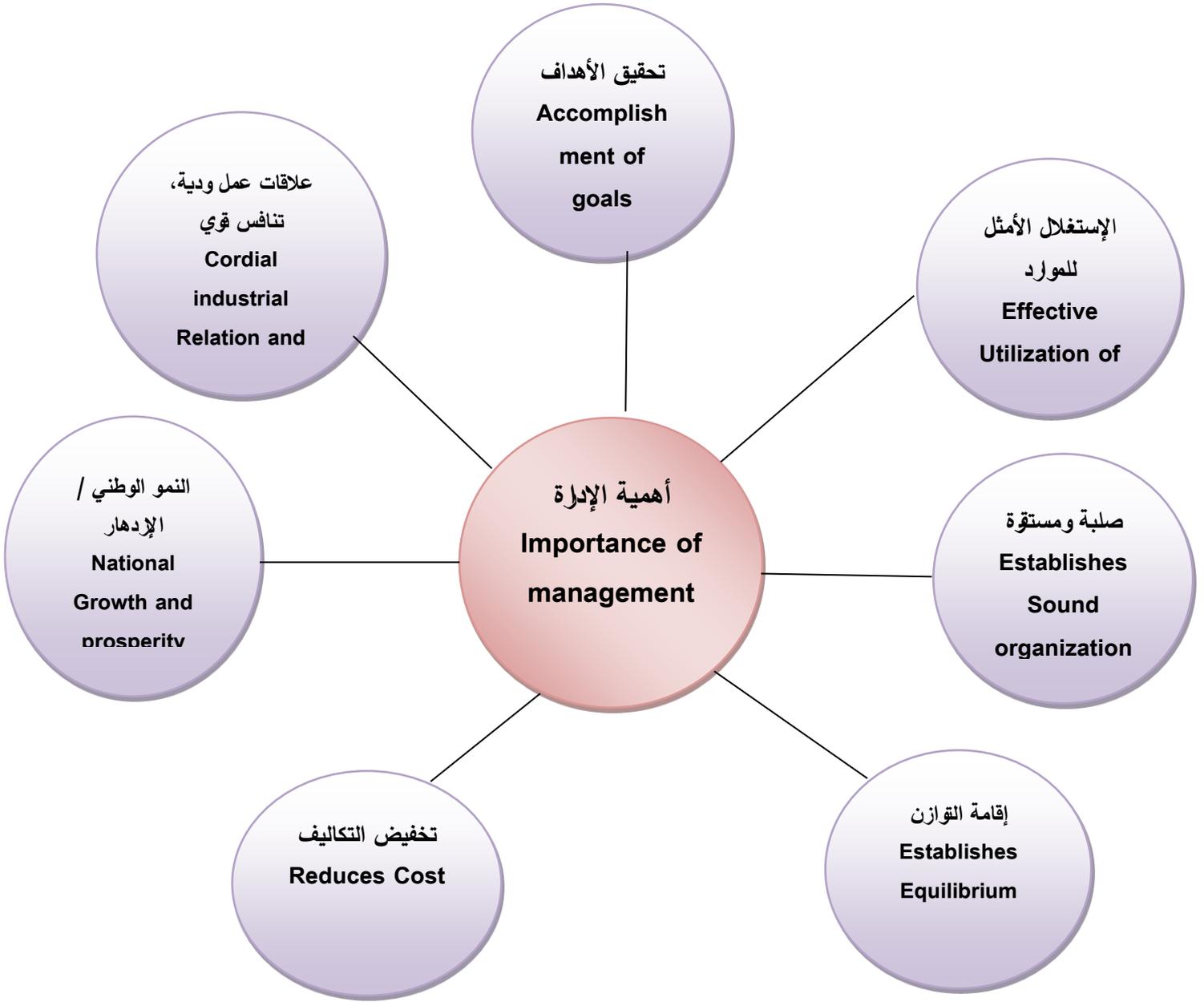
\*إعداد الكوادر الإدارية لتولي برامج التنمية.

ومن خلال ذلك فإن الإدارة جد مهمة لأنها تمنح المنظمة رؤية مستقبلية إيجابية، وتسمح لها بتحقيق أهدافها بتخفيض تكاليفها، والإستغلال الأمثل لمواردها وتعزيز مكانتها في السوق، وتحفيز عمالها وإقامة علاقات سطة مسؤولة واضحة، وبالتالي تحقيق التوازن وتحقيق مؤسسة صلبة مستقرة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بن عاشور رتيبة. "محاضرات مقياس مدخل لعلم الإدارة". كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3. ص 10.

الشكل (05): أهمية الإدارة



المصدر: بن عاشور رتيبة. مدخل لعلم الإدارة. "محاضرات مقياس مدخل لعلم الإدارة". كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3. ص 11.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

### المطلب الثالث: أشكال المؤسسات العمومية.

رجع القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 إلى التقسيم المزدوج القديم للمؤسسة العمومية الموروث عن النظام الليبرالي الإستعماري: المؤسسة العمومية الإدارية، المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

ولكن في السنوات الأخيرة قد وسع المشرع في مفهوم المؤسسة العمومية (الهيئة العمومية) مراعى طبيعة النشاط، فظهرت بذلك المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.

وبذلك أصبحت هناك أربعة (04) أشكال للمؤسسات العمومية في الجزائر وهي كالتالي:

### الفرع الأول: المؤسسة العمومية الإدارية

وقد عرفها المشرع الجزائري من خلال القانون رقم 88-01 بخضوعها للقواعد المطبقة على الإدارة ولمبدأ التخصص، بحيث تنص المادة 43 منه: " تخضع الهيئات العمومية الإدارية للقواعد المطبقة على الإدارة لمبدأ التخصص، تتمتع هاته الهيئات بنفس النظام المالي والحسابي المطبق على الإدارة مالم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستقلالية سيرها وتسييرها".  
والمؤسسة العمومية الإدارية هي " تلك المؤسسة التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة، وتسمى أيضا المؤسسة العمومية التقليدية".

واستعملت المؤسسات العمومية الإدارية كأسلوب لإدارة المرفق العام في الجزائر منذ الإستقلال إلى غاية يومنا هذا ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- الأمر رقم 67-171 المؤرخ في 31 أوت 1967، المتضمن تأسيس المركز الوطني التربوي الفلاحي.

- المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها.

وتنقسم المؤسسات العمومية الإدارية إلى قسمين: مؤسسات عمومية إدارية وطنية، ومؤسسات عمومية إدارية محلية.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

فالمؤسسة العمومية الوطنية تنشأ الدولة، وتبقى خاضعة لرقابتها طبقا لنص إنشائها، وأما عن المؤسسات العمومية المحلية فنقوم بإنشائها وحدات الإدارة المحلية (البلدية، الولاية)، وتبقى خاضعة لرقابتها.

### الفرع الثاني: المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

وتعتبر المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري أكثر الأشكال شيوعا لتدخل الدولة في الميدان الإقتصادي، ويعد هذا الشكل من موروثات الجزائر عن النظام الإستعماري، بحيث عرفت المادة 44 من القانون رقم 88-01 بأنها: " الهيئة العمومية التي تتمكن من تمويل أعبائها الإستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري ينجز طبقا لتعريفه معدة مسبقا ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين". وسمتها الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري OPIC إذن فالمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري تتميز بتوافرها على ثلاث عناصر وهي: إنتاج تجاري، تسعير مسبق، وجود دفتر البنود العامة.<sup>1</sup>

وكما أن نظامها القانوني مزدوج، علاقتها مع الدولة وتنظيمها الداخلي يخضعان للقانون العام، وعلاقتها مع الغير تخضع للقانون العادي (المادة 45 فقرة 01 من القانون رقم 88-01). على أن القانون رقم 88-01، يرى بأن المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري شكل إنتقالي للتسيير يخالف نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE)، وفعلا عندما تمكن المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري أن تسيير طبقا للقوانين الاقتصادية للسوق، وفي حالة إذا نص المخطط الوطني على ذلك تتحول بذلك إلى مؤسسة عمومية إقتصادية، أي شركة ذات أسهم، أو شركة ذات مسؤولية محدودو (المادة 47 من القانون رقم 88-01).

وكما أن الطابع الإستثنائي لهذه الصيغة يؤكد المرسوم رقم 88-101 المؤرخ في 16 ماي 1988، والذي يحدد كفاءات تطبيق القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية على المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، والتي أنشأت في إطار التشريع السابق (المادة 01 الفقرة 02).

<sup>1</sup> بوزيد غلابي. مرجع سابق. ص-ص 74-76.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

والمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري استعملت كأسلوب لإدارة المرافق الاقتصادية منذ الإستقلال إلى يومنا هذا رغم اختلاف النظام الاقتصادي السائد في كل مرحلة. ومن أمثلة ذلك ما يلي:

-المكتب الجزائري للأبحاث والإستغلالات المنجمية المنشأ بالمرسوم رقم 64-282 والمؤرخ في 17 سبتمبر 1964.

-المركز الوطني للدراسات ولتنشيط مؤسسات الأشغال المنشأة بالأمر رقم 74-51 المؤرخ في 25 أبريل 1974.

وكما يمكن الإنتقال من نظام المؤسسة العمومية الإدارية إلى المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري وأيضا العكس هي ممارسة لجأ إليها المشرع في العديد من المرات مثل:  
-ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)، حيث كان مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري طبقا للأمر رقم 74-63 المؤرخ في 10 جوان 1974، المتضمن إحداث وتحديد القانون الأساسي لدواوين الترقية والتسيير العقاري.

ومع صدور الأمر رقم 76-93 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976، المتضمن تحديد شروط إحداث تنظيم وسير دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية، فقد تحولت هذه الدواوين من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.  
وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 ماي 1991، المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري، وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، فقد أصبحت هاته الدواوين مؤسسات عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري.

### الفرع الثالث: المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي

نتيجة للتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، لجأ المشرع الجزائري إلى التوسع في مفهوم المؤسسة العمومية تبعا لطبيعة النشاط الذي تقوم به، فظهرت المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بموجب القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998، المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998-2002.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

وبعدها صدر المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999، يحدد كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها.

فمن خلال نص المادة 17 من القانون رقم 98-11، يمكن تعريفها بأنها: " مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تنشأ لتخفيف نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الميادين المحددة في النص المتضمن إنشائها".

وأما عن أداة الإنشاء فقد نصت المادة 02 و04 من المرسوم التنفيذي رقم 99-256 أنها تتم بمرسوم وتحل بذات الشكل.

ويدير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي مدير، ويسيرها مجلس إدارة وتزود بمجلس علمي (المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 99-256).

وأما عن تنظيمها الداخلي، فيحدد بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالبحث العلمي والوزير المكلف بالمالية والوزير الوصي.

وطبقا للمادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 99-256 " يعين المدير بموجب مرسوم لفترة 04 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وتنتهي مهامه بالصيغة والشكل نفسه.

### الفرع الرابع: المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني

وتعرف طبقا للمادة 32 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي " المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي".

ومنها طبقا للمادة 38 من القانون رقم 99-05 المذكور سلفا:<sup>1</sup>

-الجامعات.

-المراكز الجامعية.

-المدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة.

---

<sup>1</sup> بوزيد غلابي. مرجع سابق. ص-ص 79-83.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

### المطلب الرابع: أهداف المؤسسات العمومية.

وتسعى المؤسسات بصفة عامة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي هي ضمن إستراتيجيتها والتي أنشأت لأجلها ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: تطوير الإنتاج:** ويعتبر تطوير الإنتاج من بين أهم الأهداف الخاصة في المؤسسات، حيث يتم تطوير الإنتاج من خلال الإعتماد على العديد من الموارد منها الموارد البشرية والمالية والمادية، والتي تساهم في تحقيق معايير التطور المعتمدة على الكفاءة الاقتصادية والفنية.

**ثانياً: تقليل التكاليف المالية:** ومن بين الأهداف المهمة أيضاً التي تحرص المؤسسة على البحث عنها تقليل التكاليف، إذ تسعى إلى الإستفادة من المخزون الموفر لديها، مع استغلال كافة الإحتياجات المخزنة وبأفضل طريقة ممكنة، وهذا ما يساهم في تقليل التكاليف المالية والمحافظة على التوفير.

**ثالثاً: تطوير الأرباح:** ويعتبر هذا الهدف المعتمد على تقليل التكاليف، إلا أنه يجب أن تكون تكلفة الإنتاج، أو إصدار الخدمات أقل من أسعار البيع، أو أن تكون نسبة زيادة تكلفة الإنتاج أقل من الزيادة على الأسعار، مما يساهم في المحافظة على نسبة الأرباح.

**رابعاً: المشاركة في المنافسة في السوق:** وتعني القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق، أي أن تستطيع وتتمكن المؤسسة من منافسة المؤسسات الأخرى المشابهة لها في مجال العمل من حيث الأسعار، ونوعية وكمية المنتجات، وطريقة الدفع، وموقع المؤسسة، وغيرها من المجالات الأخرى.

**خامساً: دعم قيمة الأسهم:** وهو الهدف المرتبط بضرورة وجود توزيعات مالية خاصة بأموال المؤسسة، وتعتمد على مشاركة المساهمين في العمل، حيث ترتفع قيمة الأوراق المالية، مما يساهم في المحافظة على استمرارية ونمو المؤسسة. وعموماً يمكن إيجاز وتحديد أهداف المؤسسات فيما يلي:

تهدف المؤسسات إلى تحقيق كل من: رفع مستويات الإنتاج، والمقصود منها استغلال جميع الموارد العملية، والمالية والبشرية بجميع أشكالها بهدف تحقيق أكبر منفعة سواء كانت هاته

<sup>1</sup> <https://almerja.com/reading.php-ids> تاريخ التصفح : 2021/08/15، على الساعة : 11:20.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

المنفعة استهلاكية، أو خدماتية، ضمن القيود الموضوعية في هيكل المؤسسة، والمعروفة بحدود الطاقة الإنتاجية، وتحقيق البيع، أو توزيع الخدمات، لأن المؤسسة تحاول تعظيم إنتاجها تبعاً للكفاءات الفنية والإقتصادية، وتقسّم أهداف المؤسسة وفقاً لطبيعة المحيط الذي تنتج فيه وهي على النحو الآتي:

### 1-الأهداف الاقتصادية:

-تهدف المؤسسات إلى تحقيق أكبر قدر من الربح من أجل رفع رأس المال في المؤسسة، وتوسيع العمل، ومنافسة المؤسسات الأخرى.

-العمل على تغطية جميع احتياجات السوق من السلع.

- توظيف عوامل الإنتاج بشكل فعال.

### 2-الأهداف الإجتماعية:

-كما أنها تسعى إلى توفير مستوى مناسب من الأجر.

-تطوير ورفع مستوى المعيشة لجميع مورديها البشري.

-توفير مناصب مختلفة من الأشغال.

-منح العاملين تأمينات وحقوق.

-رفع مستوى التلاحم بين العمال.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: دور المؤسسة العمومية في ضمان الخدمة العمومية.

إن فشل المنظمات الحكومية في مجال تحسين الإنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين جعل كثيراً منها يسعى باستمرار إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين الإنتاجية في مؤسسات القطاع الخاص. ومنها وأكثرها حداثة نجد إدارة الجودة الشاملة، حيث لجأت منظمات القطاع العام لهذا الأسلوب الحديث لأنه يهدف إلى تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف.

<sup>1</sup> <https://almerja.com/reading.php-ids> تاريخ التصفح : 2021/08/15، على الساعة : 11:20.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

الفرع الأول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير التنظيمي ورفع الأداء في المؤسسات العمومية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نموذجاً طموحاً وأسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي يعتمد على بدائل واختيارات تعطي الفرصة لمنظمات القطاع العام لزيادة إنتاجيتها وتحسين الجودة في أدائها وزيادة قدرتها التعاونية ومكافأة الأداء الفردي المتميز. وخاصة أن العديد من الكتابات والأبحاث أشارت إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في القطاع العام.

**أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية**

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل الأساسية التالية:

### **1-مرحلة الإعداد والتحضير:**

وهي المرحلة التي يقرر فيها كبار المديرين عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، وخلالها يتم إعداد المديرين وتدريبهم لإكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير. وتتطلب هذه المرحلة من مديري المنظمات تنظيم أنفسهم للسعي نحو الجودة كوسيلة لرضا العميل والحصول على مزايا تنافسية.

وعلى مديري المنظمات الذين ينوون القيام بمبادرات الجودة الشاملة أن يكون لديهم الوقت الكافي لزيارة الشركات والمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، خاصة أن هذه المنظمات غالباً ما يكون لديها الرغبة للتحدث عن تجاربها، وأنها في كثير من الأحيان تتفاخر بإنجازاتها في هذا المجال، وهذا يتطلب الجلوس مع أولئك الذين طبقوا إدارة الجودة الشاملة بنجاح للتعرف على تجاربهم كيف بدؤوا، وكيف تعرفوا على عملائهم، وكيف مكنوا موظفيهم وفرقهم من تلبية احتياجات العملاء، وماهي الأخطاء التي ارتكبوها والدروس التي تعلموها، وفي هذه المرحلة يتم إعادة الاستعانة بمستشارين من خارج المنظمة لمساعدة الإدارة العليا على إقرار التطبيق، ويصدر قرار بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

### **2- مرحلة التخطيط: Planning**

توضع في هذه المرحلة الخطط التفصيلية لتحسين الجودة والخدمة بلغة سهلة ومفهومة لجميع أعضاء التنظيم، ويتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري والمنسق (المسهل) الذي يكون مسؤولاً

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

عن ربط الأنشطة التعاونية وتسهيل عمل الفرق، ثم يلي ذلك تدريب المجلس الاستشاري والمنسق على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري تتم الموافقة على هذه الخطة عقب مناقشتها من الجميع ويختار الاستشاري استراتيجية التنفيذ، ويحدد المشكلات التي قد تتعرض لها فرق العمل أثناء ذلك، والتي يتكون كل منها من (4) إلى (8) أفراد تكون مهمتهم الأساسية دراسة العمليات التنظيمية، والتوصل إلى أفضل الوسائل لتحسينها.

وجزء من الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو تقرير ما إذا كان التطبيق يشمل المنظمة بالكامل أو إحدى الإدارات أو أكثر، ومن الواضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في منظمة كبيرة هو المفضل عادة، وهذه الطريقة تتطلب وقتا ومالا وأشخاصا مدربين بشكل كاف.

وفي هذا المجال، فإن وضع خطة استشارية وتطبيقها من قبل أصحاب الخبرة في المؤسسة والمستشار المتخصص في تنفيذ هذه البرامج يتم من خلال أربعة مداخل أساسية، هي:  
مدخل من أعلى إلى أسفل.  
مدخل الأفكار الجيدة للعاملين.  
مدخل اقتراحات العملاء.  
مدخل الخدمات الإدارية التي تدعم الانتماء للمؤسسة.

وبالنظر إلى ما يترتب عادة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغيير، وما يتوقع أن يصادفه هذا التغيير من مقاومة فإنه يجب على الإدارة أن تكون متأهبة لمواجهة هاته المعارضة على كل مستوى وأن تكون على علم ومعرفة بأنه من الصعوبة تغيير مفاهيم الناس بين ليلة وضحاها، ويمكن في هذه الحالة الاستعانة بالتدريب لمواجهة المقاومة قبل أن تحدث، كما أن السياسة الجيدة يمكن أن تقنع الجميع بمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وإذا كان التخطيط من أهم وظائف الإدارة، وهو المدخل السليم لتحديد أهدافها الرئيسية وسبل تحقيقها من بين الطرق البديلة، فإن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة يجب أن ينظر إليه على أنه

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

عملية تتم من الأعلى للأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، ويجب أيضا أن يحظى بدعم ومساندة الإدارة العليا والتزام الإدارة والموظفين في المنظمة بتنفيذ الخطة.

وعند وضع أي خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتناسب هذه الخطة ثقافة المنظمة واحتياجاتها، لأن ما يناسب منظمة ما قد لا يناسب منظمة أخرى، أي يختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها وحجمها والتكنولوجيا المستخدمة، فالخطة قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد، ولكنها بالنتيجة يجب أن تكون حافزا للعمل وغالبا ما يتضمن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة مسح العملاء والتعريف بهم، وبناء فرق العمل لحل المشكلات التي قد تحدث، والتقييم الكامل للمنظمة، والمشاركة المباشرة للموظفين من أجل توجيه الجهود نحو بناء ثقافة تهدف للتحسين المستمر في عمليات المنظمة.

توفير خدمة ذات جودة عالية للزبائن الخارجيين مما يوازن مقاييس ومعايير المنظمة مع توقعات العملاء.

الاتصال البناء مع العملاء الداخليين من أجل المشاركة في المعايير ذات الفعالية العالية.

### ثانيا: خطوات التخطيط للجودة

يلخص جوران خطوات التخطيط للجودة في السلع والخدمات بما يلي:

**1- تحديد أهداف الجودة:** وتتضمن هذه الأهداف أهدافا رئيسية تنبثق من كل منها أهداف فرعية ينبغي العمل على تحقيقها حتى تتحقق الأهداف الرئيسية.

**2- تحديد العميل:** ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة، والمستهلك هو أهم عميل يتأثر بها، ويؤثر فيها الموردون من العملاء الخارجيين، وكذلك المنتجون من العملاء الداخليين.

**3- تحديد احتياجات العميل:** أن لكل عميل احتياجات فيما يتصل بالجودة ينبغي توفيرها، وهذا هو المعيار الرئيسي للجودة.

**4- تحديد ملامح المنتج أو الخدمة المقدمة:** تلك الملامح التي يجب أن تتناسب مع احتياجات العميل، وتعتبر مرحلة التصميم من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح المنتج أو الخدمة التي يجب أن يراعى فيها احتياجات السوق والاعتبارات القانونية.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

ويتضمن التخطيط للجودة الشاملة إلى التخطيط لثلاثة مكونات أساسية هي:

أ- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

ب- تخطيط جودة المنتجات والخدمات.

ج- تخطيط جودة العمليات.

### أ- التخطيط الاستراتيجي للجودة: Strategic Planning for Qualité

ويعني التخطيط الاستراتيجي للجودة تحديد الأهداف الرئيسية والخطوات والمقاييس والمعايير المناسبة لقياس مستوى الأداء لإدارة الجودة، ويشمل ذلك الإجابة عن الأسئلة التي تتعلق بالجوانب الداخلية والتي لا بد من الإجابة عنها مثل الأسئلة التالية:

ما هو المجال الذي يمكن أن نعمل به؟

ماهي طبيعة التنافس؟

ماهي عناصر القوة والضعف لدى المنظمة؟

من هم الفئة المستهدفة؟

ماهي تطلعات المنظمة المستقبلية؟

وفيما يتعلق بالجوانب الخارجية لا بد من الإجابة كذلك على الأسئلة التالية:

ماهي خصائص البيئة الاقتصادية المحيطة.

من هم المنافسون في البيئة الخارجية

ما هي خصائص البيئة السياسية والاجتماعية

ماهي أبعاد التطور التكنولوجي ووسائل الاتصال.

### ب- تخطيط جودة المنتجات والخدمات: Service Qualité

تبدأ عملية تخطيط جودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف لهذا المنتج ومن ثم تحديد مستوى الجودة المطلوب، وبالتالي تحديد معايير ومواصفات هذا المنتج ومن ثم تأتي بعدها مرحلة تحديد العمليات التي تؤدي إلى الوصول إلى كل مواصفة.

### ج- تخطيط جودة العمليات: Operations Qualité

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

تخطيط جودة العمليات من أجل تحديد الأساليب التي يتم الوصول بها الى المواصفات والخصائص التي يرغبها العميل بالمنتج أو الخدمة والنقطة الأساسية في هذا النوع من التخطيط أنه يركز بشكل أساسي على أسلوب تقديم الخدمة Service Delivery أكثر من الجودة نفسها.

### 4-التقويم Assessment :

وتبدأ هذه المرحلة بعدد من التساؤلات المهمة التي يمكن في ظل إجابة المديرين عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ماذا يجب على المنظمة أن تفعل للمحافظة على مركزها التنافسي؟

ماهي الفوائد المترتبة على استخدام مبدأ ادارة الجودة الشاملة؟

ماهي أكثر الوسائل فعالية لتحقيق الاتصالات الجيدة داخل المنظمة وخارجها؟

ماهي أهداف المنظمة؟ وكيف يمكن تحقيقها؟

ماهي العقبات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

ما هو نوع التدريب الذي يمكن أن يزيد من فعالية تحسين الجودة؟

كيف يمكن تحديد رضا العميل؟

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت في أحد القطاعات، وتعميم الفوائد التي نتجت عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع من القطاعات، وكذلك تجاوز السلبيات التي حدثت أيضا، كذلك دعوة المؤسسات والفروع التابعة للمركز الرئيسي لمناقشة التجربة التي تمت في أحد الفروع أو المركز الرئيسي وتبادل الآراء حولها، ودعوة الموردين لمناقشتهم في أهمية الالتزام بمبدأ إدارة الجودة الشاملة والحصول على تأييدهم بخصوص ما تم تحقيقه.

### 5-التحسين المستمر Continues Improvement :

الدرس الرئيسي المطلوب معرفته أن الجودة ليس لها نهاية وأن الإحساس بأهمية الجودة الشاملة يجب أن يكون لدى كل شخص بالمنظمة. وان إدارة الجودة الشاملة تتطلب استمرار البحث عن التحسين بخطى ثابتة وممارسة التدريب المستمر، وتقييم ومكافأة التقدم وإعادة وضع أهداف التحسين، فالأشياء تتغير، وعلى المنظمات تحسين عملياتها لتلائم متطلبات عملائها

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

وتوقعاتهم، وعليها توسيع دائرة الجودة عن طريق الوصول إلى مورديها لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم.

### مستلزمات التطبيق:

إن عملية تحسين الجودة ليست برنامجاً مرحلياً فحسب، ولكنها عملية مستمرة تمثل التزاماً مستمراً نحو الجودة، ومن الأساليب المهمة التي تؤدي لنجاح مجهودات الجودة ما يلي:

#### أ- التطوير العملي للجودة

قبل البدء بعملية تحسين الجودة، يجب على الإدارة إجراء بعض التغييرات المهمة في اتجاهات الموظفين نحو أهمية الجودة في السلع والخدمات. ويجب أيضاً على الإدارة والموظفين أن يدركوا بأن مجهودات تحسين الجودة الناجحة يجب أن تكون مبنية على منع الأخطاء والهفوات قبل أن تحدث، وتبني معيار الخطأ الصفري كشعار للمنظمة، وتنمية أسلوب العمل الجماعي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ونظراً لعدم وجود معيار أو مقاييس خدمة العملاء فإن رضا العاملين يستخدم كمؤشر لذلك.

#### ب- تدريب الموظفين على استخدام الجودة:

وهنا على الإدارة إعطاء قدر كبير من الأهمية للتدريب على أساليب محددة في إدارة الجودة مثل أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات، وأسلوب تحليل السبب والتأثير، ونظراً لكون عملية الرقابة الإحصائية على الجودة تعتمد على عملية التسجيل المستمرة والمتتالية من قبل الموظفين فإنها تساعد على تحديد العلاقة ما بين السبب والتأثير، وتجعل العاملين أكثر إدراكاً لمساهماتهم في عملية تحسين الجودة.

#### ج- توفير الهيكل التنظيمي المناسب من خلال الفرق:

إن التدريب على أساليب الجودة يساعد على تحسين الجودة في السلع والخدمات، وهذا يتطلب استخدام هيكل تنظيمي بسيط بإحداث التغييرات المطلوبة، ففرق تحسين الجودة التي تتكون من إداريين من مستويات إدارية متنوعة تقوم بالإشراف اليومي على عمليات التحسين، وتحدد نقاط عدم توافق في الجودة، وتعمل كعامل ارتباط ما بين الإدارة والموظفين، كما تقوم باتخاذ الإجراءات

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

التصحيحية عندما تنشأ أية مشكلة، وبعد ذلك يتم تعليم الأساليب التي طبقت لجميع الموظفين في المنظمة من خلال جلسات تدريبية داخلية.

### د- التأكيد على جودة الخدمة:

الأهمية بمكان توفير مستندات صحيحة بشكل مستمر، واستقبال المعاملات والمستندات ومراجعتها وتدقيقها قبل تسليمها لأصحابها، بالإضافة إلى التأكيد على مواعيد الخدمة التي يطلبها العميل، لأن الوقاية من الوقوع بالخطأ هي المفتاح في إعطاء خدمات ذات جودة عالية.

### هـ- الحصول على التغذية الراجعة من العملاء ومتابعتها:

في الوقت الذي يكون من السهل الكشف عن الخلل الخاص في السلع، إلا أنه من الصعب الكشف عن الأخطاء في مجال الخدمات، لذا تعتبر التغذية الراجعة من العملاء ضرورية لقياس فعالية تحسين الجودة، و هنا يرى الكثير من الكتاب أن الأسلوب المباشر هو أفضل وسيلة في تحديد انطباعات العملاء عن الطريقة التي يتم فيها إنجاز العمل من خلال سؤال يقدم للعميل عن الطريقة التي يمكن أن نخدمه بها بشكل أفضل من خلال استبانة معدة خصيصاً للمساعدة في تحديث متطلباتهم وتحديد أية متطلبات أخرى لم تكن واردة قبلاً، وهي تعتبر وسيلة اتصال فعالة وغير مكلفة.

### الفرع الثاني: دور المؤسسات العمومية في تحقيق الإبداع الإداري

في حقيقة الأمر أنه في مجال الإدارة لم يتفق العلماء والباحثون على تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري وهذا ما أدى إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد مفهوم الإبداع الإداري والتي من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

يعرف الإبداع الإداري بأنه: " عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، بحيث يتجاوز ما هو مألوف من أجل التوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يخص هذا الشيء منتج أو خدمة، أو أسلوب، أو غيرها.... إلخ، ويعود تطبيق ذلك بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع معاً".

<sup>1</sup> الأخضر دعلوس. "واقع إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع في الوظائف العمومي بالجزائر". مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد: 11، 2018، ص-ص 213-214.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

وهو أيضا: " درجة إنتاج أفكار تكون جديدة ومفيدة في آن واحد، أي إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم يتم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة".  
وكما يعرف أيضا الإبداع الإداري بأنه: " فكرة جديدة تهدف إلى تطوير الإنتاج، أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة في الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هاته التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالموظفين".

وبهذا فإن الإبداع الإداري يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة، وهذا ما دفع الإداريين للإهتمام به وتشجيع جميع الموظفين وحثهم عليه، إذ أصبح يعد من بين أهم أهداف المؤسسات وفي مقدمتها التي تسعى إلى تحقيقها، فهو يدعم قوة أي منظمة، بحيث أنها تحقق به تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، كما أن العملية الإبداعية قد تكون ذاتية أو مكتسبة، بحيث يمكن لعامل الوراثة أن يحدث الفارق ويكون له بذلك إما أثرا سلبيا أو إيجابيا على قدرات الإنسان الإبداعية، كما أنه يمكن أن يكتسب الإبداع من خلال التدريب والتعلم والمعرفة والإجتهاد، ونعني بهذا أنه هناك حاجة لوجود أفراد مبدعين لديهم القدرة على اكتشاف الجديد، وتحولها إلى سلعة أو خدمة مفيدة تقدم لجهة معينة مستقبلا.

وتشير الدراسات إلى أنه ليس هناك نموذج مثالي لمقومات المؤسسة الإبداعية، أو حتى المتفوقة يمكن تطبيقه في كل الحالات، فالمقومات ليست إلا مؤشرات أولية للسير على طريق الإبداع، تتغير تبعا لمستوى التطور من جهة، ومن جهة أخرى فإن مقومات البيئة التنظيمية ينبغي بالضرورة أن تتفاعل مع مقومات البيئة الكلية المتغيرة وخاصة تفاعلها مع مستجدات التطور الحضاري وفق معطيات الزمان والمكان، وإنه من أهم مقومات المؤسسة الإبداعية ما يلي:<sup>1</sup>

**1- إتاحة الفرصة للمشاركة والتعلم والتدريب المستمرين:** حيث تعتبر المؤسسة الإبداعية التدريب واجبا وظيفيا مستمرا ومتجددا لكل العاملين بالمؤسسة، فالتدريب في جوهره جهد نظامي متكامل لتطوير الموارد البشرية، والذي يحتاج إلى التخيل من أجل إعادة تأطير القضايا القديمة واكتشاف أفكار جديدة مستقبلية، فالتدريب بما يتيح من حالات التجريب واختبار يغذي بذلك دافعية التجديد

<sup>1</sup> الأخضر دعلوس، مرجع سابق. ص 215.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

والإبداع والإبتكار عند كل الأفراد بالمؤسسة.

**2- وضع معايير تقييم موضوعية:** تعد معايير تقييم الأداء الأسس الموضوعية للتقييم، والتي على أساسها توضع المكافآت والجزاءات، وعليه يجب أن تكون هاته المعايير موضوعية إلى أقصى الحدود حتى تتحقق العدالة، من أجل استمالة المبدعين وتشجيعهم على العطاء، والتعبير عن الأفكار وتبادل الرأي والتحفيز على المنافسة.

هذا ولا بد من وضع نظام للحوافز مبني على أساس الإبداع، تشجيعا على المبادرة والتجديد واستبعاد التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية، وعليه فمن المستحسن عند تقييم الأداء الأخذ بعين الاعتبار الدافعية للمحاولات المتكررة للإبداع والإستكشاف والتجديد، وأن يكون التقييم مبنيا على مدى الإسهام في تحقيق الأداء المتميز.

**3- دعم وظيفة البحث والتطوير:** إن الإبداع الإداري لا يتحقق في حقيقة الأمر عن طريق الشعارات والتمنيات، بل يحتاج الإبداع لتحقيقه فرق البحث والتطوير وتوفير الموارد اللازمة لها من إمكانيات بشرية ومادية وفنية، حتى تتمكن من تجسيد الأفكار المبدعة على أرض الواقع.

**4- وجود قيادة إدارية إبداعية:** وهي التي تعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم هذا الإبداع، لاسيما في ظل المنافسة القوية والتغيير المستمر الذي تعرفه البيئة الحالية والتي زادت حدتها، فالقيادة الإبداعية هي القيادة التي تكون لها القدرة على مواجهة التحديات، وتبني القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية والإلتزام بتنفيذها، كما أن القيادة الإبداعية تمنح أهمية خاصة لتنمية الموارد البشرية وبخاصة الكفاءات والقدرات العقلية والفنية، أو ما يطلق عليه اليوم برأس المال الفكري.

**5- التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية:** أي القدرة على التكيف والتفاعل المتجدد بين المؤسسة والمتغيرات البيئية المحيطة، وتتمثل هاته القدرة في تحويل الفرصة التي تتيحها البيئة أو التحديات التي تفرضها إلى إمكانيات إبداعية تدفع بالمؤسسة للنجاح، وتعظم قدرتها الإبداعية من خلال الإستفادة من الخبرات المتوفرة في البيئة والعمل على استقطابها، مثل التعاون مع مراكز البحث والتطوير والمؤسسات العلمية والجامعية من أجل إبداع حلول عملية وتنفيذها.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

6- علامة المعايير: إن المعايير Benchmarking، تعد هي الأكثر تأثيراً على موقع المؤسسة الإبداعي، فمن خلال المعايير تعرف المؤسسة جيداً هل هي الأولى أم الثانية. إلخ، أي أنها تتمكن من معرفة مرتبتها في الإبداع. والمعايير تكون على ثلاث أنواع وهي:

أ- المعايير الخارجية مع المنافس الأفضل.

ب- المعايير الداخلية، وهي التي تكون من خلال مقارنة الأفراد، أو الوحدات التنظيمية، أو الأقسام في المؤسسة، مع الفرد أو الوحدة التنظيمية الأفضل، أو القسم الأفضل من نفس المؤسسة.

ج- المعايير التاريخية: وأما بالنسبة للنوع الثالث فهي تتم من خلال مقارنة الإبداع الحالي مع الإبداعات التي مضت.

كما أن هاته الأنواع الثلاثة للمعايير تساهم في التطوير الحالي والمستقبلي لمنتجات المؤسسة وعملياتها.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي.

يعد الأداء التنظيمي من أولويات المؤسسات، فمغزى تواجدها تحقيق أهدافها التنظيمية ودوام استمراريتها، وهذا لا يمكن أن يحقق إذا طرأت تغييرات حتمية مثلاً من البيئة الخارجية وهي بقيت على حالها، ولهذا فهي تضطر إلى مسايرة التطور والعمل على تحسين الأداء من خلال تبني العديد من الأساليب والطرق المؤدية إلى تحقيق الغرض، ومن هذا المنبر ستم توضيح مفهوم الأداء التنظيمي ودوره والعوامل المرتبطة به.

### المطلب الأول: الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية

تعتبر المؤسسات العمومية كغيرها من المؤسسات التي تركز على ديمومتها من خلال تحسين وتطوير الأداء التنظيمي الذي هو أساس أي تنظيم، وسنستهل في العناصر الآتية بتوضيح مفهوم الأداء التنظيمي وتحديد مدى تأثيره على المؤسسات.

### الفرع الأول: تعريف الأداء التنظيمي.

تساهم العديد من المتغيرات التنظيمية في رفع وتحسين مستوى الأداء التنظيمي **organizational performance**، والذي يمثل أهم هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه أثناء دورة حياتها، وفي هذا العنصر سيتم التطرق لتعريف الأداء التنظيمي.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

-تعريف الأداء التنظيمي اصطلاحاً: تعددت تعاريف الأداء التنظيمي وتتنوع بتنوع وجهات نظر الكتاب والمفكرين حسب الآتي:

يشير الأداء التنظيمي إلى: "السلوكيات الفردية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية".

والأداء التنظيمي هو: "أحد المعايير المهمة التي من خلالها يتم قياس فعالية المنظمة".

ومن خلال ذلك يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه: ذلك النشاط المتعلق بأعباء الوظيفة والذي يؤديه الأفراد من خلال قيامهم بواجباتهم التنظيمية ومساهماتهم في المخرجات النهائية بهدف تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة وفقاً للمعايير الكمية والنوعية والزمنية.

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء التنظيمي

وتكمن أهمية تقييم الأداء للأفراد والمنظمات فيما يلي:

- \* يساهم في تشخيص نقاط القوة والضعف للأفراد والمنظمات.
- \* يتم على أساسه تصميم هيكل الحوافز والمكافآت للأفراد.
- \* يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات وبناء البرامج التدريبية.
- \* يتم على أساسه اتخاذ القرارات الهامة بالنسبة للمنظمة ومستقبلها.
- \* يمكن المنظمة من مراجعة وتعديل سياساتها واستراتيجياتها وخططها.
- \* كما أن عملية تقييم الأداء تبرز صورة العدالة التنظيمية داخل المنظمة بين موظفيها.
- \* يشجع الأفراد على التنافس من أجل تحقيق مستويات عليا من الأداء.

### الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء التنظيمي

ويهدف تقييم الأداء أساساً إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- \* الحفاظ على مستوى مقبول من الأداء.
- \* المساهمة في تطوير الموظف من خلال التدريب الذاتي وبرامج التطوير الإداري.
- \* مساعدة الرؤساء على فهم المرؤوسين بشكل صحيح.
- \* ضبط عملية التعويض العادل والمنصف على أساس الأداء.
- \* ضمان الفعالية التنظيمية من خلال تصحيح أخطاء الموظفين.

<sup>1</sup> محمد كسنة. "دليل الباحث في إدارة الأعمال". منشورات كليك. ط1، 2022. ص117-119.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

\*تحسين الأداء واقتراح التغيير في سلوك الموظف.

**المطلب الثاني: مكونات الأداء التنظيمي.**

ومن خلال مكونات الأداء التنظيمي وعناصره يمكن للمنظمة تحقيق وتجسيد أهدافها، ويمكن ذكر أهم هاته المكونات فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-الدافع:** ويتحقق الدافع من خلال تشجيع الموظفين والعمل على تحفيزهم للبقاء بالتنظيم من خلال المحافظة عليهم وأيضا لتأدية المهام وترقية الأداء، وهذا الأخير يتجسد من خلال إدراك المهمة المرجوة مع توفير القدرة الوظيفية على أدائها، فكلما توفر الدافع تم تأدية المهام بالشكل المطلوب، وهذا يرتكز أساسا على استراتيجية المنظمة التسييرية. وبهذا نستطيع القول بأن الوعي الكامل بالمهمة المطلوبة، مع توفير القدرة الوظيفية على إنجازها وتقدير الجهود المبذولة فيها يشكل دافعا لتأدية المهام، بحيث يتحقق ذلك من خلال التشجيع، فيرتبط بذلك إنجاز الأداء بالمكافآت والرضا.

ولهذا نجد جل المؤسسات المعاصرة مؤخرا تركز على مستوى تحفيز موظفيها على العمل من أجل أدائها، وهذا يتأتى من خلال دافع الموظفين، حيث أن هذا الدافع يساهم بشكل كبير في أداء المنظمة، فعندما يكون هناك مستوى منخفض من تحفيز الموظفين فإنه يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، مما ينقص إلتزامهم وحتى انخفاض انتاجيتهم، فينعكس ذلك على الأداء التنظيمي.

**2-التنسيق والرقابة:** وتشمل الرقابة تحديد المعايير التنظيمية لمواءمة إجراءات الموظفين مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى مراقبة ومكافأة مدى تلبية هذه المعايير، فالهدف من ممارسة الرقابة بشكل عام هو ضمان تزويد الموظفين بمعلومات عن معايير الأداء ذات الصلة من أجل تصحيح السلوك المنحرف وتحفيز الأداء الفعال.

كما أن هاته الضوابط الرقابية تعد اللبنة الأساسية لعمليات التغذية الراجعة والتعلم من الأخطاء، بحيث يمكن اعتبار الإتساق الذي تكونه شكلا من أشكال العدالة الإجرائية، كما أنها تسهل التنسيق والتواصل داخل الفرق فيما بينها، لأنها تحدد الأهداف المشتركة الأساسية وقواعد

<sup>1</sup> <https://mawdoo3.com> تاريخ الإطلاع على الموقع: 2022-09-26.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

العمل.

**3- القيادة:** وتعتبر القيادة الجيدة عاملا مهما لإنجاح العمل بالمؤسسات، فهو يعد فن، فعملية التأثير على الأشخاص لأداء مهامهم عن طيب خاطر وبكل كفاءة وفاعلية، فالقيادة الجيدة لدى المديرين المباشرين تحوّل الإمكانيات إلى واقع، كما يمكن ملاحظة ذلك في جميع أنحاء المؤسسة فمع القيادة الجيدة يتحقق التواصل الفعال والمفتوح، وبالتالي يعي ويفهم الجميع رؤية وأهداف المؤسسة، ويتحقق الولاء التنظيمي.

**4- القدرات:** إن التركيز على قدرات الموظفين يخلق ميزة تنافسية ويدعم الإستراتيجية من خلال ضمان المهارات الداخلية والمواهب، فالإهتمام بالقدرات يساعد في التعرف على المشكلات والفرص غير المرئية سابقا، كما أنه يساهم في تطوير مناهج جديدة لزيادة التأثير، ودعم الموظفين للتكيف واكتساب المهارات باستمرار، مع توسيع الآفاق وتوفير بيئة ملائمة ومريحة للجانبين من أن يحققوا الأهداف المتوخاة.

### المطلب الثالث: عوامل تطوير الأداء التنظيمي.

هناك العديد من العوامل الواجب توافرها من أجل تطوير عملية الأداء التنظيمي والتي تساهم في ثباته واستمراره سيمت الإشارة لها وتوضيحها ومن بينها ما يلي:

#### الفرع الأول: تطوير المناخ التنظيمي.

ويتم تطوير المناخ التنظيمي إذا أدركت المؤسسة أهمية مواردها وكيفية استغلالها استغلالا أمثل وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

#### أولا المناخ التنظيمي:

لا يمكن إغفال أهمية المناخ التنظيمي ودوره في التأثير على أداء الأفراد والأداء المؤسسي عموما، وهذا ما ينعكس بدرجة كبيرة على الأداء التنظيمي في المؤسسات، وإن من أهم مكوناته ما يلي:

\***الهيكل التنظيمي:** ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى وصولا إلى التنفيذية، وقدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

\***الاتصالات:** من الضروري وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة، وهذا من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة، وبين العاملين فيما بينهم، وفيما بين مختلف المصالح والوحدات، وأيضا خارج المؤسسة أي مع البيئة الخارجية للمؤسسة.

\***نطاق الإشراف:** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي للموظفين تتركز على قدرة المشرف في جعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، فالمشرف الكفاء يكون قائدا وفعال ومحفز وناصحا وموجه ومدربا في آن واحد.

\***طبيعة العمل:** ويقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني تقليدي، أو غير ذلك متجدد ويتضمن الابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس ذو أهمية.

\***الظروف المادية:** وهي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة والتهوية وفترات الراحة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء، والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.

\***التحفيز:** وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وكذلك من مختلف الحوافز المادية، كالمكافئات والترقية.

\***التدريب:** من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى الموظفين وكذلك الإستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة. كذلك حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال يخفضان من مستوى الأداء.

\***التكنولوجيا المستخدمة:** فالتغير والتطور السريع والمستمر في المعدات والأنظمة ألزم كل مؤسسة بضرورة الاهتمام بهذا الجانب من أجل تمكين الموظفين من التأقلم.<sup>1</sup>

كل هاته العوامل وجب التعامل معها والتعاون فيما بين العاملين من أجل مواكبة التطورات والعمل على تحقيق الأهداف في جو يسوده التلاحم والتآزر.

**ثانيا: التميز التنظيمي:** ويرتكز التميز التنظيمي **Organizational Excellence** للمؤسسات المعاصرة على مدى استغلالها لمواردها المتاحة الإستغلال الأمثل، بما يمكنها من التصدي

<sup>1</sup> إيمان بن محمد. "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي". مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية. العدد: 03. جامعة عباس الغرور خنشلة، الجزائر. 2018. صص 245-246.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

للتحديات التي تواجهها، والذي يضمن لها تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### 1- تعريف التميز التنظيمي

ويعرف التميز التنظيمي اصطلاحاً بأنه: "الرحلة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المقصودة بمستوى متميز من الأداء والحفاظ على التوازن بين إرضاء جميع أصحاب المصلحة المعنيين بما في ذلك الموظفين والعملاء والمجتمع ككل من خلال بناء ثقافة التعلم والإبتكار والتحسين المستمر".

**فالتميز التنظيمي هو:** " نشاط منظم مستمر تعتمد عليه المنظمات في تقوية أدائها وتعزيز تنافسيتها، من خلال استغلالها للقدرات الفكرية وجميع الموارد التي تمتلكها من أجل تأمين قيمة فريدة وإحداث نقلة نوعية أمام منافسيها".

**2- أهمية التميز التنظيمي:** يلعب التميز التنظيمي دوراً هاماً في المؤسسة وله أهمية بالغة في إحداث التطور داخلها وتكمن أهمية التميز التنظيمي في النقاط التالية:

\* يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفعالية.

\* يساعد المنظمة على قياس مدى التقدم الذي حققته.

\* يساهم التميز التنظيمي في تنمية ولاء العملاء للمنظمة.

\* يساهم في رفع الروح المعنوية للفرق التنظيمية داخل المنظمة.

\* يعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي والتنظيمي.

\* كما يحافظ على استدامة المزايا التنافسية للمنظمة.

\* يشجع على روح الإبداع والإبتكار في المنظمة.

\* يساهم في تحسين سمعة المنظمة وصورتها الخارجية.

\* يلعب دوراً مهماً في جودة مخرجات المنظمة.

\* كما أنه يساعد على بقاء ونمو واستمرارية المنظمة.

### 3- أبعاد التميز التنظيمي:

ويمكن إيجاز أبعاد التميز التنظيمي في الآتي:

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

- ✓ **تميز القيادة Excellence Leadership:** ويشير هذا البعد إلى درجة قدرة القائد على إدارة الآخرين، والتأثير في سلوكياتهم بطريقة مختلفة ومتميزة.
- ✓ **تميز الهيكل Structure Excellence:** يشير هذا البعد إلى تصميم الهياكل التنظيمية بطريقة مرنة تستوعب التغيرات الحاصلة وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ **تميز الإستراتيجية Strategic excellence:** يشير هذا البعد إلى كيفية استغلال المنظمة لمواردها بكفاءة من أجل تحقيق أهدافها المسطر إليها قبلاً وبكل فعالية.
- ✓ **تميز الموارد Human Resource Excellence:** ويشير هذا البعد إلى الإستثمار الفعلي في الموارد البشرية واستغلال كل طاقاتها الفكرية والبدنية من أجل تحقيق التميز.
- ✓ **تميز العمليات Operations Excellence:** يشير هذا البعد إلى تضافر الجهود بين القيادات التنظيمية والموظفين من أجل تحقيق رضا الزبون.
- ✓ **الإبداع Creativity:** ويشير هذا البعد إلى ذلك النشاط الذهني الذي يهدف إلى توليد أفكار جديدة تساهم في حل مشاكل أو اقتراح حلول تساهم في تميز المنظمة.
- ✓ **تميز الثقافة Culture Excellence:** يشير هذا البعد إلى تلك القيم والعادات والتقاليد التي تميز المنظمة عن منافسيها وتساهم في توجيه سلوك الأفراد وبناء قيمهم.
- ✓ **رضا العملاء Customer Satisfaction:** وهذا البعد يشير إلى الشعور الإيجابي للعملاء تجاه مخرجات المنظمة، وطرق تعاملها معهم.
- ✓ **رضا العاملين Employée Satisfaction:** إن هذا البعد يشير إلى الشعور الإيجابي للموظفين تجاه وظائفهم، نتيجة لتوافقهم معها وقبولهم لمحيط عملهم.
- ✓ **تميز الخدمات Services Excellence:** ويشير هذا البعد إلى انفراد المنظمة في نوعية الخدمات التي تقدمها للمتعاملين معها وفق ما يحقق رضاهم ويضمن ولائهم.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح أهم أبعاد التميز التنظيمي التي توصل إليها الباحثون.

<sup>1</sup> محمد كسنة. مرجع سابق. ص126-128.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

### الشكل (06): يوضح أبعاد التميز التنظيمي

<u>خمسة أبعاد</u>	<u>ثلاثة أبعاد</u>
*تميز القيادة	*تميز القيادة
*تميز الثقافة	*تميز الهيكل
*رضا العملاء	*تميز الاستناحة
*رضا العاملين	<u>خمسة أبعاد</u>
*تميز الخدمات	*تميز القيادة
	*تميز الموارد البشرية
	*تميز العمليات
	*تميز الإستراتيجية
	*الإبداع

المصدر: محمد كسنة. "دليل الباحث في إدارة الأعمال". منشورات كليك. ط1، 2022. ص 127.

### الفرع الثاني: تطوير نظام التقييم والتحفيز.

إن المهام الأساسية لأي مدير أو مسؤول في الإدارة هو ضمان استمرار الأداء بأعلى كفاءة وفعالية، ولكي يتسنى له ذلك يجب أن يعي ويفهم جيدا دوافع وتصرفات وأنماط سلوك الموظفين وكيفية التأثير عليها، والعمل على توجيهها نحو الإتجاه المرغوب، وبالتالي كيفية تحفيز هذا الطاقم الوظيفي أو المورد الإستراتيجي بطريقة فعالة، بحيث يترتب عن ذلك تحقيق أهداف الإدارة والموظف على السواء، وهذا عن طريق وضع نظام الحوافز المبنية على أسس ومعايير تقييمية لأداء الموظفين أثناء تأدية واجباتهم الوظيفية، بحيث على أساسها تتم عملية التقييم والتحفيز.

### أولاً: مفهوم نظام الحوافز

الحوافز بمعناها الواسع هي مرادفة لكلمة العوائد، أي تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تؤثر وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات)، فالحوافز إذن هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما، أو إيقافه، أو تشجيعه، أو تنشيطه، أو توجيه اتجاهاته، أو تغيير

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

شدته، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط على الغالب بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز، بحيث يشير هذا النظام إلى مجموع الحوافز التي تعتمد عليها الإدارة لإثارة دوافع موظفيها.

### ثانياً: معايير نجاح نظام الحوافز المطبق في الإدارة

يوجد ثلاثة معايير جوهرية على نظام الحوافز المطبق في الإدارة وهي كما يلي:

**1- تناسب الأداء الوظيفي مع الأداء التنظيمي:** بحيث كلما كان الأداء الوظيفي أعلى مما هو عليه، ويتناسب مع الأداء المرغوب فيه، والذي على أساسه تمنح الحوافز المطبقة في الإدارة بفعالية ورشادة.

وينبغي أن يتم قياس الأداء بمقاييس دقيقة، وموضوعية من أجل تحديد مدى استحقاق كل فرد لهذه الحوافز، ونسبة ما يستحقه منها، وفقاً للأداء المنجز من قبله، وأن تكون بعدالة وشفافية.

**2- رضا الموظفين بوظائفهم وبالمزايا المقدمة من قبل مؤسسة الإنتماء:** إن من بين أهم المعايير أو المقاييس التي نقيس بها فعالية نظام التحفيز هو مدى قبول الموظف لوظيفته ورضاه عنها، وهذا يظهر من خلال الروح المعنوية العالية والرغبة في القيام بالمهام على أحسن صورة.

**3- أهمية دور المدير في العملية التحفيزية:** ومن بين المعايير الأساسية التي تمكننا من الحكم على فعالية نظام الحوافز قدرة المدير أو المسؤول على تحفيز موظفيه، سواء ما يتعلق بقدراته الذاتية كالفتنة والذكاء واحترام الآخر، وتقدير ما يبذله من جهد، وأن يكون المدير هو القدوة الحسنة، والمثل الأعلى وانعكاس لما يريد أن يقوم به الموظف من سلوك مرغوب فيه، وكذلك القدرات الموضوعية كأن يكون لديه الإمكانيات والوسائل الضرورية للتحفيز، وتكون واضحة ومفهومة وموضوعية، بحيث يسهل على أي موظف ومهما كان مستواه أن يفهمها.

ولزادة فعالية نظام الحوافز وتصميمه على أسس عقلانية وموضوعية، يتوجب على الإدارة

الالتزام بالأسس والقواعد التالية:<sup>1</sup>

**1- الوضوح والبعد عن التعقيد:** فنظام الحوافز الرشيد لا يكون مجهول المعالم لدى الموظفين

---

<sup>1</sup> آسيا دروش، حميدة ايت عدي. "الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية". مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص: سياسات عامة وإدارة محلية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015-2016. صص 15-17.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

بل على العكس من ذلك يجب أن يكون واضحاً ومفهوماً من حيث الإجراءات والخطوات، بما يجعله ويمكنه من أن يكون أقرب إلى تحقيق أهداف الإدارة والموظف على حد سواء.

**2- إشراك الموظفين في تصميم النظام:** إن إشراك الموظفين في برامج وخطط التحفيز وسيلة فعالة من أجل ترشيد النظام، وزيادة ثقة الموظف واقتناعه بموضوعية هذا النظام وعدالته لأنه شارك في تصميمه.

**3- ربط هدف النظام بأهداف الإدارة والموظف معاً:** إن الغاية من تصميم نظام الحوافز هو بغرض تحقيق أهداف معينة، وهاته الأخيرة يجب ألا تكون مرتبطة بمصالح الإدارة وحسب وتتجاهل مصلحة الموظف، بل يجب أن يتم ربط أهداف الإدارة بأهداف موظفيها والعمل على تحقيقها.

**4- التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية:** إن خلق هذا النوع من التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، يجعل من النظام أكثر رشداً، وعقلانية، وقد أثبتت دراسات كثيرة أن تجاهل أحد الطرفين يؤدي إلى فقدان التوازن، وبالتالي يؤدي ذلك إلى فشل النظام، لأن النظام الذي يعتمد على الحوافز المادية دون المعنوية قد يسبب انعكاسات سلبية.

**5- تقييم النظام والعمل على تطويره:** إن التقييم الدقيق والمستمر لنظام الحوافز ومواكبته لكل التغيرات الحاصلة في بيئته أو خارجها يجعله أكثر رشداً وعقلانية، وإذا أراد المدير أو المسؤول تصميم نظام الحوافز وجب عليه أولاً أن تتم عملية تقييم الموظفين وفق معايير جد دقيقة وشفافية وعدالة، لأنه على أساسها يتم منح الحوافز، كما يتوجب عليه طرح بعض الأسئلة التي تساعد في عملية التصميم مثل:

\*هل نظام الحوافز يحقق الأهداف المرجوة؟

\*ما مدى مواكبة هذا النظام للتغيرات الحاصلة في بيئته أو خارجها؟

وما يمكن استخلاصه أن تصميم نظام الحوافز يجب أن يتم على أسس عقلانية وموضوعية وبمشاركة الجميع، فهو يعد خطوة إيجابية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم ككل، وعلى المدراء والمسؤولين تحفيز الموظفين من أجل تحقيق أداء مرتفع وكفاءة عالية.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

### الفرع الثالث: الإتصال التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسات

وفي هذا العنصر سيتم الإشارة أولاً لمفهوم الإتصال عموماً من أجل تحديد المفهوم، ثم نتطرق إلى مفهوم الإتصال التنظيمي.

#### أولاً: مفهوم الإتصال

**1- الإتصال لغة:** إن كلمة الإتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية commines، وبالإنجليزية Comines، وأما بالفرنسية commun، أي عام ومشترك، أي اشتراك مع الغير سواء كان هذا الغير يمثل شخصاً، أو يمثل مجموعة من الأشخاص في المعلومات أو الإتجاهات.<sup>1</sup>

-وأما عن كلمة "إتصال" في اللغة العربية، فهي مشتقة من الفعل "وصل"، والذي يعني معنيين إثنين وهما: الأول هو الربط بين شيئين أو شخصين، بمعنى إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما بالنسبة للمعنى الثاني، فهو يعني البلوغ والإنتهاء إلى غاية معينة.  
-وبالنسبة لقاموس "أكسفورد"، فيعرف الإتصال بأنه: "نقل وتوصيل، أو تبادل الأفكار والمعلومات".<sup>2</sup>

**2- الإتصال اصطلاحاً:** يشيع استعمال "الإتصال" كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس وهم في هذا الإطار قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالاً، فالإتصال اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة والمعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية وإجتماعية أولية، أي الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي، ومعقد لأنه باستعماله وتطبيقاته الواسعة صار مجالاً كبيراً للتداخل بين العديد من الإختصاصات العملية.<sup>3</sup>

-ويعرف أيضاً بأنه: "ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها".<sup>4</sup>

-وكما عرفه PIERR-G-BERGERON بأنه: "يعتبر الإتصال صيرورة نقل الرسالة إلى

<sup>1</sup> غياث بوفلجة. "مقدمة في علم النفس التنظيمي". ديوان المطبوعات الجامعية، 1992. ص 35.

<sup>2</sup> محمود عزت محمد فريد. "قاموس المصطلحات الإعلامية". دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1984. ص 86.

<sup>3</sup> هالة منصور. "الإتصال الفعال". المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000. ص 11.

<sup>4</sup> صالح بن نوار. "فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية". مخبر علم الاجتماع الإتصال، قسنطينة، 2006. ص 64.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

المستقبل بهدف إفهامه تلك الرسالة، مع محاولة التأثير على سلوكه".<sup>1</sup>

-وأيضاً قد عرف "أحمد زكي بدوي" الإتصال في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على أنه: " ذلك الإجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية، أو العمل الذي عن طريقه يتم تنقل المعاني من إنسان إلى إنسان آخر"<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق من مختلف التعاريف التي ذكرناها للإتصال من أجل تحديد مفهومه يمكن أن نخرج بنتيجة أن الإتصال يعني في مفهومه العام " ذلك النشاط الذي يحدث بين شخصين أو أكثر من خلال وسائل بغرض توصيل مفهوم أو ألفاظ ومفاهيم معينة تسهل عمليات الفهم عن بعضهم البعض".

### ثانياً: مفهوم الإتصال التنظيمي

-يعرف "إبراهيم عرقوب" الإتصال التنظيمي، أو الإتصال المؤسسي بأنه: " الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الإتصال الرسمي والغير رسمي".<sup>3</sup>

-كما يعرفه كل من "Sanborn" و "Redding" أن الإتصال التنظيمي هو " إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة".

وأما عن "Zelko" و "Dance"، فيريان بأن الإتصال التنظيمي على أنه: " نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي، كما أنه يهتم بالمهارات الإتصالية في منظمة الأعمال".

-وبالنسبة إلى **Lesikar**، فقد أضاف بعداً ثالثاً للإتصال التنظيمي وهو البعد الشخصي كإضافة إلى البعدين الذين طرحهما كل من "Zelko" و "Dance".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Pierre-G-BERGERON, **LA GESTION MODERN TERIORIE ET CASGESTIO MARI.**

EDITEUR, QUBEC, 1989. P 369.

<sup>2</sup> بشير العلاق. "الإتصال في المنظمات العامة". دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009. ص 17.

<sup>3</sup> فضيل دليو. "الإتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله". دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003. ص 28.

<sup>4</sup> محمد ناجي جوهر. "الإتصال التنظيمي". دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000. ص 18.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

- ويعرف محمد علي محمد الإتصال التنظيمي بأنه: " عبارة عن شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر وجود تنظيم سليم، لأن الإتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر منه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية".<sup>1</sup>

- وأما عن "فضيل دليو" فيعرف الإتصال التنظيمي على أنه: " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات هابطة، صاعدة، أفقية، داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين".<sup>2</sup>

- كما عرّف أيضا الإتصال التنظيمي من قبل "محمد فتحي بأنه: " تبادل المعلومات والبيانات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصالات يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها بعضهم ببعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال، فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجه، أو تكون عبارة عن خليط من كل هذا".<sup>3</sup>

- وتطرق كذلك محمد منير حجاب إلى تعريف الإتصال التنظيمي، حيث يرى بأنه: " العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الإتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".<sup>4</sup>

وما يمكن استنتاجه من كل التعاريف التي تطرقت إليها الباحثة لتعريف الإتصال التنظيمي بأنها تمايزت فيما بينها حسب تمايز الباحثين ونظرتهم المختلفة للإتصال التنظيمي المؤسسي كل حسب منظوره الخاص، إلا أنها تعي جيدا أهمية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات ومدى تأثيره

<sup>1</sup> محمد علي محمد. "واقع الإتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة". رسالة ماجستير في علم اجتماع الإتصال، جامعة قسنطينة، 1995. ص 51.

<sup>2</sup> فضيل دليو. مرجع سابق. ص 16.

<sup>3</sup> فتحي محمد. "766 مصطلح إداري". دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003. ص 10.

<sup>4</sup> محمد منير حجاب. "الموسوعة الإعلامية". المجلد 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003. ص 35.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

على الأداء، فكلما سهل الإتصال فيما بين الموظفين، كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي عموماً، فالعمل ضمن الفريق الواحد يدفع بالأفراد إلى إنجازية أكبر، وهذا من خلال سهولة الإتصال وأساليبه الإبداعية التي تسهل بدورها تحقيق الأهداف المرجوة، سواء المتعلقة بالموظفين أو الأهداف التنظيمية.

### المبحث الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية وانعكاسه على الأداء المؤسسي

وأما بالنسبة لما يمكن أن يقال عن الأداء الوظيفي ودوره في الرفع من قيمة الأداء المؤسسي والمؤسسات العمومية عموماً وعن أهميته في التنظيم فسننتظر له في العناصر الموائية بشكل من التفصيل، أما في المطلب الموائي من مبحثنا هذا فسننتظر فيه لتبيان لمحة عن الأداء الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي، فالإدارة كما لا يخفاناً عرفت تطورات عبر الأزمنة ومرّت بمحطات عديدة حتى وصلت لما هي عليه اليوم.

### المطلب الأول: لمحة عن الأداء الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي

لقد حضي علم الإدارة باهتمام العديد من الباحثين، بحيث شكل ذلك تطورات جد مهمة ويعود السبب أنّ أصل نشأة الإدارة في حد ذاته جاء لأجل تنظيم وتلبية حاجيات الأفراد والمجتمع معاً، وهذا نفسه ما تسبّب في وجود إدارة الموارد البشرية بحيث مرت بتطورات ومراحل عديدة حتى أصبحت مثل ما هي عليه اليوم، فمن الموارد البشرية إلى إدارة الأفراد، ثم إدارة للموارد البشرية كما ذكرنا سلفاً، ونفس الشيء بالنسبة لتطور المؤسسات فوفقاً للحقبات التي عرفتتها ومرّت بها كل حسب فترته والزمن الذي تواجدت فيه والعوامل التي أثرت فيها.

ومن هذا المنطلق فقد عرف الأداء الوظيفي إهتماماً بالغاً كون له علاقة وطيدة بالفرد العامل في وظيفته، فهو يعد جوهر العملية الإدارية، حيث ترتكز عليه أغلب النشاطات والعمليات الإدارية.

ومع تزايد حجم المؤسسات وتعقد الأعمال الإدارية وصعوبة تسييرها بشكل فعّال، وتزايد المنافسة بفعل التطور التكنولوجي والعولمة الرقمية ازداد الاهتمام بأداء الأفراد العاملين وأصبحوا بذلك يعتبرون أهم موارد المؤسسات التي تحتويها وتزخر بها، على عكس السابق أين كانوا يعتبرون مجرد آلات لأجل إنجاز الأعمال وحسب.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

ومع التطور الكبير الذي عرفه الأداء الوظيفي، والذي انجر معه تطورات في وسائل قياسه وتقييمه، مما منح الفرد العامل صلاحيات كبيرة تمثلت في المشاركة في صنع القرارات، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وغيرها من الإجراءات التي تهدف إلى التحسين المؤسسي، حيث لم يعرفها العامل ولم تمنح له من ذي قبل. بالرغم من أنه أساس المؤسسات باختلاف أحجامها وأنواعها.

### المطلب الثاني: تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم مصطلحات إدارة الموارد البشرية لما له دور كبير وفعال في النهوض بالمؤسسة وإكسابها مكانة تنافسية ومجتمعية وحتى دولية، إلا أن هذا لن يتأتى إلا إذا تم تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي، فبتحقيق هذا الأخير يتم تحقيق أهداف المؤسسات التي تسعى إليها. ومن بين تعاريف الأداء الوظيفي والتي بالرغم من تعددها حسب تعدد الباحثين الذين تطرقوا إلى تحديد مفهوم كل حسب وجهة نظره، فمنهم من عرفه على حسب النتائج التي يصبوا لتحقيقها، ومنهم من نظر إليه من زاوية السلوك، كما أن هناك من تطرق إليه من خلال التفاعل الذي يحصل بين محددات الأداء إلا أننا سنوضح ذلك من خلال عرضنا لأهم هاته التعاريف فيما يلي:

- حسب تعريف نيكولاس **F.W. NICOLAS** بأنه "نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".

- ويعرفه **أحمد صقر عاشور** بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد تتمثل في كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الجهد".<sup>1</sup>

- والمقصود أيضا من الأداء الوظيفي أنه: "أنه الأداء الفري، والذي يعني بدوره أداء الفرد للعمل وقيامه بمختلف الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله".

- ويعتبر "**Richard Boyatzis**" الأداء الوظيفي بأنه: "محصلة تفاعل كبير أهمها كفاية

<sup>1</sup> إيمان بن محمد، مرجع سابق. ص 244.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

الموظف ومتطلباتها الوظيفية وبيئة التنظيم".<sup>1</sup>

وهذا التعريف ذا بعد واحد، بحيث ينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة النتائج المتحصل عليها من خلال عملية التفاعل التي تحدث بين الموظف ووظيفته في نطاق بيئة معينة"، وهو بذلك درس الأداء الوظيفي من ناحية النتائج وأهم السلوك وأثره على الأداء الوظيفي. -كما يعرف أيضا الأداء الوظيفي على أنه: " الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على فاعلية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف متعددة".

-وهو أيضا " تعبير عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير أيضا إلى درجة تحقيق الفرد وإتمام المهام المكونة لوظيفته".<sup>2</sup>

-وأما عن "أندروود Andrawd"، فقد أشار إلى مفهوم الأداء الوظيفي على أنه: " تفاعل السلوك بين الموظفين، بحيث أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهوده وقدراته".<sup>3</sup>

-كما عرفه أيضا Suter Mestre بأنه: " ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، حيث يمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات في العمل، لكن بدون توافر الدوافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، كما أن العكس يعد صحيحا، فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون توافر القدرة".<sup>4</sup>

-وأيا يعرف بأنه: " مجموعة المعايير الملائمة للقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكّن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة، والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المنشأة على البيئة الخارجية". فالأداء الوظيفي يعد عنصرا جديا هام في التنظيم المهني، باعتباره المحرك له، كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فاعلية الأفراد في المؤسسات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الله. "أثر البيئة على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر". أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004. ص 27.

<sup>2</sup> آسيا دروش، حميدة ايت عدي، مرجع سابق. ص 18.

<sup>3</sup> عبد الرحمان عبد الله. "تفويض السلطة وعلاقته بكفاءة الأداء". رسالة ماجستير، جامعة نايف، 2003. ص 37.

<sup>4</sup> محمد إبراهيم ناصر. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2003. ص 26.

<sup>5</sup> آسيا دروش، حميدة ايت عدي. مرجع سابق. ص 18.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

-ومن بين أيضا التعاريف التي أشارت على أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتائج السلوك، بحيث أن هذا الأخير يعد النشاط الذي تمخض عن ذلك الأداء، مما جعل البيئة أو المصلحة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل حدوث ذلك السلوك".<sup>1</sup>

-ويعرّف باختصار أيضا من قبل **Haynes** على أنه: " النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال الوظيفية".<sup>2</sup>

وما يمكن استنتاجه من التعاريف السالفة الذكر أن الأداء الوظيفي يعد أحد ركائز المؤسسات مهما كان نوعها أو حجها أو هيكلها التنظيمي، بحيث أنه الركيزة الأساسية لأي تنظيم كان ومستقبلها، لأن له علاقة وطيدة بسلوكيات الموظفين الذين يشغلون مختلف المناصب، والذين يؤدون مهامهم بحيث ينعكس ذلك على الأداء المؤسسي ككل إما سلبا أو إيجابا. حيث إذا ما منح أداء الفرد الاهتمام الكافي من قبل المؤسسة والعناية اللازمة، فإنه يصل بها إلى أعلى المستويات في تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيقها لأهدافها فإن المؤسسات تمتلك العديد من الموارد التي تساعدها وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية ومن أهمها المورد البشري.

**وكتعريف إجرائي للأداء الوظيفي** أنه: " مجموع التفاعلات التي تحدث بين سلوك الفرد وتأديته لمهامه الوظيفية، بحيث ينتج عنها مجموعة من الأعمال المنجزة والتي تحقق متطلبات الموظفين والمؤسسة معا إذا ما توفرت الشروط والمناخ التنظيمي الفعال داخل التنظيم وحتى خارجه، أي العوامل الداخلية والبيئية والتي تؤثر على أداء الموظفين، حيث يعتبر المؤشر الفعال لقياس مدى إنجازية الأعمال، وكيفية تقييمها".

### المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

بما أن الأداء الوظيفي يتعلق بالموظفين داخل التنظيم وسلوكهم، فإنه بذلك يحتل مكانة جد مهمة في كل المؤسسات، لأنه يعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، كما أنه يساهم في استقرار المؤسسة ودوام استمراريتها، فأهمية المؤسسات بأهمية مواردها البشرية، بحيث يكون أداء الموظفين متميزا فيتميز بذلك الأداء

<sup>1</sup> إبراهيم درة عبد الباري. "محاضرات في الأداء". الإسكندرية، 1998. ص 27.

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر. "إدارة القوى العاملة". دار النهضة العربية، بيروت، 2000. ص 15.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

المؤسسي أي الأداء التنظيمي عموماً، ومن هنا يمكننا القول بأن اهتمام إدارة المؤسسات وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام موظفيها.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.<sup>1</sup>

وبما أن الأداء الوظيفي يتعلق بأداء الموظف في مؤسسة ما أي بالعنصر البشري كما سبق وذكرنا، فإنه بذلك هذا الأخير يعد من أهم عناصر الإنتاج التي تؤثر على جودة الأداء التنظيمي ككل، فهو بذلك يعتبر مفتاح من مفاتيح نجاح المؤسسة والتي تعمل على الإستفادة من مواردها من خلال العمل على تطويرهم وتوجيههم وتدريبهم والإهتمام بهم، كما أنها تعمل دائماً على تنمية كفاءاتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أهدافها بفعالية.

### المطلب الرابع: أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، ومن بين أهم هاته العوامل التي سنذكرها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

- الفرع الأول: العوامل الفنية المؤثرة على الأداء الوظيفي:** وتشمل العوامل الفنية العناصر التالية:
- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية، أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
  - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
  - التنااسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
  - أساليب وطرق العمل.

<sup>1</sup> الشريف طلال عبد الملك. "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة". رسالة ماجستير منشورة، 2004. ص 70.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

ولها ته العوامل المذكورة تأثير جلي على أداء الأفراد وكفاءتهم، فكلما توفرت تكنولوجيا حديثة متطورة وآلات جديدة، ومواد خام ذات نوعية جيدة، كلما ارتفع بذلك مستوى إنتاجية المؤسسة وهذا سببه ارتفاع مستوى الأداء فيها.

### الفرع الثاني: العوامل الإنسانية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

وتتعلق هاته العوامل بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة، وهي كل ما يتعلق بصفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب، بحيث تشمل ما يلي:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن، بحيث كلما ضمنت المؤسسة عمال صغار في السن تمتعت أكثر بالطاقة والقوة في العمل، وأما إذا توفرت على عمال كبار في السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز.

- مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

- الجوانب السائدة فيما بين العمال والعلاقات بين المشرفين والمنفذين، أي كل ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في الرفع من المعنويات ودفعهم للعمل أكثر، مما يساهم في الرفع ما أدائهم.<sup>1</sup>

وبهذا يعد كل من الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي وتطوير المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، كلها عوامل متكاملة فيما بينها وتشكل حلقة وسلسلة لا يمكن الاستغناء عن أحد منها، فهي تشكل الوسيلة التي تمكن للمؤسسات من خلالها بلوغ أهدافها المؤسسية، فالأداء الوظيفي يعد أساس الأداء التنظيمي المؤسسي و من خلاله يتم تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة في آن واحد، كما يتم اكتساب مزايا عديدة وذلك من خلال رفع كفاءة العاملين وزيادة في مردوديتهم، وهذا يعد مكسب وفرصة أيضا للعاملين من خلال زيادة أجورهم وحصولهم على الترقيات ومختلف الحوافز التي يطمحون لتحقيقها.

### المطلب الخامس: محددات الأداء الوظيفي

وتتوضح محددات الأداء الوظيفي في العناصر التالية:

<sup>1</sup> إيمان بن محمد. مرجع سابق. ص ص 244-245.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

**1- الجهد:** ويشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد على الدعم، أي الحوافز، فهو يعبر عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد أثناء مهمته المنوطة له في العمل من أجل أدائها على أتم وجه، فبمقدار ما يكثر الفرد جهده من أجل إنجاز ذلك العمل بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

**2- القدرات:** وتمثل القدرات في الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، بحيث أن هاته القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.

**3- إدراك الدور أو المهمة:** ويشير هذا العنصر إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، ومن خلال ذلك تقوم الأنشطة والسلوكات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح ملامح هذا الإتجاه.<sup>1</sup>

وتعتبر هاته المحددات للأداء الوظيفي تشكيلة متكاملة من أجل تأدية المهام بكل فعالية، فقد يتوفر لدى الموظف إحداهما، أو أن تتوفر جملة واحدة، أو يمكن أن تتوفر ويكون مستوى الأداء منخفض، وهنا يكون المشكل كامن داخل الفرد في حد ذاته، بحيث يمكن أن يكون كسولا، فبالرغم من توفير المؤسسات للموارد المادية من أجل تحقيق أهدافها، إلا أن هاته العناصر تشكل في حد ذاتها تحديا كبيرا من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي متعلقة أساسا بالفرد الموظف وقدراته الجسمانية والعقلية والتي تتفاوت درجاتها من شخص إلى آخر.

وبالتالي فإن محددات الأداء الوظيفي يعتبر مزيجا من الجهد المبذول من أجل إنجاز الأعمال التنظيمية وما يتمتع به الموظف من مهارات ومعلومات وخبرات، ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليها. ومن هنا نستطيع أن نعتمد على هاته المحددات أثناء عملية تقييم الأداء كمعيار للقياس والملاحظة وتحديد الفروقات الكائنة بين الأفراد والتي تختلف من شخص إلى آخر، كما أنه يجب عدم إغفال عملية التدريب والتطوير التي تعتمدها المؤسسات وتخصص لها مبالغ مالية معتبرة من أجل تحقيق العصرية في مواردها البشرية وإدارتها في التأثير على هاته المحددات السالفة الذكر. فبالرغم من أن هاته الأخيرة متعلقة بسلوك الأفراد العاملين وطبعهم، إلا

<sup>1</sup> محمد سلطان، أنور سعيد. "السلوك التنظيمي". الدار الجامعية، مصر، القاهرة، 1976. ص 76.

## المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي مقارنة مفاهيمية

أنه يجب عدم إغفال الحوافز التنظيمية وتأثيراتها على الأداء الوظيفي ومدى إهتمام المؤسسات بموارها البشرية من مختلف الجوانب.

### خلاصة الفصل

ولقد تم التطرق لمفهوم المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي في هذا الفصل بالدراسة والتفصيل منذ نشأة المؤسسات العمومية ودور وأهمية الإدارة، مع توضيح أيضا دور وأهمية الأداء التنظيمي وحتى الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال تحديد تعريف وأهمية ودور كل منهما في المؤسسات والإدارات العمومية، مع التوصل لأهم المحددات التي تؤثر على إدارة السلوك الوظيفي، والذي يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية المؤسسية.

كما تم التطرق أيضا إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير التنظيمي ومساهمتها في رفع الأداء في المؤسسات العمومية، فانتهاج الأساليب الحديثة للتطوير والتحديث تساهم في ترقية الأداء الوظيفي وحتى التنظيمي. فأهمية هذا الأخير ومدى تأثير الحوافز والمكافآت على الأداء الفردي يشكل دافعا قويا لإنجاز الوظائف على أتم وجه، مما يجعل أهداف الموظفين وحتى أهداف المؤسسات تتحقق أيضا. فيشعر بذلك الفرد بالإنتماء وترتفع الروح المعنوية لديه مما يدفعه دوما للالتزام أكثر اتجاه مؤسساتهم.

## الفصل الثالث:

الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته  
بالأستاذ الجامعي

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

### تمهيد

إن أهم ما أفرزه الانتقال من الثورة الصناعية إلى ثورة المعلومات والمعرفة والإدارة الإستراتيجية والإدارة الفكرية الرقمية هو زيادة وعي المؤسسات وإدراكها لأهمية المورد البشري، هذا ما يمكن أن يفسر لنا تحول وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي العصري، وعليه أصبحت اليوم الموارد البشرية تمثل موردا هاما ومصدرا قويا للمعلومات والإبتكارات، و أساسا للتميز والتفوق والرقى، فهي اليوم تعد أهم عامل يضمن للمؤسسات على اختلاف مهامها أداء ذو كفاءة عالية وفعالية أكثر من جهة، كما أنه يساعد في خلق مزايا تنافسية واستدامتها من جهة ثانية، وهذا لن يتأتى إلا عن طريق إهتمام المؤسسات بالسعي الجاد والحريص على تنمية مواردها البشرية والإستثمار فيها كضرورة حتمية من أجل اللحاق بركب التقدم ومواكبة التطورات ومسايرة العصرية. والجامعة كمؤسسة تعليمية التفتت لهذا الأمر واهتمت بتطوير مواردها البشرية خصوصا ما يهم جانب دراستنا هاته الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية ومدى تأثير الأحداث الجديدة الحاصلة والتطورات ومدى تأثيرها على أدائه والأداء العام باعتباره أهم مورد يساهم في التكوين والتطوير بعد ما يتم تلقّيه نفس الأمور في إطار الإستثمار الفعال في المورد البشري.

كما أن الجامعة اليوم تعتبر من أهم المؤسسات التي تضع أولى الأولويات النهوض بالمعارف والمهارات وخبرات مواردها البشرية من خلال العمل على ترميتها والإستثمار فيها باعتبار أن التنمية والإستثمار في الموارد البشرية يعد أهم أحد المداخل الفعّالة لرفع جودة التعليم العالي بصفة عامة خاصة الأستاذ الجامعي الذي يعد أهم مورد بها، لذا فإن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ركزت وبشكل كبير على تنمية مهارات وقدرات الأستاذ الجامعي كمرحة أولى مؤخرا من خلال التدريب والتكوين، بحيث اعتبرته كأهم استثمار عصري يخدم الجامعة الجزائرية، واعتمدت في ذلك على مجموعة من الإستراتيجيات التي تهدف بالأساس إلى ترقية الأداء الوظيفي والتنظيمي عموما، كما أنها تسعى إلى زيادة مهاراته وكشف وتثمين معارفه وتفجير طاقاته الإبداعية بما يتماشى ومتطلبات تحقيق أهدافها من خلق المعرفة، نقلها ونشرها، وكذا خدمة المجتمع والرقى به في ظل تحديات وتطورات عالمية جد سريعة اضطرت وجوب مواجهة هاته التحديات والتكيف معها من أجل الإرتقاء بأدائها وضمان بقائها واستمراريتها.

وعليه فإنه من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي وترقية أدائه من خلال العصرية والإستراتيجية المتبعة من قبل الوصاية بوجه خاص.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

### المبحث الأول: استراتيجية تنمية المورد البشري بالمؤسسة الجامعية

تعيش جميع المؤسسات المعاصرة باختلال أنشطتها ومهامها ومنها المؤسسة الجامعية محل دراستنا هاته صراعات كثيرة بسبب تحديات العولمة الفكرية والتطورات التكنولوجية المذهلة التي نعيشها اليوم وما صاحبها من تغيرات في جميع المجالات خصوصا التعليمية، مما شكل ضغوطات على جميع ممارساتها وفي كل أوجه نشاطها، وهذا يرجع نتيجة لتواجدها في ديناميكية بيئية جد متسارعة ومتغيرة باستمرار، لذا فإن وظيفة تنمية الموارد البشرية فيها يجب أن تحمل بعدا استراتيجيا يمكنها من رسم استراتيجيتها وتحديد اتجاهاتها المستقبلية بكل دقة و عناية بما يضمن لها التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة بها، فهي بالتأكيد لا تعيش بمعزل عما يحيط بها من تغيرات وتطورات، وهذا بالتأكيد ما جعل لوظيفة الموارد البشرية اتجاهات حديثة وعصرية تعكس أهمية هذا التوجه الإستراتيجي الذي نعيشه اليوم والذي أصبح ضرورة حتمية.

**المطلب الأول: ماهية الجامعة وأهم المبادئ الواجب توفرها لتحقيق العصرية في المؤسسة الجامعية**

تعد الجامعات اليوم رمزا لتقدم المجتمعات والدول ورفيها ووسيلة جد هامة لتنميتها كونها تمثل مصدرا من المصادر الرئيسية للإستثمار الأمثل فيما يسمى برأس المال البشري والفكري، بحيث تتعدد وظائفها ومهامها يجعلها تتميز بجملة من المبادئ التي من شأنها أن تجعل التعليم العالي الجامعي أكثر فعالية.

### الفرع الأول: ماهية الجامعة:

يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف واضح قائم بذاته لمفهوم الجامعة، حيث أن لكل مجتمع ينشئ جامعيته ويحدد لها أهدافها بناء على ما تمليه عليه مشاكله وتطلعاته، وكذا توجهه السياسي والإقتصادي والإجتماعي، فهي تظل مؤسسة ذات طابع خاص لها الإستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها، وهذه الإستقلالية لا تفصلها عن مجتمعتها، بل تظل جزءا لا يتجزأ منه، حيث تؤثر فيها كل التوترات والصراعات التي تحدث فيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون. "المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة". مخبر علم الاجتماع والإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، ط2. 2006. ص78.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

وتعتبر الجامعة أهم مركز تكويني باعتبارها آخر مرحلة من مراحل تعليم الأفراد، والتي من خلالها يتحصل الطالب على درجة عالية من النضج العقلي والفكري والمعرفي، كما أنها تسمح له باستعمال قدراته الشخصية في تصور بعض القضايا ومعالجتها، فهي تقوم بتأدية رسالة حضارية بالنسبة للمجتمعات التي تسعى للتقدم والرفق، كما أنها تختص بالتعليم والبحث العلمي وإعداد الإطارات المتخصصة وتوجيهها من قبل طاقمها الأكاديمي العلمي ذوي الكفاءة.

### أولاً: مفهوم الجامعة:

يعود أصل مصطلح "جامعة" (university) إلى اللغة اللاتينية، وهو مشتق من مصطلح (universitas)، والذي يعني الإتحاد أو التجمع، وقد تم استعماله ابتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي، أما قبل ذلك فتشير الكتابات إلى أن هذا المصطلح استعمل لأول مرة في القرن الثالث عشر نحو سنة 1218م، بحيث كان يعني الإتحاد (Communauté)، أي كل مجموعة منظمة، كأساس فكرة الجامعة هو الإتحاد الذي يعني التنظيم في جماعة معينة، وأما في العربية فالمصطلح يعد ترجمة حقيقية لمصطلح (university).<sup>1</sup>

حيث تعرف على أنها: "معقل الفكر الإنساني في أرفع مستوياته، أو مصدر الإستثمار وتنمية الثروة البشرية وبعث الحضارة والتراث".

- كما تعرف أيضاً: " هي تلك المؤسسة التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة البكالوريا تعليماً نظرياً، معرفياً يلزمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم إلى الحياة العملية كأفراد منتجين.<sup>2</sup>

- وأيضاً: "هي مؤسسة إنتاجية تهدف لإعداد رأس المال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما بأقل التكاليف الممكنة".

<sup>1</sup> رفيق زراولة. "دور الجامعة في إنتاج رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة". الملتقى الدولي حول: إقتصاد المعرفة،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2005. ص385.

<sup>2</sup> فريد بلواهي. "مدى تماشي التكوين الجامعي في نظام ل م د مع متطلبات سوق العمل حسب رأي الأساتذة-دراسة ميدانية بجامعة المسيلة". رسالة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، 2012-2013. ص21.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

-وهي أيضا: "مؤسسة تعليمية وحرَم آمن للعلم والفكر والثقافة، تتمتع بالإستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية والأهلية القانونية التامة لتحقيق أهدافها التعليمية والعلمية وخدمة المجتمع".<sup>1</sup>

-ويعبّر عنها المفكر الألماني "كارل جاسبرز" بقوله "أن الجامعة تعني في حقيقة الأمر الوجود الفكري للمجتمع"، ويؤكد قوله "كارل ويلك" بقوله: " أن الجامعة هي مصدر المعرفة، وأنها تستمد هويتها وشرعيتها من هذا الدور المعرفي الهام الذي تقوم به في حياة المجتمع، أي أنه بقدر ما يحتاج المجتمع لمواد طبيعية لبناء بنيته التحتية الاقتصادية يبقى بحاجة لموارد من أجل بناء كيانه المعرفي والقيمي، وذلك ما يتجلى في وظيفة الجامعة".<sup>2</sup>

-وتعرّف أيضا على أنها: " من بين الأنظمة التي يتشكل منها الواقع الاجتماعي، فهي المصنع الذي يتخرج منه قادة الفكر في البلاد ومنابع العلم والمعرفة، وهي تعد النواة الأساسية في تكوين الإطارات وتكوين الثقافة الوطنية".<sup>3</sup>

-وحسب "حامد عمار"، فإنه يرى بأن مصطلح "الجامعة يعني في مفهومه أكثر من مجرد تجمع الأساتذة، فهو يتضمن أبعادا عديدة منها: جامعة لمعارف عامة مشتركة، كما أنها تمثل قاعدة للمهن المتخصصة، وجامعة لمختلف إبداعات الفكر الإنساني، وجامعة لثوابت المجتمع وخصوصياته الثقافية، وجامعة لموارد ومصادر المعرفة بما يسير تجديدها وإنتاجها، وجامعة لمقومات الحياة من حيث الشراكة الفاعلة في الحياة الجامعية".<sup>4</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الجامعة هي أولى المؤسسات المنوطة بمهمة توليد المعارف وتنمية الطاقات البشرية الموجهة لسوق العمل، وهي من تحمل على عاتقها مسؤولية النهوض بالمجتمعات ولهذا يعد الأستاذ الجامعي الدماغ المفكر لتطلعات المجتمع فهو المسؤول بالدرجة

<sup>1</sup> جواد كاظم لفتة. "الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي". دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، ط1، 2011. ص411.

<sup>2</sup> سلمى محيمدات. "دور الجامعة في التغيير القيمي للطالب الجامعي". رسالة ماجستير في علم الاجتماع التربوية، جامعة جيجل، 2013. ص 25.

<sup>3</sup> Ali el kenz. **Au fil de la crise, étude sur l'Algérie et le monde arabe**. Entreprise nationale du livre, Alger.1993. P20.

<sup>4</sup> الصغير أحمد حسن. "التعليم الجامعي في الوطن العربي: تحديات الواقع ورؤى المستقبل". عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2005. ص 21.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

الأولى مادام هو من يقوم بتكوين النخبة، ووفقا لهذا اهتمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتكوينه وتدريبه والبحث في سبل وتطوير وعصرنة القطاع بدءا من الأستاذ الجامعي كونه يشغل المناصب المتعددة والتي تساهم في ترقية القطاع والبحث في السبل الكفيلة لذلك.

### ثانيا: التطور التاريخي للجامعة:

لقد مرت الجامعات في مراحل تكوينها بعدة مراحل ومحطات ويمكن اختصارها في النقاط الآتية من دراستنا هاته:

#### 1-مرحلة النشأة والتأسيس:

وتتميز هاته المرحلة بنشأة الجامعة في العصور الوسطى، ويمكن القول بأن أقدم محاولة معروفة في التاريخ الإنساني لجمع الأساتذة والطلاب في مكان واحد من أجل تلقي العلوم والمعارف المتقدمة كانت في مصر، بحيث تمثلت هاته العلوم والمعارف في العلوم الدينية والرياضيات، الفلك، الطب، الفنون، الهندسة، النحت والرسم.

وكانت بداية الجامعة في الهند القديمة، حيث اتخذ الحكماء من الغابات البعيدة مقرات لهم لتعليم صغار الشباب الخطابة والمنطق والفلك والرياضيات، وأما بالنسبة للصين، فقد كانت نشأة الجامعة فيها في 124م، حيث كانت تقدم آنذاك العلوم الكلاسيكية والتعاليم الكونفوشيوسية، كما ظهرت بدايات مؤسسات التعليم العالي في بلاد اليونان والرومان والسريان والصائبة في الشرق وبلاد فارس.

وقد طور العرب المسلمون منذ بداية القرن 02 هـ / 09 م التعليم الجامعي من خلال اطلاعهم على تراث اليونان والفرس وغيرهم من الأمم في العلوم المختلفة، كما أصبحت بغداد ودمشق وقرطبة مزارا لطابة العلم من مختلف أنحاء العالم.<sup>1</sup>

#### 2-مرحلة التطور والعطاء:

وقد تميزت هاته المرحلة بتطور الجامعات في القرون الوسطى والحديثة كالتالي:

فقد شكل التقدم في العلوم والآداب، وتطور المدن والإقبال على التعليم عوامل مساعدة أدت

---

<sup>1</sup> هشام يعقوب مريزيق، فاطمة حسين الفقيه. "قضايا معاصرة في التعليم العالي". دار الرياسة للنشر والتوزيع، عمان، 2008. ص21-23.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

إلى نشأة الجامعة بمفهومها الحديث، فقد ظهرت بوادر الجامعات بهذا المفهوم في أوروبا في أواخر القرن الحادي عشر، إذ أطلق على تجمع الأساتذة آنذاك والطلاب في شمال إيطاليا سنة 1158م اسم (يونفرسيتي)، وهذه الكلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (يونيفارستاس) والتي تعني الإتحاد أو التجمع.

وقد ظهر الكيان الجامعي بالمفهوم المتعارف عليه حاليا في بولونيا، ثم بعد ذلك ظهر في باريس، وبعدها توالى إنشاء وتأسيس جامعات في كافة أنحاء أوروبا.<sup>1</sup>

### ثالثا: دور ومهام الجامعة:

تعدد مهام الجامعة وتختلف باختلاف الزوايا التي ينظر إليها من خلالها، إلا أنها تشترك في بعض النقاط نذكر بعض منها فيما يلي:

\*تقديم خدمات تعليمية تلبي حاجات التطوير العقلي والثقافي والأخلاقي للفرد.

\*تطوير العلوم والفنون بواسطة عملية البحث العلمي واستخدام النتائج في تطوير العملية التعليمية وخدمة المجتمع.

\*بناء وتنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، بالإضافة إلى تكوين وترسيخ روح الإلتزام المؤسسي لديهم.

\*تكوين لدى المتعلمين روح المواطنة وتحمل المسؤولية في العملية التعليمية.

\*الحفاظ على التقاليد والأعراف الأكاديمية العلمية.<sup>2</sup>

### رابعا: وظائف الجامعة:

تعتبر الجامعة مصدرا هاما لتقدم المجتمعات ورقية، فهي مركز لتخريج الكوادر البشرية القادرة على الإبداع والإبتكار في جميع الميادين الاقتصادية والإجتماعية والسياسية وغيرها، بحيث يناط لها مجموعة الوظائف السامية التي تضطلع للقيام بها وهي التعليم ونقل المعرفة، البحث العلمي وخدمة المجتمع وتطوره.

**1- وظيفة نقل المعرفة:** تعد وظيفة التعليم نقل المعرفة من أولى مسؤوليات الجامعة لاعتبارها

<sup>1</sup> هشام يعقوب مريزيق، فاطمة حسين الفقيه. مرجع سابق. ص 22-23.

<sup>2</sup> جواد كاظم لفته. مرجع سابق. ص 411.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

عملية تحتاج إلى معرفة متخصصة تحدها طبيعة المهنة التي يعد لها الطالب، فالإعداد المهني يقتضي الإلمام بمناهج جامعية يتابعها الطالب عاما بعد آخر حتى يصل إلى المستوى الذي يعتبره العرف الجامعي حدا أساسيا يستلزمه الترخيص بمزاولة المهنة، كما أن وظيفة التعليم التي تقوم بها الجامعة تؤدي إلى نقل المعرفة وتبادلها وتوريثها للأجيال، وبالتالي الحفاظ على المعرفة والثقافة وتعزيز الهوية الوطنية. بحيث يجب على الجامعة في إطار وظيفة نقل المعرفة التركيز في مضامين برامج التعليم الجامعي، منهجياته، مقارباته وممارساته، وكذا وسائل نقل المعارف فيه على تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد المتخرجين بكفايات محددة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتيح لهم الإنخراط في المجتمع والمشاركة الفاعلة في قطاعات النشاط البشري المختلفة.
  - تكوين مواطنين مثقفين يمتلكون الكفايات المتعلقة بالإتصال الفعال المبني على التفكير الحر.
  - تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع، يتمتعون بروح النقد وقادرين على العمل ضمن فريق ولهم القدرة على تحليل المشكلات الاجتماعية والبيئية وغيرها واستتباط حلول لها.
  - تعزيز العلاقات مع عالم الشغل وتحليل حاجات المجتمع والعمل على تلبيتها، مع الأخذ بالتطورات العلمية الحاصلة وتأمين التدريب أثناء الخدمة والمساهمة في خلق فرص عمل جديدة.<sup>1</sup>
- ### 2- وظيفة البحث العلمي:

تعد الأبحاث التي قامت بها الجامعات عبر التاريخ لها أهمية وأثر في مجالات الصناعة والزراعة ومختلف جوانب الحياة، فبالرغم من أن عددا كبيرا من مراكز الأبحاث قد أنشأت بصفة مستقلة عن الجامعة، إلا أن أبحاث هاته الأخيرة مازالت إلى حد كبير أكثر أهمية ودقة من غيرها من الأبحاث.<sup>2</sup>

ولكي تتمكن الجامعة من أداء وظيفتها البحثية بشكل فعال وجب عليها مراعاة العديد من الأمور منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

<sup>1</sup> يوسف حليم الطائي وآخرون. "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي". دار الوراق للنشر والتوزيع. عمان. 2007. ص140.

<sup>2</sup> رفيق زراولة. مرجع سابق. ص 392.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

- توفير البيئة والمناخ الملائمين للباحثين من أجل مساعدتهم على الإبداع والتميز.  
- وضع ميزانية البحوث بناء على عدد أعضاء هيئة التدريس بكل قسم وتشجيعه على البحث.  
- وضع الخطط المتكاملة والمدروسة للبحوث والدراسات العلمية التي تجريها الجامعة، مع الأخذ بعين الاعتبار توجيه هذه الخطط نحو حل مشكلات المجتمع.  
- توفير المختبرات والأجهزة العلمية وكذا المكتبات والدوريات والمراجع ونظم الاتصالات والمعلومات.

- المساعدة في نشر الأبحاث العلمية وتوصيلها إلى مواقع الإنتاج في إطار الإستفادة من آرائهم وتحسين البحوث المستقبلية.

- الأخذ بعين الاعتبار الترقية العلمية للأساتذة والمساواة، والعمل على تشجيعهم للبحث في قضايا المجتمع وما يحقق النفع للإقتصاد الوطني.

- التكثيف من عقد المؤتمرات العلمية والحلقات الدراسية التي تتناول قضايا المجتمع ومشكلاته.<sup>1</sup>

### 3- وظيفة الخدمة المجتمعية والتنمية:

إن اهتمام الجامعة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره يشكل معلما رئيسيا يرسم هويتها ويحدد مساراتها المستقبلية ويحقق ذاتها وكيانها، كما أن ذلك يمنح لها مكانتها الحقيقية التي أنشأت لأجلها ويكسبها مكانة حقيقية لوجودها، ولهذا نجد أن كل دول العالم خصوصا مؤخرا انصب جل اهتمامها على التعليم العالي والبحث العلمي ومخرجاتها، والدولة الجزائرية ليست بمعزل عن ذلك فهي مؤخرا أيضا سلّطت جميع الأضواء على الجامعات ودورها ومكانتها في المجتمع وخصوصا العمل على عصرنه القطاع ومنتسبيه خصوصا الأساتذة الجامعيين لمكانتهم المرموقة في الجامعة الجزائرية، فهو يعتبر كيان الجامعة لذا اهتمت بتكوينه وتدريبه كاستراتيجية تسعى بالأساس إلى تطوير الجامعات وتحسين المخرجات خصوصا ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل ترقية الأداء الوظيفي وبالتالي ترقية الأداء التنظيمي المؤسسي العام.

<sup>1</sup> الهاللي الشربيني الهاللي. "التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين". دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2007. ص 29.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

ولقد وفرت الجامعات جميع الإمكانيات المادية والبشرية من أجل خدمة المجتمع انطلاقاً من معرفة احتياجاته ومشاكله وتطلعاته، ثم العمل على ترجمتها إلى نشاط علمي وتعليمي توجه نتائجه ومخرجاته لخدمة المجتمع الذي تنتمي إليه. فالجامعة تخدم المجتمع في العديد من القضايا وهي كالتالي:

-المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمتكاملة للمجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها.

-التحليل المستمر للميولات السياسية والإقتصادية والاجتماعية بهدف تمكين المجتمع من معالجة المسائل التي تعكر صفو المجتمعات المحلية والدول والمجموعات الإقليمية وكذا المجتمع الدولي. - تحقيق الرفاه الاجتماعي.

-المساهمة في تفعيل الأنشطة المجتمعية التي من شأنها القضاء على الفقر والعنف المية والتدهور البيئي وغيرها من القضايا العصر.

-تعمل للحفاظ على القيم المجتمعية وتعزيزها.

- تساهم في فهم الثقافات المحلية الإقليمية والدولية والتاريخية والحفاظ عليها وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي.

-المساهمة في تنمية المجتمع المحلي من خلال القيام بمشاريع تعاون مع مختلف القطاعات الاجتماعية والهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.

-تزويد المؤسسات المحلية بيد عاملة مؤهلة وقادرة على تحمل أعباء الوظيفة.

-المساهمة في تنمية التعليم وتحسينه على كافة المستويات.<sup>1</sup>

وعموماً فقد بذلت جهود فكرية وبحثية معتبرة في العقدين الماضيين من أجل إعادة تحديد وتعريف وظائف الجامعة وأغراضها، وهذا راجع لما يشهده العالم من تغيرات جد سريعة، مع المحافظة على الخصوصيات الثقافية والسياسية والإقتصادية لكل مجتمع، حيث توصلت الندوة العالمية لآفاق 2000 لوضع توصيات حددت وظيفتين أساسيتين للجامعة وهما: العلمية الحرة من أجل رفع مستوى الشخصية الإنسانية، والوظيفية بغرض إعداد الموارد البشرية المناسبة لأداء

<sup>1</sup> يوسف حليم الطائي وآخرون. مرجع سابق. ص 141-142.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

مختلف الأعمال والوظائف وفقا لما منحوا من تكوين متخصص، رغم الإقرار بوجود جملة من الاختلافات التفصيلية بين مجتمع وآخر تبعا للخصوصية فإن الوظيفتين المذكورتين سلفا تتدرجان على مسؤوليات عالمية تضطلع بها الجامعة متمثلة في إنتاج المعرفة ونقلها، والعمل على التنمية والتراكم، تنمية وتطوير شخصية الطلاب والإعداد الفني والعلمي لهم، وكذا العمل على إشباع الحاجات المحلية الثقافية والإقتصادية.<sup>1</sup>

لا يمكن للجامعة أن تنفصل عن المجتمع وقضاياه وتطلعاته المستقبلية، لأن مكانها الطبيعي في ذلك هو التنمية، وهو مكان لا يمنح بل ينتزع بالطموح والإصرار والعزيمة، حيث أن الجامعة بكل إمكاناتها المادية وكفاءاتها البشرية، وما تمثله كمرکز إشعاع ثقافي ليست فقط مكان لتخريج المتخصصين، بل هي أيضا مؤسسة تربوية تشارك بفعالية وكفاءة في علاج وتقصي القضايا المجتمعية التي تقف كعائق أمام استكمال التنمية.<sup>2</sup>

وبالرغم من تراوح دور الجامعات اليوم ووظائفها بين الوظيفة التعليمية، ووظيفة البحث العلمي ووظيفة خدمة المجتمع، إلا أن هناك جامعات تشكل نماذج عالمية مبنية أساسا على التوجه الوظيفي من خلال صب تركيزها على وظيفة من تلك الوظائف مقارنة بالوظائف الأخرى، فتسمى بذلك جامعة تعليمية، أو جامعة بحثية، أو جامعة مهنية (موجهة لخدمة المجتمع)، وفي هذا الجدول سنقدم ثلاث نماذج من هذه الجامعات:

### جدول رقم (03): يوضح نماذج الجامعات

النموذج الألماني (جامعة البحث العلمي)	النموذج الإنجليزي (جامعة التكوين)	النموذج اللاتيني (جامعة مهنية)
مطبق في ألمانيا- النمسا- المجر-الدول الإسكندنافية- دول البلطيق.	مطبق في جامعة أوكسفورد- إيرلندا-سكوتلندا-لكن في هذين الأخيرين ينجذب نوعا	مطبق في فرنسا- بلجيكا- إيطاليا- البرتغال- إسبانيا- وإن كانت هذه الأخيرة قد

<sup>1</sup> مليكة أبيض. "التعليم العالي تغيرات في السياق واستجابات لاحقة". مجلة اتحاد الجامعات العربية. القاهرة. العدد: 25، 1999، 2000. ص13.

<sup>2</sup> حفيدة مخنفر. "خطاب الحياة اليومية لدى الطالب الجامعي". رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سطيف2، الجزائر، 2012. ص 172.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

<p>حاولت الجمع بين النماذج الثلاث. هدفها: التكوين المهني.</p>	<p>ما نحو النموذج الألماني واللاتيني وساد كذلك الجامعات الأمريكية الجديدة. هدفها: تقديم ثقافة عامة وتعليم عالي للطلبة في مجالات الحياة المختلفة، وكذا في مجالات المعرفة المجردة، وهذا عن طريق ربط الاهتمام بالقيم والثقافة وليس بالقيم العلمية.</p>	<p>هدفها: البحث العلمي بالدرجة الأولى.</p>
---	---	--

المصدر: رفيق زراولة. دور الجامعة في إنتاج رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة. الملتقى الدولي حول: إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2005.

### ص 395.

ورغم بروز ووضوح دور الجامعات من نقل المعرفة، البحث العلمي وخدمة المجتمع كما أشرنا سابقاً، نجد أنها لم تحقق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، كما أنها لم تؤدي الأدوار التي أنشأت لأجلها، ويرجع سبب ذلك إلى التوسع الكمي المتسارع الذي صاحبه العديد من الإشكالات التي اعترضت ذلك، وسنوضح فيما يلي واقع التعليم الجامعي في بعض الجامعات العربية، مع ذكر بعض الصعوبات التي يعاني منها.

- تعاني معظم الجامعات العربية من مشكل السيولة، أي ما يتعلق بالجانب المالي، مما شكل أزمة لاسيما ان أغلبها يعتمد على الدعم الحكومي.

- التهافت على التعليم الجامعي وضيق الإستيعاب في الجامعات.

- تراكم أعداد الخريجين الجامعيين العاطلين عن العمل في معظم الدول العربية، بحيث يعود سبب ذلك لعدم وجود استراتيجية واضحة تلائم مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل، مع عدم توفر المناصب الشاغرة لاستيعاب الكم الهائل من الخريجين الجامعيين.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

-اقتصار البحث العلمي على تحقيق الأهداف الآنية دون وجود دراسات مميزة في هذا الجانب تتطلع لآفاق مستقبلية بعيدة المدى، حيث أنه يوجد بعض التقصير من الهيئة التدريسية في هذا الجانب خصوصا ما يتعلق بالحوث التطبيقية الموجهة لخدمة المجتمع وتوجيه البحوث لأجل الترقية العلمية.

-تطابق البرامج الدراسية مما جعل عدم تميز الجامعات بعضها عن بعض أمرا ناذرا، بالرغم من أن هناك تغيرات ملحوظة في الخطط الدراسية بمرور السنوات، إلا أنها لا تتبع من تغيرات المجتمع العربي ومبنية لخدمته فكلها نماذج مستوردة، كما أنها لم تواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية السريعة في بعض ميادين المعرفة كالهندسة والإدارة.

-سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة في المركزية الحادة والانفراد في صنع القرار من قبل الإدارة الجامعية العليا، مع غياب مبدأ المشاركة من قبل أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية وحتى الطلاب في أغلب الحالات في عملية صنع القرار.

-مقاومة الجامعات للتغير والتطوير وانعدام التميز والإبداع كما يجب أن يكون.

-نقص الإعداد التطبيقي للطلاب واعتماد التكوين النظري أساس للمناهج.

-إعتماد أساليب التلقين والتدريب التقليدي والبعد عن عملية التعلم الذاتي، بالرغم من أن جائحة كوفيد قد كشفت لنا العديد من عيوب التعليم.

-سياسة الجامعة تتصف بالجمود فيما يتعلق بقبول الطلاب، أو تعيين أعضاء هيئة التدريس، أو تثبيتهم وترقيتهم.

-الوضع المحتشم في عدم ملائمة مدخلات التعليم الجامعي (مخرجات الثانويات)، من ناحية طرق التعلم والتفكير التحليلي النقدي.

-محدودية التكنولوجيا المستعملة بصورة يومية ومستمرة.

-عدم مقدورية الجامعات على متابعة الجديد في المعدات ومصادر التعلم، ويرجع سبب ذلك لصعوبة ظروفها المالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة. "الإدارة بالثقة والتمكين". عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع. ط1. عمان.

2008. ص- ص 216-217.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

وعليه يمكن القول بأن جامعات الوطن العربي تعاني من اختلالات ومشكلات يتعلق بعضها بأهداف التعليم الجامعي كنقل المعرفة، خدمة المجتمع، البحث العلمي، ومنها ما يتعلق بالمدخلات والمخرجات كالبطالة وعدم مطابقة المخرجات مع متطلبات سوق العمل، وهناك أيضا ما يتعلق بطرق وأساليب التعليم ومحتوى البرامج والتخصصات، وأخرى تتعلق بعدم مواكبة التطورات العلمية التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في العالم مواكبة دقيقة.

ويعد هذا الواقع انعكاسا لجملة من التحديات التي فرضت نفسها على الجامعات العربية عموما والجامعة الجزائرية خصوصا، بحيث يشكل التعليم الجامعي قضية متجددة في كل المجتمعات وتواجهه تحديات عديدة والتي تؤثر سلبا على أدائها نذكر بعضها فيما يلي:  
\* أن الثقافة التقليدية التي نمت المؤسسات الجامعية العربية عليها يمكن أن تكون معوقا للتغيير المرتقب، أضف إلى أن التقاليد السائدة في المجتمع تجعل التغيير صعبا لدى الموظفين، مما يشكل عائقا آخر لإحداث التغيير ومواكبة التطورات.

\* التطور التقني المستمر وسرعة تغير المعرفة.

\* المنافسة القوية في المجتمعات المعاصرة المفتوحة تشكل تحديا آخر.

\* جمود النظم الإدارية وعدم الأخذ بتقنيات التطوير المستمر في الهياكل والأساليب.

\* تقادم المهارات والمعارف والقدرات لدى خريجي مؤسسات التعليم العالي كنتيجة لتدني العلاقة بين المؤسسات التعليمية ومتطلبات سوق العمل.

\* الآثار السلبية للعولمة وتداعياتها على البلدان العربية خصوصا الدول النامية.

\* تطور الأحداث في مجال التكنولوجيا وزيادة أهمية تكنولوجيا التعليم التي شملت المعدات والأجهزة والوسائط.<sup>1</sup>

كل هاته العوامل شكلت تحديات كبيرة أمام المؤسسات الجامعية مما استوجب ضرورة التأقلم مع المستجدات القائمة، خصوصا ما تعلق بالتكنولوجيا والتطور المعرفي، واستحداث تقنيات جديدة.

---

<sup>1</sup> شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان. "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة". المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. المجلد: 02. العدد: 03. 2009. ص-ص 93-94.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

### الفرع الثاني: أهم المبادئ الواجب توفرها لتحقيق العصرية في المؤسسة الجامعية

تضطلع الجامعة بأدوار هامة كما سبقنا وذكرنا وهي: نقل المعرفة والعمل على نشرها، ودورها في البحث العلمي، كما أنها تضطلع بدور جد مهم ألا وهو خدمة المجتمع، ولهذا فهي تعيش تحديات كبيرة تضطرها للبحث عن كفاءات جديدة ومبادئ تمكنها من تفعيل هاته الوظائف لأداء أدوارها على أكمل وجه وتعظيم إنتاجيتها وتحسين مخرجاتها، وإنه من بين أهم هاته المبادئ ما سيتم ذكره في العناصر التالية:

-التفكير في إيجاد فلسفة تعليمية متجانسة وقابلة للتطبيق على أرض الواقع، وتتسجم مع تطلعات وحاجات ورغبات الأفراد والمجتمع.

-أن تكون سياسات القبول في الجامعة قائمة على أسس ومعايير موضوعية تزيد من قابلية الطلاب العلمية وتحسن مهاراتهم وقدراتهم وتصقل مواهبهم، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تدريب الأساتذة على الإستراتيجيات العصرية التي تتبانا الجامعة اليوم وفقا للمقاييس العالمية، لأنه يعتبر العنصر المكون للنخبة.

-الإعتماد على التعدد في الإختيارات، ويعتمد ذلك على تقديم مادة تخصصية يتعمق فيها الطالب الجامعي في أحد حقول المعرفة، وتقديم مواد إختيارية تتيح الفرصة للطالب أن يشبع ميوله ورغابته.

-دعم إجراء البحوث وضمان الحرية لإجرائها، مع توفير الدعم المادي للباحثين وتوظيف النتائج التي تم التوصل إليها في الواقع العملي، حتى لا تبقى هاته البحوث في أدراج المكتبات وتتقدم مع تقادم الزمن.

-إشراك الطلاب في عملية تقييم الكفاءة التعليمية للأساتذة في الجامعة، وهذا ما يحسن من الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

-إعادة هيكلية الجامعات وفقا لمتطلبات العصرية وتحديثها بما يتماشى والتطور التكنولوجي.  
-إعداد جامعات شاملة تقوم على أساس تجميع معاهد وكليات أكاديمية وتقنية تهدف إلى تطوير الإعداد المهني وزيادة فاعليته عن طريق ربط البحث العلمي بحاجات التنمية وسوق العمل، وهذا

<sup>1</sup>رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة. مرجع سابق. ص 199-200.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

ما تطمح لتحقيقه الجامعات الجزائرية اليوم من خلال تثمين طالب خمس نجوم، والعمل على إنشاء المؤسسات الناشئة وغيرها من الإستراتيجيات التي تبنتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بخصوص الأساتذة الجامعيين والطلبة وغيرهم من أجل الإرتقاء بالأداء الوظيفي والتنظيمي في نفس الوقت، وتحقيق مساعي العصرية.

-إعداد وبناء جامعات توجه لإعداد قوى العمل بشكل عام ترتبط مباشرة باحتياجات وتطورات سوق العمل.

وعليه فإن الجامعة من خلال تبنيها لهاته المبادئ يساعدها في تفعيل دورها من خلال تحسين ممارساتها والعمل على تحيين برامجها وتطويرها بما يتماشى ومتطلبات المجتمع في إطار التغيرات الحاصلة والتحديات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى ذلك فإنه لا يمكن إنكار عاملين أساسيين لتفعيل التعليم الجامعي، حيث أنهما يمثلان إشكالية كبيرة في الجامعات عموما وهما الإستقلالية والحرية الأكاديمية.

### أولاً: استقلالية الجامعة:

وتصب فكرة استقلالية الجامعة في كونها أن زمام الأمور فيها تكون بيد مجموعة من العلماء والمفكرين الذين ينتمون إليها ويقررون شؤونها ضمن حدود مجال تخصصاتهم بكامل حريتهم وبدون تدخل جهات خارجية، وهذا من شأنه جعل الجامعة تكون مصدرا للقوة وعنصر محكم الضبط، بحيث أنه يتم التنسيق بين أهداف الجامعة وخدمة المجتمع، بشرط تواجد المساواة والديمقراطية في إدارة كافة شؤونها الداخلية بكل عدل وشفافية، حتى يتحقق التوازن بين استقلاليتها وسيطرة المجتمع الذي تتواجد فيه.

ومصطلح استقلالية الجامعة في حقيقة الأمر يترجم في ثلاث مضامين وهي الإستقلالية الأكاديمية، وهي التي تمنح الجامعة الحق دون غيرها في وضع البرامج التعليمية، وثانيها بناء هياكلها التنظيمية، واختيار هيئتها التدريسية، وبناء علاقاتها مع الجامعات الأخرى، وكذلك مع مختلف المتعاملين الإقتصاديين بما يتماشى وأهدافها المسطرة والتي تسعى لتحقيقها.

فالإستقلال الأكاديمي لا بد له من أن يتساير مع الإستقلال الإداري كشرط أساسي لنجاحه فهذا الأخير يتمثل في بناء الأجهزة الإدارية في قمة هرمها إلى أسفله ضمن تواجد شروط الكفاءة المطلوبة. أي يجب تنصيب قادتها في حدود الممارسة الديمقراطية لحق الإنتخاب، مع إشراك

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

الطالب في إدارة الجامعة واعتباره عضو أساسي فيها، كما يجب أيضا على الجامعة حتى تحقق الإستقلال الأكاديمي والإداري في آن واحد أن تعمل على توفير نظام معلوماتي يضمن تدفقها في كامل الإتجاهات وفي الوقت المناسب، وهذا يسهل تسيير الجامعة على قاعدة معلوماتية سليمة.

وأما فيما يتعلق بالإستقلال المالي، فهو يشكل أقوى ضمان لاستقلالية الجامعة وحريتها ويلخص في أن تمول الجامعة ذاتيا احتياجاتها من تقنيات حديثة، هيئة تدريسية، ميزانيات البحوث.... إلخ

### ثانيا: الحرية الأكاديمية:

وهذا يعني ألا يكون للجامعة أي قيد خارجي يعترض مسارها وتنفيذ أدائها ويعيق مهامها وتحقيق أهدافها المسطرة التي تسعى إليها في إطار رسالتها النبيلة التي تتبناها، سواء كان هذا القيد إداريا أو سياسيا أو دينيا، كالسماح للأستاذ الجامعي الخوض في أي موضوع والبحث فيه دون أن يكون لديه الخوف من عقاب طرف من الأطراف الخارجية تحت أي تيار من تياراتها.

### المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

تعتبر تنمية الموارد البشرية في الجامعة من بين أهم التوجهات الإستراتيجية التي تبنتها الدولة من أجل تحقيق مؤسسات جامعية معاصرة، بحيث يعتبر هذا التوجه من بين أهم التوجهات على الإطلاق، حيث يعتبر المورد البشري أهم عنصر فيها وبه تحقق أهدافها، وبما أن الأستاذ الجامعي تضطلع له العديد من المهام الإدارية باختلاف مناصبها والتدريسية والبحثية فإنه يعد أهم مورد يقع على عاتقه المسؤولية المجتمعية عموما، ولهذا السبب فإن توجهات الجامعة الجزائرية بدأت بالتركيز على الأساتذة الجامعيين من حيث تكوينهم وتدريبهم على مختلف التقنيات الحديثة المعاصرة من أجل نقلها إلى نخبة المستقبل نقلا صحيحا، ويعد هذا من أهم أهداف الجهات الوصية العليا في تلقين وتجسيد كافة الإمكانيات من أجل تحقيق عصرنة الجامعات الوطنية، وهو الأمر الذي يعكس النظرة الحديثة والهامة لهذه الوظيفة، حيث كان له الأثر الواضح والجلي على أهدافها لتكتسي طابعا استراتيجيا بذلك، ويمكن تحقيقها كما يلي:

### الفرع الأول: تنمية الكفاءات البشرية

وتعتبر وظيفة تنمية الموارد البشرية من بين أهم الوظائف التي تهتم بها جميع المؤسسات

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

المعاصرة، والجامعة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى لتلبية نفس الهدف ألا وهو توفير كفاءات مبدعة متميزة في ممارساتها، متنوعة في مهاراتها، مما يجعلها تتميز عن غيرها في تأدية المهام المنوطة بها، وتعرف الكفاءات على أنها: " جملة التصرفات والسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض المواقف والوضعيات عن غيرهم".<sup>1</sup> بمعنى آخر أن الكفاءات هي كل مورد بشري له القدرة غير الاعتيادية على التعامل مع المشكلات القائمة بمبادرة ودقة ووعي وبكل مسؤولية وبلوغ حلول ابتكارية، حيث يمكن رسم ملامح هاته الكفاءات وضبط مخزونها من خلال النظر إليها من خمس زوايا وهي كالتالي:

\* المعرفة: كالمعلومات المتاحة للموارد البشرية بالجامعة في ميدان معين كالمحاسبة، أو التسويق، الموارد البشرية... إلخ

\* المؤهلات والخبرة: مثل مؤهلات ومهارات وخبرات التسيير الفعال لمجال معين من مجالات الجامعة.

\* إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة عمل.

\* صفات العبقرية: وهي الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة المبادرة والمرونة.

\* الدوافع: وهي القوى الداخلية التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الإنجاز، أو الإنتماء.<sup>2</sup> وما يمكن الإشارة إليه هنا أن دور الجامعة لا يتوقف عند هذه الكفاءات وحسب، بل يتعداها إلى وجوب العمل على تسييرها ضمن إطار تنموي دائم ومستمر، ومن بين أهم الإستراتيجيات الفاعلة في ذلك ما يلي:

-التعلم التنظيمي الذي يتيح بناء الكفاءات بالاستناد إلى تجارب وخبرات الجامعة.

<sup>1</sup> Levy Leboyer. **La gestion des compétences**. Les éditions d'organisation, parais, 1996.

P42.

<sup>2</sup> براق محمد، راجح بن الشايب. "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة". الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة الجزائر. 09-10/03/2004. ص 243.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

-الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة من خلال المزج الأمثل للكفاءات.

-إكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وضرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.<sup>1</sup>

ويعد التعلم التنظيمي والإبداع من أهم الإستراتيجيات لتنمية الكفاءات البشرية والركيزة الأولى في بناء الجامعة المبدعة، والتي يجب أن تتصف به الجامعة كمؤسسة تعليمية قائمة على فكرة التعلم المستمر ومتجهة نحو ضرورة التحول إلى مؤسسة متعلمة، وهذا ما يكسبها ثقافة جديدة مبنية على الرغبة الدائمة في التعلم والإبداع والقدرة الفائقة في مواكبة التغيرات والتكيف مع التطورات و المستجدات الحاصلة في ثقافتها التنظيمية، وقيمها، وهيكلها، ونظمها، والعمل على تشجيع التعلم المستمر لمواردها البشرية، مما يدفع بها إلى التحسين المستمر في ممارساتها وتحقيق أهدافها بطريقة مثلى، وهذا لن يتأتى إلا إذا انتهجت أسلوب التعلم التنظيمي كفكرة وتطبيق فعلي على أرض الواقع، إضافة إلى ذلك العمل على تدريب وتحفيز مواردها البشرية وتشجيعهم على تبني سلوك التفكير الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة والسليمة، وسنوضح في الآتي أنواع الكفاءات فهي تنقسم إلى قسمين كفاءات فردية وكفاءات جماعية.

### 1- الكفاءات الفردية:

إن المناصب التي يشغلها المورد البشري في الهيكل التنظيمي للجامعة لا بد من أن يتسم بكفاءة معينة من أجل تأدية مهامهم بصورة تحقق أهدافهم وأهدافها بذات الوقت، وسيتم ذكر الكفاءات الواجب توفرها في المورد البشري الجامعي والتي لا بد من أن تتوفر فيه وهي:

\*أن يمتلك الشخص حرفة وميزة التأقلم مع الظروف الغامضة والتي قد تطرأ فجأة.

\*أن يكون شخص مثابر وقادر على العمل وحده، وأن يبحث دائما على الجديد ويتعلم أشياء أخرى عند الاقتضاء.

\*التحكم في مختلف التقنيات، مع ضرورة التعلم السريع.

\*أن تكون لديه القدرة على إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة تدفعهم للإبداع وتحقيق لديهم

---

<sup>1</sup> الداوي الشيخ. "نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر". أطروحة دكتوراه دولة. جامعة الجزائر. 1999. ص 264.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

الرغبة على تقديم المزيد.

\* أن يكون لديه روح إتخاذ القرارات.

\* إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

\* دمج المرؤوسين في حل المشاكل.

\* أن يكون موجه نحو العمل الجماعي من خلال إنجاز أعماله وقيادة أعمال الآخرين.

\* توظيف أصحاب المواهب في جماعة العمل.

\* تكوين علاقات جيدة مع الآخرين.

\* أن يكون إنسانيا قبل كل شيء حتى يستطيع بصدق تفهّم الآخرين ومرؤوسيه والعمل على تلبية حاجياتهم.

\* أن يواجه المشاكل ببرودة أعصاب ولا يقوم بتوبيخ الآخرين لأسباب متعلقة بالأخطاء، كما يجب عليه أن يظهر قدرته على حل الوضعيات الصعبة.

\* تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة، من خلال التوفيق بين أولويات العمل وأولويات الحياة الخاصة.

\* معرفة ذاته، وذلك من خلال تحديد نقاط قوته وضعفه وجاهزيته من أجل تحسين نقاط ضعفه.

\* وضع الموارد البشرية في وضعيات مريحة.

\* العمل بطريقة مرنة من خلال إمكانية تبنيه لبعض السلوكيات التي يعارضها، وألا يكون متصلبا وظالما.<sup>1</sup>

### 2- الكفاءات الجماعية:

تهتم المؤسسات بالكفاءات الجامعية وتتمثل ذلك خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسة الجامعية، ويرجع سبب هذا الإهتمام لطبيعة وظائفها وخصوصية مواردها البشرية ونوعية أنشطتها والتي غالبا ما تصب في مخابر البحث التي تنشأ أفكار بحثها من تظافر جهود الكفاءات الجماعية التي تنتمي إليها، وفي مختلف المجالات الفكرية والعلمية، بحيث تنشأ هاته الكفاءات نتيجة تعاون

<sup>1</sup> محمد براق، رايح بن الشايب. مرجع سابق. ص-ص 243-244.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة للجميع.

### الفرع الثاني: تحصيل الميزة التنافسية:

تتوفر جميع المؤسسات على موارد بشرية مؤهلة وتملك المهارة وقدرات عالية، والجامعة كغيرها من المؤسسات، فهي تملك مورد بشري وتعمل على توفير التنمية المستمرة له، وهذا يمكنها من بناء مزايا تنافسية عديدة بتعدد مهاراتها، فالمؤسسات المعاصرة اليوم أصبحت تتبنى مفهوما جديدا ألا وهو الميزة التنافسية للموارد البشرية، حيث يفتح هذا الأخير باب جديد أمامها من أجل امتلاك مزايا تنافسية متعددة وفي مختلف المجالات. وبالتالي تحقق ميزة تنافسية عالية.

### الفرع الثالث: المزايا الإجتماعية للمؤسسة الجامعية

بما أن الجامعة هي نظام مفتوح، وفي عملية بحث دائم على إيجاد كفاءات تمكنها من إيجاد شرعية مجتمعية وتواجد متين، في مجتمع يحكمه تنافس شديد برغم الاختلاف الموجود في الأنماط والسلوكيات والمستويات المعرفية واختلاف في التفكير والنتيجة أساسا عن تطور المجتمعات عبر الأزمنة، وكذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم في كل حين، وتتحقق هذه الشرعية المجتمعية من خلال سعي الجامعة لخلق مزايا إجتماعية تأتي أساسا من تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي، كما يمكن حصر هاته المزايا فيما يلي:

- وتتمثل أول ميزة إجتماعية حققتها الجامعة كمؤسسة للفرد واعتباره جزء من المجتمع خلق مناصب شغل للأفراد.

-تدريب وتنمية قدرات ومهارات المورد البشري وإكسابه معارف تخدمه في حياته المهنية والإجتماعية.

-الإهتمام والتكفل بالمورد البشري من خلال الترقية، وهذا يكسبه الثقة بنفسه ويشجعه، كما أن ذلك يفتح له بابا وآفاقا واسعة لتحسين أحواله وظروفه الحياتية الإجتماعية كتوفير السكن، الصحة، الإستقرار، قيمة في المجتمع...إلخ.

-التخفيف من مشاكل المجتمع من خلال توفير احتياجات المجتمع عن طريق مخرجاتها، بمعنى توفير اليد العاملة من حملة الشهادات، أو الخدمات والإبتكارات والتقليل من البطالة، فالأفكار التي يحملونها إنما هي أفكار تخدم جميع المجتمعات المحلية والدولية، كما تخدم الإنسانية.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

- أن تنمية وتطوير المجتمع تكمن في تنمية وتطوير أفرادها الذين ينتمون للجامعة كمؤسسة استخدام لديهم.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن نجاح أي مؤسسة والجامعة عموماً إنما يكمن في تحقيق الأهداف المذكورة سلفاً، من تنمية للكفاءات البشرية، وتحصيل الميزة التنافسية الاجتماعية، بحيث يعتبر ذلك فعلاً توجهها استراتيجياً لتنمية مواردها البشرية، وأن الإستثمار المعاصر الجيد يكمن فعلاً في هاته الأصول الإحترافية والعمل المستمر على تنميتها وتدريبها، خاصة ما تعلق بالأساتذة الجامعيين فهم يعدون المكونين الأساسيين في العملية التعليمية، وهم يشغلون مناصب إدارية متعددة تمنحهم الخبرة في التسيير الجامعي.

**المطلب الثالث: استراتيجيات التحول في ممارسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية.**  
إن وعي المؤسسات عموماً والجامعات خصوصاً بضرورة وأهمية اكتساب مواردها البشرية لمهارات ومعارف وخبرات باستمرار أصبح لا يهتم ويركز عليه كمعيار لوحده، أي لا يتم التركيز على عملية استقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة والمستوى العالي من أصحاب الشهادات والكفاءات وحسب، بل أصبحت تتعداها، حيث أنها أدركت أن مصدر قوتها يكمن في الإستمرار في تعليمهم وتكوينهم وتدريبهم على كل ما هو جديد من أجل معاصرة الوقت الراهن.

وكما أن الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة بصفة عامة، ومجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أكدت على أنه يجب تغيير النظرة القائمة على أساس ان المؤسسات المعاصرة هي أماكن للعمل وحسب، بل هي أيضاً تعتبر بيئة للتعليم (Work place Learning)، كما يجب اعتبار مسألة التنمية جزءاً من استراتيجيتها والتي تستمر باستمرارية عملية التكوين والتدريب والتعليم المستمر ومتابعتهم بشكل دقيق، وبهذا الشكل تحوّلت استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى نظام استراتيجي قائم على عملية التعليم المستمر والدائم، بحيث يتكون هذا النظام من العناصر التالية:

**1- المدخلات:** تشمل المدخلات على برامج تنمية الموارد البشرية وما تحتويه من مدربين ومدراء ومستلزمات تدريبية، والموارد المالية التي تتطلبها، وأيضاً تشمل متدربين من مختلف الفئات من الموارد البشرية لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية وحاجات تنموية تحتاجها من أجل إنجاز استراتيجيتها المستقبلية.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

**2- الأنشطة:** وتتمثل هاته الأنشطة في كل ما يقوم به المدرسين والمتدربين في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة التعلم من أجل تحقيق استراتيجية تنمية هاته الموارد البشرية، حيث يتعلمون بطريقة وبشكل صحيح كيفية تأدية الأعمال، كما يتعلمون أيضا الأشياء الجديدة التي تفيدهم في أعمالهم.

**3- المخرجات:** وتمثل التطور والتحسين في مهارات الموارد البشرية، مع اكتسابها مهارات جديدة تمكنها من أداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة.

**4- التغذية العكسية:** والتغذية العكسية هي عملية تقييم لمدى الإستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية وتحديد الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذها، والإستفادة منها من أجل تصويب البرامج المستقبلية.

وبالتالي فإن النظام الإستراتيجي للتعلم المستمر والدائم ومتابعته في تنمية الموارد البشرية سواء كان ذلك في المؤسسات المعاصرة، أو الجامعات المعاصرة، إنما يعكس لنا مدى ضرورة وحتمية تحول هاته المؤسسات إلى مضامين معنى المؤسسة المتعلمة.<sup>1</sup>

ويعتبر مصطلح النظام الإستراتيجي للتعلم المستمر والدائم لتنمية الموارد البشرية مصطلحا حديثا، حيث أنه يعد من بين أهم الإتجاهات الحديثة التي تعكس التوجه الإستراتيجي نحو تنمية الموارد البشرية، خصوصا ما تعلق بموضوع دراستنا هاته، فالجامعات اليوم تعيش تغيرات جد متسارعة وهامة بسبب التغيرات والمستجدات المحيطة بها وخصوصا ما تعلق بالتطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصال العصرية في كل جوانبها وبكل أبعادها، وهذا ما حتم على المؤسسات الجامعية ضرورة التأقلم مع الوضع القائم، كما أن هذا الأمر هو ما دفع بها إلى مسابرتة من خلال تطوير استراتيجياتها وتوجهاتها وتفعيل ممارساتها، وذلك لاعتبار أن وظيفة إدارة الموارد البشرية في ظل هذا التوجه الجديد يعتبر شريكا استراتيجيا يسهم في تبليغ أهداف وغايات المؤسسة الجامعية ورسم خارطة طريقها بكل وضوح وعناية، بحيث يعكس هذا التحول تحقيق التنظيم المؤسسي وتوضيح رؤيتها المستقبلية.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي. مرجع سابق. ص 441.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

### الفرع الأول: إدارة العمل الجماعي وروح الفريق في المؤسسة الجامعية

ولقد شهدت الجامعات اليوم، وكذا مختلف التنظيمات المؤسسية الأخرى تغييرًا كبيرًا وواسعًا في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث والعصرنة في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع وتجديد في الأفكار وتطوير في الخبرات والمهارات وتحديث في المعرفة باستمرار، وكل هذا يصب في تمكينها من ممارسة عدة أعمال، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى فرق العمل الجماعية، واستلزم هذا الأمر ضرورة التخلي على الطرق القديمة البالية والاستغناء عن مواد تنمية الموارد البشرية السابقة، واستبدالها بطرق ومواد حديثة وأساليب متطورة و عصرية وفقا وتماشيا و التكنولوجيا الجديدة ومتطلباتها، فهي تركز في مجملها على مهارات إدارة العمل الجماعي وروح الفريق، بحيث أن تعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة ومشتركة، وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق الواحد وطريقة اندماجه في العمل الجماعي التعاوني يعد اليوم عنوانا لنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، كما أنه يعد أسلوب عصري ناتج عن التكنولوجيا العصرية والرقمنة التي غزت العالم وكل المؤسسات بما فيها الجامعات.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن سعي المؤسسات الجامعية وفي محاولة منها مواكبة وموافقة متطلبات التغيير والتوافق مع المستجدات التكنولوجية، كان لزاما عليها التغيير من طبيعة وتوجه برامج التنمية التي تعتمد على تطوير موردها البشري، وهذا من أجل أن تتوافق وتتسجم مع التصميم الجديد للعمل وإدارته في كل مستويات هرميتها الإدارية التنظيمية من المدير إلى جميع الموظفين فيها، وذلك في إطار العمل التعاوني الجماعي المنسق والمتكامل، وهذا بدوره يتطلب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجونها في تصميم وإدارة العمل الجديد وتنميتهم باستمرار حتى يتمكنوا من مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

### الفرع الثاني: الفكر الإداري الحديث وأثره على المؤسسة الجامعية

في حقيقة الأمر أن استجابات المؤسسات الجامعية لمتطلبات التغيير لم يكن خيارا بل ضرورة حتمية لضمان استمراريتها لمتطلبات العولمة الرقمية واقتصاد المعرفة، مثلها مثل جميع

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي. مرجع سابق. ص 442.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

المؤسسات، ويعود سبب تحول إدارة الموارد البشرية من نمطها التقليدي على تبني استراتيجيات جديدة عصرية من أجل التسيير المؤسسي وفقا للتغيرات الحاصلة، وهذا راجع لفلسفة الفكر الإداري الحديث وما تضمنه من تغيرات أدت إلى التغيير في إدارة الموارد البشري، حيث أصبحت تهتم أكثر بالموارد البشري التابع لها وطرق تحديثه وفقا للتكنولوجيا الحديثة، خاصة وأن المؤسسة الجامعية تركز عليها جل متطلبات التغيير المجتمعي، وهذا بدوره يحمل في طياته دور وأهمية الأستاذ الجامعي فيها كونه أهم مورد تركز عليه العملية التعليمية والإدارية، أضف إلى ذلك أنه يعد من أهم العناصر الفاعلة التي تساهم في إعداد البرامج التعليمية و التي بذات الوقت تضع طائلة الإقتراحات ومتطلبات التغيير التي تحتاجها هاته المؤسسات من خلال الرؤية المستقبلية لها، وهذا ما انعكس بدوره على وظيفة تنمية الموارد البشرية في غيرها من إطارها التقليدي القائم على الممارسات في شكل سياسات لتتوافق اليوم مع متطلبات التغيير في شكلها الإستراتيجي، بحيث يعد هذا الدور القائم لبناء استراتيجيات جديدة تهدف أساسا لتوفير الكفاءات الحالية والمستقبلية للمؤسسة الجامعية، من أجل أن تحقق التوافق والتكامل مع احتياجات بناء الإستراتيجية العامة لها.

### الفرع الثالث: متطلبات الإستثمار الجيد في المورد البشري وعملية التنبؤ لها

يرى التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية أن عملية الإنفاق على برامج تنمية مواردها البشرية يعد إنفاقاً رأسمالي وحقل استثماري خصب، بحيث أن ما ينفق عليه لا يعد تكلفة وإنما يعد إنفاق استثماري ذا عائد مثله مثل أي استثمار آخر في الآلات، أو في برامج التسويق...إلخ، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الإستثمارية في المؤسسة الحديثة.

إن هذا التوجه يؤكد استبدال مصطلح التكلفة (Cost) بمصطلح الإستثمار (Investment)، وهذا الإستبدال يوجب على المسؤولين في المؤسسة اعتباره استثمارا طويلا المدى، بحيث تحقق عوائده في الأجل الطويل وليس قصير المدى.<sup>1</sup>

وترى على النقيض من ذلك بعض المؤسسات الأخرى بأن الإنفاق على برامج تنمية الموارد

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي. مرجع سابق. ص 444.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

البشرية والتي تشمل كل من التدريب والتعلم التنظيمي والتطوير والإبداع، بأنه يعد تكلفة وعبئاً زائداً يحسب على عاتق المؤسسة، إلا أن هاته النظرة تبقى في مجملها نظرة قاصرة وتقليدية، فالتوجه المعاصر الحديث لتنمية الموارد البشرية غير هاته النظرة تماماً كما سبق وذكرنا، وذلك من خلال اعتبار أن تنمية الموارد البشرية تعتبر في حد ذاتها استثماراً حقيقياً في هذا المورد البشري ويتطلب لنجاحه الاستشراف والتنبؤ لكل ما يخدم هذا المورد الهام ومستقبل نجاحه في المؤسسات الحديثة والعمل على تطوير ذلك. أي أن الإستثمار في رأس المال البشري يعني الإنفاق على كل المجالات التي تسهم في بناء الفرد في المؤسسات المعاصرة والعمل على تأمينها حتى تحقق لها ما ترجوا مستقبلاً.<sup>1</sup>

ويتطلب نجاح هذا الإستثمار البشري أن تعتمد المؤسسة أسلوب التنبؤ أثناء بناء برامجها المستقبلية، والتي تعد تخطيطاً طويل الأمد من أجل الإعداد والتنظير لاستراتيجية تنموية للموارد البشرية التي تحوز عليها، وأن تتيقن بأن التخطيط الناجح إنما يقوم أساساً على عملية الاستشراف والتنبؤ لما قد يحدث مستقبلاً، وهذا بهدف تقدير المستقبل، والعمل والاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تطرأ فجأة، مع العمل على التمكن في التحكم في زمام الأمور وتحقيق التوازن. وعملية التنبؤ هاته واستشراف المستقبل أثناء إعداد البرامج التنموية إنما يساعد المؤسسة الجامعية في رسم الإحتياجات المستقبلية لها من معارف ومهارات وكفاءات، في إطار تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة الجامعية، والتي وضعت بدورها على ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة. وإن من بين أهم الجوانب الواجب الإهتمام بها للإستثمار في مواردها البشرية والتي يجب على المؤسسات عامة وجوب مراعاتها ما يلي:

\*تشجيع رأس المال البشري، وهذا من خلال العمل على تحفيز العاملين للانضمام لبرامج التنمية الإدارية واكتساب المعرفة ومشاركتها وتوزيعها داخل المؤسسة حتى يستفيد الجميع منها.

\*استقطاب أفضل المواهب، بمعنى أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الإختيار والتعيين، وكذا استخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة وبين العاملين.

<sup>1</sup> عدلي علي أبو طاحون. "إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية". المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. 2000. ص 28.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

\* توفير بيئة للتعلم، وذلك من خلال تعزيز وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي لدى العاملين، فبعض المؤسسات المعرفية تتميز بأن رأس مالها يكمن في عقول العاملين التي تحوز عليهم، والذين يقومون بمغادرة المؤسسة أثناء نهاية اليوم، فيمكن أن تقوم مؤسسات أخرى باستقطابهم والإستفادة منهم.

\* العمل قدر الإمكان بالمحافظة على العاملين المبدعين والمميزين الذين ينتمون للمؤسسة، وهذا عن طريق توفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وتشجيع الإبداع وحاملي الأفكار الجديدة واعتبار ذلك منفعة عامة للمؤسسة والعاملين، وليس نقصاً أو انتقاصاً وإحباطاً لهؤلاء المتميزين والمبدعين، بل يجب العمل على تشجيعهم لتحقيق المزيد مستقبلاً.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: تطبيق الإدارة الإلكترونية في التعليم العالي وآلياتها

تعتبر التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تزامنت مع جهود الدولة المبذولة التي انتهجتها من أجل تحسين المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية وترشيدها، والتي كان للتقنيات التكنولوجية الحديثة دوراً بارزاً في تطوير الأداء الإداري الخدماتي والتقليل من تكاليف وزمن الخدمة المقدمة وهذا ما يشير للتحويل من الإدارة والمؤسسة التقليدية التي تعتمد على الخدمة الورقية إلى مؤسسة بدون ورق، وهذا ما تم تداوله من قبل السياسة الوزارية الجديدة "سياسة صفر ورقة"، أي أسلوب المؤسسة الإلكترونية، ومنه سعت الدولة الجزائرية لتبني ذلك من خلال الإقتصاد في الجهد والتكلفة، وذلك من خلال انتهاج جملة من الإصلاحات سواء تعلقت بالجانب الفكري أو الجانب الممارساتي على حد سواء في الإطار المركزي واللامركزي، كما أنه جدير بالذكر أن هاته الإصلاحات مسّت عدة قطاعات كالضمان الإجتماعي، التعليم العالي والبحث العلمي، وقطاع التربية والعدالة وغيرها من القطاعات المختلفة، وما يهمننا في موضوعنا هذا الجانب التعليمي للبحث العلمي وما تعلق بالأستاذ الجامعي والعملية التفاعلية بينه وبين الإدارة وبين الطلبة في الإطار التكنولوجي ومدى تأثير وسائل العصرنة على أداء الأستاذ الجامعي، كالتعلم الإلكتروني

---

<sup>1</sup> راجع عرابة، حنان بن عوالي. "ماهية رأس المال الفكري والإستثمار في رأس المال البشري". الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة. جامعة الشلف. الجزائر. 13-14/12/2011. ص-ص 10-11.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

مثلا الذي أصبح يعد من بين أهم الطرق الشائعة المستخدمة في التعليم وبالخصوص التعليم عن بعد، والبرامج التدريسية نتيجة تطبيق أدوات التعليم الإلكتروني والوسائل التكنولوجية الحديثة فأصبح يقاس بها مدى تقدم الدول والشعوب حيث أصبحت هي المعبر على مستوى رفاه المواطنين ورضاهم على مجمل الخدمات المقدمة من طرف حكوماتهم، ومن أجل الوصول إلى ذلك كان يجب وضع خطط استراتيجية محكمة ودقيقة تضمن التطور والرقى لهذه الشعوب، وبما أن التعليم يعتبر حجر الزاوية في المجتمعات المتقدمة، فلقد كان لزاما إعطاء الأولوية لهذا الجانب الخدماتي من الإصلاحات ومحاولات التطوير والتغيير للأحسن.

ولقد بذلت الجامعات الجزائرية والوزارة الوصية مجهودات لعصرنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من خلال برمجة جملة من المبادرات كالتسجيلات الجامعية، حيث استحدثت الجامعات فضاءات إلكترونية عامة لفائدة الطلبة وحاملي شهادة البكالوريا الجدد، وتمنحهم الجامعة فرصة الإستفادة من الخدمات المتعلقة بالتسجيل الأولي عن طريق الأنترنت من خلال ملأ بطاقة الرغبات في شكل إستمارة إلكترونية يتم إتاحتها مباشرة مع ظهور والإعلان عن نتائج البكالوريا عبر المواقع الإلكترونية الخاصة بذلك، وبهذه الطريقة تمكن الطالب الجامعي منذ البداية بالتعامل مع هاته الفضاءات الإلكترونية التي تساعده مستقبلا في التعامل مع الأساتذة كوسيلة حديثة للتعلم.<sup>1</sup>

إن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يواجه في عصر التكنولوجيا الرقمية العديد من التحديات من أجل مواكبة التطور التكنولوجي الذي فتح آفاقا جديدة ومتطورة سواء من حيث الإمكانيات أو التقنيات الجديدة المستعملة، أو من حيث المضامين التعليمية المتطورة.

وقد أدى هذا التطور وعالم الابتكارات بالتعليم العالي إلى التفكير بشكل جدي إما في التغيير الجذري مع الاصطدام بالمألوف الجامعي الذي ترسخت معه عادات تعليمية موروثية من جيل لآخر، في ظل التخبط في ديمومة هل التعليم العالي يحتاج إلى تكنولوجيا معلوماتية لأن التغيير السريع لبيئة تكنولوجيا المعلومات يعمل على إحداث تغييرات في البنية التنظيمية للجامعة أو في

<sup>1</sup> علي مركمال. "عصرنة الإدارة في الجزائر". مجلة الآفاق للعلوم. 2021، المجلد: 06، العدد: 04. جامعة الجلفة، الجزائر.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

حتمية التكيف مع هذا الوضع الجديد والذي يتطور بسرعة فائقة<sup>1</sup>، مع ضرورة تبني أساليب ونماذج تعليمية مبتكرة على مستويات مختلفة والإستفادة من هذه التكنولوجيا بمحطات. كما أدى ذلك إلى ظهور ما يسمى بـ " التعليم الإلكتروني "، و"التسجيل الإلكتروني"، و"نظام بروقرس"، مع ظهور العديد من المنصات والأرضية الإلكترونية، والمصنف الرقمي، والنشر الإلكتروني، خاصة أثناء أزمة كوفيد 19، وانتشر بشكل واسع بعدها، والعديد من المستجندات التي احتلت مساحة كبيرة في التعليم العالي والبحث العلمي، مع تطور الجامعات في العديد من الأمور التي لم تعرفها سلفا، ولكن بالمقابل ظهر ما يسمى بـ " اقتحام الخصوصية"، و أيضا " قرصنة المعلومات"، و " الكسل الفكري"، " تدهور الإبداع الفكري"، حيث ساهم ذلك في ضعف تكوين المستعمل واعتبار هذه التكنولوجيا دخيلة على الفكر العلمي والوسط الجامعي، حيث أدى ذلك في تأخر التعامل مع الرقمنة والتكنولوجيا العصرية، فتبقى هاته الأخيرة سلاح ذو حدين إن لم تستعمل في مواقعها الصحيحة وإن لم يتم استغلالها بالشكل الأمثل والمناسب.

كما أن المستجندات العلمية تتطلب إعادة التأهيل العلمي الإلكتروني سواء على مستوى الأساتذة، والإدارة، والطلبة، للقضاء أو لتغيير ما ترسخ من مفاهيم تقليدية التي أصبحت اليوم لا تتماشى مع هذا التطور الكبير في المعاملات الإجتماعية أو الإقتصادية وحتى السياسية والتسيير في التعليم.

وأن هذا التطور الإلكتروني قد عرف اهتماما من قبل الدول العربية بصفة عامة، والجزائر بصفة خاصة، حيث أدركت مدى أهمية هذا التطور في تحسين وتطوير جودة التعليم العالي من أجل أن يرقى للعالمية، ومن أجل هذا تبنت الجزائر نمط معين في التعليم والتسيير الإداري الجامعي للنهوض بالجامعات من أجل أن تتجاوز المشاكل والصعوبات التي أرهقتها والتي تقف عائقا أمام تحقيق عصرنتها، فقامت بالإستثمار في هذا المجال وتعزيز جودته لاعتبارها النقطة المحورية لتطوير أجيال قادرة على مواجهة تحدي التكنولوجيا، ولهذا بدأت بسياسات التدريب والتكوين للأساتذة الجامعيين كونهم العنصر الأساسي لتحقيق العصرية، وحتى يتمكن من نقل

<sup>1</sup> محمد الطاهر طليعي، الهادي سرايا. "تأثير تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي". مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية،

الجزائر: عدد خاص 2017، ص 297.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

هاته التكنولوجيا وتلقينها لطلبة المستقبل من خلالهم كأساتذة أو حتى كمتعاملين إداريين، فمن خلال عصرنة الأداء الوظيفي يتم عصرنة ورقي الأداء المؤسسي لا محال.

وكما أن علاقة التعليم بالتكنولوجيا علاقة جد وطيدة، فالتعليم هو أداة لنشر العلم والتكنولوجيا، بحيث لا يمكن الوصول إلى مقام العلم والتكنولوجيا إلا بالتعليم واعتماد فلسفة تربوية وسياسة تعليمية تعتمد على أحدث المناهج، وهذا ما يساعد في إعداد الأساتذة الجامعيين التدريسيين وحتى الإداريين بمختلف مناصبهم الإدارية التي يديرونها وبجميع مستوياتهم.

ولقد استطاعت التكنولوجيا الحديثة بفضل خصائصها الفنية المتقدمة أن تتخطى دورها التقليدي، فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية اليوم تمثل البنية التحتية للمجتمعات المعاصرة، فكما غير الذكاء الاصطناعي النموذج الاجتماعي، فالتكنولوجيا الرقمية غيرت من النموذج التعليمي. وتحتل الجامعة كمؤسسة تعليمية مكانة متميزة في المجتمع، فتقع على عاتقها مسؤولية تكوين الأجيال بما يتماشى ومتطلبات العصر، وتلتفت إلى الاستفادة من التكنولوجيا وكيفية إدماجها في المحيط الجامعي دون أن يحدث ذلك شرخا بين الأجيال وبين الحاضر والمستقبل والذي يتحدث بلغة التكنولوجيا العصرية.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: أهمية الإتصال والتعاون الجماعي وعلاقته بنجاح الجامعة

يعتبر الإتصال داخل المؤسسة الجامعية من أهم العوامل التي تخلق روح المبادرة والتعاون وتحفز العاملين وتجلبهم أكثر للعمل والإبداع أكثر، وهذا من خلال العمل على التنسيق والتنظيم فيما بين الأعضاء العاملين، وبناء فرق للتعاون الجماعي داخل التنظيم، فالعمل ضمن فريق واحد يؤدي إلى خلق تفاعل جماعي (Group Dynamics)، وبهذا يشعر أعضاء الجماعة بالإنتماء والولاء للجامعة التي ينتمون إليها، وأيضا يؤدي ذلك بتمسكهم أكثر بعضويتها بإشراك أعضاء الجماعة معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة والدفاع عنها من أجل تحقيقها، وتحقيق أهدافهم تتحقق أهداف التنظيم ككل. فمع تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال سهل تشكيل فرق العمل في أغلب الأوقات من أجل إنجاز المهام الإدارية، وتحديد صلاحيات وإمكانيات ومسؤوليات

<sup>1</sup> لطيفة بوراس. "الرقمنة في الجامعة بين التغيير الجذري والتكيف الحتمي". المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية

والاقتصادية، جامعة الجزائر 1: المجلد: 57، العدد خاص، 2020. ص-ص 114-115.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

الفريق، أيضا يمكن تحديد معايير اختيار أعضاء الفريق ومسقيه وقائده، بالإضافة إلى تحديد مدة عمل الفريق وغير ذلك من الأسس الواجب مراعاتها للبناء السليم لفريق العمل، ولهذا تخصص العديد من المؤسسات مواردها وجهودها من أجل بناء فرق العمل وتنظيمها.

وفي ظل هاته الأهمية لفرق العمل في حياة المؤسسات أصبح من الضروري تبني برامج لتنمية الموارد البشرية ضمن هذه الفرق، وبالخصوص عند تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مسيرة ذاتيا، والتي تتطلب تعلم مهارات أكثر حتى تتمكن من تسيير هاته الفرق وتتمين العمل في جماعات، بحيث تتمثل أهم هاته المهارات فيما يلي:

- مهارة المشاركة في التخطيط للعمل ووضع استراتيجيات للأهداف المراد الوصول إليها.

- فن مهارة الإتصال مع الآخرين وتدعم الرغبة في العمل الجماعي.

- مهارة اتخاذ القرارات الجماعية، وتبني روح المسؤولية.

- مهارة التفاعل والتفكير والتعاون مع الآخرين.

- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.

- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.

- مهارة تنسيق العمل مع الآخرين.

- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.

- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.<sup>1</sup>

وتعتبر هاته المهارات كفاءة لمن يمتلكها وفن للتوصل لأنجع الأساليب والقرارات الإدارية، ولهذا يعد الأستاذ الجامعي أهم مورد تقوم عليه الجامعة، بحيث يرجع ذلك لتعدد وظائفه التسييرية والتدريسية التي يقوم بها.

### المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال العصرية على أداء الأستاذ الجامعي

تعد الجامعة أولى التنظيمات المعاصرة التي تعنى بقضايا الموارد البشرية وإشكالات الإستثمار فيها، وبالتالي لا بد من الإهتمام بمواردها خاصة ما تعلق بالأستاذ الجامعي، فهو يعتبر المكون

---

<sup>1</sup> حسن يريقي. "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوناظراك"- أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر. 2007-2008. ص 114.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

والمكون بذات الوقت، كما أن له العديد من الوظائف التي يديرها في هاته المؤسسة الهامة، فهو كعضو هيئة تدريسية، وهو الإداري المسير بذات الحين، ولهذا فإنه لا بد من أن تتوفر بعض المقومات والمرتكزات التي تسمح لها وتساعد بها بالنهوض بتلك الموارد البشرية والعمل على تدريبها وتنميتها بما يتوافق والتكنولوجيا العصرية والتي أوجبت ضرورة التحكم فيها ومسايرتها ليس طواعية بل هي ضرورة حتمية من أجل ضمان البقاء وتحقيق التميز، وسنتطرق في هذا الجزء من دراستنا هاته إلى الأستاذ الجامعي كهيئة تدريسية، وكإداري مسير للعديد من المهام الإدارية الجامعية، كما أننا سنتطرق إلى مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال العصرية عليه وانعكاسها على أدائه. بحيث أن هذا الأخير سينعكس على الأداء المؤسسي عموماً. فكلما وظفت التكنولوجيا العصرية وتطورت إدارة الموارد البشرية وتوفرت الوسائل التقنية، كلما تحققت الأهداف بأقل تكلفة وبأقصر مدة زمنية.

### المطلب الأول: الأستاذ الجامعي كعضو هيئة تدريس وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال العصرية

يعد الأستاذ الجامعي رأس مال بشري هام في المؤسسة الجامعية، فهو مزود للرأس المال البشري على مستوى آخر بالمعلومات والأفكار والمعارف، فإذا كان الطلاب هم أهم مدخلات الجامعة، فإن الأستاذ الجامعي يعد أهم مقوماتها، فالجامعة تحتاج لنوعية متميزة من هيئة التدريس والمسيرين القادرين على تأدية مهامهم بكل صدق وشفافية وأمانة، وهذا لأن الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها ومنشآتها، فالجامعة بفكر هؤلاء الأساتذة وعملهم وخبرتهم وبحوثهم قبل أي شيء، حيث يتوقف نجاح الجامعة في أداء وظيفتها السامية، والتي تتمثل في إنتاج رأس المال البشري الكفاء على اختيار عضو هيئة التدريس وتطوير أدائه علمياً ومهنياً، وهذا ما اعتمدته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مؤخراً، فمن خلال اهتمامها بالموارد البشرية وعصرنة إدارة الموارد البشرية، اهتمت بالأستاذ الجامعي وعصرنته من خلال التدريب والتكوين لأنه أحد أهم الموارد البشرية إدارياً وتدرسياً في الجامعة الجزائرية. وهذا من أجل أن تكون له القدرة اللازمة لتأدية وظيفته من خلال الرفع من كفاءته وقدراته. كما أن وصول الأستاذ الجامعي إلى البناء الفعال للرأس المال البشري يتطلب منه ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتوفير التوجيه الإرشادي والأكاديمي.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

- الاهتمام بالكشف عن ميول واهتمامات الطلاب وتمييزها مبتعدا عن التلقين الكلاسيكي للمعارف، فالأستاذ الجامعي في موقع يسمح له باكتشاف قدرات طلبته وتوجيهها بما يخدم المجتمع.
- الإعتماد على برامج ومقررات تعليمية مرنة، تحترم رغبات واهتمامات الطالب.
- الإعتماد على توظيف التقنيات العصرية في التواصل مع الطلاب وحتى في وظيفته الإدارية.
- واهتمت بذلك وزارة التعليم والبحث العلمي الجزائرية باهتمامها بالأستاذ الجامعي وتطويره وتدريبه من خلال إعتماد العديد من البرامج والإستراتيجيات، والتي سنذكرها بتفاصيلها في الجزء الميداني التطبيقي من دراستنا هاته من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، وكيفية اعتماد عصرية إدارة الموارد البشرية بالجامعة من وجه نظرهم، بما أن الأستاذ الجامعي له ازدواجية المهام في الجامعة وأدوار مختلفة.

### المطلب الثاني: مناهج وأساليب التدريس الجامعي الحديثة

- إن بناء رأس المال البشري يعني تزويده بمختلف المعارف القادرة على منحه صفاتي التميز والإبداع، بحيث لا يمكن أن يحصل ذلك إلا إذا استفاد من مقررات ومناهج دراسية جامعية لها ميزات خاصة تربط في مضمونها بين النظري والتطبيقي، وتمنح للمورد البشري ما يلزمه من معلومات، فالمناهج من المقررات ويشارك في إعدادها الأستاذ الجامعي، ومن بين أهم مقومات نجاح الجامعة في إعداد رأس المال البشري المبدع والخلاق، الذي تحتاجه مختلف مؤسسات المجتمع، ولهذا يجب أن تتسم بما يلي:
- التجديد والتطور.

-الإرتباط الوطيد بمتطلبات التنمية المستدامة.

-الإهتمام بالدراسات التطبيقية.

- الإعتماد على مناهج تأخذ بعين الإعتبار خصوصيات التركيبة الذهنية والفكرية لأفراد كل مجتمع وعدم الانصهار عشوائيا في عولمة المناهج. فأساليب التدريس في الجامعة تعد من المقومات الأساسية للإستثمار الجيد في المورد البشري الجامعي، حيث يتسم التعليم في الجامعة بتعدد أساليبه وهذا نظرا لتعدد مواده، فمنها ما يحتاج إلى الحفظ والإستظهار، ومنها ما يحتاج إلى قدرات إبداعية، وأيضا منها ما يحتاج إلى الممارسة العلمية والتجربة الميدانية.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

### المبحث الثالث: أسس ترقية الأداء الوظيفي والتنظيمي في المؤسسة الجامعية

يعد التميز المؤسسي ومعاييره من بين الأدوات الأساسية التي تعمل على تحديد أنشطة التحسين، وهذا يمكنها وبشكل جد فعال من تحقيق نتائج متميزة، كما أنه يعتبر أساس لتقييم وتقويم أداء المؤسسات.

إن مستوى الأداء وعلاقته بالتميز المؤسسي يعد مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث، ولهذا السبب نجد العلاقة الوطيدة بين الأداء الوظيفي والمؤسسي، ذلك أن أسس ترقية الأداء الوظيفي والتنظيمي في المؤسسة الجامعية يركز على الأبداع والتميز، فثقافة التميز تعتبر نوع من أنواع التفوق الإداري والقيام بالأعمال بشكل إبداعي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء، مما يعمل على تحقيق إنجازات عالية وغير متوقعة من العاملين والمنافسين داخل التنظيم. والذي ينتج عنه رقي الأداء الإداري.<sup>1</sup>

كما يعد تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق التواصل الفعال، إضافة إلى متابعة سير الأهداف في اتجاهها الصحيح، مع إدارة كافة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، من بين أهم الأسس التي تعمل على ترقية الأداء الوظيفي وبالتالي المؤسسي في الجامعة.

### المطلب الأول: أهمية رأس المال البشري والفكري في الجامعة

لقد تغير الفكر الجامعي اليوم عن سابقه حيث أنه أدرك يقينا بأهمية المورد البشري وخاصة الأستاذ الجامعي لامتلاكه أدوارا جد متنوعة سواء بيداغوجيا أو إداريا، بحيث انه أصبح يعلم أن رأس المال البشري والفكري هو من أثنى تمتلكه لذا يجب عليها الإهتمام به والمحافظة عليه، فهو يعتبر المحرك الأساسي والمسير الرئيسي لباقي الموارد الأخرى التي تمتلكها.

إن عملية إهتمام الجامعة بتكوين وتدريب مواردها، وخاصة بتركيزها مؤخرا على الأستاذ الجامعي يعد من أهم الإستراتيجيات العصرية التي تبنتها هاته الأخيرة من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والإرتقاء للمستويات العليا وتحقيق الجودة والفعالية من خلال تطوير كفاءاته ومهاراته، ويعد هذا من بين اهم الاستثمارات الفعالة التي تبنتها الجامعات، ألا وهي الإستثمار

<sup>1</sup> مروان عامر نصيف، غاندي طالب صليبي. "دور ثقافة التميز في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، دراسة تحليلية في جامعة تكريت". AL TURATH journal، المجلد: 11، العدد: 05، 2021. ص 459.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

في رأس المال البشري والفكري. واعتباره رأس مالها الحقيقي.

### الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري في الجامعة

يعتبر موضوع رأس المال الفكري عموماً حديث العهد، فهو يشوبه إلى حد اليوم بعض الغموض في تحديد مفهومه بدقة، أضف إلى أنه محل نقاش من قبل الباحثين المهتمين بموضوعه، ولهذا السبب اختلفت وجهات النظر حول إيجاد مفهوم موحد له، وفيما يلي سيتم عرض بعض المفاهيم الحديثة له من خلال الجدول الآتي (04):

#### جدول رقم (04): بعض تعاريف رأس المال الفكري

الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
Daniels Noordhuis	2002	-الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة، بمعنى القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى الشركة مقابل قيمة رأس مالها السهمي.
Malhotra	2003	-قوة عقلية مصدرها المعرفة، المعلومات، الذكاء والخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.
Awad Ghaziri	2004	-مجموعة من الموارد البشرية الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، بحكم أنهم يمتلكون قيم وخبرات، ثقافة وقدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد متخصص، أو خلق قيمة.
Chen et al	2005	-مجموعة رؤوس الأموال البشرية، المادية، الهيكلية، التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستقوم بتحسين الأداء المالي، وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية.

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح. إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. 2009. ص 169.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

ومن خلال التعاريف الواردة في الجدول اعلاه رقم (04)، فإنه يمكن القول بأن رأس المال الفكري يشمل مجموعة من الأفراد يمتلكون معارف ومهارات، وقيم، وخبرات، تقوم المؤسسات على استثمارها بغية زيادة الإسهامات الفكرية وتطبيقها من أجل تحسين العمليات التنظيمية وتوسيع إبداعاتها أكثر مما هي عليه، وبالشكل الذي يولد لديها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها. وهذا ما يزيد في قدرتها السوقية والدفترية.

كما أن رأس المال الفكري أصبح يمثل اليوم الميزة التنافسية في جميع القطاعات، فهو يعد الركيزة الأساسية لتطور أي مجتمع.

### الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري في الجامعة

يعتبر " توماس أ. ستوارت"، مؤلف كتاب رأس المال الفكري من بين الباحثين الأوائل الذين أطلقوا مصطلح رأس المال الفكري، حيث قسم هذا الأخير إلى ثلاثة أصول معرفية لاقت تأييد أغلب الباحثين في هذا المجال، وهذه الأصول هي كالتالي:

**أولاً: رأس المال الهيكلي Structural Capital:** ويشمل العلاقات التجارية للمؤسسة، علامات وحقوق وبراءات الاختراع، قواعد البيانات، البرامج الجاهزة وشبكات الأعمال والنظم، وهذه تمثل الجوانب الغير ملموسة وعالية الحساسية.

**ثانياً: رأس المال من العلاقات Relationship Capital:** ويتضمن قيم العلاقات الخاصة بالمؤسسة من العملاء الموردين.

**ثالثاً: رأس المال البشري Human Capital:** ويتضمن المهارات التراكمية، والمعرفة والإنتاجية للمؤسسة والأفراد والجماعات.<sup>1</sup>

هناك من المؤسسات من ركزت في رأس مالها الفكري على البحوث والتطوير، ومنها من ركزت على العلاقات السوقية، كما أن هناك من ركزت على البرامج الجاهزة كشركة software وغيرها، فتشكل رأس المال الفكري من العناصر الثلاث التي ذكرت قبلاً لا يعني إلزام المؤسسات بها.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب. "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية". دار النشر (غ م). القاهرة. 2006.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

### الفرع الثالث: رأس المال الفكري في الجامعة

يمثل رأس المال الفكري بالجامعات أحد الأصول المعرفية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية للوصول بها إلى مستويات الأداء الداخلي من أجل تحقيق درجة عالية من الكفاءة والتميز إذا ما تم إدارتها بشكل فعال واستغلالها بأمثل الطرق من خلال إدارة المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والعمل على تنميتها باستمرار.

### أولاً: مداخل رأس المال الفكري في الجامعة

نظراً لطبيعة الجامعة مقارنة بالمؤسسات والتنظيمات الأخرى، فإن رأس المال الفكري فيها يتطلب معالجة خاصة، فهي تعد مزيج من وحدات رأس المال الفكري التي تعمل في مجال المعرفة الكثيفة والمعبر عنها بالثلاث المداخل التي سنعرضها في الآتي:

أ- **مدخل الابتكار Innovation**: ويتمثل هذا المدخل في إنشاء المعرفة، فالجامعة تسعى لخلق المعارف الجديدة، بحيث يجب أن تضع المعايير والمؤشرات اللازمة التي توظف على أساسها رأسمالها الفكري بهدف الوصول إلى المعرفة الجديدة، فتشكل بذلك في الجامعات وظيفة البحث العلمي.

ب- **مدخل التوليفة Combination**: وهنا يتم استخدام المعرفة الحالية في توليفات وخدمات استشارية جديدة، سواء كان هذا في مجالها الحالي، أو في مجالات أخرى، مشكلة ما يسمى بتوظيف المعرفة.

ج- **مدخل الرافعة Leverage**: وهذا المدخل يتمثل في نشر وتوزيع المعرفة وتقاسمها وتبليغها لكل من هم بحاجة إليها، محققة بذلك خدمة المجتمع الذي يستفيد منها.

ومن خلال هاته المداخل الثلاث نستشف أنها تعكس في مضمونها الوظائف الثلاث للجامعة وهي: نقل المعرفة، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مفسرة بمضامين رأس المال الفكري للجامعات.

ثانياً: مكونات رأس المال الفكري في الجامعة: ويتكون رأس المال الفكري في الجامعات من العناصر الموضحة في الجدول التالي:

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

جدول رقم (05): يوضح رأس المال الفكري في الجامعات (المكونات والمؤشرات)

المؤشرات النوعية	المؤشرات الكمية	المكونات الفرعية	المكونات الرئيسية
-مدى الاستعداد والإلتزام بما تفرضه رسالة الجامعة وغرضها.	-إعداد وإصدار وثيقة برسالة الجامعة وغرضها الإستراتيجي	-الرسالة -الغرض الإستراتيجي	<b>أولاً: القيادة والإستراتيجية</b>
-التحسين المستمر والدوري -تنوع مجالات المعايير -مستوى المعايير في ضوء المعايرة التنافسية.	-تحديد المعايير الواضحة للتقييم  -الأهداف الكمية في التعليم	-التقييم الكلي  -الأسبقيات الأكاديمية	
-مدى ارتباط الأهداف برسالة وغرض الجامعة.	-الأهداف الكمية في البحوث والأنشطة العلمية الأخرى	-الأسبقيات البحثية	
-تنوع الإختصاصات. -تنوع المجالات وأهمية عدها وتطبيقاتها. -عدد البحوث الرسمية.	-عدد حملة جائزة نوبل، أو جائزة عالمية. -عدد المشاركات في المؤتمرات العالمية ضمن الجماعة المرجعية العلمية.	-أسانذة لهم أسماء ذات سمعة دولية، أو الذين عملوا في جامعات	<b>ثانياً: رأس المال البشري</b>

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

	<p>- عدد براءات الاختراع.</p> <p>- عدد البحوث المحكمة والمفهرسة ضمن الفهارس العلمية المعروفة.</p>	<p>عالمية والشخصيات المرجعية في تخصصها.</p>	
<p>- عدد الكتب الرسمية والمرجعية في مجالها.</p>	<p>- عدد الكتب المحكمة.</p>		
<p>- تنوع الإختصاصات.</p> <p>- مدى المشاركة في البحث والتأليف والإستشارات</p>	<p>- عدد الأساتذة والباحثين من نفس الدرجة.</p>	<p>- الأساتذة (من غير الفئات السابقة)</p>	
<p>- نسبتهم إلى الأساتذة المشاركين.</p> <p>- تنوع الإختصاصات.</p>	<p>- عدد الأساتذة والباحثين.</p>	<p>- الأساتذة المشاركين من غير الفئات الأخرى.</p>	
<p>- نسبتهم إلى الأساتذة المشاركين</p> <p>- عدد الطلبة/أستاذ أو أستاذ مشارك أو مساعد</p>	<p>- عدد الأساتذة والباحثين</p> <p>- العدد</p>	<p>- الأساتذة المساعدين</p>	
<p>- نسبتهم إلى الأساتذة المساعدين أو الباحثين الأساسيين</p>	<p>- العدد</p>	<p>- المدرسون والباحثون المساعدون</p>	

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

<p>البرامج -تنوع والتخصصات -مدى التغير في البرامج: إلقاء تخصصات واستحداث تخصصات جديدة خلال خمس سنوات الماضية.</p> <p>-نوعية المختبرات وحداتها. -نوعية الورش وتجديدها -عدد الأساتذة أو الباحثين /مختبر أو ورشة عدد الطلبة مختبر أو ورشة -جاهزية القاعات بالتسهيلات الحديثة. -جاهزية القاعات (خدمات تكنولوجيا المعلومات).</p>	<p>-عدد البرامج -عدد التخصصات</p> <p>-عدد المختبرات -عدد الورش</p> <p>-عدد القاعات</p> <p>-عدد المختبرات -عدد الورش -عدد برامج تطوير إدارة</p>	<p>-طلبة الدكتوراه وما بعد الدكتوراه</p> <p>-البرامج الأكاديمية ليسانس.</p> <p>-برامج الدراسات العليا (ماستر ودكتوراه)</p> <p>-البحث العلمي</p> <p>-القاعات الدراسية -المختبرات والورش والتسهيلات</p>	<p>ثالثا: رأس المال الهيكلية</p>
<p>-تجهيزات الورش الحديثة.</p>	<p>الجودة الشاملة في الجامعة.</p>		
<p>-تقييم فرق الإيزو (2000-9000) للجامعة.</p>	<p>-عدد برامج تطوير إدارة الجودة البيئية في الجامعة. -خدمات ترفيهية.</p>	<p>- إيزو 9000.</p>	

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

<p>-تقييم فرق الإيزو (14001) للجامعة.</p>	<p>-تسهيلات الشبكات الداخلية والخارجية والأنترنيت.</p>	<p>-إيزو 14000</p>	
<p>-ملاعب، قاعات رياضية، مسرح. -البرمجيات التشاركية. -سرعة الخدمات الشبكية. -شمولية القواعد المتخصصة.</p>	<p>-قواعد البيانات العالمية (المكتبات الافتراضية وقواعد البيانات المتخصصة)</p>	<p>-الشبكة العالمية للمعلومات</p>	
<p>النجاحات المتميزة في التعليم خلال الفترة الماضية.</p>	<p>-عمر الجامعة -المقارنة مع الجامعات الأخرى.</p>	<p>-اسم الجامعة ومكانتها العلمية.</p>	
<p>-النجاحات المتميزة في البحث العلمي في الفترة الماضية. -مدى التسرب والانتقال من الجامعة في المراحل الثلاث.</p>	<p>-عدد الطلبة في المراحل الثلاث. -المقارنة التاريخية لعدد الطلبة في المراحل الثلاث. -عدد المساقات الجديدة.</p>	<p>-الطلبة في مرحلة الليسانس، الماجستير، والدكتوراه -إتجاه تسجيل الطلبة خلال الفترة الماضية.</p>	
<p>-اتجاه التزايد أو التناقص أو النمو المستقر. -نوعية الخدمات: استشارات إيجاد فرص عمل أخرى. -مدى كبر أو صغر هذه الشركات.</p>	<p>-عدد الطلبة المستفيدين. -عدد الشركات التي تطلب خريجي الجامعات للتعين -عدد الشركات التي تتعاقد مع الجامعة في مشروعات بحث</p>	<p>-خدمات الطلبة والخرجين -العلاقات مع الشركات.</p>	<p>رابعاً: رأس مال العلاقات</p>

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

<p>-نوعية استجابات الشركات لبرامج الشركة ومشروعاتها.</p>	<p>-عدد برامج التعليم عن بعد.</p>	<p>-العلاقات عن بعد.</p>	
<p>-التطوير المستمر في الإختصاصات وجودة برامج التعلم عن بعد. -تطوير المساقات على الأنترنت. -التطوير المستمر لموقع الجامعة وإثرائه بالخدمات الإضافية. -مدى أهمية تبادل الخبرات أو توفير التمويل للجامعة.</p>	<p>-عدد المساقات والكتب الإلكترونية للجامعة. -الخدمات التفاعلية لمواقع الجامعة. -عدد الاستشارات عن بعد. - عدد مشروعات التعليم مع مؤسسات إقليمية ودولية كالاتحاد الأوروبي أو البنك الدولي. -عدد مشروعات البحوث لصالح المؤسسات الدولية.</p>	<p>-العلاقات الدولية.</p>	

المصدر: نجم عبود نجم. إدارة اللاملموسات - إدارة مالا يقاس. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. 2010. ص-ص 372-375.

ويتضح لنا من خلال الجدول السابق رقم (05)، والذي يشمل مكونات رأس المال الفكري في الجامعات ومختلف مؤشرات ومعايير ما يلي:

- أن رأس المال الفكري لا يزال عموماً في بلداننا العربية يعاني من ضعف الاهتمام مقارنة بالدول المتقدمة، سواء على مستوى القياس، أو حتى على مستوى المحاسبة، وأيضاً على مستوى التقييم والمقارنة وفق مكوناته ومؤشراته بين مختلف الجامعات، ولهذا يجب بناء قاعدة بيانات في كل جامعة عربية لرأسمالها الفكري بمكوناته ومؤشراته المختلفة، ثم تحديد مدى التحسين من توظيفه ونتائجه المحققة.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

-إن وجود رأس المال الفكري كموارد وأصول لا يعتبر ضمانا من أجل أن يتحول إلى أنشطة متميزة في التعليم الأكاديمي وإنجازات كبيرة في البحث العلمي، ولهذا لا بد من أن تتوفر جميع جامعاتنا العربية على البيئة الملائمة وأيضا على القيادة الفعالة، وانتشار معايير التميز في التعليم الجامعي والبحث العلمي والأنشطة المختلفة.

-إن الرأسمال الفكري كفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية على مستوى الجامعات يمثل القيمة الأعلى، مع ذلك فالجامعات العربية ليس لديها مؤشرات معتمدة لقياس وتقييم التغير الحاصل فيه، سواء في استقطاب الملكات الأكاديمية والبحثية، أو في المناهج والمساقات وقواعد البيانات والبرمجيات، أو في سمعة الجامعة الداخلية بين أعضائها والخارجية في المحافل الأكاديمية والبحثية والمجتمع.

-حاجة الجامعات العربية عموما إلى مجموعة متكاملة من المؤشرات الكمية والنوعية لمكونات رأس المال الفكري (القيادة الإستراتيجية، البشري، الهيكلي والعلاقات)، حيث يمكن أن تساعد إدارة الجامعة في تحديد مجالات البناء والاستخدام أو الدعم أو حل المشكلات، أو النمو والتجديد في هاته المكونات.

-الحاجة على تبني مشروعات جديدة لتعزيز التعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات، وتوفير برامج تدريبية فعالة وجادة كما هو الحال في:

\*الترتيب الإقليمي للجامعات العربية، والتقييم الخارجي للجامعات العربية.

\*تقرير سنوي لمراجعة رأس المال الفكري في الجامعات العربية.

\* عقد المؤتمر العربي الأول رأس المال الفكري في الجامعات العربية.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: رأس المال البشري في الجامعة

يعتبر المورد البشري اهم عنصر بأي مؤسسة كانت، وبما أن الجامعة هي أيضا مؤسسة مبنية على التفكير والتعليم والتدريب وتكوين الأطارات المستقبلية التي تحتاجها أي مؤسسة فغنها أيضا تحوز على مك هائل من الموارد البشرية الذي يعتبر المحرك الساسي لها ومن دونه لا يمكنها الإستمرار في الحفاظ على مكانتها في المجتمع ولا ضمان بقائها وتأدية رسالتها النبيلة. وفي هذا

<sup>1</sup> نجم عبود نجم. مرجع سابق. ص 377-378.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

العنصر من دراستنا هاته سيتم التطرق وبالتفصيل لماهية هذا المورد ومدى أهميته بحيث أنه يعتبر رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة، فمهما بلغت المؤسسات من تطورات تكنولوجية ومزايا إلا أن هذا المورد هو من سيقوم بتوظيف واستخدام تلك التكنولوجيا حتى تبلغ أهدافها وأهداف مواردها معا.

### أولاً: ماهية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أهم ما تمتلكه المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، وهذا لن يتأتى إلا إذا اهتمت به اهتماماً جيداً ومدروساً وأحسنت تكوينه وتدريبه وتسييره، كما يعتبر الرأسمال البشري للمؤسسات كالمعرفة لديهم والقدرة العقلية والإبداع مصدراً للقيمة التنافسية، حيث أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها الحسية كالبنية والمعدات، فالموجودات الحسية لأي مؤسسة كالأبنية وغيرها يمثل جزءاً صغيراً من قيمتها السوقية، والفرق الذي رفع تلك القيمة هو رأسمالها البشري، وعليه فإن الرأسمال الحقيقي الذي تملكه المؤسسة هو الرأسمال البشري.<sup>1</sup>

وفي هذا العنصر سيتم التطرق إلى ماهية رأس المال البشري وتحديد مفهومه ومكوناته وأهم نظرياته ومدخله.

**1-تعريف رأس المال البشري:** ويعرف رأس المال البشري على أنه: " هو كل ما يمتلك الأفراد من معرفة ومعلومات ومهارات واتجاهات تلعب دوراً رئيسياً في إحداث الفرق بين المؤسسات ".<sup>2</sup>  
-وكما يعرف أيضاً بأنه: " تلك المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً".<sup>3</sup>  
-ويعرف أيضاً على أنه: " المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون، وتضم المهارات الخبرات

<sup>1</sup> عبد القادر طاري، حاج بن زيدان. "دور الجامعة في تكوين رأس المال البشري لمواكبة تحديات الاقتصاد الرقمي". مجلة دفاتر بواذكس: المجلد: 10، العدد: 01، 2021. ص 02.

<sup>2</sup> اتحاد الخراء والإستشاريون الدوليون. "عائد الإستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين". إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة. ط1. 2003. ص 175.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين. "إدارة الأعمال الحديثة- وظائف المنظمة". دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. 2012. ص 147.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

والإبتكارات".<sup>1</sup>

-وحسب تقرير التنمية الإنسانية العربية فهي ترى بأن رأس المال البشري هو: " النواة الصلبة نسبيا رأس المال المعرفي".

-وأما عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فهو يرى بأن رأس المال البشري هو: " هو كل ما يزيد في إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال التعلم والخبرة." <sup>2</sup>

ونستنتج من التعاريف السابقة بأنه يتمثل رأس المال البشري في المؤسسة فيما تمتلكه مواردها البشرية من معرفة ومهارة وخبرة وتوجهات إيجابية وقدرة تميزها في كفاءات أدائها لمهامها، بحيث يمكن تحديد أهم مؤشرات وسمات رأس المال البشري في المؤسسات فيما يلي:<sup>3</sup>

أ- **قدرات العاملين Employées Compétences**، وتشمل العناصر التالية:

-مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تنمية العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ب- **إبداع العاملين Employées Creativity**، وتشمل العناصر التالية:

-قدرات الإبداع والإبتكار لدى العاملين.

-الدخل المحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.

ج- **اتجاهات العاملين Employées Attitudes**، وتشمل:

-وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة.

-درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

ويمكن القول بأن رأس المال البشري يعد أحد مكونات رأس المال الفكري، إضافة إلى رأس المال الزبون ورأس المال الهيكلي (المعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري

---

<sup>1</sup> نجم عبود نجم. مرجع سابق. ص 136.

<sup>2</sup> عبد القادر طاري، حاج بن زيدان. مرجع سابق. ص 03.

<sup>3</sup> يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور. "مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه". الملتقى الدولي الخامس

حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة. جامعة الشلف. الجزائر، 13-

2011/12/14. ص 08.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

الذي يتحول إلى رأس المال الهيكلي إذا تم نقلها وتحويلها في مستندات متنوعة في المؤسسة)، حيث يتصف رأس المال البشري بكون أن المؤسسة تحصل على منجزاته وإسهاماته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر.

### 2- أهمية رأس المال البشري في الفكر الإقتصادي:

لقد تطور رأس المال البشري عبر التاريخ وفق محطات نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### • رأس المال البشري في الفكر التجاري:

لقد كان التجاريون يعتبرون أن المهارات البشرية والتعليم والتدريب من أهم الوسائل لتنمية الثروة الوطنية، كما أنهم كانوا يولون لها أهمية بالغة، حيث أن كتاباتهم أكدت على أهمية المهارات البشرية واعتبارها عنصر إنتاجي مستقل من عناصر الإنتاج، كما أنها أكدت على أهمية الدور الذي يقوم به التعلم والتدريب في تنمية هاته المهارات، ونظرت إليه على أنه وسيلة لزيادة الإنتاجية الوطنية، ولهذا فالتجاريون كانوا يدركون أهمية الإستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب وعلاقة هذا الأخير بالرّف من قدرات ومهارات وكفاءة رأس المال البشري وبالتالي الرّف من الثروة الوطنية من خلاله، إلا أن هاته الأفكار افترقت الصبغة التحليلية، مما أدى إلى إهمالها في زاوية منعزلة من زوايا الفكر الإقتصادي.

#### • رأس المال البشري في الفكر الكلاسيكي:

وبالإنّقال إلى التقليديين نجد أن فكرة رأس المال البشري أصبحت تعني: " القدرات والمهارات المكتسبة النافعة لدى الأفراد"، فقد أدرج آدم سميث تعريفه لرأس المال الوطني واعتبره جزءا من ثروة الفرد والمجتمع، كما وضح في كتاب آخر له المشهور " ثروة الأمم"، بأن اكتساب المهارات والقدرات النافعة يعتبر استثمارا في رأس المال البشري. وبظهور مارشال Alfred Machel، رائد المدرسة الكلاسيكية الحديثة، برز تصور شامل ودقيق لمفهوم رأس المال البشري، حيث أكد بأن العنصر البشري يعتبر رأس مال، وأن التعليم والتدريب يعتبران استثمارا وطنيا يزيد من إنتاجية الأفراد، فنذكر بأن أقيم ما في رأس المال هو ذلك الجزء المستثمر في البشر.

#### • أهمية رأس المال البشري حسب إرفينج فيشر (Irving Fisher):

<sup>1</sup> حسين يرقى. مرجع سابق. ص 138-139.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

يبرز المعنى الشامل لرأس المال ويضم إليه العنصر البشري، فهو يعرف رأس المال بأنه كل أصل قادر على إدراج تيار من الدخل عبر فترة زمنية بصرف النظر عما إذا كان المحتوى المادي المتضمن فيه قليلا، أو غير قابل للبيع، كما لا يعتبر الخدمات المغطاة من الأفراد ثروة في حددها لأن الثروة تتمثل في الأفراد أنفسهم. وهناك العديد من المحاولات لمفكرين أبدوا اهتمامهم بتعريف رأس المال البشري وكان تركيزهم في النقاط التالية:

- جذب الإنتباه إلى أهمية العنصر البشري.
- تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، أيضا التركيز على الإستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية المورد البشري.
- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع.
- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن عجز الفرد.
- الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناتجة عن هجرة العمالة والإستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

**3- نظريات رأس المال البشري:** لقد تطورت نظريات رأس المال البشري ومن بين أهمها ما يلي:  
**أ- نظرية رأس المال البشري لشولتز Schultze:**

تعتبر المفاهيم التي قدمها شولتز Schultze في الستينات من خلال نظريته وأبحاثه الأرضية الخصبة التي بنيت عليها تلك الكتابات والأبحاث التي تعالج إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من خلال منظور استراتيجي، حيث حصل شولتز على جائزة نوبل في أبحاثه تلك سنة 1979، فأحدث بذلك انقلابا في المفاهيم الاقتصادية السائدة في فترة الستينات من خلال تقديمه لنظرية " رأس المال البشري " Human Capital، والتي وضح من خلالها أهمية رأس المال البشري التي قد تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات نمو أسرع<sup>1</sup>. وحسب هاته النظرية فإن الموارد البشرية تعد بمثابة رأسمال وتعد من نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسيير

<sup>1</sup> رواية حسن محمد. مرجع سابق. ص-ص 63-64.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

بنفس المبادئ وربما تفوق ذلك حتى. أي بمعنى آخر أن أهمية الموارد البشرية لها نفس أهمية الموارد الأخرى أو تتعدها.

وانطلق " شولتز " في دراسته هاته وأبحاثه من فرضية مفادها أن التعليم هو السبيل الوحيد للإستثمار في المورد البشري وتعظيم منفعته، وللتحقق من مدى تأكد فرضيته ركز على العمال المزارعين بالولايات المتحدة الأمريكية، أين لاحظ بأن انتاجيتهم تزداد وترتفع بالإستثمار فيهم، وذلك من خلال تعليمهم وإعطائهم منح دراسية، وبعدها حدد شولتز ضرورة التركيز والأخذ بعين الإعتبار أثناء العملية التعليمية عاملين أساسيين في الحساب:

-الإيرادات التي كان من الممكن للمورد البشري أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم (لأنه كان من الممكن أن يكون في الفترة التي يتعلم فيها يدا عاملة تحصل مقابل إنتاجها على أجر، أي أن التعليم هنا يمثل بالنسبة له فرضة بديلة).

-تكلفة التعليم من مستحقات المؤسسة التعليمية، بما فيها من مصاريف تتشكل في المراتب والأجور والمعدات المستخدمة في التعليم.

وبهذا قد عمل شولتز على تصحيح الإعتقادات السائدة وأحدث إنقلابا في المفاهيم الاقتصادية، وذلك بتوجيه الأنظار والتفكير إلى اعتبار التعليم، بالإضافة إلى أن هدفه ثقافي فإن هدفه أيضا يعد ذا بعد إقتصادي، لأن التعليم يرفع من المهارات ويحسن من الطاقات البشرية، وهذا ما يجعلهم يؤدون وظائفهم بكفاءة أكبر، ويؤدي هذا إلى رفع أجورهم وكفاءتهم وإيراداتهم كما يساهم ذلك مباشرة في زيادة الدخل الوطني وتحقيق النمو الاقتصادي، وهذا ما نشاهده في تقدم العديد من الدول التي انتهجت التعليم أسلوبا للتقدم والرقى وتحقيق الرفاهية الاجتماعية من خلاله. فإقتصاد المعرفة اليوم هو الإقتصاد الأول في العالم.

وعليه فقد توصل شولتز إلى اعتبار أن الإستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى زيادة دخله ورفع مستواه الاجتماعي.<sup>1</sup>

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الإستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من

<sup>1</sup> مدحت الفريشي. "إقتصاديات العمل". دار وائل للنشر. عمان. ط1. 2007. ص 171.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها في المجالات الأخرى من الإستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب.<sup>1</sup>

### ب-إسهامات بيكر BABER حول رأس المال البشري:

ظهرت جهود بيكر الذي كانت أبحاثه في مجال الإستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الإستثمار البشري، والتي بناء عليها حصل على جائزة نوبل سنة 1993، حيث كانت مركزة على تطوير مفاهيم الإستثمار البشري، فوضح بذلك بيكر وبطريقة علمية كيفية استخدام هاته المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الإستثمار في المورد البشري، مركزا في ذلك على نقطة مهمة نقاط الإستثمار البشري ألا وهو التدريب، ( نتيجة لإسهاماته في مجال الإستثمار البشري)، حيث ميز في دراسته هاته بين التدريب العام الذي يزيد في إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها ( إمكانية تركه للعمل بالمؤسسة في أي وقت والانتقال لأي مؤسسة أخرى، وبالتالي فإن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب ).

وأما فيما يخص التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا عمل بأي مؤسسة أخرى (التدريب على آلة خاصة بالمؤسسة مثلا لا توجد لدى المؤسسات الأخرى، بالتالي فإن تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب المتخصص، وهذا يضطر المؤسسة للعمل على أن لا يترك العامل المتدرب تدريباً متخصصاً للعمل فيها، لأن هذا يكلفها خسارة كبيرة). وبهذا يكون بيكر قد درس درجة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص الذي تقوم به المؤسسة لمنتسبيها.<sup>2</sup>

### ج-إسهامات مينسر MENSER حول رأس المال البشري:

وقد أشار مينسر في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف الفروق الإيرادات بين الوظائف إنما يعود إلى الإختلاف في طول مدة التدريب، وكذا اختلاف

<sup>1</sup> راوية حسن محمد. مرجع سابق. ص 67.

<sup>2</sup> راوية حسن محمد. نفس المرجع. ص-ص 64-81.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

توزيع الدخل بين هذه الوظائف، والذي يعود بالدرجة الأولى إلى مقدار إنتاجية كل وظيفة، كما أن القدمية والخبرة حسب مينسر تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامل.

وحسب رأي مينسر فإن الإستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص السلوك لدى العاملين، والتي تتحدد بتحديد تكلفة التدريب، والتي قسمها إلى تكاليف مباشرة وهي: تكلفة معدات التدريب، أجور المتدربين والمدرسين. إلخ، وتكاليف غير مباشرة، والتي تشكل تكلفة الفرصة الضائعة بالنسبة للمدرب أو المتدرب، أيضا تحديد العائد من التدريب والذي يشكل إيرادات الفرد بعد التدريب.

وبهذا فإن مينسر ركز في أبحاثه هاته على أثر الإستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين ومن أهم ما توصل إليه من نتائج ما يلي:

- أنه كلما مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل، وبالتالي يزيد أجره أيضا.

- كلما زاد معدل دوران العامل، كلما زادت تكلفة الإستثمار في التدريب.

- كلما زاد الإستثمار في التدريب المتخصص، كلما زاد احتمال بقاء واستقرار العامل في المؤسسة.

### 4- أبعاد رأس المال البشري:

ومن بين أهم أبعاد رأس المال البشري ما يلي:

أ- **الإستقطاب:** هو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة، وتشمل مصادر الإستقطاب نوعين مصادر داخلية ومصادر خارجية.

ب- **التنشيط:** وهو الاهتمام والعناية بالكفاءات والمواهب، وذلك بأن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي.

ج- **الاهتمام بالزبائن:** يمثل الزبون محور اهتمام عمل المؤسسات، لذا عليها أن تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، فرضا الزبون يعد من بين المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المؤسسات واتجاهاتها المستقبلية، خاصة في ظل الثورة المعلوماتية التي دخلت كل مؤسسة خاصة استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

د- التدريب والتطوير: ويعد نشاط جد مهم، بحيث تركز عليه أغلب المؤسسات إن أرادت التحديث ومواكبة العصرنة وضمان المكانة، فمن خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات، ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين بما يعزز من مهاراتهم وقدراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق.<sup>1</sup>

وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق وضع خطة موضوعية ذات أهداف تطمح المؤسسة في تحقيقها له ثماره المستقبلية والتطوير يزود المورد البشري بالمعرفة والمهارة التي يستخدمونها في الوقت الحاضر والمستقبل، في حين يعمل التدريب أيضا على صقل مهاراتهم التي يحتاجون إليها من أجل رفع كفاءاتهم في أداء أعمالهم.

### 5-مداخل قياس قيمة رأس المال البشري:

إن تبني المؤسسات لفكرة إمكانية الإستثمار في مواردها البشرية، يؤكد لنا بأنها علمت يقينا بأهمية وقيمة هذا المورد البشري الذي تحوز عليه، واعتباره أصلا من أصولها، ولهذا فقد تعددت المداخل التي يمكن تبنيها من طرفها من أجل تحديد قيمة هذا المورد الهام، والجول التالي يبين لنا هاته المداخل:

#### جدول رقم (06) يوضح: مداخل قياس قيمة رأس المال البشري

النموذج	التعريف	المدخل
النموذج: رأس المال البشري = تكاليف الإستقطاب والإختيار + تكاليف التعيين + تكاليف التوظيف + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب.	التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها، بمعنى أن التكاليف اللازمة من أجل تعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية.	مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية
النموذج:	التضحية التي ستتحملها المؤسسة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلا	مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية

<sup>1</sup> عبد القادر طاري، حاج بن زيدان. مرجع سابق. ص-ص 03-04.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

<p>تكلفة الإحلال = تكلفة الإستهلاك + تكلفة الاختيار + تكلفة التعيين + تكلفة التوظيف + تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي + تكلفة التدريب أثناء العمل + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب + تكاليف الانفصال + تكاليف الإنتاج المفقود أثناء الانفصال + تكاليف الفرصة للوضع الحالي.</p>	<p>من الموجودة الآن، حيث يرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة، بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.</p>	
<p>أهم نماذج قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية: - نموذج ناتج قيمة العمل. - نموذج الجور والمرتببات. - نموذج الاختلافات في تكلفة العمل. - نموذج تخصيص العوائد.</p>	<p>قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.</p>	<p>مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية</p>

المصدر: أحمد يوسف دودين. مرجع سابق. ص-ص 148-149.

من خلال الجدول المبين أعلاه (06) ، نلاحظ بأنه على الرغم من أهمية النماذج المحددة والتي تعنى بقياس قيمة الموارد البشرية في المؤسسة، إلا أنها اشتملت على بعض القصور تمثل في كونها أساساً نسبية ولم تستند إلى نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية، كما أنها عبرت عن وجهة نظر المؤسسة دون الأخذ في الحساب العلاقات التبادلية بين المؤسسة والأفراد فيها، لما لها من انعكاسات قد تؤثر على قيمة رأس المال البشري فيها، أضف إلى ذلك العوامل البيئية التي تحيط بالفرد العامل والتي من شأنها التأثير على عطاءه ومن ثم التأثير على قيمته الحقيقية والتي يصعب تحديدها من الأساس بكل دقة.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

إن الحديث عن مداخل قياس قيمة رأس المال البشري المحددة والتي سبق ذكرها، تطرح إشكالية خلق القيمة المضافة في المؤسسة الاقتصادية، وللحديث في هذا الأمر قد حدد لنا "ستيوارت" مصفوفة تبين لنا الأبعاد المختلفة لتركيبية الموارد البشرية، ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله، بحيث تسهل على المؤسسة تصور أسلوب التسيير الملائم لمواردها البشرية في كل حالة قد يتواجدون عليها، مما يسهل عليها تحديد قيمتها، وفي الآتي سيتم تقديم لهذه المصفوفة:

شكل رقم: (07) يوضح لنا مصفوفة الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

صعب الإستبدال	<p><b>الخلية رقم (02)</b></p> <p>مورد بشري يصعب استبداله. ينتج قيمة مضافة مرتفعة.</p>	<p><b>الخلية رقم (01)</b></p> <p>مورد بشري يصعب استبداله. ينتج قيمة مضافة منخفضة.</p>
	<p><b>الخلية رقم (04)</b></p> <p>مورد بشري يسهل استبداله. ينتج قيمة مضافة مرتفعة.</p>	<p><b>الخلية رقم (03)</b></p> <p>مورد بشري يسهل استبداله. ينتج قيمة مضافة منخفضة.</p>
المورد البشري	<p>القيمة المضافة</p> <p>منخفضة</p>	

المصدر: يحضية سملاي. أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 2005. ص 119.

ومن خلال الشكل رقم (07) يتبين لنا خصائص كل خلية من خلايا مصفوفة الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري وهي كالتالي:

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

### \* الخلية الأولى:

وتمثل موارد بشرية يصعب استبدالها بالرغم من أنها تقدم قيمة مضافة منخفضة، وينطبق هذا عادة على ذوي المهن الحرفية اليدوية النادرة التي قلما نجد متخصصين فيها، إلا أن المؤسسة في حاجة إليهم على الرغم من أنهم لا يقدمون إلا قيمة مضافة ضعيفة لاعتمادهم على أدوات تقليدية، ونظرا لصعوبة إحلالها بأخرى فإن المؤسسة تعتمد إلى تدريبها وتنميتها للرفع من قيمتها كرأس مال بشري خاص بها.

### \* الخلية الثانية:

وهاته الخلية تمثل مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة للمؤسسة، فبالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا انه يمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري لديها، وهو رأس مالها الحقيقي، وتعمل المؤسسة على الحفاظ عليه وإتاحة فرص الإبداع لديه من خلال تحفيزه وإرضائه، بغية التحسين من إنتاجيته والمحافظة على القيمة التي يحققها.

### \* الخلية الثالثة:

وتمثل موارد بشرية يسهل الحصول عليها وتقدم قيمة مضافة منخفضة للمؤسسة، تتميز بالوفرة في سوق عرض اليد العاملة مع سهولة الإحلال، وبالتالي فهي لا تشكل رأس مال بشري ذا قيمة مرتفعة بالنسبة للمؤسسة، لذا فهي لا تبذل جهدا في الإستثمار فيهم للرفع من مهاراتهم الوظيفية لأن تكلفتهم ستكون أكبر بكثير من العوائد التي قد تحصل عليها المؤسسة منهم.

### \* الخلية الرابعة:

وتمثل هاته الخلية الموارد البشرية التي يسهل استبدالها على الرغم من أنها تقدم قيمة مضافة مرتفعة للمؤسسة، وهنا المؤسسة تعمل للحفاظ على هذا المورد على الرغم من إمكانية إحلاله بآخرين، لكنها لا تفعل ذلك تقاديا لتكلفة الإحلال، بالإضافة لكون هذا المورد يقدم قيمة مضافة عالية ولا يحتاج إلى جهد ووقت وتكلفة كبيرة من أجل تنميته وتأهيله.

### 6- متطلبات توافر رأس المال البشري وسبل تنميتها:

أ- تطوير المؤسسات العلمية: إن المؤسسات العلمية هي مصانع العقول في الحاضر والمستقبل، خاصة أن العالم اليوم قد تحول من الصناعات القديمة إلى الصناعة المعلوماتية

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

والمعرفية، وهذا بعل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانتقال إلى الاقتصاد الرقمي، لذا يجب تطوير العملية التعليمية الجامعية (أستاذ، طالب، كتاب، مختبرات) ودعمها بالوسائل التكنولوجية.

ب- **توطين العلوم والمعارف:** لكي يكون لنا رأس مال بشري نبني عليه حاضرنا ونؤسس عليه مستقبلنا علينا الإستفادة من العلوم والتكنولوجيا المستوردة.

\***التطوير المستمر للمهارات العلمية:** إذا كانت المعرفة هي عبارة عن فكرة ومعلومة فإن الأيدي الماهرة هي الأقدر على تحويل هذه الفكرة إلى واقع ملموس وهذه المعلومة إلى منتج محسوس.

ج- **التطوير الإداري:** لكي يتحقق نجاح تجارب تطوير رأس المال البشري، فلا بد لنا التخلص نهائياً من أي قيود بيروقراطية تعوق مسيرة التقدم الفكري والإبداع، وتحويل رأس المال البشري إلى قيمة سوقية من خلال الإختراع والإبتكار.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي وجودة مخرجاته وبالإستثمار الأمثل في المورد البشري والذي يعد أحد أهم أعمدة المؤسسة الجامعية التعليمية بوجه خاص وفي هذا المطلب من دراستنا سيتم التطرق لتبيان أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها المؤسسة الجامعية، فالمعرفة العلمية والتطورات التكنولوجية، في عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم أصبح يمثل أهم مورد لاقتصاديات الدول. ولهذا أصبح الاهتمام بالتعليم العالي وموارده خاصة الأستاذ الجامعي الذي يعد أهم حلقة في المؤسسة الجامعة أخذ حيزاً كبيراً من الدراسات، فغالبية الدول المتطورة ارتقت باهتمامها بالمؤسسات الجامعية ومواردها البشرية. فالיום أصبح هناك تسابق كبير وشديد التنافس لتحقيق الميزة التنافسية فيما بين المؤسسات الجامعية. وهذا ما دفع أغلبيتها للتطوير والتحسين وتحقيق العصرية.

إن الإنفجار المعرفي الذي حدث اليوم هو من مولدات الثورة التكنولوجية، ما دفع بالدول نحو التحول للإستثمار الفكري، وتغيير الأساليب التقليدية واحلال محلها أساليب عصرية مبنية على

<sup>1</sup> عبد القادر طاري، حاج بن زيدان. مرجع سابق. ص 04.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

مسايرة التكنولوجيا الرقمية من أجل التطور والبقاء. فأصبحت الحاجة ماسة اليوم للمضي قدماً وبخطوات جد متسارعة نحو الحداثة والعصرنة.

وكما أن طموحات المجتمع مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات الجامعية وما تقوم بإعداده وتكوينه من إطارات المستقبل، والتي تركز بالدرجة الأولى على دور وأهمية الأستاذ الجامعي، فهو يشغل عدة مجالات تدريسية وحتى في المجال الإداري لتعدد وظائفه.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من بين مفاهيم الإدارة العصرية التي تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. (كما تم التوضيح قبلاً)، إلا أن النجاح الباهر الذي حققه هذا المفهوم على مستوى المنظمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، لفت الإهتمام للمؤسسات التربوية في تطبيق منهج الجودة الشاملة في مجال التعليم العام للحصول على نوعية أفضل من التعلم ويخرج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع، وأصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام الجودة الشاملة في تزايد مستمر سواء في أمريكا والدول الأوروبية واليابان والعديد من الدول النامية وبعض الدول العربية مثل السعودية والكويت ومصر والتي بدأت بممارسة هذا النهج في بعض مؤسساتها التعليمية.

ولقد بدأ انتهاج هذا الأسلوب في مجال التعليم منذ أن بدأت الدول تتجه نحو إعادة بناء وتطوير البنى التحتية لمجتمعاتها، وعلى اعتبار أن منظومة التعليم تمثل أحد لبنات البناء للنهوض بمختلف القطاعات، فقد كان حرص هاته الدول واضحاً على تطوير جودة التعليم، ومن هنا بدأ هذا المصطلح يشق طريقه عبر هذه المنظومة بدءاً بجودة البرامج وانتهاءً عبر بوابة إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

والجودة الشاملة من بين المفاهيم الأكثر انتشاراً الآن لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات، ويشير مفهوم الجودة الشاملة بشكل عام إلى مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف

<sup>1</sup> عبد القادر محرز. "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة،

المجلد: 04، العدد: 14، 2019. ص 353.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المرجوة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد و تكلفة ممكنين، و يتبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيما يتبعه المسؤولون عن سير المؤسسة من أساليب إدارية و أنشطة و ممارسات في اطار عمليات التخطيط وتنظيم وتنفيذ وتنسيق و المتابعة، وذلك من خلال نظم التحسين المستمر للأداء.

ولما كانت الجودة مطلباً في كل المهن والخدمات والمنتجات فالحاجة إليها تكون أكثر إلحاحاً في العملية التعليمية بوصفها ام المهن وتصب مخرجاتها في مدخلات أنظمة المهن كلها ولما كان المنهج هو محور العملية التعليمية فان جودته تكون اساساً للعملية التعليمية والنظام التعليمي بكامله.

إن تحسين أداء المؤسسات الجامعية عموماً يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، كما أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات.

وكما أن لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في تحسين الأنظمة التعليمية الجامعية لتتماشى مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك في ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، كما أنه يساعد صانعي القرارات على كيفية تحسين العملية التعليمية في الجامعات والكليات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. أضف إلى أنه سيستفيد منه أطراف عديدة من أساتذة وطلبة ومطوري المناهج التعليمية على مستوى التعليم العالي والبحث العلمي وحتى صانعي القرار، ولهذا أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي أمراً ملحاً من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وتتزايد فيه المنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات.

وقد تم التركيز على هذا المفهوم لحرص الجامعات اليوم على تطبيقها من أجل الحصول على مراتب متقدمة ولتوازي الجامعات المتطورة، مركزاً بذلك على الإعداد الجيد للنخبة من أجل التعامل مع مختلف المهارات واكتساب معارف تمكنهم من التأقلم في السوق المهني، وهذا يقع على عاتق الأستاذ الجامعي سواء كان أستاذاً أو إدارياً، فهو المسؤول عن الأداء المؤسسي بالدرجة الأولى وتطور المجتمعات ورفقيها. ولهذا نجد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اهتمت بتطوير وتدريب الأساتذة في استراتيجياتها لعصرنة القطاع. مثلما تعتمد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

الجامعات، فهي أيضا تعتمد على الجهود المشتركة وروح الفريق الجماعي والتي يتمكن من خلالها الموظفين من تحقيق التحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق الرضا للمستفيدين جميعهم.

### أولاً: أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، من أجل أن تتمكن هذه المنظمات ومنها المكتبات من المنافسة، بل لتتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة المعاهد والجامعات؛ إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح أو عدمه، كما تسعى الجامعات حالياً في جميع بلاد العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة، وتأخذ الجامعات بآليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول.

### ثانياً: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات التعليمية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المرجوة.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

2- تنمية الموارد البشرية: كتحديث وتطوير وتحديث المناهج واستعمال أساليب تدريسية تتلاءم ومتطلبات العصر الحديث وتبني أساليب التقييم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية.

3- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.

4- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.

5- استعمال أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيداً عن الذاتية.

6- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية.

### ثالثاً: نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1- رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.

2- الاستعمال الأمثل للاتصال والتواصل.

3- خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.

4- معايير ذات جودة في جميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، أكاديمية، إدارية، وحتى إنتاجية).

5- هيكل واضح ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.

6- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.

7- مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.

8- توفر جو من التقاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.

### المطلب الثالث: الأستاذ الجامعي وعلاقته بالتسيير الإداري في المؤسسة الجامعية

يعتبر الأستاذ الجامعي، أو عضو هيئة التدريس أحد أهم ركائز العملية التعليمية، فهو يتولى عدة مهام منها التدريسية، والإدارية، ووضع البرامج التعليمية والمناهج الموضوعية بطريقة

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

مدرسة، والتي لن تحقق أهدافها إلا إذا تم تصميمها وتنفيذها من قبل أساتذة أكفاء ومؤهلين، لأن الهدف المرجو من عضو هيئة التدريس هو تحقيق الكفاءة العلمية والمهنية الإجتماعية، بعد التأكد من اختيار الكفاءات من هيئة التدريس القادرة على تكوين وتأطير وتوجيه الطلبة.<sup>1</sup>

كما تتعدد وظائف الأستاذ الجامعي، ليتولى بذلك العديد من المهام والمناصب الإدارية أخرى أهمها وظيفة التسيير الإداري بالمؤسسة الجامعية.

كما أن سلك أساتذة التعليم العالي، وعملا بمبدأ مشاركة هذا الصنف من الأساتذة في اختيار توظيف زملائهم وترقيتهم دون تدخل الأجهزة الإدارية بصفة أحادية، فإنه يتم التوظيف في هاته الرتبة بعد التقييم البيداغوجي والعلمي الذي تقوم له اللجنة الوطنية الجامعية على أساس الشهادات والأشغال العلمية والبيداغوجية المتنوعة المنجزة من قبل الأساتذة المحاضرين.

وأما ما تعلق بالمهام الملقاة على عاتق سلك أساتذة التعليم العالي، فيمكن تصنيفها إلى مهام تدريسية تعليمية محضة، مهام تأطير مشاريع الأبحاث، ومهام مرتبطة بالتسيير الإداري لهيكل الجامعة، والمشاركة في مختلف اللجان البيداغوجية، التنسيق في ميدان البحث والخبرة مع القطاعات المستخدمة.

وبهذا فإن أكبر خصوصية في مهام أساتذة التعليم العالي، هي إمكانية توليهم لمهمة التسيير الإداري لهيكل مؤسسة التعليم العالي، فنجدهم بذلك في منصب مدير جامعة، أو نوابا مباشرين لمدير الجامعة، أو نواب عمداء الكليات، أو عميد كلية، أو غيرها من مناصب المسؤولية في المؤسسة التي ينشطون فيها.

كما يحتل الأستاذ الجامعي من خلال هذه الصلاحية مواقع متعددة، إذ نجده في اللجان الوطنية التي يرتبط موضوعها بمجال اختصاصهم، وفي إطار تقديم المؤسسة الجامعية لكل الخدمات العلمية والتقنية الرامية لتحسين الأداء والإنتاج الإقتصادي والإجتماعي الضروري، وحل المشاكل الناجمة عن التنمية بمختلف أوجهها، فيتولى بذلك هذا الصنف إعداد الدراسات والخبرات

<sup>1</sup> سعاد ناصف. "أهمية أخلاقيات الأستاذ الجامعي في مهام التدريس والإشراف". مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد:

09، العدد: 01، 2023. ص-ص 846.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

وأعمال البحث الرامية إلى معالجة وتحقيق ما تطلبه منه تلك القطاعات المستخدمة من أفكار جديدة مواكبة للتطور الحاصل.<sup>1</sup>

ويعتبر الأكاديمي الذي يساهم في العمل الإداري بالجامعة، ونقصد به الإداري من عضو هيئة التدريس الذي يتميز بمقومات العمل والنجاح الإداري، وهي المهارات الإدارية والتنظيمية والإبتكار لحل المشكلات والإبداع، ومنهم من تكون لديه مهارات فنية كالتعامل مع الأفراد، أضف إلى ذلك مهارات التشخيص والتحليل للمشكلات وحلها عن طريق المشاركة الجماعية في العمل. إن المناصب الإدارية الموكلة إلى الأكاديميين تكون في الغالب الأعم عبارة عن مسؤوليات متعددة ومتنوعة ترتبط بواجبات العمل لتحقيق نتائج مرتقبة عن طريق التخطيط الجيد للعمل من خلال التنظيم، وتحقيق الانضباط في مواعيد العمل والأعمال والقُدوة الحسنة، ويكون ذلك بتحفيز الأفراد العاملين بعدالة وموضوعية وتقييم أدائهم على أساس منهج عادل، وهذا يساهم في تطوير العمل وبث روح التعاون، وسيادة العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة التعليمية حتى أعضاء هيئة التدريس والموظفين، كما أن ذلك يؤدي بتذويب الفجوة بينهم لخلق علاقات يسودها الإحترام المتبادل، بحيث تكون تسعى لهدف واحد وهو استقرار وتنمية المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال واقع التجربة العملية لعضو هيئة التدريس الذي يمارس العمل الإداري ويشارك الإدارة بكل الأمور إلى جانب أعماله الأكاديمية.<sup>2</sup>

وبهذا فإننا نستشف مما سبق أن تعدد وظائف الأستاذ الجامعي تعتبر جد مهمة في تكوين مساره المهني والبحثي، فالجامعة إذن تضطلع بكفاءات عالية المستوى تحسب لها لا عليها، كما أن الوظيفة الإدارية التي يتولاها تزيد من تطوير الجامعة الجزائرية بصفة خاصة، فمثلا نجد أن من بين الكفاءات الجزائرية اليوم تتولى منصب وزاري يتأهله بروفيسور كان قبلا بمؤسسة جامعية بولاية المسيلة الجزائرية، وهو اليوم كإطار سامي وزيرا للتعليم العالي والبحث العلمي، حيث أن

<sup>1</sup> سعاد ناصف. مرجع سابق. ص 847.

<sup>2</sup> شذى حامد عمر محمد، محمد عبود حامد محمد. "الأستاذ الجامعي بين العمل الأكاديمي والإداري". مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد: 05، العدد: 02، 2022. ص 13.

## الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي

هذا الأخير أعد لهذا القطاع وللمؤسسات الجامعية جوانب عديدة في إطار عصرنة القطاع وترقية الأداء من أجل مواكبة التكنولوجيا الحديثة وتحقيق الجامعات الذكية.

### خلاصة الفصل:

وما يمكن قوله كخلاصة لهذا الفصل بعد تطرق الباحثة للعديد من العناصر التي توضح علاقة الأداء الوظيفي بعصرنة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي، ومدى انعكاس ذلك على الأداء التنظيمي، فإننا توصلنا إلى أن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم العوامل التي تركز عليه إدارة الموارد البشرية العصرية في استراتيجياتها التدريبية والتحفيزية و التعليمية، خاصة في المؤسسة الجامعية وما تواجهه من تحديات، لأن الأداء الوظيفي يتعلق بالفرد، والعمل على تنميته وتنمية قدراته والإهتمام بتطوير أدائه ينعكس إيجابا على المؤسسة الجامعية، ولهذا يعد الإستثمار في المورد البشري من أهم مقومات الأداء المؤسسي.

وأیضا تعد إدارة العمل الجماعي وتكوين فرق العمل في إطار التعاون الجماعي وغيرها من الأساليب الحديثة المنتهجة والتي تهدف بالأساس لترقية الأداء وتطوير المؤسسات الجامعية نوع من التشاركية في صنع القرارات واكتشاف الهفوات والعمل على تصحيحها وتدارك النقائص التي قد تحدث لأي سبب كان والعمل على إيجاد الطرق المثلى دوما من أجل تحسين قطاع التعليم العالي، فالجامعة الجزائرية بكوادرها، والأستاذ الجامعي يعد من أهم الموارد بها لاضطلاعه بالعديد من المهام، ولهذا ركزت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في انتهاجها لأسلوب العصرنة وتطوير المؤسسات الجامعية بالبدء بالأستاذ الجامعي، فهي تدرك أهمية هذا المورد تسييريا وبيداغوجيا.

## الفصل الرابع:

أثر عصونة إدارة الموارد البشرية في جامعة غرداية  
على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية

**تمهيد:**

قامت الباحثة في إطار رسم العلاقة وتحديد الأثر بين عصرنة إدارة الموارد البشرية وأداء الأستاذ الجامعي الإداري وحتى كهيئة تدريسية في جامعة غرداية من الناحية النظرية ببناء ثلاث (03) فصول، تم فيها تناول كل تفاصيل الموضوع والإستراتيجيات التي يمكن للجامعة تبنيها في تنمية مواردها البشرية، ومدى تأثير ذلك على مستوى الأداء وترقيته، حيث تمثلت هاته الإستراتيجيات والعوامل في التدريب والتكوين، التطوير (التنظيمي، الإداري، الإبداع، والتميز الوظيفي..)، وغيرها من العوامل التي تساهم في ترقية الأداء الوظيفي والمؤسسي معا.

وعليه جاء هذا الفصل الذي يحوي دراسة ميدانية لواقع أثر عصرنة إدارة الموارد البشرية على أداء الأستاذ الجامعي في الجامعة محل الدراسة وهي جامعة غرداية، من أجل تحديد دور وأثر عصرنة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وترقية أداء الأستاذ الجامعي كمتغير تابع، والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع واقع ما يجري في الجامعة.

وقد جاء هذا الفصل بعنوان: أثر عصرنة إدارة الموارد البشرية في جامعة غرداية على أداء الأستاذ الجامعي، متضمنا المباحث التالية:

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.

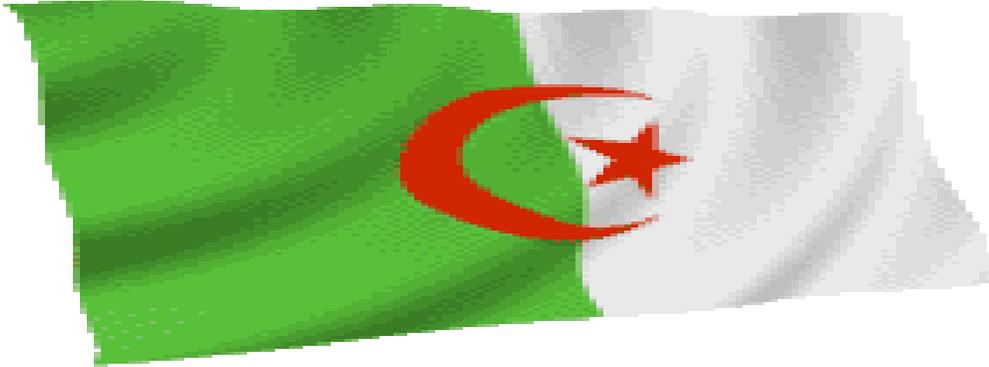
المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

**المبحث الأول: مجالات الدراسة.**

تم في هذا المبحث رسم الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدها الباحثة في تحديد المجال المكاني البشري والزمني للدراسة الميدانية.

**المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة**

اشتمل المجال المكاني للدراسة على جامعة غرداية، وفيما يلي نبذة تاريخية مختصرة عنها:

**الفرع الأول: نبذة تاريخية مختصرة عن ولاية وجامعة غرداية****أ- التعريف بولاية غرداية****الموقع الجغرافي:**

تقع ولاية غرداية شمالي صحراء الجزائر، ومقر ولاية غرداية يبعد بحوالي 600 كلم جنوب العاصمة الجزائر، مساحتها الإجمالية تقدر ب 86105 كلم<sup>2</sup>، امتدادها من الشمال إلى الجنوب 450 كلم، ومن الشرق إلى الغرب من 200 إلى 250 كلم، وترتفع على مستوى سطح البحر ب 460 م.

يحد ولاية غرداية كل من: ولاية الجلفة، الأغواط شمالا، ولاية البيض وأدرار غربا، وولاية ورقلة شرقا، وولاية تمنراست جنوبا.

تبعد ولاية غرداية ب 200 كلم عن عاصمة ولاية الأغواط، و 200 كلم عن عاصمة ولاية ورقلة، و 840 كلم عن عاصمة ولاية أدرار، وب 1400 كلم عن عاصمة ولاية تمنراست، ويعبرها الطريق الوطني رقم 1 الرابط ما بين العاصمة الجزائرية بالجنوب الكبير الساحر.



## المناخ:

كون الولاية واقعة في مناطق صحراوية، فإن مناخ المنطقة صحراوي جاف، المدى الحراري واسع بين النهار والليل، وبين الشتاء والصيف، تتراوح درجة الحرارة شتاء بين 1 إلى 25 درجة، وبين 18 إلى 48 درجة صيفا. يعتدل الجو في فصلي الربيع والخريف، وتصفو السماء في غالب أيام السنة، ومعدل سقوط الأمطار بالولاية حوالي 60 ملم/ سنويا، غالبها في فصل الشتاء. تهب على المنطقة رياح شمالية غربية باردة في الشتاء وجنوبية غربية محملة بالرمال في الربيع، وفي الصيف جنوبية حارة تعرف بالسيروكو.

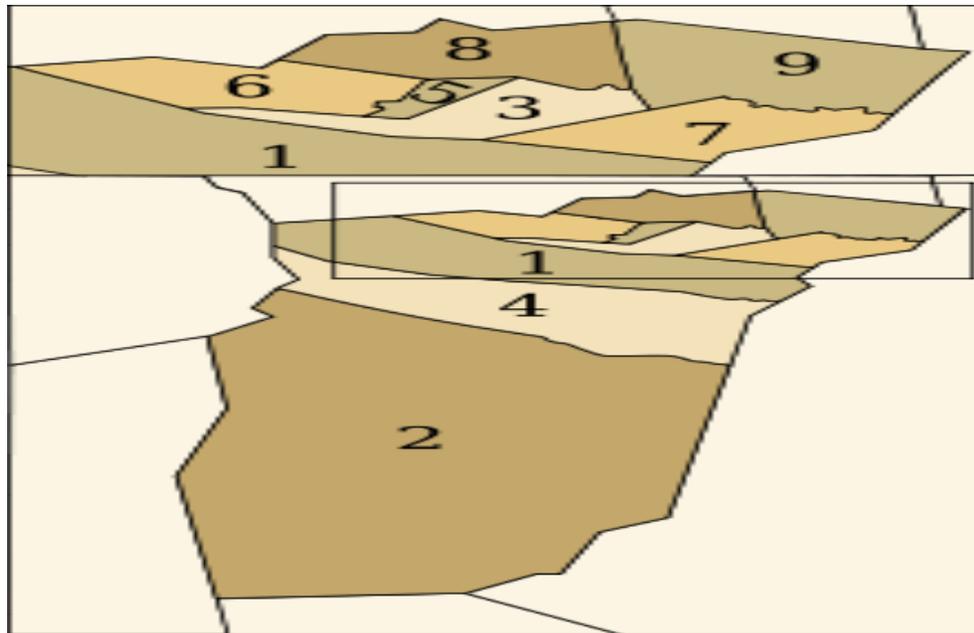
**السكان:**

يقدر عدد سكان ولاية غرداية سنة 2019 ب 477953 نسمة، وبمعدل سكاني 2,80%.

**التقسيم الإداري لولاية غرداية (حسب الدوائر):**

تتفرع عن ولاية غرداية 09 دوائر مقسمة إلى 13 بلدية.

09	الدوائر
13	البلديات



رقم	1	2	3	4	5	6	7	8	9
اسم الدائرة	متليلي الشعانية	المنيعة	بنورة	المنصورة	غرداية	ضاية بن ضحوة	زلفانة	بريان	القرارة
البلديات التابعة لها	-بلدية متليلي الشعانية -بلدية سبسب	-بلدية المنيعة -بلدية حاسي القارة	-بلدية العطف -بلدية بنورة	-بلدية المنصورة -بلدية حاسي لفحل	-بلدية غرداية	-بلدية ضاية بن ضحوة	-بلدية زلفانة	-بلدية بريان	-بلدية القرارة

الإدارة:

رمز الولاية	47
-------------	----

بعض الأرقام:

المساحة	86105 كلم <sup>2</sup>
تعداد السكان	477953 نسمة
إحصاء سنة	2019
المعدل السكاني	2,80%
الترقيم الهاتفي	029
الرمز البريدي	47000

## المواقع الأثرية والمعالم التاريخية:

تتميز ولاية غرداية بالعديد من القصور العتيقة التي تبدو موحدة في شكلها متجانسة في ألوانها وهي كالتالي:

اسم القصر	قصر العطف	قصر بنورة	قصر غرداية	قصر بن يزغن	قصر مليكة	قصر متليلي	قصر القرارة	قصر بريان
تاريخ التأسيس	1012م	1046م	1056م	1353م	1355م	القرن 14م	1630م	1690م

## الصناعات التقليدية:

تعتبر زربية غرداية من أهم الصناعات التقليدية التي تلقى رواجاً كبيراً، زيادة إلى الألبسة الصوفية كالقندورة والفيلة والخمري، كما تشتهر الولاية بالنقش على النحاس والخشب وصناعة الجلود والفخار، والتحف الفنية، كما يمتن أهلها النشاط التجاري والصناعي.

## الأعياد والمواسم:

تشتهر ولاية غرداية بعيد الزربية، عيد القصر القديم بالمنوعة، عيد المهري بمتليلي الشعابنة.

## ب-التعريف بجامعة غرداية

وقد شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطوراً متسارعاً فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 08/24/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

1- ملحقة غرداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.

- ليسانس تاريخ.

2-المركز الجامعي لغرداية: أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم

302/05 المؤرخ في 11 رجب 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005، يتضمن معهدين:

• معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

• معهد العلوم التجارية.

والفروع المفتوحة هي:

• التاريخ

• علم الاجتماع.

• الأدب العربي.

• الحقوق.

• علم النفس.

• العلوم التجارية.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز بيداغوجيا.

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18/10 المؤرخ في 26 محرم

1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من:

• معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.

• معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

• معهد الآداب واللغات.

• معهد علوم الطبيعة والحياة.

3-جامعة غرداية: ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم

التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012، يتضمن

إنشاء جامعة غرداية، تضم ست كليات وهي كالتالي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

الشكل (08): الكليات المنتمية لجامعة غرداية



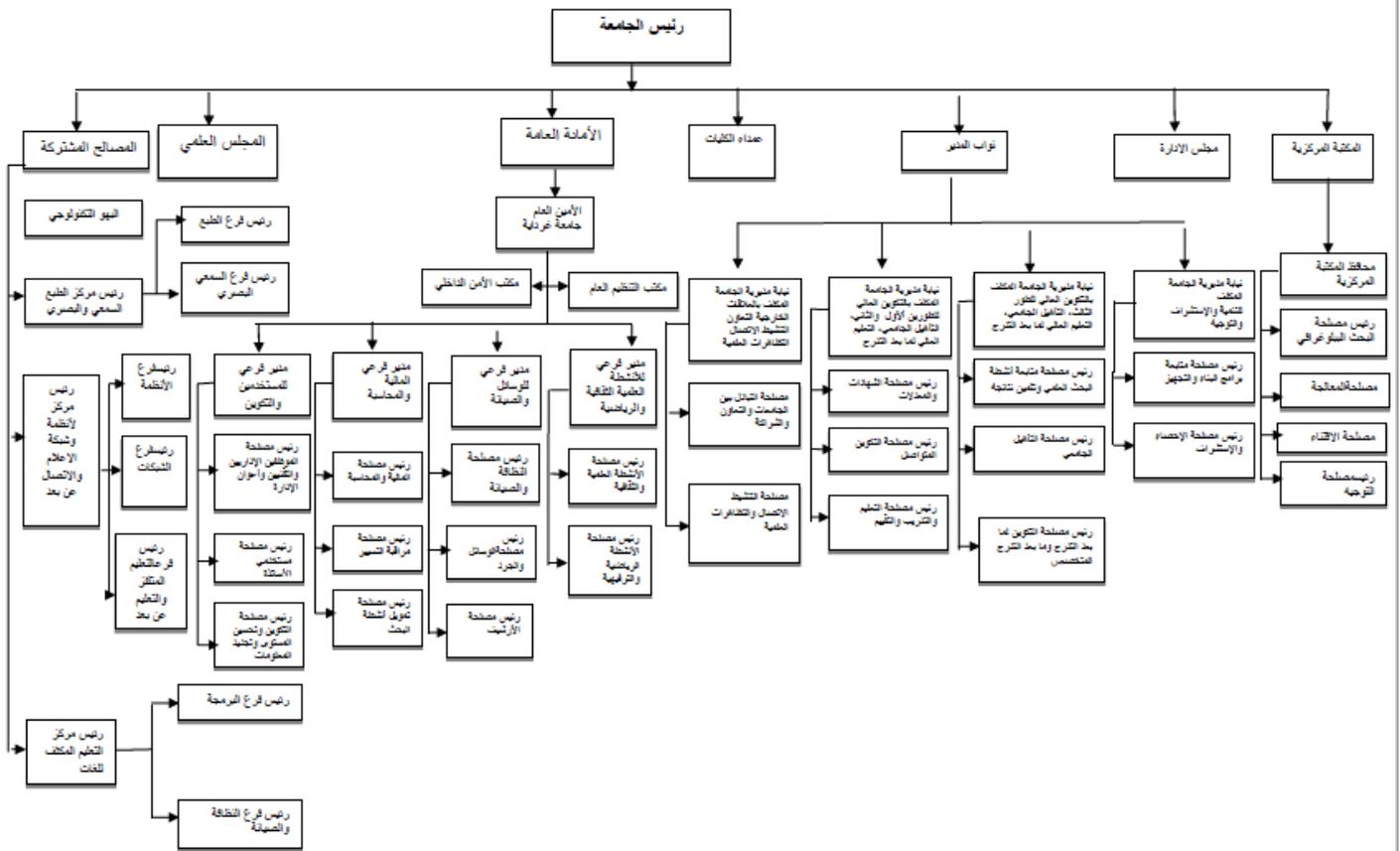
المصدر: مصلحة المستخدمين بجامعة غرداية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية.

يعد الهيكل التنظيمي للجامعة الخريطة التي تصف تنظيمها في لحظة استقرار، تتكون من هيكل رسمية مرتبطة بتوزيع الوظائف والأدوار، وتحديد المسؤوليات وخطوط السلطة والعلاقات التنظيمية، وأيضا من هيكل غير رسمية مبنية على مجموع العلاقات الشخصية بين مختلف

الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية، فمجموع المكونات البشرية والمادية ضمن هيكل الجامعة ومجموع الممارسات التنظيمية التي تتم على مستوى الجامعة تؤثر بصفة مباشرة على نوعية رأس المال البشري المنتج، حيث أنه من أهم عوامل نجاح الجامعة تكوين الإطار الإداري المتخصص، وبناء الهيكل التنظيمي المرن دون الإخلال بالوحدة العضوية بين الجهازين الإداري والتنظيمي التربوي، اللذان يساهمان معا ولكن بطرق مختلفة في تحسين المردود ورفع الإنتاجية وفيما يلي الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية محل دراستنا هاته:

الشكل (09): الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



المصدر: مصلحة المستخدمين بجامعة غرداية

### المطلب الثاني: جامعة غرداية أرقام وإحصاءات.

ويشمل هذا المطلب المجال البشري لجامعة غرداية والذي يخص دراستنا خاصة من حيث تعداد الأساتذة الجامعيين، والتي تم اختيارها للقيام بالدراسة الميدانية كهيئة تدريسية وإدارية، وفيما يلي تقديم لعدد الأساتذة والموظفين الإداريين وتعداد الطلبة.

الفرع الأول: عدد الأساتذة والموظفين الإداريين والطلبة بجامعة غرداية من 2019-2023  
1-تعداد الأساتذة:

الجدول رقم (07): التعداد الكلي لأساتذة جامعة غرداية للموسم الجامعي 2022/2023

	العدد	الأساتذة
511	93	أستاذ
	147	أستاذ محاضر أ
	122	أستاذ محاضر ب
	108	أستاذ مساعد أ
	41	أستاذ مساعد ب

المصدر: مصلحة المستخدمين جامعة غرداية

### 2- الطاقم الإداري:

300 موظف منهم 133 إناث

المتعاقدين: 168 منهم 17 إناث

### 3-تعداد الطلبة:

## الجدول رقم (08): التعداد الكلي للطلبة بالجامعة من 2019 إلى غاية 2023

14400	7003	ذ	2020/2019
	7397	أ	
15325	6718	ذ	2021/2020
	8607	أ	
17396	8950	ذ	2022/2021
	8446	أ	
15228	7702	ذ	2023/2022
	7526	أ	

المصدر: مصلحة المستخدمين جامعة غرداية

تعداد الطلبة للموسم الجامعي: 2023/2022

## الجدول رقم (09): التعداد الكلي للطلبة بالجامعة للموسم الجامعي 2023/2022

مجموع الطلبة					الكليات
المجموع	النسبة المئوية	إناث	النسبة المئوية	ذكور	الكلية
1420	%7	1109	%2	311	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
3464	%8	1247	%15	2217	كلية العلوم والتكنولوجيا
2852	%7	1074	%12	1778	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
2888	%12	1809	%7	1079	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
2510	%6,0	879	%11	1631	كلية الحقوق والعلوم السياسية

2094	%9	1408	%5	686	كلية الآداب واللغات
15228	%49	7526	%51	7702	المجموع الكلي للطلبة

### المصدر: مصلحة المستخدمين جامعة غرداية

بلغ عدد الطلبة الإجمالي للموسم الجامعي الحالي 2023/2022: 15228 (51% ذكور +49% إناث) موزعين كالتالي:

\*10452 طالب في طور ليسانس

\*4199 طالب في طور الماستر

\*577 طالب في مرحلة ما بعد التدرج

الفرع الثاني: الهياكل القاعدية لجامعة غرداية

1- الهياكل القاعدية: تحتوي جامعة غرداية على العديد من الهياكل القاعدية كما هي موضحة بالجدول المرفق رقم (10) التالي:

### الجدول رقم: (10) الهياكل القاعدية بالجامعة للموسم الجامعي 2023 /2022

العدد	تعيين الهيكل الحالي
20	المدرجات
63	قاعات تدريس
71	قاعات الاعمال الموجهة
46	قاعات الاعمال التطبيقية والمخابر
08	مخابر البحث العلمي
5	قاعات ما بعد التدرج
6	قاعات الأنترنت والاعلام الآلي
0	مركز الحساب

5	قاعة السحب
6	المكتبات
12	قاعة مطالعة
2	قاعة المؤتمرات
<b>أخرى</b>	
1	ميديا تاك تتوفر على:
1	أ- مطبعة الجامعة
1	ب - قاعة مؤتمرات
1	ت - قاعة مؤتمرات متلفزة
1	ث- قاعة المجلة
1	ج - قاعة إعلام آلي للتكوين
1	ح - قاعة انترنت
1	خ - مركز تكثيف اللغات
1	د- قاعة اجتماعات
8	ذ- مكاتب إدارية
2	قاعة عرض
1	ديوان المطبوعات
1	قاعة اجتماعات (سمعي بصري)
8	قاعة اجتماعات
3	قاعة شرفية
6	قاعة الاساتذة
370	مكاتب إدارية
6	أرشيف
13	مخزن

1	عيادة
1	مركز البريد
7	مصلى
6	مقهى
1	محل تجاري
4	هياكل رياضية (مسبح نصف اولمبي+ملعب كرة القدم+ملعب متعدد+قاعة متعددة الرياضات)

المصدر: مصلحة المستخدمين لجامعة غرداية

## 2-البحث العلمي:

عدد طلبة ما بعد التدرج للموسم الجامعي 2023/2022: 577 طالب منهم 448 طالب دكتوراه

LMD

## 3-مخابر البحث وعناوينها المعتمدة بجامعة غرداية:

تضم مخابر البحث المعتمدة 203 أستاذ و165 طالب.

الجدول رقم (11): يوضح عناوين ومواقع مخابر البحث التابعة لجامعة غرداية

اسم الكلية	اسم المخبر
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	السياحة، الإقليم والمؤسسات *التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

*التطبيقات الكمية والنوعية لارتقاء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسات الجزائرية	
الرياضيات والعلوم التطبيقية	العلوم والتكنولوجيا
مواد، تكنولوجيا أنظمة الطاقة	
الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية	العلوم الإنسانية والاجتماعية
التراث الثقافي واللغوي والأدبي بالجنوب الجزائري	الآداب واللغات الأجنبية
تحليل الخطاب والدراسات المعجمية والأدبية المقارنة	

المصدر: مصلحة المستخدمين بجامعة غرداية

#### 4-المجلات:

وفما يتعلق بالمجلات التي تصدرها جامعة غرداية فهي ست (06) مجلات في مختلف التخصصات وهي كما يلي:

1- مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية

2- مجلة إضافات إقتصادية

3- مجلة الواحات للبحوث والدراسات

4- الأبحاث المتقدمة في العلوم والتكنولوجيا

5- مجلة السياق

6- مجلة إسهامات للبحوث والدراسات

متوفرة على الموقع: <https://elwahat.univ-ghardaia.dz>

#### 5-المكتبة المركزية:

أنشئت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2004/2005، استفادت من رصيد معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الإقتناء السنوي من

مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية. واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية حيث أصبحت:

06 مكتبات للكليات (قدرة الاستيعاب 1400 مقعد).

\*مصادر الكترونية متوفرة على البوابة SNDL (<http://sndl.cerist.dz>).

6-الكليات والأقسام: وكما تضم جامعة غرداية (06) كليات وعلى العديد من الأقسام التابعة لها كما هي موضحة بالجدول المرفق رقم (12) التالي:

**الجدول رقم (12): يوضح الكليات والأقسام التابعة لجامعة غرداية**

الأقسام	الكليات
الآلية والكهر وميكانيك	العلوم والتكنولوجيا
هندسة الطرائق	
الري والهندسة المدنية	
الرياضيات والإعلام الآلي	
البيولوجيا	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
العلوم الفلاحية	
العلوم المالية	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
العلوم الاقتصادية	
علوم التسيير	
العلوم التجارية	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم السياسية	
علم الاجتماع والديموغرافيا	العلوم الاجتماعية والإنسانية
علوم الإعلام والاتصال	
علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا	

العلوم الإسلامية	الأدب واللغات الأجنبية
التاريخ	
اللغة العربية	
اللغة الفرنسية	
اللغة الانجليزية	

### المصدر: مصلحة المستخدمين جامعة غرداية

#### المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة

تم تقسيم المجال الزمني الذي تم فيه إعداد هذه الدراسة، والذي تمحور موضوعها حول دور عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية الأداء بالنسبة للأساتذة الجامعيين الإداريين وكهيئة تدريسية من وجهة نظرهم في جامعة غرداية وفق شقيه النظري والتطبيقي إلى:

#### الفرع الأول: مرحلة الإعداد للنظري للدراسة

دام الإعداد النظري لهذه الدراسة حوالي سنتين، من بداية سنة 2019 إلى أواخر الموسم الجامعي 2021، حيث اشتملت على ثلاث فصول. كما تطرقنا لها سلفا بالتفصيل.

#### الفرع الثاني: مرحلة الإعداد للتطبيقي للدراسة

انطلقت الباحثة في الجانب الميداني للدراسة بداية من شهر سبتمبر 2021 إلى غاية شهر ماي 2023، حيث تم في هاته المرحلة ما يلي:

-تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تحديد الأدوات اللازمة والمناسبة لتبلغ هذه الدراسة أهدافها من أداة جمع البيانات من عينة الدراسة (الإستبيان) إلى أدوات التحليل الإحصائي -تصميم وبناء الإستبيان، ثم توزيعه واسترجاعه في مرحلته الأولية على عينة تجريبية من أجل الكشف عن الثغرات وتصحيحه، ليحكم في مرحلته النهائية من قبل أساتذة مختصين (أنظر الجدول المرفق في الملحق رقم (01))، وتم توزيعه في مرحلته النهائية بعد التحكيم وتصحيح كل ما طلب من الباحثة

في حينه، وبعد توزيعه واسترجاعه تم تفرغ وجدولة البيانات وتحليلها-إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المحصلة.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

تم في هذا المبحث تحديد منهج مجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأدوات الإحصائية وأداة جمع البيانات التي تم اعتمادها من قبل الباحثة.

### المطلب الأول: الطريقة والإجراءات

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع وعينة الدراسة والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

### النوع الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

طبقت هذه الدراسة في جامعة غرداية حيث تمحورت الدراسة حول موضوع " دور عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الإدارة العمومية الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية"، حيث اتبعنا المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع والمنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان وإجراء مقابلة مع ( مختلف الأساتذة الإداريين والمسؤولين الإطارات وكهئية تدريسية)، وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، وذلك وفق جدولة البيانات وتمثيلها بيانياً بالإضافة إلى المقاييس الإحصائية المناسبة ومعالجتها واختبار الطبيعة لعينات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية النسخة: 26 V

**SPSS (Statistical Package for Social Science).**

**ثانياً مجتمع وعينة الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من (الأساتذة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس)، البالغ عددهم 511 أستاذاً موظفاً قد اعتمدنا على عينة عشوائية، متكونة من 250 مفردة، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة في جامعة غرداية على اعتبار أنها تعتمد أساليب معرفة إدارية حديثة، وقد تم توزيع حوالي 250 استبياناً على العينة المختارة، وتم استرجاع 204 من الاستمارات التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول أدناه.

**الجدول رقم (13): النتائج الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان**

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	250	عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها
18.40%	46	عدد الاستمارات الملغاة
81.60%	204	عدد الاستمارات الصالحة

من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

**ثالثاً: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان):**

-صدق أداة الدراسة: تم إعداد استبيان لمعرفة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، بالاعتماد على استبيانات دراسات سابقة في نفس موضوع الدراسة.

ويقصد بصدق الأداة، أن تقيس عبارات الإستبيان ما وضعت لقياسه، ويتحقق هذا إذا كانت تحتوي على عبارات ذات صلة بمتغيرات الدراسة، وللتأكد من صدق أداة الدراسة (الإستبيان) إتبعنا الخطوات التالية:

-صدق المحكمين لأداة الدراسة (الإستبيان): تم إعداد الإستبيان في صورته الأولية بغرض استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، وتم التأكد من صدق الإستبيان من خلال عرضه على

مجموعة من الأساتذة المتخصصين وذوي الخبرة لتحكيمه والإستفادة من خبراتهم والذي بلغ عددهم ثمانية (أنظر الملحق رقم: 01)، وذلك بهدف جعل أداة (الإستبيان) أكثر دقة وموضوعية من خلال إبداء آرائهم حول مدى ملائمة كل عبارة لقياس متغير الدراسة، وللتأكد أيضا من سلامة صياغة العبارات، وذلك واضطرنا إلى تغيير فحوى الإستبيان لأكثر من مرة، وإجراء التعديلات المتفق عليها من قبل المحكمين على عبارات الإستبيان، ووفقا للملاحظات المقدمة من طرفهم فإنه تم حذف وإضافة بعض العبارات، كما تم أيضا إعادة صياغة البعض الآخر لتصبح أكثر وضوحا وملائمة لما وضعت من أجل قياسه وفي صورتها النهائية، ثم تم توزيعه على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد اشتمل الاستبيان في مطلعته على رسالة وجهت إلى المبحوثين لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، مع حثهم والتأكيد بأن المعلومات موجهة لغرض علمي بحت، ولتشخيص التأثير بين عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية في جامعة غرداية، واختبار الفرضيات. وقد تم تقسيمه إلى جزئين:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الجزء الثاني يتضمن المحاور التالية:

**الجدول رقم (14): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال**

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	عصرنة إدارة المورد البشرية	25
02	ترقية أداء الأساتذة	20
	<b>المجموع</b>	<b>45</b>

**المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان**

بالإضافة إلى أن تحليل العمليات والذي كان على النحو التالي:

- **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة ببعض الكليات بجامعة غرداية، والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث.

#### رابعاً: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم (15): متغيرات الدراسة

المتغير	إسم المتغير
المتغير المستقل	عصنة إدارة المورد البشرية
المتغير التابع	ترقية أداء الأساتذة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

#### ➤ الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد الحصول على وثائق تسهيل المهمة من الكلية تم توزيع الاستبيان وإجراء المقابلات مع مختلف الأساتذة الإداريين المسؤولين في جميع الكليات الست (06) التابعة لجامعة غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V26، لترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

⚡ **أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من

الأساليب والطرق الإحصائية من أجل التحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، ولقد استخدمنا منها ما يتناسب ودراستنا بهدف التمكن من الإجابة على تساؤلاتها واختبار صحة فرضياتها، وتم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة فيما يلي:

- أ. **المتوسط الحسابي**: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- ب. **الانحراف المعياري**: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي للتعرف على مدى إنحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة، فهو يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- ت. **التكرارات**: لمعرفة البيانات الأولية لعينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، ولمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.
- ث. **النسب المئوية**: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- ج. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)**: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، وذلك لاختبار مدى الإعتدالية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، أي تقدير ثبات أداة الدراسة، وفي دراستنا هاته تم التحقق من ثبات عبارات الإستبيان، من خلال الإعتدال على طريقة معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر من بين أكثر مقاييس الثبات استخداما من قبل الباحثين.
- ح. إختبار فرضيات الدراسة بواسطة الإنحدار الخطي البسيط: والذي يعبر عن إختبار التأثير الحاصل بين متغيرات محور الدراسة (تأثير عصرنة إدارة الموارد البشرية على أداء الأستاذة)
- خ. **وقد كانت إجابات كل فقرة وفق سلم ليكرت (LIKERT) الثلاثي** حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على واحد من الخيارات ولتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (16): درجة أهمية بنود الاستبيان

درجات المقياس	موافق	محايد	غير موافق
النقاط	3	2	1
الدرجة	5-3.4	3,4-2,60	1,8-1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

## الجدول رقم (17) مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	مرتفع	متوسط	منخفض
الدرجة	5 - 3,67	3,67 - 2,34	2,33_1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

الحد الأعلى \_ الحد الأدنى (1\_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = 1,33\_1، عدد المستويات 3 وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (2,33\_1) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة لأفراد العينة على العبارة)، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3,67\_2,34) فيكون مستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي من (5\_3,67) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد للعبارة.

← ثانياً: أداة الدراسة

1-ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة هو الاتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية التحليل نفس المستوى. ومن أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي: (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة وباستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول: رقم 18.

### الجدول رقم 18: معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في توزيع الإستبيان

المتغيرات-الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
معامل الثبات الكلي	45	0.875

### المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج الإحصائي Spss

و مع العلم أن معامل الاتساق الداخلي الكلي لجميع العبارات المتغيرين بلغت (87%) تعتبر مرتفعة جدا وجد معتبرة. وهذا يشير على أنه كلما كان معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) أكبر من (60%) كلما دل هذا على وجود الاتساق الداخلي. ويوضح الجدول من خلال تبيان أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (87.50%) وهو معامل ثبات جد مرتفع، وهذا يؤكد جليا على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

### 2- صدق الإتساق:

#### ↳ صدق الإتساق الداخلي:

كما تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجدول التالية توضح ذلك.

### ← ثالثاً: توزيع البيانات:

حسب نظرية النهاية المركزية فإنه إذا كانت العينة كبيرة فإن التوزيع يقترب من التوزيع الطبيعي وهذا ما يجعلنا نتجه في تحليلاتنا إلى الاعتماد على الطرق العلمية.

#### ➤ الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة:

- تبرير جميع قيم خصائص العينة.
- تم إجراء اختبار كولمنجروف\_سمرنوف (Kolmogorov-Smirnova) لمعرفة والتأكد من البيانات هل هي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الاحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي (Normal Distribuion) حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء سنفترض ما يلي:

➤ الفرضية الصفية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

➤ الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج لاختبار التوزيع الطبيعي كولمنجروف\_سمرنوف:

#### الجدول رقم (19): نتائج اختبار كولمنجروف\_سمرنوف في توزيع البيانات

اختبار كولمنجروف_سمرنوف		المحور
مستوى الدلالة	الإحصائية Z	
**0.200	0.258	عصنة إدارة الموارد البشرية
**0.200	0.325	ترقية أداء الأساتذة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (رقم:19) أعلاه، يتضح أن إحصائية  $Z$  أقل من القيمة الجدولية والمعنوية أكبر من (0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، وبالتالي يتجه التحليل نحو الطرق المعلمية.

### المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان.

سيتم في هذا الجزء من دراستنا عرض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان ونستهلها بتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية حسب كل متغير، من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانياً، أيضاً تحليل عبارات كل محور من محاور الإستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، درجة التبني، ترتيب العبارات.

**المحور 1: البيانات الشخصية والوظيفية:** ولقد اشتملت عينة الدراسة على خصائص البيانات الشخصية كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق، على الجنس (ذكر-أنثى)، الرتبة العلمية، المناصب الإدارية، الخبرة المهنية، كليات الإنتماء، المؤهل العلمي، بحيث سيتم اعتماد التكرارات والنسب المئوية الممثلة في الجداول والمدرجات التكرارية الممثلة بالأعمدة البيانية للتعبير عن خصائص عينة الدراسة وتحليلها كما يلي:

أولاً: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

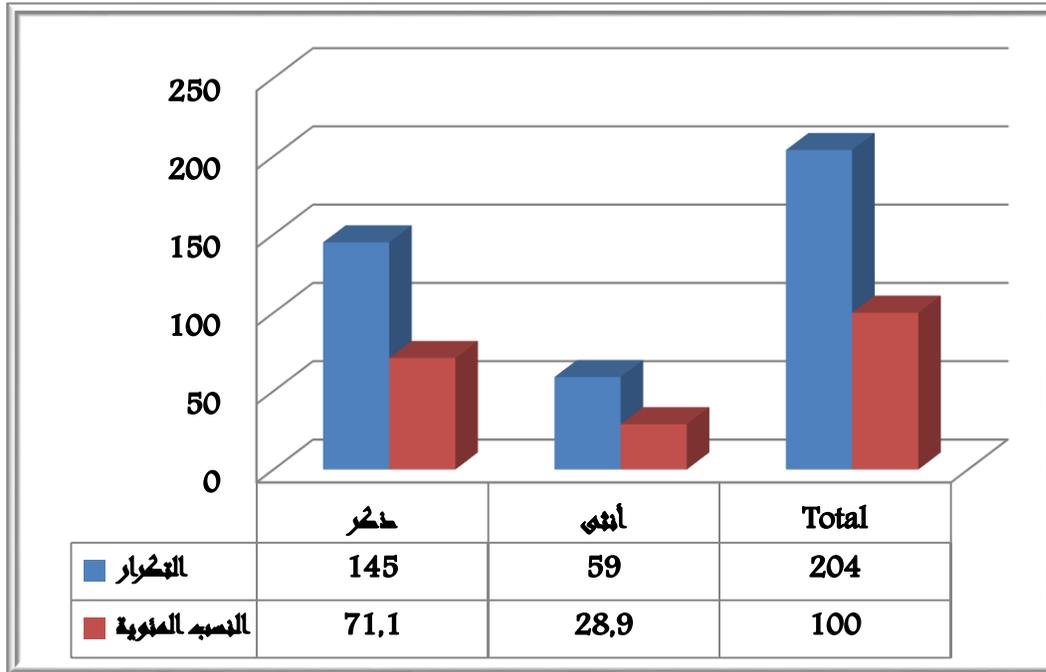
### الجدول رقم (20): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
71.10	145	نكر
28.90	59	أنثى

100	204	المجموع
-----	-----	---------

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (10): يوضح أعمدة بيانية لتقسيم أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

من خلال تحليلنا للجدول رقم (20)، وكما هو موضح أيضا في الأعمدة البيانية للشكل المرفق رقم (10)، يتضح لنا بأن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يوزعون على النحو التالي، ما نسبته 71.10% هي لفئة الذكور من بين الأساتذة الموظفين الإداريين والهيئة التدريسية، وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث، والتي تمثلت بنسبة 28.90%، حيث تمحورت فئة الإناث على نسبة أقل من الذكور والتي شملت موظفات إداريات وكهئية تدريسية بذات الوقت، وهذا يشير من خلال إجابات أفراد عينة البحث، بأن الفئة المستقر عليها في مجال التوظيف في جامعة

غرداية من خلال تمركز الإجابات هي فئة الذكور والأكثر إستجابة ب 145 مفردة، مقارنة بفئة الإناث ب 59 مفردة، حيث تعتبر فئة الإناث شريك جدير بالتوظيف، وقبول المجتمع بها كإطار إداري فعال في التسيير الإداري بجامعة غرداية، كما أنهما نسبتين متقاربتين نوعا ما، بحيث أن ما يمكن تفسيره في هذا الجانب بأن أبواب التوظيف مفتوحة للجنسين، وعليه فإن النسب المعمول بها في الجدول وضعت مبدأ التكافؤ من ناحية فرص العمل بين أفراد مجتمع العينة (ذكور-إناث) في المؤسسة. إلا أن الفارق في النسبة يعكس لنا بأن فئة الذكور سواء كانوا أساتذة أو موظفين إداريين لهم الدور الأكبر من حيث العدد في تمثيل الجامعة محل الدراسة في حدود ما أبرزته عينة الدراسة المختارة، وهذا ما تضح في الجدول (رقم: 20) والمدرج التكراري للأعمدة البيانية الموضحة في الشكل (رقم: 10) أعلاه.

ثانيا: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

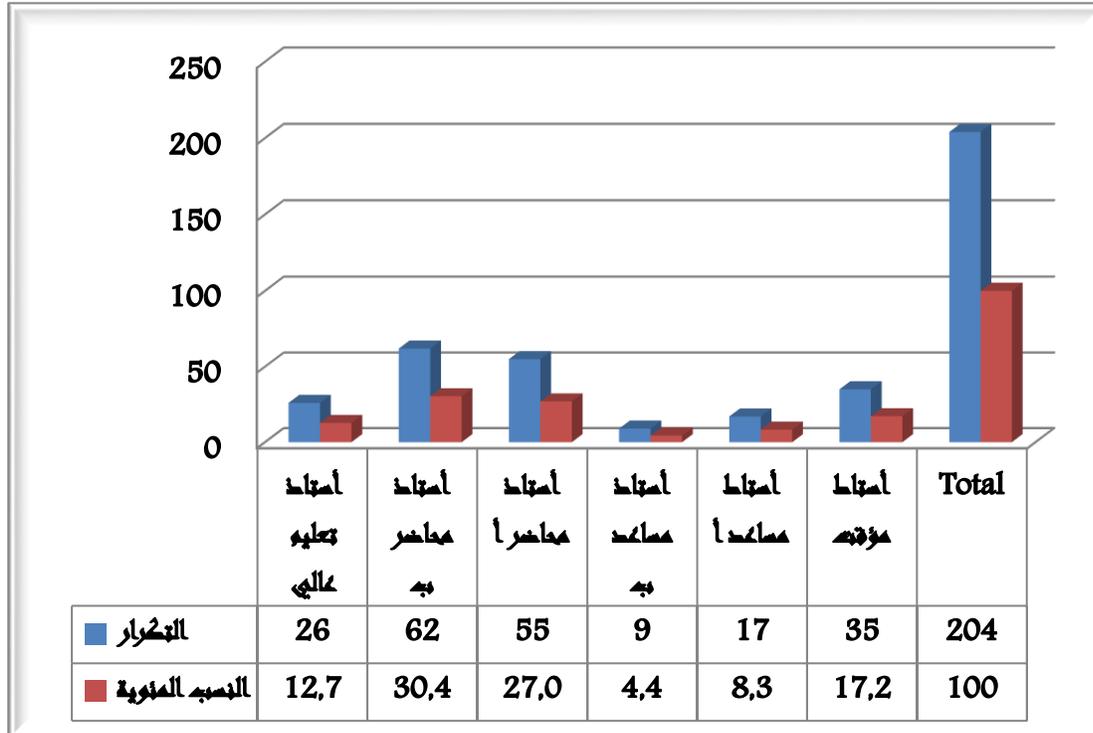
#### الجدول رقم (21): يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب الرتبة العلمية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
12.70	26	أستاذ تعليم عالي
30.40	62	أستاذ محاضر ب
27.00	55	أستاذ محاضر أ
04.40	09	أستاذ مساعد ب
08.30	17	أستاذ مساعد أ
17.20	35	أستاذ مؤقت

<b>%100</b>	<b>204</b>	<b>المجموع</b>
-------------	------------	----------------

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (11): يوضح أعمدة بيانية لتقسيم أفراد العينة حسب (الرتبة العلمية)



المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

التعليق على الجدول (رقم: 21) : يعرض الجدول الموضح أعلاه تقسيم أفراد العينة ( المبحوثين ) حسب الرتبة العلمية، بحيث يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات الموضحة فيه، تقسيم أفراد العينة ( المبحوثين ) حسب الرتبة العلمية، حيث توضح لنا أن ما نسبته **30.40%** تمحورت ضمن فئة الرتبة العلمية (أستاذ محاضر ب)، في المرتبة الأولى، في حين تليها ما نسبته **27.00%** هي للفئة الرتبة العلمية (استاذ محاضر أ) في المرتبة الثانية ، تليها ما نسبته **17.20%** هي

**لجنة الرتبة العلمية (أستاذ مؤقت )** في المرتبة الثالثة، يليها ما نسبته **12.70%** من فئة الرتبة العلمية **(أستاذ تعميم عالي)** ، في المرتبة الرابعة، يليها ما نسبته 08.30 ( أستاذ مساعد أ) في المرتبة الخامسة ، يليها ما نسبته 04.40 ( أستاذ مساعد ب) في المرتبة الخامسة. وهذا يوضح لنا الجامعة تمتلك كفاءات متنوعة من حيث الرتب العلمية، مما يساهم في تطوير الجامعة، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة موزعة على الفئتين الأولى والثانية (أستاذ محاضر ب وأستاذ محاضر أ) بنسب **30.40%** و **27.00%**، بنسب وهذا إن دل عن شيء فإنه يدل على مجال الترقية في الجامعة مفتوح وبشفافية، حيث أن الرتبة العلمية التي حصلت على المرتبة الأولى كان لها أكبر توزيع من بين الأساتذة الجامعيين الآخرين، وهذا ما كان مترجم في النسبة المئوية التي تحصلت عليها وهي **30.40%** ، وهذا ما يمكن أن يلاحظ من خلال الجدول المرفق (رقم: 21) والمدرج التكراري المرفق في الشكل (رقم: 11) والمعبر عنه بالعمدة البيانية أعلاه بالنسبة للرتب العلمية الأخرى، فهي أيضا بنسب متقاربة من سابقتها.

ثالثا: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المناصب الإدارية

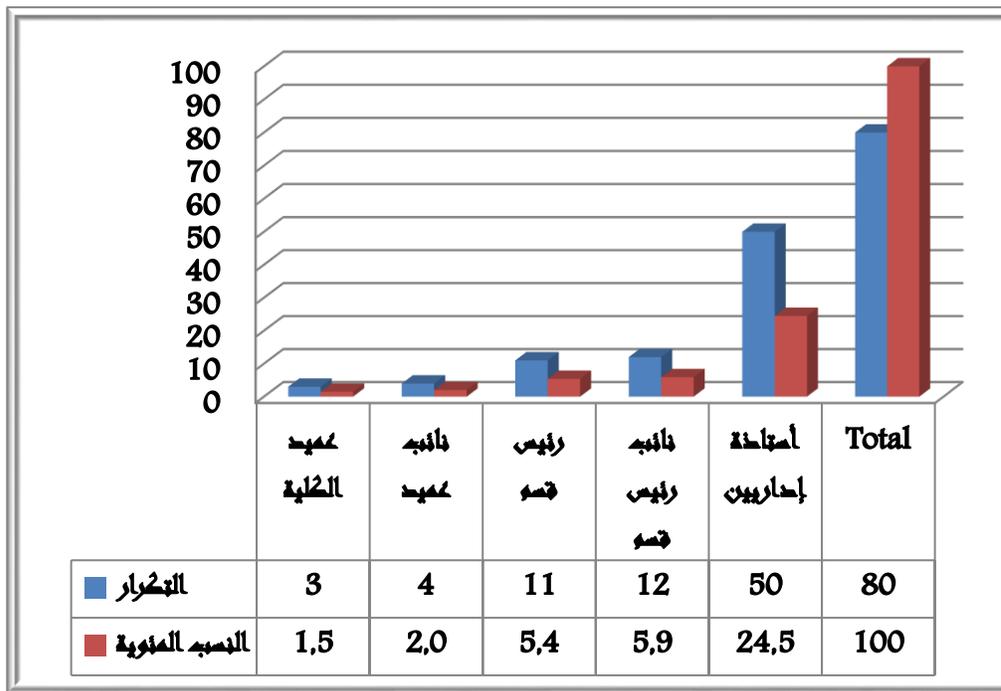
**الجدول رقم (22): يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب المناصب الإدارية(الوظيفة)**

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
01.50	03	عميد الكلية
02.00	04	نائب عميد
05.40	11	رئيس قسم
05.90	12	نائب رئيس قسم

24.50	50	أساتذة إدرين
100	80	المجوع

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (12): يوضح أعمدة بيانية لتقسيم أفراد العينة حسب (المناصب الإدارية الوظيفية)



المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

**التعليق على الجدول :** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول (رقم: 22) تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المناصب الإدارية الوظيفية، حيث توضح لنا ما نسبته 24.50% من فئة المناصب الإدارية (الأساتذة الإدرين)، في المرتبة الأولى لدى عينة البحث، يليها ما نسبته 5.90% من فئة المناصب الإدارية (نائب رئيس قسم)، في المرتبة الثانية، في حين

ما نسبته **05.40%**، من فئة منصب إداري (رئيس قسم) في المرتبة الثالثة لدى عينة البحث، ثم يليها بعد ذلك ما نسبته **02.00%** من فئة منصب إداري (نائب عميد) في المرتبة الرابعة لدى عينة البحث، و بعدها ما نسبته **01.50%**، من فئة منصب الإداري ( عميد الكلية)، وهذا يفسر لنا أن عدد الأساتذة الموظفين إدارية في المؤسسة الجامعية يشغلون عدة مناصب إدارية تسييرية، مما يجعلهم أهم مورد بشري تملكه الجامعة الجزائرية ك رأس مال بشري جد هام، فهم يحملون على عاتقهم مسؤولية النهوض بالجامعة، فالأستاذ الجامعي كما أنه يساهم في بناء العقول والكفاءات البشرية التي تخدم المجتمع من خلال البحث العلمي، هو أيضا يتولى وظائف إدارية ومناصب عالية، فهم أيضا يشغلون وظائف التسيير الإداري في المؤسسة الجامعية، وهذا ما وضحته نسبة **24.50%** من فئة المناصب الإدارية المختلفة ( الأساتذة الإداريين)، وباقي النسب التي تليها والتي تعبر أيضا عن الأساتذة الجامعيين الإداريين الذين يتقلدون العديد من المناصب الإدارية بالمؤسسة الجامعة وحسب ماهي مبينة أيضا في الجدول (رقم: 22) والمدرج التكراري الموضح بالأعمدة البيانية ( الشكل رقم: 12) أعلاه.

ناهيك عن العديد من المقابلات التي أجريت مع إدارات الجامعة محل الدراسة والمرفقة في هذا الفصل من الدراسة الميدانية، والتي أجريت مع إدارات سامية أساتذة إداريين مكلفين بمناصب تسييرية بالمؤسسة الجامعية أغلبهم أساتذة جامعيين يتولون مختلف المناصب الإدارية، من مدير المؤسسة الجامعية ونوابه، وغيرهم من الأساتذة الإداريين الموزعين عبر الكليات في مختلف المناصب الإدارية. فهم بذلك يعتبرون الشريك في التسيير وتطوير البرامج التعليمية وتحقيق الجودة، كما أنهم يشاركون في حتى الأساليب الإدارية التي تحقق العصرنة بالمؤسسات الجامعية من حيث ترقية الأداء الوظيفي وحتى المؤسسي.

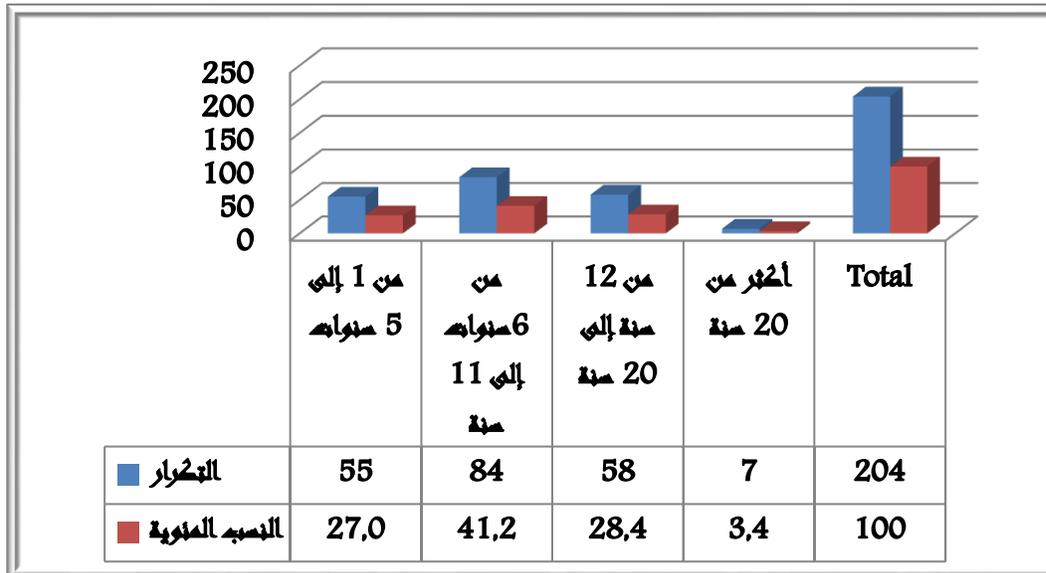
رابعاً: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

### الجدول رقم (23): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبجوثين) حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكررات	الفئات
27.00%	55	من 1 إلى 5 سنوات
41.20%	84	من 6 سنوات إلى 11 سنوات
28.40%	58	من 12 سنة إلى 20 سنة
03.40%	07	أكثر من 20 سنة
%100	204	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (13): يوضح أعمدة بيانية لتقسيم أفراد العينة حسب (الخبرة المهنية)



**المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss**

**التعليق على الجدول :** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم (23) أعلاه أن تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب فئة الخبرة المهنية، حيث توضح نتائج أن ما نسبته **41.20%** هم فئة (من 6 سنوات إلى 11 سنة)، كان لها أكبر توزيع في المرتبة الأولى لدى عينة البحث، يليها ما نسبته **28.40%** من فئة (من 12 سنة إلى 20 سنة)، في المرتبة الثانية، في حين أن ما نسبته **27.00%** من فئة ( من 1 إلى 5 سنوات ) في المرتبة الثالثة لدى عينة البحث، وبعدها تليها الفئة الرابعة من فئة (من أكثر من 20 سنة)، مترجمة في النسبة المئوية **03.40%** ، وهذا يوضح لنا جليا على أن أغلبية الفئات ذوي الخبرة المهنية في جامعة غرداية متفاوتة في الخبرة حيث أن أكثر الفئات ذوي الخبرة المهنية هم ( فئة من 6 سنوات إلى أكثر من 20 سنة تقريبا) ، وهذا يبين على وجود كفاءات وخبرات علمية وعملية لدى الأساتذة الموظفين في جامعة غرداية. وهذا ما بينه (الشكل رقم:13) المترجم بالأعمدة البيانية أعلاه.

خامسا: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكليات المنتمين إليها

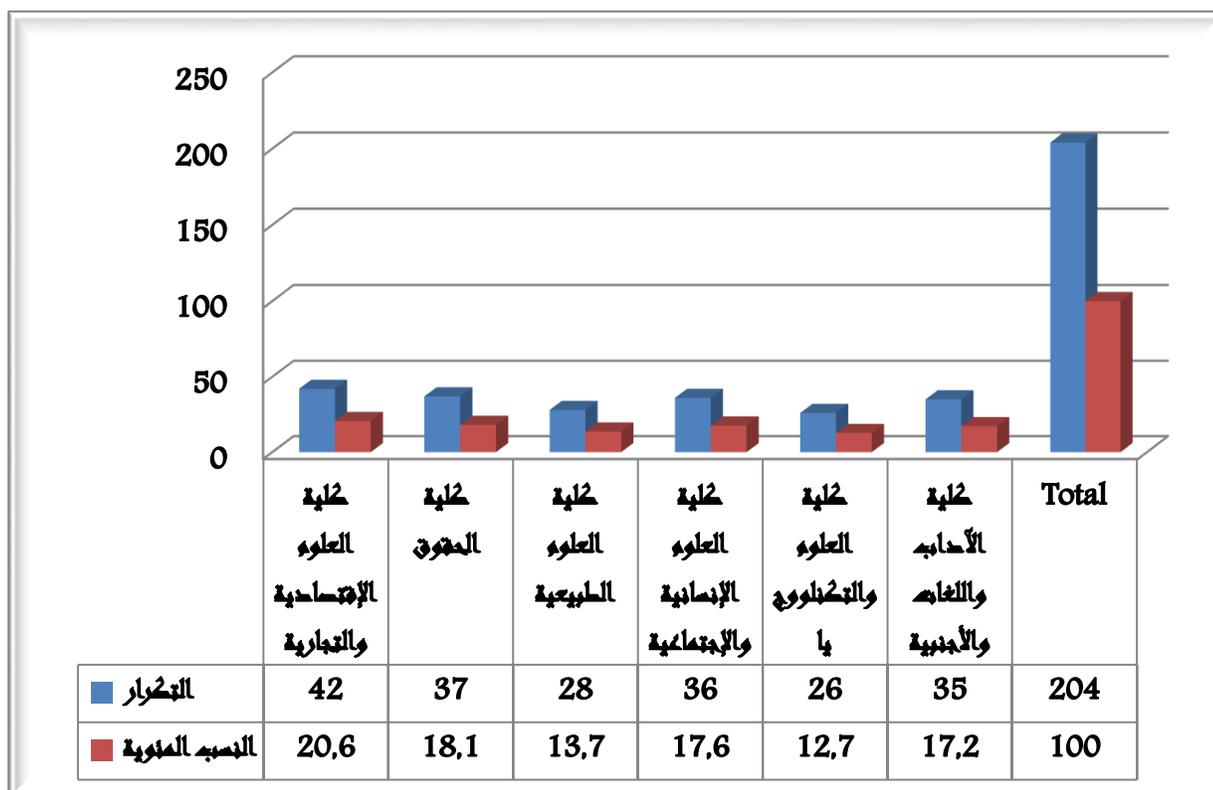
**الجدول رقم (24): يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب الكليات**

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
<b>20.60%</b>	<b>42</b>	<b>كلية العلوم الإقتصادية والتجارية</b>
<b>18.10%</b>	<b>37</b>	<b>كلية الحقوق</b>
<b>13.70%</b>	<b>28</b>	<b>كلية العلوم الطبيعية</b>
<b>17.60%</b>	<b>36</b>	<b>كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية</b>

12.70	26	كلية العلوم والتكنولوجيا
17.20	35	كلية الآداب واللغات الأجنبية
%100	204	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (14): يوضح أعمدة بيانية لتقسيم أفراد العينة حسب (الكليات)



المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

**التعليق على الجدول :** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم (24) تقسيم أفراد العينة ( المبحوثين ) حسب الكليات، حيث توضح لنا أن ما نسبته 20.60 % هم فئة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ، في المرتبة الأولى لدى عينة البحث، يليها ما نسبته 18.10% من فئة (كلية الحقوق والعلوم السياسية)، في المرتبة الثانية، في حين أن ما نسبته 17.60%، من فئة (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) في المرتبة الثالثة، يليها ما نسبته 17.20% من فئة ، (كلية الآداب واللغات الأجنبية) ، يليها ما نسبته 13.70 هم من فئة (كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض)، يليها ما نسبة 12.70، هم من فئة (كلية العلوم والتكنولوجيا) .

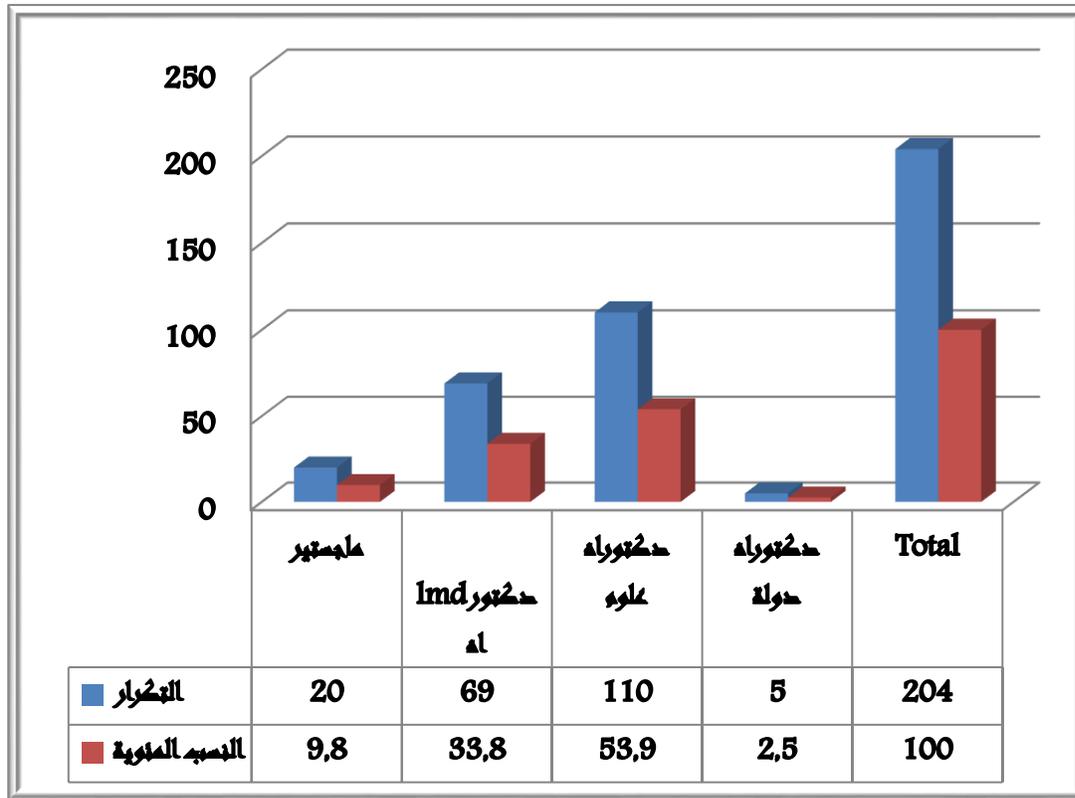
سادسا: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

**الجدول رقم (25): يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب المؤهل العلمي**

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
09.80%	20	ماجستير
33.80%	69	دكتوراه lmd
53.90%	110	دكتوراه علوم
02.50%	05	دكتوراه دولة
<b>%100</b>	<b>204</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

## الشكل رقم (15): يوضح أعمدة بيانية لتقسيم أفراد العينة حسب (المؤهل العلمي)



## المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم (25) المترجم لتقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المؤهل العلمي على نحو: على أن أكبر توزيع من حيث المؤهل العلمي كان لأفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين يحملون شهادة دكتوراه علوم، حيث توضح لنا أن ما نسبته 53.90% هم فئة (دكتوراه علوم)، في المرتبة الأولى لدى عينة البحث، كما يليها ما نسبته 33.80% من فئة (دكتوراه lmd)، في المرتبة الثانية، فهم بذلك أكبر ثاني توزيع، وقد كان لفئة (ماجستير) ما نسبته 9.80%، بحيث تحصلوا على المرتبة الثالثة في التوزيع، في حين يليها النسبة المترجمة 2.50% من فئة، (دكتوراه دولة).

ويمكن لنا أن نفسر النتائج المتحصل عليها والمترجم عليها بالنسب المئوية في الجدول أعلاه (رقم: 25) بأن الجامعة تستحوذ على الأساتذة ذوي الخبرة ممن هم حاملو شهادة دكتوراه علوم، وهذا ما هو مترجم عليه بالنسبة المئوية **53.90%**، ويليه في المرتبة الثانية فئة (دكتوراه Lmd)، بنسبة مئوية **33.80%**، وهذا يمكن أن يفسر لنا بأن الجامعة محل الدراسة تعتمد في سياستها الوظيفية أولوية توظيف حملة الشهادات الجامعية العالية والكفاءات وعلى رأسها شهادتي دكتوراه علوم ودكتوراه LMD، كأسلوب للرفع من مستوى الممارسات الإدارية فيها، وسياسة امتصاص البطالة لحملة الشهادات الجامعية والمؤهلات العلمية، حتى تستفيد من خبراتهم قدر الإمكان في المجال التدريسي وحتى الجانب الإداري. وهذا ما يوضحه (الشكل رقم: 15) المترجم بالأعمدة البيانية أعلاه.

## **المحور 2: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الإستبيان:**

سيتم في هذا المحور بالقيام بالتحليل الإحصائي لعبارات الإستبيان واستنباط أهم النتائج المحصل عليها، فالمقصود بالتحليل الإحصائي هو تلك العملية التحليلية التي تهدف إلى استخراج النتائج من البيانات المحصل عليها عن طريق عدد من العمليات الرياضية والمنطقية.

غير موافق		محايد		موافق		البعدر رقم (1): توظيف التكنولوجيا المعلومات والإتصال من خلال وظائف إدارة المورد البشرية
%	ك	%	ك	%	ك	
20.60	42	18.60	38	60.80	124	1-لدي معرفة شاملة عن الأنظمة الإلكترونية التي تستخدمها إدارة المورد البشرية التي أحتاج إليها في عملي والمطبقة في الجامعة.
17.20	35	25.00	51	57.80	118	2-أتابع باستوار التطورات الحاصلة في مجال الأنظمة الإلكترونية الجديدة.
07.80	16	16.20	33	76.00	155	3-أدرك جيدا مزايا الإدارة الإلكترونية.
24.50	50	44.60	91	30.90	63	4-تتوفر وامح تكوينية إلكترونية للأساتذة منشورة على موقع الجامعة.
18.10	37	26.00	53	55.90	114	5-تستخدم المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لأغراض تدريب الأساتذة عن بعد.
غير موافق		محايد		موافق		العبارة البعدر رقم (2): جودة الخدمة وتوفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة للمورد البشرية
%	ك	%	ك	%	ك	

14.70	30	39.20	80	46.10	94	1-تتوفر لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي نحو تفعيل أنظمة الإدارة الإلكترونية في مجال تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية.
21.10	43	44.10	90	34.80	71	2-توجد دراسات علمية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في المكتبة الجامعية.
19.60	40	36.80	75	43.60	89	3-تتوفر الجامعة على كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة لتحقيق مشروع التحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
14.20	29	29.40	60	56.40	11 5	4-تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية.
65.70	13 4	20.10	41	14.20	29	5-أجهزة الحاسوب وأنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة وشبكة الأنترنت الداخلية تعتبر كافية عمليا لبناء نظام عصوي للإدارة الإلكترونية الحديثة في جامعتك
غير موافق		محايد		موافق		<b>العبرة البعد رقم (3): أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة</b>
%	ك	%	ك	%	ك	
23.00	47	22.10	45	54.90	11 2	1-تساهم الإدارة الإلكترونية بمشاركة الأساتذة بعملية اتخاذ القرارات بالجامعة
42.20	86	40.70	83	17.20	35	2-يتوفر في الجامعة قسم خاص بتقييم الأداء الإلكتروني
13.20	27	17.60	36	69.10	14 1	3-تعزز وتسهل الإدارة الإلكترونية عملية الرقابة والمتابعة للأساتذة

10.80	22	39.70	81	49.50	10	4- يتم الإعلان عن الوظائف شاغرة من خلال بوابة الجامعة
					1	
05.90	12	10.80	22	83.30	17	5- تساهم الخدمات الإلكترونية العصرية في رفع مستوى أداء الأساتذة
					0	

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الجدول رقم (27): يوضح المتوسط الحسابي والإحواف المعياري ودرجة التبني وترتيب العبارات لمحور (عصرنة إدارة الموارد البشرية- بعد توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية - جودة الخدمة وتوفير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة للموارد البشرية - أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة

رقم	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة التبني	ترتيب العبرة
<b>بعد توظيف التكنولوجيا المعلومات والإتصال من خلال وظائف إدارة المورد البشرية</b>				
01	2.40	0.810	متوسطة	03
02	2.41	0.766	متوسطة	02
03	2.68	0.613	متوسطة	01
04	2.06	0.743	منخفضة	05
05	2.38	0.775	متوسطة	04
المجموع	<b>2.38</b>	<b>0.741</b>	<b>متوسطة</b>	
<b>جودة الخدمة وتوفير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة للمورد البشرية</b>				
001	2.31	0.715	منخفضة	02
002	2.14	0.737	منخفضة	04
003	2.24	0.760	منخفضة	03
004	2.42	0.729	متوسطة	01
005	1.49	0.733	منخفضة	05
المجموع	<b>2.11</b>	<b>0.734</b>	<b>منخفضة</b>	
<b>أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة</b>				

04	منخفضة	0.825	2.32	0001
05	منخفضة	0.730	1.75	0002
02	متوسطة	0.717	2.56	0003
03	متوسطة	0.675	2.39	0004
01	متوسطة	0.542	2.77	0005
	<b>متوسطة</b>	<b>0.697</b>	<b>2.36</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول رقم (26)-(27):** من خلال تحليلنا وملاحظتنا، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع عبارات الأبعاد المتعلقة ب (بعد توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال- جودة الخدمة وتوفير البنية التحتية لتطبيق الإلرة الإلكترونية الحديثة للمورد البشرية- أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة) المتعلقة بالمحور الأول عصونة إلرة المورد البشرية، بلغت عند (بعد التوظيف - بمتوسط حسابي عام بلغ **2.38** - إنحاف معياري عام **-0.741** - جودة الخدمة والبنية التحتية **-2.11 - 0.734** - أداء الخدمة الإلكترونية **-2.36 - 0.697**)، وهذا يوضح جليا وجود تمركز لإجابات أساتذة الجامعة الدراسة مقبول نوعا ما، حيث عبرت عن درجة مقياس ليكوت (3) أي (متوسط - محايد).

وما يمكن قوله في هذا الجانب من خلال النتائج الإحصائية المحصل عليها في كلا الجدولين السابقين (الجدول رقم: 26) و (الجدول رقم: 27) أعلاه، أنه بالرغم من استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجامعة غرداية، وبالرغم من إدراك الجانب الإداري من قبل الأساتذة الجامعيين الإداريين أو الهيئة التدريسية بأهمية الإدارة الإلكترونية العصرية في تطوير الأداء الوظيفي

## أثر عصرنة إدارة الموارد البشرية في جامعة غرداية على أداء الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية

والمؤسسي، إلا أن هناك من يزالون يفضلون الوسائل التقليدية، وهذا راجع لبعض الإعتبارات تكون في مجملها متعلقة بالذهنيات، بحيث أنها تختلف من شخص لآخر، إما رفضا وتمردا على التغيير التنظيمي وما يحمله في طياته، وإما لعدم توفر البنية التحتية ومتطلبات العصرنة بالشكل المطلوب مقارنة بالدول المتقدمة، وهذا ما لمستته الباحثة من خلال تواجدها ميدانيا بالجامعة محل الدراسة ومحاورة بعض الأساتذة الإداريين من مختلف الرتب والمناصب الإدارية، فهناك من اشتكى من جانب التحفيز الإداري وعدم تكافؤ الفرص وغياب التحفيز الكافي الذي يدفع الأستاذ الموظف أو عضو هيئة التدريس للإبداع أكثر، رغما من تعدد مهامهم الإدارية، إضافة إلى أن هذا التغيير ظهر بشكل فجائي فهو من مخلفات الأزمة الصحية العالمية كوفيد 19، فالتغيير كان حتمي وسريع إذ لم يتم استيعابه بالشكل المطلوب بعد، ولهذا نجد محدودية في استعمال ذلك بالشكل المطلوب، ولهذا فواقع العصرنة بجامعة غرداية بشكل خاص والجامعة الجزائرية عموما تبقى وليدة لظروف خاصة، ولهذا ستظهر بشكل أوضح مستقبلا.

لكن هناك كثيرين أيضا منهم من يرحب بفكرة العصرنة و التطوير ويحاولون الإبداع وتحقيق التميز من خلال التفاعل الجيد مع مستجدات العصرنة، وهذا ما لمسناه من خلال المقابلة الشفوية والتي تعتبر بدورها نوع من الإستبيان الشفوي التي أجريت مع كل من مدير جامعة غرداية، ونائب المدير للتكوين في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل، وحتى أنها تتفق مع المقابلة التي أجريت مع عميد كلية العلوم والتكنولوجيا، حيث أن ما لمسناه من خلال محاورتهم بأن الجامعة قطعت أشواطاً جد مهمة في مجال الرقمنة والعصرنة مقارنة من ذي قبل (خصوصاً السنتين الأخيرتين)، و في أغلب الأصعدة تقريبا، وتسعى لتحقيق المزيد مستقبلا. وهذا تنفيذا للتعليمات الوزارية لتحقيق عصرنة القطاع وتطوير رأس المال البشري في الجامعة الجزائرية ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

ولا تتفق النتائج مع نتائج المقابلة التي أجريت مع عميد كلية الآداب واللغات الأجنبية لجامعة غرداية، ونائب المدير للبحث العلمي بجامعة غرداية، حيث أن الجامعة بالرغم من أنها لم تبلغ

## أثر عصرنة إدارة الموارد البشرية في جامعة غرداية على أداء الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية

بعد مستوى العصرنة المطلوب مقارنة بجامعات أخرى، من حيث توفير الوسائل المادية وحتى البشرية الكافية مقارنة بالدول المتطورة، فالكلية لازال ينقصها الكثير في مجال الرقمنة، خصوصا وأنها تحوي على قسمي الفرنسية والإنجليزية، بحيث أن قسم الإنجليزية بالتنسيق مع مركز اللغات المكثف هم المسؤولين عن عملية عصرنة الأساتذة الجامعيين من حيث التكوين والتدريب في جانب اللغة الإنجليزية تنفيذا لتعليمات الوصايا العليا مؤخرا، إلا أن الكلية لازال ينقصها القاعات والوسائل التكنولوجية اللازمة حتى يتحقق ذلك بشكل جدي، وهذا من خلال محاورتنا له لمسنا ذلك من إجاباته عن حديثه للنقص الفادح الذي تعانيه الكلية من الجانب اللوجستيكي وتوفير متطلبات العصرنة من وسائل وتقنيات حديثة، وحتى تكوين المورد البشري وتوفيره بالشكل المطلوب حتى يتمكنوا من تسيير هاته الوسائل، إضافة إلى تدفق الأنترنت وعدم حدوث الأعطاب المتكررة التي تحدث باستمرار، وتوفير البرامج والأنظمة الآمنة لحماية المعلومات والبيانات، حتى تتحقق العصرنة بشكل فعلي.

وتؤكد أيضا ذلك مسؤولية مركز اللغات المكثف التابع للجامعة والمكلفة بتكوين الأساتذة في نفس المجال بالتنسيق مع كلية الآداب واللغات الأجنبية، وهي أيضا من الأساتذة الذين يشغلون مناصب تسييرية هامة بالجامعة، فهي أيضا أكدت تقريبا نفس المعاناة التي تنقص الكلية ومركز اللغات المكثف بالرغم من استحداث مركز جديد للغات إلا أنه يبقى حديث النشأة ولا نستطيع قياس مخرجاته حاليا.

وبالرغم من ذلك، إلا أننا لا نستطيع إنكار ما حققته الجامعة خلال السنتين الأخيرتين، فقد بلغت أشواطاً مهمة من حيث الرقمنة، مقارنة بالسنوات الماضية، خصوصا بعد جائحة كوفيد 19، وهذا يحسب لها لا عليها.

الجدول رقم (28): يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالمحور الأول عصنة إدولة المورد البشرية (تطوير برامج التدريب وأنظمة التحفيز وتنمية الأداء)

غير موافق		محايد		موافق		العبرة - البعد رقم (01): <u>توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أنظمة التدريب والتحفيز</u>
%	ك	%	ك	%	ك	
10.30	21	20.10	41	69.60	142	01-تعزز ادلة المورد البشرية الإلكترونية عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأساتذة القسم
22.10	45	40.20	82	37.70	77	02- يساهم الإستقطاب الوظيفي للأساتذة في اختيار الأكفأ من المترشحين
24.00	49	34.30	70	41.70	85	03-يساعد النظام التحفزي المعتمد على تنمية المهارات وخلق الدافعية لتحسين الأداء
34.30	70	47.10	96	18.60	38	04-تمنح الترفقيات والمكافآت على أساس التمايز في جودة الأداء
16.70	34	20.60	42	62.70	128	05-تلاحظ من خلال مسلك الوظيفي وجود سياسة للتحسين المستمر والجودة الشاملة في التعليم
غير موافق		محايد		موافق		العبرة - البعد رقم (02): <u>إدلة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية</u>
%	ك	%	ك	%	ك	

الجدول رقم (28): يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالمحور الأول عصنة إدلوة المولد البشرية (تطوير برامج التدريب وأنظمة التحفيز وتنمية الأداء)

27.50	56	47.50	97	25.00	51	01-تلجأ الجامعة لجلب الكفاءات المتميزة المبدعة من خراج المؤسسة الجامعية من خلال الاستقطاب الإلكتروني
19.60	40	18.10	37	62.30	127	02-تنظم الجامعة دورات تكوينية الكترونية عن بعد بغرض تدريب الأساتذة
05.90	12	08.80	18	85.30	174	03-يتم تدفق المعلومات بين الأساتذة والإدارة عبر وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة.
14.70	30	31.40	64	53.90	110	04-أتابع باستوار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة
16.20	33	33.30	68	50.50	103	05-أستفيد كأستاذ من التكوينات الرقمية عبر المنصات المبرجة حديثا

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الجدول رقم (29): يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ودرجة التبني وترتيب العبارات لمحور عصنة إدارة الموارد البشرية (توظيف تكنولوجيا المعلومات أنظمة التدريب والتحفيز - إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية)

رقم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التبني	ترتيب العبارة
<b>توظيف التكنولوجيا المعلومات أنظمة التدريب والتحفيز</b>				
01	2.59	0.670	متوسطة	01
02	2.16	0.759	منخفضة	03
03	2.18	0.793	منخفضة	04
04	1.84	0.712	منخفضة	05
05	2.46	0.765	متوسطة	02
المجموع	2.24	0.739	منخفضة	
<b>إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية</b>				
01	1.98	0.726	منخفضة	05
02	2.43	0.532	متوسطة	02
03	2.79	0.532	متوسطة	01

03	متوسطة	0.732	2.39	04
04	متوسطة	0.743	2.34	05
	متوسطة	0.653	2.39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التطبيق على الجدول رقم (29):** من خلال تحليلنا وملاحظتنا ، يوضح لنا ان المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع عبارات الأبعاد المتعلقة ب (توظيف التكنولوجيا المعلومات أنظمة التدريب والتحفيز - إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية) المتعلقة بالمحور الأول عصرنة إدارة المورد البشرية، بلغت عند (بعد توظيف التكنولوجيا المعلومات أنظمة التدريب والتحفيز - بمتوسط حسابي عام بلغ **2.24** - إنحرف معياري عام **0.739** - إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية **2.39-0.653**) وهذا يوضح جليا وجود تركز لإجابات أساتذة الجامعة الدراسة مقبول نوعا ما، حيث عبرت عن درجة مقياس ليكرت (3) أي (متوسط - محايد). ومن خلال نتائج الجدول السابق المتحصل عليها من حيث قياس أنظمة التدريب والتحفيز المتعامل بها في الجامعة، ومن حيث أيضا إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية، فإنه يمكن القول من خلال إجرائنا للدراسة التطبيقية الميدانية، فما لمستة الباحثة خصوصا بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وحتى كلية العلوم والتكنولوجيا أن كليهما يعززنا جانب العصرنة من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات الإدارية وجلب الكفاءات المتميزة من خارج المؤسسة الجامعية من خلال الإستقطاب الإلكتروني، وإعداد الدورات التكوينية الإلكترونية عن بعد التي تهدف لتدريب الأساتذة، وتكثيف عملية التواصل عبر الوسائل والتقنيات الحديثة، ومتابعة التكوينات الرقمية عبر المنصات المدرجة حديثا، وغيرها مما يتعلق بالتطوير والعصرنة.

فالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ما يؤكد ذلك المقابلة التي أجريت مع كل من مسؤول مكتب البروقرس بالجامعة، حيث أكد على تفاعل الأساتذة من خلال المنصات الرقمية المدرجة عن بعد والتي تهدف لتكوين الأساتذة وتدريبهم في التعامل مع التقنيات الحديثة. كذلك النتائج تتفق مع المقابلة التي أجريت مع نائب رئيس قسم علوم التسيير للبحث العلمي التابع لنفس الكلية، حيث أكد على متابعة مستجدات التكنولوجيا الحديثة من قبل الأساتذة وتوظيفها إداريا وتدرسيا، كما أكد على روح الفريق الواحد المتكامل من قبل الجميع من أجل تحقيق العصرنة وترقية الأداء الوظيفي وحتى المؤسسي من أجل تحقيق صورة عصرية متطورة للكلية خاصة ولجامعة غرداية عموما.

أما بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا، فقد أكد ذلك عميد الكلية، على التنسيق المفضل والجاد في الكلية من أجل تحقيق العصرنة، فالكل يعمل على تطويرها من خلال التفاعل والعمل الجماعي وروح الفريق، بحيث أن من ينقصه جانب يقوم بإكماله ممن يجيد ويتقن ذلك، خصوصا ما تعلق بجانب التدريب والتكوين على استخدام التقنيات العصرية فيما بين الأساتذة بجميع أصنافهم. وهذا يدل على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، من خلال تبني وظائفها ومبادئها والإستراتيجيات الحديثة لتطبيقها وتحقيق العصرنة.

إضافة إلى المقابلة الميدانية التي أجريت مع نائب عميد كلية علوم الطبيعة والحياة المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، والتي أكدت أيضا بأنه بالرغم من النقائص الموجودة بالكلية خصوصا ما تعلق بالجانب اللوجستيكي وتوفر الكادر البشري المؤهل لتسيير التكنولوجيا، إلا أنه توجد بعض المشاركات الجادة من بعض الأساتذة سواء ما تعلق بالأساتذة الإداريين الذين يشغلون مناصب إدارية بالجامعة، أو حتى الأساتذة كهيئة تدريسية في تجنيد كافة طاقاتهم من أجل تحقيق الرقي في الأداء وبالتالي الإرتقاء بالكلية إلى مستويات عليا من التطور. (أنظر الملحق رقم 09).

الجدول رقم (30): يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالمحور الثاني أداء الأساتذ الجامعي في جامعة غرداية

العبرة - البعد رقم (01): تطبيق الإبرة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة:					
غير موافق		محايد		موافق	
%	ك	%	ك	%	ك
30.40	62	35.80	73	33.80	69
01-تقييم أداء الأساتذة إلكترونيا					
25.50	52	41.20	84	33.30	68
02- توفر الجامعة نظام الاختيار الإلكتروني لطلبات التوظيف المقدمة لها					
08.80	18	18.10	37	73.00	149
03-تساهم الإبرة الإلكترونية في زيادة معرفة الأساتذة بمهام عملهم					
36.30	74	36.80	75	27.00	55
04-تؤدي المنصات الرقمية الحديثة بالجامعة وظيفة التكوين بشكل جاد لجميع الأساتذة					
08.30	17	27.90	57	63.70	130
05-تساهم الأجهزة والوسائل في رفع معدلات أداء الأساتذة الموظفين					
العبرة - البعد رقم (02): رضا الأساتذة الموظفين (هيئة التدريس-الأساتذة الإداريين):					
غير موافق		محايد		موافق	
%	ك	%	ك	%	ك

31.90	65	32.80	67	35.30	72	01-يشعر الأساتذة بالرضا الوظيفي بحيث يدفعهم ذلك للفاعلية الحماس والتجديد التطوير والإبداع
27.00	55	33.30	68	39.70	81	02-يتم استغلال التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني
10.80	22	10.80	22	78.40	160	03-يعاني بعض الأساتذة من صعوبة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في ظل عصر التكنولوجيا والنكاه الإصطناعي
61.30	125	19.10	39	19.60	40	04-تدفق الإنترنت الداخلية يعتبر كافياً عملياً لتطبيق مشروع الرقمنة وفقاً للتوصيات الزلزالية العليا
10.80	22	26.50	54	62.70	128	05-تغرز عملية الرقمنة روح الإبداع والتطوير الذاتي بين الأساتذة

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الجدول رقم (31): يوضح المتوسط الحسابي والإتخاف المعياري ودرجة التبنى وترتيب العبرات لبعدي (تطبيق الإلرة الرقمية لرفع الأءاء بالجامعة-رضا الأساأة الموظفين)

رقم	المتوسط الحسابي	الإتخاف المعياري	درجة التبنى	ترتيب العبرة
<b>تطبيق الإلرة الرقمية لرفع الأءاء بالجامعة:</b>				
01	2.03	0.803	منخفضة	04
02	2.08	0.765	منخفضة	03
03	2.64	0.639	متوسطة	01
04	1.91	0.792	منخفضة	05
05	2.55	0.645	متوسطة	02
المجموع	2.24	0.728	منخفضة	
<b>رضا الأساأة الموظفين (هيئة التدريس-الأساأة الإلريين):</b>				
01	2.03	0.821	منخفضة	05
02	2.13	0.808	منخفضة	03
03	2.68	0.661	متوسطة	01

04	منخفضة	0.799	1.58	04
02	منخفضة	0.684	2.52	05
	منخفضة	0.754	2.19	المجموع

### المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التطبيق على الجدول رقم (31):** من خلال تحليلنا وملاحظتنا، توضح لنا أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع عبارات الأبعاد المتعلقة ب (تطبيق الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة - رضا الأساتذة الموظفين (هيئة التدريس - الأساتذة الإداريين) المتعلقة بالمحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي في جامعة غرداية، بلغت عند (تطبيق الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة - بمتوسط حسابي عام بلغ  $2.24$  - إنحاف معياري عام  $-0.728$  - رضا الأساتذة الموظفين ( هيئة التدريس - الأساتذة الإداريين )  $-0.754$  -  $2.19$ ) وهذا يوضح جليا وجود تمركز لإجابات أساتذة الجامعة الدراسة مقبول نوعا ما، حيث عبرت عن درجة مقياس ليكوت (3) أي (متوسط محايد) .

من خلال إجابات بعض الأساتذة الموظفين بالجامعة، يمكننا القول والحديث في هذا الجانب بأن عملية العصرنة في حقيقة الأمر لا تتحقق بين عشية وضحاها، بل لابد لها من تخطيط استراتيجي فعال وبعيد المدى، مع قبول وتقبل التغيير، ولهذا نجد إجابات الأساتذة متفاوتة في بعض الأبعاد عن غيرها، بالرغم من محاولة تحقيق العصرنة بالجامعة تنفيذا لتعليمات الوصايا لترقية الأداء الوظيفي والمؤسسي، إلا أنه هناك بعض الجوانب قد أغفلت خصوصا ما تعلق بالجانب التحفيزي وتقييم الأداء، وهذا ما يعكس عدم تحقيق الرضا الوظيفي لدى بعض الأساتذة.

وهذا أيضا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع نائب المدير للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج، وحتى إجابات نائب عميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بكلية الحقوق والعلوم

السياسية، حيث أكدنا على ضرورة الاهتمام بالجانب التحفيزي خصوصا ما يعانيه الأساتذة المتعددة مهامهم بين الإدارية وحتى التدريسية، كما أكدنا بأن هذا الجانب ينقصه الإهتمام والإلتفاتة الحقيقية، لما يلعبه في الجانب النفسي والتأثيري في نفوس الموظفين ويدفعهم للإبداع والتميز أكثر.

وهذا ما أكدته أيضا دراسة (عبد المنعم رمضان الطهراوي) بعنوان "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، وهي رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية بغزة.

وقد ركز الباحث في دراسته هاته على أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية مبينا مفهوم الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي، والأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية مركزا بذلك على أهمية رأس المال البشري في التنظير الإستراتيجي الحديث، وبأن من أهم ما يزرع في نفوسهم ويدفعهم للجانب الإبداعي هو عامل التحفيز المادي والمعنوي، بحيث يساعد التحفيز بشكل كبير في تحقيق مستويات عالية من الأداء. وهو من سمات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها المعاصرة.

كما أن هذا الرأي بخصوص التحفيز يتفق كذلك مع دراسة منير نوري. "تسيير الموارد البشرية"، في الجزء الذي درسه بخصوص التحفيز، والذي أشرنا له في دراستنا هاته بالتفصيل (في الفصل الأول-المبحث الثاني من دراستنا هاته)، حيث تطرقت الباحثة لتوضيح إلى أي مدى يساهم التحفيز الفعال في ترقية الأداء، وأهميته والأثر الذي يزرعه في نفوس الموظفين للدفع بهم لرفع الأداء الوظيفي، وبهذا الأخير يتم بالتأكيد رفع وترقية الأداء المؤسسة، وبالتالي تتحقق أهداف الموظفين والمؤسسة معا.

الجلول رقم (32): يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالبحر الثاني أداء الأستاذ الجامعي في جامعة غرداية

غير موافق		محايد		موافق		العبرة - البعد رقم (01): <u>توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الهيئة التدريسية</u>
%	ك	%	ك	%	ك	
17.20	35	18.10	37	64.70	132	01- يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في مجال التعلم عن بعد للطلبة
13.20	27	20.10	41	66.70	136	02- يعتمد الأساتذة على توظيف الوسائط الإلكترونية في التعليم الحديث في جامعتك
07.40	15	18.60	38	74.00	151	03- تساعد الإنلرة الالكترونية في سوعة الحصول على المعلومات المتعلقة بالأساتذة
24.50	50	34.80	71	40.70	83	04- يتم استثمار التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني
12.30	25	26.00	53	61.80	126	05- تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى الجامعة
غير موافق		محايد		موافق		العبرة- البعد رقم (02): تطوير الأداء التعليمي للكفاءات التعليمية في جامعة غرداية وفق التحول الرقمي والمعرفة الحديثة
%	ك	%	ك	%	ك	

الجدول رقم (32): يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالمحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي في جامعة غرداية

14.20	29	32.40	66	53.40	109	01- تحفز الإدارة الأستاذ على التعلم والتكوين الذاتي لتطوير أدائه المهني ومهاراته التعليمية
08.80	18	18.10	37	73.00	149	02- يستعمل الأستاذ الطرائق الحديثة في التعليم (التعليم الإلكتروني، وسائل التواصل المختلفة، الحلقات النقاشية..)
16.70	34	41.70	85	41.70	85	03- يلاحظ الأستاذ نموا في المهارات والأداء التعليمي، بسبب جودة وامج التدريب بالجامعة
17.20	35	54.90	112	27.90	57	04- تسهم تقنية ميتا فوس التعليم الحديثة في ترقية أداء الأستاذ الجامعي وجودة مخرجاته
22.50	46	22.50	46	55.00	112	05- تتميز البيئة التعليمية في الجامعة بالفعالية وتساعد على ترقية الأداء التعليمي

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**الجدول رقم (33): يوضح المتوسط الحسابي والإنحاف المعياري ودرجة التبني وترتيب العبارات (توظيف التكنولوجيا المعلومات- تطوير الأداء التعليمي للكفاءات التعليمية في جامعة غرداية وفق التحول الرقمي والمعرفة الحديثة)**

رقم	المتوسط الحسابي	الإنحاف المعياري	درجة التبني	ترتيب العبارة
<b>توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الهيئة التدريسية</b>				
01	2.48	0.772	متوسطة	04
02	2.53	0.718	متوسطة	02
03	2.67	0.609	متوسطة	01
04	2.16	0.793	منخفضة	05
05	2.50	0.705	متوسطة	03
المجموع	<b>2.46</b>	<b>0.719</b>	<b>متوسطة</b>	
<b>تطوير الأداء التعليمي للكفاءات التعليمية في جامعة غرداية وفق التحول الرقمي والمعرفة الحديثة</b>				
01	2.39	0.725	متوسطة	03
02	2.64	0.639	متوسطة	01
03	2.25	0.723	منخفضة	04
04	2.11	0.664	منخفضة	05

02	متوسطة	2.234	2.47	05
	متوسطة	0.997	2.37	المجموع

### المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التطبيق على الجدول رقم (33):** من خلال تحليلنا وملاحظتنا ، يوضح لنا ان المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع عبارات الأبعاد المتعلقة ب (توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الهيئة التدريسية – تطوير الأداء التعليمي للكفاءات التعليمية في جامعة غرداية وفق التحول الرقمي والمعرفة الحديثة المتعلقة بالمحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي في جامعة غرداية، بلغت عند (توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الهيئة التدريسية- بمتوسط حسابي عام بلغ **2.46** - إنحرف معياري عام **0.719**- تطوير الأداء التعليمي للكفاءات التعليمية في جامعة غرداية وفق التحول الرقمي والمعرفة الحديثة) **2.37-0.997**) وهذا يوضح جليا وجود تمركز لإجابات أساتذة الجامعة محل الدراسة، ما يجعل ذلك مقبول نوعا ما، حيث عبرت عن درجة مقياس ليكوت (3) أي (متوسط - محايد). ومن خلال النتائج الإحصائية المرفقة في الجدولين أعلاه رقم: (32-33)، يمكننا التنويه بأن جامعة غرداية بصفة خاصة كغيرها من جامعات الموزعة على المستوى الوطني، أن جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال بها حديث، وأن التطور التكنولوجي العالمي المذهل والمتسارع هو ما أدى بظهور هذا الجانب بشكله الفعلي، وأنه بالرغم من ذلك فإن جامعة غرداية تسعى جاهدة بكفاءاتها وإطاراتها إلى تنفيذ المراسلات الوزارية ووفقا لتوصيات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي إداريا وتديسيا، حيث من بين أهم ما جاءت به العصرنة التركيز على التدريب وترقية الأداء وتحقيق الجامعة الرقمية الذكية، واستثمار التكنولوجيا بالشكل الأمثل، و أيضا المساهمة الجادة لتحقيق تعليم جيد للطلبة، مع توظيف الوسائط الإلكترونية في التعليم الحديث، وغيرها من المؤشرات التي تم قياسها من أجل التوصل إلى واقع ومدى تأثير عصرنة إدارة الموارد البشرية على الأساتذة الموظفين بمختلف الكليات والمستويات

الإدارية، وحتى الفئة التدريسية، حيث تم التوصل بأن تلك المؤشرات تستخدم وتعمل على ترقية الأداء الوظيفي والمؤسسي معا، وهذا إن دل عن شيء فهو يدل على أن هناك دور وتأثير لعصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الأستاذ الجامعي، وأن البرامج التدريبية المتبعة تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى أداء الأساتذة وحتى في مخرجات التعليم الجامعي وجودته، وهذا كله يركز على أهمية ودور الأستاذ الجامعي في مؤسسته، إلا أن هناك بعض النقائص وهي تتعلق في مجملها بالجانب المادي خصوصا وتكثيف الدورات التكوينية وبرامج التدريب مع تقييم مخرجاته يمكن تداركها مستقبلا.

كما تؤكد الدراسة التي أجراها كل من الطاهر غراز وإيمان تريمة بعنوان " تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية"، سنة 2022، بأن سر نجاح المؤسسات يكمن في ترقية أداء أفرادها من خلال التدريب، لما له من أثر جلي على أدائهم، وبأن ذلك يتعلق بالكفاءة والفعالية باعتبار أن هاتين الأخيرتين يعدان ركيزتا الأداء. فالتدريب يعتبر نوع من أنواع الإستثمار الفعال في المورد البشري، والذي يهدف أساسا إلى تطوير قدرات الموظفين وتحقيق العصرنة في المؤسسات.

### المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الفروسة

تعتمد الباحثة من خلال هذا المبحث إلى إختبار الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم يتم العمل على مناقشة نتائج هذا الإختبار، وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الإستبيان.

**المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات**

**الفرض الأول: عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية:**

**نصت الفرضية الرئيسية:**

- لعصونة إدارة المورد البشرية دور وتأثير في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية.

**الجدول رقم (34): إختبار الإحذار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير عصونة إدارة المورد**

**البشرية في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية-**

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	قيمة F	درجة القوار
الثابت- أداء الأستاذ	0.295	2.416	279.182	وجود تأثير موجب دال إحصائيا
عصونة إدارة المورد البشرية	0.880	16.709		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	58.00%	المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS		
إحتمالية مستوى الدلالة	0.000			
عند مستوى الدلالة الإحصائية	0.05			

**المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

من خلال تحليلنا لنتائج إختبار النموذج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية، تبين لنا أن مؤشر المتغير عصرنه إدارة الموارد البشرية بلغ قيمته 58.00 %، وهذا يوضح جليا على أنه يوجد تأثير طردي موجب لعصرنه إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، حيث نلاحظ أن إشارة معامل هي إشارة موجبة، إضافة إلى عامل آخر ألا وهو إحصائية مستوى الدلالة حيث بلغت قيمتها 0.000، وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائيا، لأنه وكما معلوم سابقا أن الدلالة الخاصة به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي إفترضناه في دراستنا سابقا ب 0.05 ، وهذا يحيلنا على قبول الفرضية التي تنص على أن " لعصرنه إدارة المورد البشرية دور وتأثير في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية".

#### الفور الثاني: عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الفورية

⇐ إختبار الفرضية الفورية رقم 01:

➤ يوجد دور وتأثير لعصرنه إدارة المورد البشرية في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية تؤى لمؤشورات (وظائف إدارة المورد البشرية - جودة الخدمة وتوفر البنية التحتية- أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة).

الجدول رقم (35): إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير عصرنه إدارة المورد

#### البشرية في ترقية الأداء

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	قيمة F	درجة القوار
الثابت- أداء الأستاذ	1.461	11.124	43.879	وجود تأثير موجب دال إحصائيا
وظائف إدارة المورد البشرية	0.359	6.624		
الثابت	1.498	13.475	56.538	
جودة الخدمة وتوفر البنية التحتية	0.387	7.519		

	102.092	9.465	1.129	الثابت
		10.104	0.504	أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة
معامل التحديد R2 أداء الخدمة الإلكترونية	معامل التحديد R2 جودة الخدمة وتوفر البنية التحتية	معامل التحديد R2 وظائف إدارة المورد البشرية	معامل التحديد R2	إحتمالية مستوى الدلالة
				0.000
				عند مستوى الدلالة الإحصائية
				0.05
	34.00%	22.00%	17.80%	

### المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال تحليلنا لنتائج إختبار النموذج الإندثار الخطي البسيط للفرضية الفرعية 01، تبين لنا أن المتغير الثابت يمثل لنا درجة (أداء الأستاذ) في حالة ثبات درجة ( مؤشرات عصونة إدارة المورد البشرية)، بمعنى أصح أن مستوى التأثير لأداء الأستاذ، في حالة وجود تام (للمؤشرات عصونة إدارة المورد البشرية) والمقدرة لكل بعد 17.80% لمؤشر وظائف إدارة الموارد البشرية، 22.00% لمؤشر جودة الخدمة وتوفر البنية التحتية، و34.00% لمؤشر أداء الخدمة الإلكترونية، والمؤشرات الخاصة بمعاملات التحديد والتي تعبر عن درجة تأثير الأبعاد بالمتغير التابع (أداء الأستاذ) بالتأثير الطردي والموجب، حيث نلاحظ أن إشارة المعاملات المتعلقة بجميع المؤشرات المتغير عصونة إدارة الموارد البشرية هي إشارات موجبة، إضافة إلى عامل آخر ألا هو إحتمالية مستوى الدلالة بلغ 0.000، وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائياً، حيث أن مستوى الدلالة الخاص به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي إفتراضناه في دراستنا سابقا ب 0.05، وهذا يحيلنا على قبول الفرضية: والتي تنص على "يوجد نور وتأثير لعصونة إدارة المورد البشرية في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية تغوى لمؤشرات (وظائف إدارة المورد البشرية - جودة الخدمة-وتوفر البنية التحتية-أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة).

## ⇐ إختبار الفرضية الفرعية رقم 02:

➤ تطوير وامج التدريب له تأثير في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية  
تؤى لمؤشوات (توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أنظمة التدريب والتحفيز -  
إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية).

الجدول رقم (36): إختبار الإندار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير تطوير وامج التدريب  
في ترقية أداء الأستاذ الجامعي

درجة القوار	قيمة F	قيمة T المحسوبة	B	المتغيرات
وجود تأثير موجب دال إحصائيا	122.657	14.312	1.320	الثابت - أداء الأستاذ
		11.075	0.444	توظيف التكنولوجيا المعلومات والإتصال - أنظمة التدريب والتحفيز
	126.807	8.991	1.037	الثابت - أداء الأستاذ
		11.261	0.537	إدارة السلوك التنظيمي
		معامل التحديد R2	معامل التحديد R2	إحتمالية مستوى الدلالة
		إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية	توظيف التكنولوجيا المعلومات والإتصال التدريب - التحفيز	0.000
		<b>38.60%</b>	<b>37.50%</b>	عند مستوى الدلالة الإحصائية <b>0.05</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال تحليلنا لنتائج إختبار النموذج الإندار الخطي البسيط للفرضية الفرعية رقم 02  
تبين لنا أن المتغير الثابت يمثل لنا درجة (أداء الأستاذ) في حالة ثبات درجة ( مؤشوات عصنة

إدارة المورد البشرية)، بمعنى أصح أن مستوى تأثير أداء الأستاذ، في حالة وجود تام ( مؤشرات عصرنة إدارة المورد البشرية ) والمقدرة لكل بعد 37.50% لمؤشر توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال من خلال أنظمة التدريب والتحفيز، 38.60% لمؤشر إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية، والمؤشرين الخاصين بمعاملتي التحديد والتي تعبر عن درجة التأثير المؤشري بالمتغير التابع ( أداء الأستاذ) بالتأثير الطردي والموجب، حيث نلاحظ أن إشارة المعاملات المتعلقة بجميع المؤشرات المتغير عصرنة إدارة الموارد البشرية هي إشارات موجبة، إضافة إلى عامل آخر ألا هو إحصائية مستوى الدلالة بلغ 0.000، وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائيا حيث أن مستوى الدلالة الخاص به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي إفترضناه في دراستنا سابقا ب 0.05، وهذا يحيلنا على قبول الفرضية: والتي تنص على: " تطوير وامج التريب له تأثير في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية تؤى لمؤشرات (توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أنظمة التريب والتحفيز- إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية).

⇐ إختبار الفرضية الفعية رقم 03:

➤ يوجد دور وتأثير توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال لرفع أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية تؤى لمؤشرات (تطبيق الإدارة الرقية لرفع الأداء بالجامعة - رضا الأساتذة الموظفين).

الجدول رقم (37): إختبار الإتحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير توظيف تكنولوجيا

المعلومات والإتصال لرفع أداء الأستاذ الجامعي

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	قيمة F	درجة القوار
الثابت- عصرنة إدارة المورد البشرية	1.316	16.053	149.630	وجود تأثير موجب دال إحصائيا
تطبيق الإدارة الرقية لرفع الأداء بالجامعة	0.438	12.232		

	95.166	14.596	1.388	الثابت - عصرنة إدارة المورد البشرية
		9.755	0.416	رضا الأساتذة الموظفين
	معامل التحديد R2 رضا الأساتذة الموظفين	معامل التحديد R2 تطبيق الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة		إحتمالية مستوى الدلالة
				0.000
				عند مستوى الدلالة الإحصائية
	32.00%	%42.60		0.05

#### المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال تحليلنا لنتائج إختبار نموذج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية رقم 03، تبين لنا أن المتغير الثابت يمثل لنا درجة (عصرنة إدارة المورد البشرية) في حالة ثبات درجة (مؤشرات تطبيق الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة)، بمعنى أصح ان مستوى تأثير عصرنة إدارة الموارد البشرية، في حالة وجود تام ( لمؤشرات توظيف التكنولوجيا المعلومات والاتصال لرفع أداء الأستاذ) والمقدرة لكل بعد (42.60%) لمؤشر تطبيق الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة، ( 32.00%) لمؤشر رضا الأساتذة الموظفين، والمؤشرين الخاصين بمعامل التحديد والتي تعبر عن درجة التأثير المؤشري بالمتغير التابع ( أداء الأستاذ ) بالتأثير الطردي والموجب حيث نلاحظ أن إشارة المعاملات المتعلقة بجميع المؤشرات المتغير عصرنة إدارة الموارد البشرية هي إشارات موجبة، إضافة إلى عامل آخر ألا هو إحتمالية مستوى الدلالة بلغ 0.000، وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة الخاص به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي إفترضناه في دراستنا سابقاً ب 0.05، وهذا يحيلنا على قبول الفرضية: والتي تنص على أنه: " يوجد دور وتأثير توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لرفع أداء

الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية تؤى لمؤشرات ( تطبيق الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة -رضا الأساتذة الموظفين )

↔ إختبار الفرضية الفرعية رقم 04:

➤ توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المنصات العلمية الأكاديمية له دور في رفع

أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية تؤى لمؤشرات (الهيئة التدريسية -

التحول الرقمي والمعرفة الحديثة)

الجدول رقم (38): إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير توظيف التكنولوجيا

في المنصات العلمية الأكاديمية لرفع أداء الأستاذ الجامعي.

درجة القوار	قيمة F	قيمة T المحسوبة	B	المتغيرات
وجود تأثير موجب دال إحصائيا	95.166	14.596	1.388	الثابت- عصونة إدارة المورد البشرية
		9.755	0.416	الهيئة التدريسية
	42.978	23.354	1.808	الثابت- عصونة إدارة المورد البشرية
		6.556	0.207	التحول الرقمي والمعرفة الحديثة
		معامل التحديد R2	معامل التحديد R2	إحتمالية مستوى الدلالة
		التحول الرقمي والمعرفة الحديثة	الهيئة التدريسية بالجامعة	0.000
		17.50%	32.00%	عند مستوى الدلالة الإحصائية
				0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال تحليلنا لنتائج إختبار النموذج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية رقم

04، تبين لنا أن المتغير الثابت يمثل لنا درجة (عصونة إدارة المورد البشرية) في حالة ثبات

درجة ( مؤشرات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنصات العلمية الأكاديمية لرفع الأداء بالجامعة)، بمعنى أصح أن مستوى تأثير عصرنة إدارة الموارد البشرية، في حالة وجود تام ( مؤشرات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنصات العلمية الأكاديمية لرفع أداء الأستاذ) والمقدرة لكل بعد ( 32.00%) لمؤشر الهيئة التدريسية بالجامعة، (17.50.%) لمؤشر التحول الرقمي والمعرفة الحديثة، والمؤشرين الخاصين بمعاملتي التحديد والتي تعبر عن درجة التأثير المؤشري بالمتغير التابع ( أداء الأستاذ) بالتأثير الطردي والموجب، حيث نلاحظ أن إشارة المعاملات المتعلقة بجميع المؤشرات المتغير عصرنة إدارة الموارد البشرية هي إشارات موجبة، إضافة إلى عامل آخر ألا هو إحصائية مستوى الدلالة بلغ 0.000، وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة الخاص به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي إفترضناه في دراستنا سابقاً ب 0.05، وهذا يحيلنا على قبول الفرضية رقم 4: والتي تنص على: " توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنصات العلمية الأكاديمية له دور في رفع أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية تغوى لمؤشرات ( الهيئة التدريسية - التحول الرقمي والمعرفة الحديثة )."

### المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

يتم في هذا المطلب تفسير ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من تحققها ومدى مطابقتها لنتائجها لما جاء في الإطار النظري للفصل الأول والثاني والثالث.

### الفرع الأول: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية للإشكالية العامة:

وتفسيرا للفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه: " لعصونة إدرة المولد البشوية دور وتأثير في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية. فقد أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية باستخدام إختبار النموذج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية، حيث تحصلنا على نتيجة إيجابية من خلال مؤشر قياس متغير عصرنة إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ قيمته 58.00 %، وهذا ما بين لنا أنه يوجد تأثير إيجابي لعصرنة

إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، حيث نلاحظ أن إشارة معامل هي إشارة موجبة، والمبينة في الجدول رقم (34): **لاختبار الإنحدار الخطي البسيط من أجل معرفة دور وتأثير عصنة إدارة المورد البشرية في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية**، إضافة إلى عامل آخر ألا وهو إحصائية مستوى الدلالة حيث بلغت قيمتها 0.000، وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائياً، لأنه من المعلوم سابقاً أن الدلالة الخاصة به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي إفتراضناه في دراستنا سابقاً ب 0.05 ، وهذا أكد على قبول الفرضية والتي تنص على " لعصنة إدارة المورد البشرية دور وتأثير في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية. وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من حيث المنظور الحديث لإدارة الموارد البشرية وأيضاً من حيث أهمية مظاهر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، استراتيجيات التحول في ممارسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية، وأيضاً مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال العصرية على أداء الأستاذ الجامعي، وكلها تعتبر عوامل تهدف لتنمية أهم مورد بشري بالجامعة للرفع وتحسين وترقية أدائه. وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية.

#### **الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات الفرعية للواصة:**

##### **أ- تفسير نتائج الفرضية الفرعية رقم 01:**

وتفسيرا للفرضية الفرعية رقم 01، والتي نصت على أنه: **يوجد دور وتأثير لعصنة إدارة المورد البشرية في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية توى لمؤشرات (وظائف إدارة المورد البشرية - جودة الخدمة وتوفر البنية التحتية- أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة).** فقد أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية رقم: 01، وذلك باستخدام إختبار النموذج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية 01، حيث تبين لنا أن المتغير الثابت يمثل لنا درجة (أداء الأستاذ) في حالة ثبات درجة ( مؤشرات عصونة إدارة المورد البشرية)، أي أن مستوى التأثير لأداء الأستاذ، في حالة وجود تام ( لمؤشرات عصونة إدارة المورد البشرية ) والمقدرة لكل بعد 17.80% لمؤشر وظائف إدارة الموارد البشرية ، 22.00% لمؤشر جودة الخدمة وتوفر البنية التحتية، و34.00% لمؤشر أداء الخدمة الإلكترونية، والمؤشرات

الخاصة بمعاملات التحديد والتي تعبر عن درجة تأثير الأبعاد بالمتغير التابع (أداء الأستاذ) بالتأثير الطردي والموجب، وهذا يدل على أن إشارة المعاملات المتعلقة بجميع المؤشرات المتغير عصرنة إدارة الموارد البشرية هي إشارات موجبة، والمبينة كذلك في الجدول رقم (35): **لاختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير عصرنة إدارة المورد البشرية في ترقية الأداء،** إضافة إلى عامل آخر ألا وهو إحصائية مستوى الدلالة بلغ 0.000، وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائياً، حيث أن مستوى الدلالة الخاص به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي إفترضناه في دراستنا سابقاً ب 0.05، وهذا أكد على قبول الفرضية الفرعية رقم: 01، و التي نصت على: " يوجد دور وتأثير لعصرنة إدارة المورد البشرية في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية توى لمؤشرات (وظائف إدارة المورد البشرية - جودة الخدمة وتوفير البنية التحتية-أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة)". وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من حيث العصرنة وتطبيقاتها على المؤسسات الحديثة، عصرنة إدارة الموارد البشرية، تطبيق الإدارة الإلكترونية في التعليم العالي وآلياتها، علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير التنظيمي ورفع الأداء في المؤسسات العمومية، وهي كلها جوانب تهدف لعصرنة الجامعة ومواكبة التطورات التكنولوجية من أجل تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي والأداء المؤسسي، وهذا أكد على تحقق الفرضية رقم: 01.

#### ب- تفسير نتائج الفرضية الفرعية رقم 02:

وتفسيرا للفرضية الفرعية رقم 02، والتي نصت على أنه: **تطوير وامج التدريب له تأثير في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة الجامعة محل الدراسة توى لمؤشرات (توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أنظمة التدريب والتحفيز- إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية).** فقد أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية رقم: 02، وذلك باستخدام إختبار النموذج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية 02، حيث تبين لنا أن المتغير الثابت يمثل لنا درجة (أداء الأستاذ) في حالة ثبات درجة ( مؤشرات عصرنة إدارة المورد البشرية)، أي أن مستوى تأثير لأداء الأستاذ، في حالة وجود تام ( مؤشرات عصرنة إدارة المورد البشرية ) والمقدرة لكل بعد 37.50% لمؤشر توظيف تكنولوجيا المعلومات

والإتصال من خلال أنظمة التدريب والتحفيز، 38.60% لمؤشر إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية، والمؤشرين الخاصين بمعاملتي التحديد والتي تعبر عن درجة التأثير المؤشري بالمتغير التابع (أداء الأستاذ) بالتأثير الطردي والإيجابي، وهذا يدل على أن إشارة المعاملات المتعلقة بجميع المؤشرات المتغير عصرنة إدارة الموارد البشرية هي إشارات موجبة، والمبينة أيضا في الجدول رقم (36): **لاختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير تطوير وامج التدريب في ترقية أداء الأستاذ الجامعي، إضافة إلى عامل آخر ألا هو إحتمالية مستوى الدلالة والذي بلغ 0.000، وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائيا حيث أن مستوى الدلالة الخاص به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي إفترضناه في دراستنا سابقا ب 0.05، وهذا أكد على قبول الفرضية رقم: 02، والتي نصت على أنه: " تطوير وامج التدريب له تأثير في ترقية أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية توى لمؤشرات (توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أنظمة التدريب والتحفيز - إدرة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية)". وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من حيث ما تطرقت له الباحثة في الجوانب التالية: علاقة الأداء الوظيفي بعصرنة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية وانعكاسه على الأداء التنظيمي، التدريب المستمر ومساهمته في تنمية الموارد البشرية، تطوير نظام التقييم والتحفيز، تسيير الكفاءات البشرية في ظل تطور التكنولوجيا المعاصرة، التحفيز الفعال وأثره في رفع الأداء الوظيفي، هذا يؤكد تحقق الفرضية رقم: 02.**

### ج- تفسير نتائج الفرضية الفرعية رقم 03:

تفسيرا للفرضية الفرعية رقم 03، والتي نصت على أنه: **يوجد دور وتأثير توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لرفع أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية توى لمؤشرات (تطبيق الإدرة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة - رضا الأساتذة الموظفين).** فقد أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية رقم: 03، وذلك باستخدام إختبار نموذج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية رقم 03، تبين لنا أن المتغير الثابت يمثل لنا درجة (عصونة إدرة المورد البشرية) في حالة ثبات درجة ( مؤشرات تطبيق الإدرة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة)، أي أن مستوى تأثير عصرنة إدارة الموارد البشرية، في حالة وجود تام (المؤشرات

**توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال لرفع أداء الأستاذ** والمقدرة لكل بعد ( 42.60% لمؤشر تطبيق الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة، 32.00% لمؤشر رضا الأستاذة الموظفين، والمؤشرين الخاصين بمعاملتي التحديد والتي تعبر عن درجة التأثير المؤشري بالمتغير التابع (أداء الأستاذ) بالتأثير الطردي والموجب، حيث نلاحظ أن إشارة المعاملات المتعلقة بجميع المؤشرات المتغير عصرنة إدارة الموارد البشرية هي إشارات موجبة، والمبينة أيضا في الجدول رقم (37): **والذي يبين إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير توظيف التكنولوجيا المعلومات والإتصال لرفع أداء الأستاذ الجامعي**، إضافة إلى عامل آخر ألا هو إحصائية مستوى الدلالة بلغ 0.000، وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائيا حيث أن مستوى الدلالة الخاص به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي إفترضناه في دراستنا سابقا ب 0.05، وهذا أكد على قبول الفرضية رقم: 03، والتي نصت على أنه: " **يوجد دور وتأثير توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال لرفع أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية توى لمؤشرات (تطبيق الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة - رضا الأستاذة الموظفين)**. وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من حيث ما تطرقت له الباحثة في الجوانب التالية: التطوير التنظيمي، إعادة هندسة العمليات، التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، دور أهمية التحفيز المادي والبشري في الرفع من الروح المعنوية والرفع من الأداء، وهذا يؤكد تحقق الفرضية رقم: 03.

#### **د- تفسير نتائج الفرضية الفرعية رقم 04:**

وتفسيرا للفرضية الفرعية رقم 04، والتي نصت على أنه: " **توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المنصات العلمية الأكاديمية له دور في رفع أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية توى لمؤشرات (الهيئة التدريسية - التحول الرقمي والمعرفة الحديثة)**.

فقد أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية رقم: 04 من خلال استخدام إختبار النموذج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية رقم 04، تبين لنا أن المتغير الثابت يمثل لنا درجة (عصرنة إدارة المورد البشرية) في حالة ثبات درجة (مؤشرات توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المنصات العلمية الأكاديمية لرفع الأداء بالجامعة). أي أن مستوى تأثير عصرنة إدارة الموارد البشرية، في حالة وجود تام ( لمؤشرات توظيف

**تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنصات العلمية الأكاديمية لرفع أداء الأستاذ** والمقدرة لكل بعد 32.00% لمؤشر الهيئة التدريسية بالجامعة، 17.50% لمؤشر التحول الرقمي والمعرفة الحديثة، والمؤشرين الخاصين بمعاملي التحديد والتي تعبر عن درجة التأثير المؤشري بالمتغير التابع ( أداء الأستاذ ) بالتأثير الطردي والموجب، حيث نلاحظ أن إشارة المعاملات المتعلقة بجميع مؤشرات المتغير عصرنة إدارة الموارد البشرية هي إشارات موجبة، والمبينة أيضا في الجدول رقم: (38)، **لاختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير توظيف التكنولوجيا في المنصات العلمية الأكاديمية لرفع أداء الأستاذ الجامعي**، إضافة إلى عامل آخر ألا وهو إحصائية مستوى الدلالة بلغ 0.000، وهذا يبين لنا أن هذا المعامل دال إحصائيا حيث أن مستوى الدلالة الخاص به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي إفترضناه في دراستنا سابقا ب 0.05، وهذا أكد على قبول الفرضية الفوعية رقم: 04، والتي نصت على: "توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنصات العلمية الأكاديمية له دور في رفع أداء الأستاذ من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية تؤى لمؤشرات ( الهيئة التدريسية - التحول الرقمي والمعرفة الحديثة)" وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من حيث الأستاذ الجامعي كعضو هيئة تدريس وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال العصرية، مظاهر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة الموارد البشرية. إضافة إلى ما جاء في تطبيق الإدارة الإلكترونية في التعليم العالي وآلياتها، سبل تنمية رأس المال البشري (تطوير المؤسسات العلمية- توظيف العلوم والمعارف- التطوير المستمر للمهارات العلمية- التطوير الإداري...إلخ).

#### خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى جامعة غرداية باعتبارها مؤسسة جامعية ممثلة ل: 58 ولاية، وتم التطرق لعصرنة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، والأدوار المختلفة التي يديرها أغلبية الأساتذة بالجامعة، سواء ما تعلق بالجانب الإداري، أو حتى كهيئة تدريسية، ودراسة مدى تأثير ودور العصرنة على الجامعة وخاصة على أداء الأساتذة باعتبارهم أهم مورد تركز عليه الجامعة، كما تم التعريف بالمؤسسة كمرحلة أولى وتناول خصوصيتها، فيما كانت المرحلة الثانية عبارة عن توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان على أساتذة الجامعة

بمختلف مراكزهم ورتبهم الإدارية (إداريين، مدرسين) بالجامعة، من أجل قياس أثر العصرنة على ترقية الأداء، ومدى الإصلاحات التي أقرتها الدولة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي عموماً، خصوصاً ما تعلق بجانب التدريب والتكوين والتطوير، بحيث كلها أساليب عصرية ترقى بالأداء إلى مستويات عليا وتحقيق العصرنة، ولقد بلغت عينة الدراسة "204" عينة، وبعد تفريغ الإستمبيان تم معالجة نتائج الإستمبيان وتحليلها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، ولقد تم الإعتماد أيضا على جملة من الأساليب الإحصائية (النسب المئوية، التكرارات، والمتوسط الحسابي... الخ)، و في مرحلة موائية و كآخر مرحلة في هذا الفصل تم تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة.



# الخاتمة

### الخاتمة

تعيش المؤسسة الجامعية اليوم عدة تحديات خصوصا في عصر المعرفة والتطور المعلوماتي والتقنيات العصرية التي طغت على جميع المجالات، والتي أصبحت تشكل تحديات ورهانات وتعايشها يوميا، مما استوجب ضرورة إحداث العصرية على أساليب التسيير واستبدالها بأساليب واستراتيجيات عصرية تماشيا والتطور التكنولوجي.

كما أن عالم اليوم أصبح يسوده تسابق معرفي كبير، هذا ما أدى بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية ضرورة تحليها باليقظة التامة من أجل تحقيق مستويات عليا من الأداء والجودة، الأمر الذي حتم اتباع استراتيجيات التحول في ممارسات تنمية مواردها، و بأن تتطور تماشيا والمستجدات التي تحدث يوميا وبشكل مفاجئ حتى تتمكن الإدارة الجامعية من مواكبة هاته التطورات كغيرها من مؤسسات المجتمع المختلفة، فهي تعد إحدى وأهم المؤسسات التي سعت جاهدة إلى محاولة تحقيق العصرية بجميع المقاييس من أجل إحداث طفرة نوعية في المجتمع.

وبما أن الأستاذ الجامعي يعد أهم مورد بها، ارتأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ضرورة تبني استراتيجيات حديثة تتملكها وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحقيق هاته العصرية تماشيا مع الركب الحضاري حتى تضمن بقائها واستمراريتها، وبما أن هاته التكنولوجيا تعد نوعا جديدا وتتطور بشكل متسارع جاءت هاته الدراسة من أجل توضيح مدى تأثيرات هاته التكنولوجيا ومخلفات العصرية على أداء أهم مورد بالجامعة ألا وهو الأستاذ الجامعي، كون هذا التأثير يظهر بطبيعة الحال وينعكس على الأداء المؤسسي عموما، بما أن التدريب والتطوير والتكوين من وظائف إدارة الموارد البشرية إضافة إلى وظائفها الإستراتيجية التي تحظى بها، فإن هاته العصرية ركزت و بدأت بالأستاذ الجامعي لأهمية هذا الأخير في الجامعة. كما أن مهام الأساتذة الجامعيين متعددة بهاته المؤسسة ما بين العمل التدريسي والعمل الإداري، فإنهم بذلك يعدّون الشريك المرافق لمختلف أعمال وأنشطة الإدارة بشكل يومي، كما أنّهم يساهمون بشكل كبير في دفع الجامعة نحو التقدم، لما لذلك من أهمية ودور بالغ لتحقيق الرقي بهاته المؤسسة الهامة.

ويعتبر الأساتذة الجامعيين في الجامعة أهم مورد بشري إداري وحتى أكاديميا في ظل التطورات التكنولوجية والعصرية، وأن العمل الإداري للكادر الأكاديمي كعضو هيئة التدريس يساهم بشكل فعال في الإدارة من خلال مشاركتهم في عمليات التخطيط الإداري ووضع البرامج التنموية التدريبية، وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا يتطلب النهوض بالمهارات والخبرات والمعارف وحسن الإستثمار الجيد في هذا المورد البشري من خلال تبني استراتيجيات فعالة من أجل تحقيق مستويات عليا في الأداء العام وهذا الأخير يتحقق من خلال تحسين الأداء البشري فيها.

وقد تضمنت هاته الدراسة أثر العصرية على أداء الأستاذ الجامعي والأداء المؤسسي بصفة عامة لأنه من خلال الجزء يتحقق الكل، والأستاذ الجامعي يشارك بصفة فعالة في الإدارة الجامعية من خلال الأدوار المنوطة له، فمن خلالهم تمكنا من معرفة مدى تأثير هاته العصرية على أدائهم ومدى تحقيق أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة على أدائهم والأداء التنظيمي ككل. وقد خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج سنوجزها فيما يلي:

- أن الإستراتيجيات الحديثة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية خصوصا ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة تعتبر من أهم الإستراتيجيات التي تهدف أساسا إلى التطوير والتدريب المستمرين من أجل تنمية مواردها، كما أنها تعتبرهم شريكا في تحقيق الأهداف المرجوة.

- أن الأداء الوظيفي وترقيته مرهون بمدى تغيير الأساليب والبرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الفعلية النابعة من التنظيم والمؤسسة في حد ذاتها، مع ضرورة مشاركة الجميع في وضع تلك الخطط والبرامج التنموية، وهذا الأسلوب تتبعه الوصايا مؤخرا بحيث طلبت مؤخرا إعداد الإحتياجات الفعلية المادية والبشرية من أجل دراسة وتوفير متطلبات العصرية، كما أنها تعتبر نوع من التشاركية في اتخاذ القرارات. (أنظر الملحق رقم:03).

- الاهتمام بإدارة العمل الجماعي وروح الفريق من أجل تأدية المهام وتحقيق العصرية والأهداف التنظيمية وحتى الفردية.

- تحقيق الجامعة المتعلمة مرهون بمدى تقبل الجميع للتغيير نحو تحقيق الأهداف المشتركة والتطور ومسايرة التكنولوجيا بما يخدم مجتمعاتنا.

- أيضا اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء وأيضا إعادة الهندسة.
- يمثل التحفيز الدافع من أجل تحقيق الرقي وجودة الأداء.
- لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام في ترقية الأداء الوظيفي وحتى التنظيمي، فهي تسهل أداء الأعمال بأقل تكلفة وجهد، مما يسهل عمليات التواصل الجيد فيما بين الموظفين، وحتى بين الأساتذة والطلبة إذا توفرت متطلباتها بشكل جيد.
- يشكل تقييم الأداء العادل المرجح الأول للجامعة في اتخاذ العديد من القرارات ذات الشأن بالموارد البشري من أجل الإعداد الجيد لنظام حوافز عادل.
- تحقيق العصرية بالجامعة مرهون بمدى اتباع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية العصرية من تدريب مستمر مع متابعة نتائجه وتصحيح اخفاقاته، التطوير التنظيمي، الإبداع الوظيفي... إلخ
- وعي الجامعة محل الدراسة بأهمية عصرية إدارة الموارد البشرية والحرص على تحقيق مستويات الجودة في الأداء من خلال التواصل الفعال والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بالرغم من قلة الإمكانيات والموارد البشري المتخصص الذي لا يغطي جميع متطلبات العصرية بالشكل الأمثل.
- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال العصرية على أداء الأستاذ الجامعي سواء إداريا أو هيئة تدريسية من خلال تأدية الخدمات الإلكترونية في الجامعة، وتوظيفها من خلال أنظمة التدريب المبرمجة وفي عمليات التواصل.
- وكتوصيات متوصل إليها في دراستنا هاته ما يلي:**
- 1-يعتبر المورد البشري العقل المفكر للإدارة ومصدر للمعلومات والاقتراحات لذا وجب الاهتمام به واشراكه في اتخاذ القرارات الإدارية بالرأي والفكر.
  - 2-إيجاد إطار قانوني وتشريعي واضح المعالم يهتم فعليا بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والحماية من القرصنة.
  - 3-تقييم أداء الموظفين وفقا لبرامج حديثة تجعل من التحفيز عاملا يدفع بهم لتحقيق الجودة والتميز وتفجير جميع الطاقات الكامنة لديهم، مما يساهم في ترقية الأداء الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي على حد سواء.

4- تدعيم شبكات الأنترنت وتقويتها مما يجعل الاستغلال الأمثل والتطوير الذاتي عاملا يدفع بالموظف للبحث عن أساليب التكوين والتدريب الذاتي وبالتالي تطوير رقمنة إدارة الموارد البشرية.

5- الإستفادة من الدول المتقدمة في مجال التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات كفيلة تدعم روح الفريق والإبداع والتميز.

6- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية على استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل البرمجة والأمن الإلكتروني والتواصل الاجتماعي حتى تتمكن المؤسسات من الاستغلال الأمثل والاستفادة القصوى من هذه التكنولوجيا فعليا.

8- إن عصرنة الجامعة عموما وتطوير الأداء مرهون بإيلاء الأهمية والعناية بالعنصر البشري وتنمية الإبداع في المؤسسة الجامعية وإدارتها، خصوصا في ظل العولمة الرقمية وما أفرزته من متغيرات كثيرة ومتسارعة في ظل توفر منافسة لا ترحم وعلى جميع الأصعدة.

9- اختيار وتدريب كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري والتدريسي تستخدم أساليب حديثة في الاتصال والتواصل وإقامة علاقات إنسانية تشجع على العمل وتزيد دافعية جميع الأفراد نحو العمل.

10- زيادة الإنفاق على قطاع التعليم العالي وتوفير التكنولوجيا الحديثة.

كل هذا يجعل من المسؤولين في الدولة وأصحاب القرار خاصة في المؤسسات المركزية من ناحية، والباحثين الأكاديميين من ناحية أخرى أمام حتمية منح هذا الموضوع الاهتمام الأكبر مما هو عليه اليوم.

وفي الأخير فإنه لا شك أنه رغم الجهد المبذول من أجل إتمام هذه الدراسة، إلا أنها لا تخلو من النقائص بسبب تعذر تناول كل شيء بالتفصيل، لتثعب الموضوع، فقد حاولت الباحثة في حدود إشكالياتها المطروحة معالجة موضوع الدراسة من خلال ما تم تحصيله من مادة علمية في الجانب النظري، وما تم كشفه من حقائق في الجانب الميداني التطبيقي، وبالرغم من ذلك يمكن أن تكون جسرا تربط بين بحوث سبقت فأضافت إليها بعض المستجدات فأثرتها، و كتمهيد لبحوث و مواضيع، بحيث يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث مستقبلية، وهذا هو أساس البحث العلمي، حيث أن من أهم ميزاته أنه مبني على تراكمات معرفية وفكرية، كما أن موضوع العصرنة في

الجامعة الجزائرية عموما عرف تطور و بشكل جدي منذ 2019/2020، أي أثناء الفترة الوبائية العالمية كوفيد 19، وهنا وجدت الجامعات الجزائرية عموما نفسها أمام تحديات كبيرة وضرورة التأقلم مع المستجدات العالمية، ولهذا فإن نتائج هاته العصرنة سنراها مستقبلا بشكل أكثر وضوحا، و من المقترحات وكأفاق للدراسات المستقبلية نذكر ما يلي:

- تحديات الأستاذ الجامعي في ظل مستجدات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في العالم العربي.

- معوقات تجسيد عصرنة إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي في الجزائر.

- دور التحسين المستمر في الجامعات الجزائرية في تنمية الموارد البشرية.

- استراتيجيات الجامعة الجزائرية المعاصرة وأفاقها المستقبلية.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



الملحق رقم (01): محكمي الإستبيان

الجامعة	التخصص	الإسم واللقب
جامعة غرداية	إدارة الموارد البشرية	أد/ كسنة محمد
جامعة غرداية	كلية الاقتصاد	أد/مصطفى عبد اللطيف
جامعة بسكرة	إدارة الموارد البشرية	د/ حرز الله محمد
جامعة غرداية	كلية الاقتصاد	د/بوقرة إيمان
جامعة غرداية	إدارة الموارد البشرية	د/ بوقرة نور الهدى
الجامعة الإسلامية ولاية مينيسوتا الأمريكية	قيادة تربوية	د/ هبة أبو عيادة
جامعة ليبيا	قيادة تربوية	د/ ليلي العزيمي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



الملحق رقم (02): الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
إستمارة إستبيان



طالبة الدكتوراه: غرابلي سعاد

عنوان أطروحة الدكتوراه: " دور عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الإدارة

العمومية-دراسة حالة الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية "

للاتصال بالباحثة: [souadgherabli@gmail.com](mailto:souadgherabli@gmail.com)

تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام بالتحضير لأطروحة دكتوراه LMD في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، بعنوان "دور عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الإدارة العمومية-دراسة حالة الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية -"، تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً للجانب النظري المنجز تم إعداد هذا الاستبيان بهدف تشخيص واقع عصرنة إدارة الموارد البشرية في جامعة غرداية من وجهة نظر عينة من الأساتذة بجامعة غرداية، ومن هذا المنطلق أرجو التكرم من حضراتكم المحترمة بالإجابة بدقة على العبارات الواردة أدناه حتى تكون نتائج الدراسة موثوقة وموضوعية، مع العلم أن الإجابات التي ستدلون بها تتسم بدرجة عالية من السرية والأمانة العلمية وستوظف لأغراض علمية بحتة. نشكركم على حسن استجابتكم مع وافر التقدير والعرفان.

ملاحظة: نرجو منكم أن تفضلوا بملأ الاستمارة عن طريق علامة (X) في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-الرتبة العلمية:

أستاذ (ة) تعليم عالي  أستاذ (ة) محاضر ب  أستاذ (ة) محاضر أ  أستاذ (ة) مساعد ب   
أستاذ (ة) مساعد أ  أستاذ (ة) مؤقت

3-مناصب إدارية:

عميد الكلية  نائب العميد  رئيس قسم  نائب رئيس قسم   
مناصب إدارية أخرى

4-الخبرة المهنية بالجامعة:

من 1 إلى 05 سنوات  من 06 إلى 11 سنة  من 12 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

5-الكلية التي تنتمي إليها:

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  -كلية الحقوق والعلوم السياسية   
-كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض  -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية   
-كلية العلوم والتكنولوجيا  -كلية الآداب واللغات الأجنبية

6-المؤهل العلمي:

ماجستير  دكتوراه LMD  دكتوراه علوم  دكتوراه دولة

## الملاحق

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

أولاً: الأبعاد الخاصة بعصرنة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية

1-توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	لدي معرفة شاملة عن الأنظمة الإلكترونية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية التي أحتاج إليها في عملي والمطبقة في الجامعة.			
2	أتابع باستمرار التطورات الحاصلة في مجال الأنظمة الإلكترونية الجديدة.			
3	أدرك جيدا مزايا الإدارة الإلكترونية.			
4	تتوفر برامج تكوينية إلكترونية للأساتذة منشورة على موقع الجامعة.			
5	تستخدم المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لأغراض تدريب الأساتذة عن بعد.			

2-جودة الخدمة وتوفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة للموارد البشرية:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تتوفر لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي نحو تفعيل أنظمة الإدارة الإلكترونية في مجال تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية.			
2	توجد دراسات علمية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في المكتبة الجامعية.			
3	تتوفر الجامعة على كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة لتحقيق مشروع التحويل إلى الإدارة الإلكترونية.			
4	تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية.			
5	أجهزة الحاسوب وأنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة وشبكة الأنترنت الداخلية تعتبر كافية عمليا لبناء نظام عصري للإدارة الإلكترونية الحديثة في جامعتك			

3- أداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تساهم الإدارة الإلكترونية بمشاركة الأساتذة بعملية اتخاذ القرارات بالجامعة			
2	يتوفر في الجامعة قسم خاص بتقييم الأداء الإلكتروني			
3	تعزز وتسهل الإدارة الإلكترونية عملية الرقابة والمتابعة للأساتذة			
4	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الجامعة			
5	تساهم الخدمات الإلكترونية العصرية في رفع مستوى أداء الأساتذة			

ثانيا: الأبعاد الخاصة بتطوير برامج التدريب وأنظمة التحفيز وتنمية الأداء

1- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أنظمة التدريب والتحفيز

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تعزز ادارة الموارد البشرية الإلكترونية عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأساتذة القسم			
2	يساهم الإستقطاب الوظيفي للأساتذة في اختيار الأكفأ من المترشحين			
3	يساعد النظام التحفيزي المعتمد على تنمية المهارات وخلق الدافعية لتحسين الأداء			
4	تمنح الترقيات والمكافآت على أساس التمايز في جودة الأداء			
5	تلاحظ من خلال مسارك الوظيفي وجود سياسة للتحسين المستمر والجودة الشاملة في التعليم			

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تلجأ الجامعة لجلب الكفاءات المتميزة المبدعة من خارج المؤسسة الجامعية من خلال الاستقطاب الإلكتروني			
2	تنظم الجامعة دورات تكوينية إلكترونية عن بعد بغرض تدريب الأساتذة			

3	يتم تدفق المعلومات بين الأساتذة والإدارة عبر وسائل التواصل الإجتماعي الحديثة (فيس بوك، واتساب، الإيميل المهني....)		
4	أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة		
5	أستفيد كأستاذ من التكوينات الرقمية عبر المنصات المدرجة حديثا		

**2- إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات التعليمية:**

الجزء الثالث: أداء الأستاذ الجامعي في جامعة غرداية

أولا: الأبعاد الخاصة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لرفع الأداء

**1- تطبيق الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة:**

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تقييم أداء الأساتذة إلكترونيا			
2	توفر الجامعة نظام الاختيار الإلكتروني لطلبات التوظيف المقدمة لها			
3	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة معرفة الأساتذة بمهام عملهم			
4	تؤدي المنصات الرقمية الحديثة بالجامعة وظيفة التكوين بشكل جاد لجميع الأساتذة			
5	تساهم الأجهزة والوسائل في رفع معدلات أداء الأساتذة الموظفين			

**2-رضا الأساتذة الموظفين (هيئة التدريس-الأساتذة الإداريين):**

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يشعر الأساتذة بالرضا الوظيفي بحيث يدفعهم ذلك للفاعلية الحماس والتجديد التطوير والإبداع			
2	يتم استغلال التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني			
3	يعاني بعض الأساتذة من صعوبة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في ظل عصر التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي			

4	تدفق الإنترنت الداخلية المتوفر حالياً يعتبر كافياً عملياً لتطبيق مشروع الرقمنة وفقاً للتوصيات الوزارية العليا		
5	تعزز عملية الرقمنة روح الإبداع والتطوير الذاتي بين الأساتذة		

ثانياً: الأبعاد الخاصة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنصات العلمية الأكاديمية

1-توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الهيئة التدريسية:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في مجال التعلم عن بعد للطلبة			
2	يعتمد الأساتذة على توظيف الوسائط الإلكترونية في التعليم الحديث في جامعتك			
3	تساعد الإدارة الإلكترونية في سرعة الحصول على المعلومات المتعلقة بالأساتذة			
4	يتم استثمار التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني			
5	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى الجامعة			

2-تطوير الأداء التعليمي للكفاءات التعليمية في جامعة غرداية وفق التحول الرقمي والمعرفة الحديثة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تحفز الإدارة الأستاذ على التعلم والتكوين الذاتي لتطوير أدائه المهني ومهاراته التعليمية			
2	يستعمل الأستاذ الطرائق الحديثة في التعليم (التعليم الإلكتروني، وسائل التواصل المختلفة، الحلقات النقاشية..)			
3	يلاحظ الأستاذ نمواً في المهارات والأداء التعليمي، بسبب جودة برامج التدريب بالجامعة			
4	تسهم تقنية ميتا فيرس التعليم الحديثة في ترقية أداء الأستاذ الجامعي وجودة مخرجاته			
5	تميز البيئة التعليمية في الجامعة بالفعالية وتساعد على ترقية الأداء التعليمي			



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



الملحق رقم (03): دليل تحضير الجلسات الوطنية بخصوص إصلاح قطاع التعليم العالي  
وعصرنته أفريل 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

دليل تحضير الجلسات الوطنية حول إصلاح قطاع  
التعليم العالي وعصرنته

أفريل 2023

### مدخل:

تتطلب الرهانات المعقدة التي تواجه المجتمع إجابات جريئة، وأحياناً مبدعة وبرغماتية، مبنية على المشاركة والتكفل الحقيقي بالمواضيع التي تركز مهام مؤسسة التعليم العالي، كالتعليم والتكوين والبحث والإبداع والابتكار.

ومن هذا المنطلق، أطلقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سلسلة من ورشات التفكير، من شأنها أن تتوج بجلسات وطنية، تهدف إلى تنفيذ سلسلة من إصلاحات القطاع. ومن المتعارف عليه، أن كل إصلاح اجتماعي يجب أن يختبر من خلال بعدين اثنين على الأقل، أحدهما يتعلق بالتشخيص، والآخر يختص بطرق التنفيذ، حتى يكون منسجماً، ويلقى قبولاً من طرف المعنيين بتطبيقه. لذا، أعد هذا الدليل الذي يحصر آراء واقتراحات الأسرة الجامعية، للاستئناس به أثناء انعقاد الورشات المحلية خلال الفترة الممتدة من منتصف شهر أفريل إلى غاية منتصف شهر جوان 2023، تحضيراً للجلسات الوطنية حول التعليم العالي وعصرنته، والتي سيحدد تاريخها لاحقاً.

### مقدمة:

تشكل عصرنة الجامعة سيرورة دائمة للتكيف والمقاومة، وهي في تحوّل دائم. إنها بمثابة إطار يسمح بالقيام بوقفات تقييمية وتكيفية ضرورية لمواصلة تحقيق الأهداف المسطرة، ضمن محيط متغير وعصري، يتميز بتحديات فرضتها عولمة الاقتصاد والمعرفة وتكنولوجيات الاعلام والاتصال، وبروز مهن جديدة، وعصرنة البيئة التعليمية، إضافة إلى التنافس بين الجامعات الذي زادت حدته مع بروز التصنيفات الدولية للمؤسسات الجامعية.

يتمثل الرهان الرئيسي لعصرنة الجامعة في مراجعة نمط سيرها وحوكمتها وأهدافها لجعلها "نظاماً جديداً مرجعياً" يسمح بإيجاد الاجابات الملائمة للتساؤلات الكبرى المطروحة، وهو ما سيتم عرضه في الورشات المحلية تحضيراً للجلسات الوطنية. حيث أنه، من المحبذ ضمان مشاركة أكبر لكل الفواعل الجامعية المعنية التابعة لقطاع التعليم العالي، حرصاً على تحقيق توافق وفق مقاربة تشاركية تشاورية، على أن ينشط هذه الورشات مديري المؤسسات الجامعية.

### 1. الأهداف:

الهدف الأول: تدعيم جودة التكوين الجامعي وتشغيلية الخريجين.

– الورشة 1: التعليم والتكوين،

– الورشة 2: تشغيلية الخريجين، والابتكار، وتنمية الثقافة المقاولاتية.

الهدف الثاني: ترقية البحث والابتكار.

– الورشة 3: التكوين في الدكتوراه والبحث الجامعي.

الهدف الثالث: ترقية الحوكمة الجيدة واستمثال تسيير الموارد.

- الورشة 4: الإطار المعيشي للطلبة،
- الورشة 5: الحوكمة الجامعية،
- الورشة 6: اقتراحات جديدة للتنظيم البيداغوجي والطلب الاجتماعي.
- الهدف الرابع: تحسين مرئية وجاذبية الجامعة.
- الورشة 7: مرئية وجاذبية الجامعة وإشعاعها الدولي.
- الهدف الخامس: مراجعة الخارطة الجامعية.
- الورشة 8: المرافقة القانونية والتنظيمية.
- الهدف السادس: المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للجامعة.
- الورشة 9: المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للجامعة (التكوين المتواصل، وتثمين مكتسبات الخبرة، الطلب الاجتماعي).

## 2. خارطة الطريق:

مخرجات	ورشات	تواريخ
الهدف الأول: تدعيم جودة التكوين الجامعي وتشغيلية الخريجين		
	الورشة 1: التعليم والتكوين	
	الورشة 2: تشغيلية الخريجين، والابتكار، وتنمية الثقافة المقاولاتية	
الهدف الثاني: ترقية البحث والابتكار		
	الورشة 3: التكوين في الدكتوراه والبحث الجامعي	
الهدف الثالث: ترقية الحوكمة الجيدة واستمثال تسيير الموارد		
	الورشة 4: الإطار المعيشي للطلبة	
	الورشة 5: الحوكمة الجامعية	
	الورشة 6: اقتراحات جديدة للتنظيم البيداغوجي	
الهدف الرابع: تحسين مرئية وجاذبية الجامعة		
	الورشة 7: مرئية وجاذبية الجامعة وإشعاعها الدولي	
الهدف الخامس: مراجعة الخارطة الجامعية		
	الورشة 8: المرافقة القانونية والتنظيمية	
الهدف السادس: المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للجامعة		
	الورشة 9: المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للجامعة والطلب الاجتماعي	

## 3. خاتمة:

يجب على الجامعة أن تكون لفائدة المجتمع. وإذا لم تحظ هذه الخدمات بالاعترافات، فهذا يرجع أولاً إلى إشكالية مواءمة التكوين، الذي يشكل حجر عثرة حقيقي. لتأتي بعدها الكيفية المعتمدة للمضي نحو الواقع

الملموس، ونحو حوكمة تقيّم وفق معايير محددة، وبحث موجه نحو الابتكار، من خلال ترمين نتائجه وجعلها منتجة للثروة وخلق مناصب شغل. كما يعود السبب الأخير للأستاذ كون أن مسؤوليته هي في نفس الوقت جوهرية وسببية. إذ لا يمكنه الاكتفاء بمهامه التقليدية (تليغ وتلقين المعارف)، والتي أصبحت غير كافية، بل يتوجب عليه أن يدرك، وبدون مراقبة إدارية، أن مصير الأجيال المستقبلية يتوقف على مدى التزامه ونوعية خدماته المقدمة. لذا، يتوجب عليه أن يعلم بأن مهامه تكمن في المرافقة والقيادة والتعليم والاستشارة والبحث، ونتاج مستمر لمعارف جديدة. كما يجب عليه أن يعلم أيضا بأنه مثال يقتدى به بالنسبة للطلبة، وأن النقطة التي يمنحها لهم يجب أن تعكس دائما مدى بلوغهم واكتسابهم للكفاءة المستهدفة.

4. الورشات:

ورشة 1 : التعليم والتكوين		
المحور1: التنظيم البيداغوجي		
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات
الميادين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف وصلنا لهذا العدد من الميادين؟</li> <li>- تحليل التنظيم البيداغوجي الحالي حسب الميدان، على ضوء الأهداف والتجارب الدولية...؟</li> <li>- التأثيرات على نجاح الطالب؟</li> <li>- التأثيرات على مرئية عرض التكوين؟</li> <li>- التأثيرات على التنظيم البيداغوجي والإداري للجامعة؟</li> <li>- كيف نقلص من هذا العدد للرفع من نجاح الطالب؟</li> <li>- ما هو العدد المقبول والمناسب للميادين؟</li> <li>- ماهي الميادين التي تقترحونها بمراعاة المعايير الدولية؟</li> </ul>	
الشعب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل هي منسجمة داخل نفس الميدان؟</li> <li>- هل تستجيب للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للإقليم؟</li> <li>- ماهي الشعب المتوفرة حسب الميادين الجديدة داخل مؤسستكم؟</li> <li>- كيف ننشئ معابر وجسور بين الشعب؟</li> </ul>	

المحور2: برامج التكوين		
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات
جودة البرامج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جدوى عرض التكوين.</li> <li>- بناء عرض التكوين.</li> <li>- تأهيل عرض التكوين.</li> <li>- تقييم عرض التكوين.</li> <li>- كيف نشرك القطاع الاجتماعي والاقتصادي في إعداد أي عرض تكوين؟</li> <li>- كيف يتم تقييم البرامج؟</li> <li>- هل يجب التفكير أو إحداث التعاقد؟</li> <li>- هل يجب مراجعة. من منظور الزيادة. عدد الأرصدة بالنسبة لوحدة التعليم الأفقية؟</li> <li>- كيف نتمن العمل الشخصي للطالب (نقاط أو أرصدة)؟</li> <li>- كيف ننهي الاستقلالية لدى الطلبة؟</li> <li>- هل يجب تحديد عدد محدد للمواد حسب الميدان وحسب السداسي؟</li> <li>- هل يجب وضع نظام للمراجعة والتقييم الدوري للبرامج والمواد المدرسة؟</li> <li>- اعتماد برامج التكوين؟</li> </ul>	
كيفية تنفيذ البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعميم التدريس باللغة الانجليزية؟</li> <li>- هل يجب تفادي التخصص في السنة الأولى ليسانس؟</li> <li>- لماذا لا يجب المرور نحو أشياء أخرى دون اكتساب القواعد الأساسية؟</li> <li>- هل يجب تحديد نقطة اقصائية؟</li> <li>- هل يمكن في السنة الأولى وضع مصفوفة هيكلية تحدد إطار المقاييس المشتركة لكل الجامعات حسب الميدان؟</li> </ul>	
النظام السداسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ما هو العدد المحدد لأسابيع الدراسة؟</li> <li>- تنظيم السداسي الأول؟:</li> <li>• من الفاتح سبتمبر إلى 31 ديسمبر: دراسة. امتحان. عطلة.</li> <li>• جانفي- منتصف فيفري: تریصات. الدورة الاستدراكية للسداسي الأول...</li> <li>- تنظيم السداسي الثاني؟:</li> <li>• منتصف فيفري – منتصف جوان: دراسة. امتحان. عطلة.</li> <li>• منتصف جوان- منتصف جويلية: الدورة الاستدراكية للسداسي الثاني. مناقشات.</li> </ul>	

<b>المحور3: نجاح الطالب</b>		
الاقترحات	عناصر مقترحة للنقاش	الأجزاء
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشكالية التوجيه وأثارها على نجاح الطالب؟</li> <li>- أسباب الرسوب في طور الليسانس؟</li> <li>- الظروف والحلول؟</li> <li>- كيف ننظم الوصاية؟</li> <li>- هل يمكن تعيين الأساتذة المرجعيين؟</li> <li>- كيف يمكن وضع بيداغوجية مركزة على الطالب؟</li> <li>- كيف ننظم التناوب والمرونة (الحق في العودة للدراسة)؟</li> <li>- الحركية الوطنية والدولية للطلبة؟</li> <li>- دور التقييم في النجاح الأكاديمي للطالب؟</li> <li>- كيف ندفع بالطالب للحضور للمحاضرات؟</li> </ul>	<p><b>توجيه الطالب</b></p> <p><b>نحو النجاح</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نضمن انتقال سلس بين الثانوية – الجامعة؟</li> <li>- طرق العمل الجامعي؟</li> <li>- الطالب السفير؟</li> <li>- خلية الارتباط الثانوية-جامعة؟</li> </ul>	<p><b>تمفصل ثانوية-جامعة</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نضمن التكوين المستمر للأساتذة الباحثين؟</li> <li>- اليقظة البيداغوجية؟</li> </ul>	<p><b>تكوين الأساتذة</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نحسن نوعية التأطير في السنة الأولى ليسانس؟</li> </ul>	<p><b>تحسين التأطير في السنة الأولى</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع التعلم الذاتي والعمل الشخصي للطلبة؟</li> <li>- تطوير المعايير والجسور بين الشعب ؟</li> </ul>	<p><b>التقييم</b></p>
<b>المحور4: تامين التعلّيمات خارج المسار</b>		
الاقترحات	عناصر مقترحة للنقاش	الأجزاء
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نطوّر القدرة على التواصل؟</li> <li>- كيف نطور العمل بشكل بناء مع الآخرين؟</li> <li>- تسيير المسار الشخصي ومواجهة المشاكل؟</li> </ul>	<p><b>التطوير الشخصي للطلاب والمقاومة</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طالب خمسة نجوم؟</li> <li>- شهادة- مؤسسة ناشئة؟</li> <li>- الانخراط في حاضنة؟</li> <li>- التعلّم الذاتي؟</li> <li>- التقييم الذاتي؟</li> <li>- إلخ ....</li> </ul>	<p><b>المشاركة والمبادرة</b></p>

الورشة 2 : تشغيلية الخريجين، والابتكار، وتنمية الثقافة المقاولاتية		
المحور1: تشغيلية الخريجين		
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات
تقليص البطالة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نثمن الدراسات المهنية؟</li> <li>- كيف تعمل المؤسسة على تشجيع التكوين مدى الحياة؟</li> <li>- كيف ندرج النجاعة والجودة في عرض التكوين، لتقليص الهوة بين العرض والطلب.</li> <li>- تثمين مكتسبات الخبرة؟</li> <li>- ما هي أدوات تحسين التشغيلية؟</li> </ul>	
تدعيم الشراكة جامعة-مؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخراط المهنيين في التكوين؟</li> <li>- انخراط المهنيين في إعداد البرامج ذات الطابع المهني؟</li> <li>- استحداث مكاتب ربط جامعة-مؤسسة؟</li> <li>- تعميم ومأسسة واجهات جامعة-مؤسسة؟</li> </ul>	
تكييف التكوينات مع احتياجات المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استهداف المهن ذات القدرة التشغيلية الكبيرة والتكوين على هذا الأساس؟</li> <li>- تكريس البعد الجهوي للتكوين في علاقته مع خارطة الجامعة؟</li> <li>- تنمية المشروع المهني الشخصي للطلاب؟</li> </ul>	
المحور2: الابتكار والمقاولاتية		
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات
الابتكار والمقاولاتية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ما هي الإجراءات وهيكل المرافقة للابتكار واحداث المؤسسات؟</li> <li>- كيف ننسج العلاقة بين الجامعة والمؤسسة عبر مشاريع بحثية تتعلق بالصحة، والفلاحة، والتكنولوجيا والهندسة المعمارية والفنون والمنتجات الصيدلانية...؟</li> <li>- كيف نلقن مبادئ المقاولاتية والابتكار للطلبة؟</li> <li>- كيف نسهل تمويل المؤسسات الناشئة؟</li> </ul>	

الورشة 3: التكوين في الدكتوراه والبحث الجامعي		
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات
السياسة العلمية و البحث والابتكار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نفعل البحث؟</li> <li>- كيف نحفز الباحثين وطلبة الدكتوراه؟</li> <li>- كيف نحدد أولويات البحث؟</li> <li>- مهمة الباحث والاعباء الإدارية؟</li> <li>- كيف نشجّع مشاركة الكفاءات المقيمة بالخارج؟</li> <li>- كيف ننجز الأطروحة في الوسط المهني؟</li> </ul>	
تمويل البحث	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نسمح لمخبر بحث الوصول لمصادر تمويل أخرى؟</li> <li>- هل الاعتمادات كافية مقارنة بأهداف المخبر؟</li> <li>- هل يمكن تصوّر خصم ضريبة للبحث من المؤسسات؟</li> </ul>	
هيكلية وترقية البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع إحداث أقطاب كفاءات في العلوم الإنسانية والاجتماعية؟</li> <li>- إدراج العلوم الانسانية والاجتماعية في المشاريع متعدّدة التخصصات للبحث؟</li> </ul>	
وضع نظام لتثمين نتائج البحث	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع البحث بالشراكة بين مخابر البحث والمؤسسات؟</li> <li>- تشجيع الحركة الوطنية بين الجامعة والقطاع الاقتصادي والاجتماعي؟</li> <li>- تشجيع وتثمين الملكية الفكرية بالجامعة (إجراءات تحفيزية تخص تسجيل براءات اختراع، ...)</li> <li>- تشجيع إحداث المخابر الصناعية ومؤسسات مبتكرة تستغل نتائج البحث؟</li> </ul>	

الورشة 4: الإطار المعيشي للطلبة		
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات
تحسين الإطار المعيشي للطلبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نحسن النظام البيئي للدراسات والحياة في الجامعة: الدراسات، فضاءات العمل الشخصي، المكتبات، النشاطات الرياضية والثقافية، خدمات الإيواء والإطعام والنقل...؟</li> <li>- تحسين النظافة والأمن؟</li> <li>- الوقاية الصحية؟</li> <li>- التكفل بالطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة؟</li> </ul>	

الورشة 5: الحوكمة البيداغوجية والمؤسسية		
المحور 1: الحوكمة البيداغوجية		
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات
الحوكمة البيداغوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل سَهلت أو عَقَدت النصوص سارية المفعول، تسيير نظام ل.م.د.؟</li> <li>- من بين المعايير التي من المفترض أن تكون عقبات أمام تطوير ل.م.د.: التنظيم، عدم تطابق تكوين/شغل، المناهج البيداغوجية غير مناسبة، التدفقات، مؤهلات التأطير، مناهج التقييم غير ملائمة، نقص التحفيز، مقاومة التغيير، تنفيذ نظام ل.م.د دون مراعاة "الثقافة" البيئية، هل تطورها؟</li> </ul>	
نظام ضمان الجودة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف يمكن تدعيم مسار الجودة داخل المؤسسات (التقييم الذاتي، التقييم الخارجي...)?</li> <li>- هل يجب إحداث وكالة مستقلة للجودة؟</li> <li>- هل ينبغي على هذه الوكالة أن تعطي أولوية التركيز على تحسين النشاطات البيداغوجية والعلمية لمؤسسة التعليم العالي؟</li> <li>- هل الاعتماد أولوية في إطار جودة مؤسساتنا الجامعية؟</li> </ul>	
الآداب والأخلاقيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف يمكن وضع حد للغش في الامتحانات؟</li> <li>- كيف يمكن وضع حد نهائي "نسخ-لصق" الذي يمارسه بعض الأساتذة والباحثين وطلبة الدكتوراه وباقي الطلبة (مشروع نهاية الدراسة في الليسانس والماستر)؟</li> <li>- ما هي آليات أخلة الحياة الجامعية؟</li> </ul>	
المحور 2: الحوكمة المؤسسية		
الأجزاء	الأجزاء	الأجزاء
الدعم المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع برنامج للتكوين المتواصل لفائدة المسؤولين الإداريين للكليات؟</li> <li>- تنظيم ملتقيات حول الحوكمة؟</li> <li>- معيرة إجراءات العمل؟</li> <li>- إحداث نظام للتخطيط ومراقبة الميزانية؟</li> <li>- إحداث أنترنت المؤسسة؟</li> <li>- تصميم النظام الإعلامي المدمج؟</li> <li>- إعداد مخطط تطوير المؤسسة؟</li> </ul>	
المشاركة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف ندعم دور مختلف المجالس (مجلس الإدارة، المجلس العلمي، المجلس العلمي للكلية، اللجنة العلمية للقسم)؟</li> <li>- كيف ندعم المشاركة النوعية للشركاء الاجتماعيين في مختلف المجالس؟</li> <li>- كيف ندعم تعاون الأطراف المعنية؟</li> <li>- كيف نحسن من الخدمة الرقمية؟</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نضج آليات الوصاية لفائدة الطلبة؟</li> <li>- كيف نحسن ظروف الحياة والعمل؟</li> <li>- كيف نطور العلاقات مع القطاع الخاص والتعليم العالي الخاص؟</li> <li>- كيف نجلب اهتمام قدامى الخريجين؟</li> <li>- كيف نجلب اهتمام الممولين؟</li> <li>- كيف نطور مشاركة المستخدمين، الأساتذة، والأعوان التقنيين والدعم؟</li> <li>- كيف نعمل على إشراك الطلبة في القرارات الاستراتيجية (الميزانية...)?</li> <li>- كيف نعمل على إشراك الطلبة في القرارات الأكاديمية؟</li> </ul>
<b>المسؤولية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نرسي المسؤولية المحاسبية؟</li> <li>- كيف نطور المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية (متابعة الخريجين...)?</li> </ul>
<b>الاستقلالية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ماهي روافع مأسسة استقلالية المؤسسة الجامعية؟</li> <li>- إذا كنتم تعتقدون أن الاستقلالية الأكاديمية ضرورية، كيف يمكن أن نجعلها فعلية؟</li> <li>- كيف يمكن تحسين النصوص لزيادة الاستقلالية الإدارية والمالية للمؤسسات؟</li> </ul>
<b>المؤسسات الخاصة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف نشجع إحداث وتطوير مؤسسات تعليم عالي خاصة؟</li> <li>- كيف نشجع الاستثمار الوطني والأجنبي في مجال التعليم الخاص؟</li> <li>- ماهي درجة تطوير الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال التكوين الجامعي؟</li> </ul>
<b>المناخ الاجتماعي</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف يمكن تشجيع وتطوير وسائل الاتصال، والوساطة، وإدارة الصراعات، وتقنيات التفاوض...؟</li> </ul>

الورشة 6: اقتراحات جديدة للتنظيم البيداغوجي		
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات
الشهادة المزدوجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربط الشهادة الثانية بالجامعة المفتوحة أو التقليدية؟</li> <li>- إذا تم ربطها بالجامعة التقليدية:</li> <li>• كيف يمكن التوفيق بين تحضير شهادتين في نفس السنة (جدول التوقيت، القاعات، الموارد)؟</li> <li>• هل يجب ترك الإجراء على ما هو عليه؟</li> <li>• هل يجب ترك الإجراء، مع تقليل عدد سنوات الإنتظار؟</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الأثر على نوعية التكوين بالنظر إلى الموارد الإضافية اللازمة (القاعات، التأتير)؟</li> <li>- ألا ينبغي النظر في إمكانية تمديد وقت التعلم من خلال زيادة الحجم الساعي، والإبقاء على شهادة بثلاث (3) سنوات؟</li> <li>- إذا كان علينا الذهاب نحو ليسانس ب 4 سنوات، فما علينا إلا تعميمها لتفادي وجود مسارات ب 3 و 4 سنوات؟ وفي هذه الحالة، ما مصير الماستر؟</li> <li>- تمديد المسار ل 4 سنوات يسمح أكثر بتطوير مهارات ومعارف أفقية مهمة؟</li> <li>- يتجلى مستقبل التكوين في الماستر بعد المرور إلى مسار تكوين بكالوريا + 4 سنوات، في السيناريوهات التالية:</li> <li>• ماستر بسنة واحدة، مع تعزيز السنة الرابعة (ما يعادل سنة أولى ماستر الحالية).</li> <li>• ماستر بسنة واحدة، وسنة إضافية حسب التخصص (مثال: إحداث ماستر في الطب لفائدة البيولوجيين: إدارة المستشفيات، الوقاية وترقية الصحة ...).</li> <li>• ماستر بسنتين (سيؤدي إلى مراجعة النصوص، وإعادة النظر في النقطة الاستدلالية: 6 سنوات من الدراسة هي نفس المدة لتكوين صيدلي، وطبيب أسنان، وطبيب بيطري).</li> <li>• ماستر ب 5 سنوات دراسة، منذ السنة الأولى، مع تحضير شهادة الليسانس ب 3 سنوات، كشهادة وسيطة.</li> </ul>	
بكالوريا + 4 سنوات		

الورشة 7: مرئية وجاذبية الجامعة وإشعاعها الدولي		
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات
المرئية والجاذبية	- كيف تطور علاقة علوم-مجتمع؟	
	- إحداث شبكات موضوعاتية لضمان إشعاع أكثر لمؤسسة التعليم العالي الجزائرية؟	
	- كيف نحدث مناخ عمل مشجع؟	
	- جودة التكوين والبحث، التصنيفات الدولية، شراكات/تعاون، مشاريع مختلطة...؟	
	- كيف تطور الجاذبية اتجاه الطلبة الدوليين؟	
	- كيف نعزز تجمّع ودور قدامى الطلبة؟	
	- الرقمنة في خدمة المرئية والجاذبية الدولية؟	
	- شروط الدراسة؟	
	- الحياة في الحرم الجامعي؟	
	- التعاون والتبادلات والحركيات الدولية، الاتفاقيات والتوأمة، الشبكات الموضوعاتية.	
الإشعاع الدولي		
الكفاءات المقيمة بالخارج	- كيف نشجع مشاركة الكفاءات المقيمة بالخارج؟	
	- انخراط ودور الكفاءات المقيمة بالخارج؟	

الورشة 8: المرافقة القانونية والتنظيمية			
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات	
سياسة إحداث المؤسسات والأقطاب	- إعادة تحديد الإقليم لكل مؤسسة تعليم وبحث، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المحيط الاجتماعي والاقتصادي؟		
	- تحديد استراتيجية إحداث مؤسسات التعليم والبحث؟		
	- إعادة تنظيم (دمج، تحويل، نقل، إعادة تجميع) مؤسسات التكوين والبحث، وكذا شعب التكوين؟		
	- وضع تكوينات ملائمة حسب الأقاليم؟		
	- إضفاء الطابع الرسمي على الشراكات مع القطاع الاجتماعي والاقتصادي للإقليم، والجماعات المحلية؟		
	- إدراج المؤسسات الخاصة للتكوين العالي في خارطة الجامعة؟		
	- تشجيع إحداث الأقطاب التكنولوجية، تعاضد الشبكات الجامعية...؟		

الورشة 9: المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للجامعة والطلب الاجتماعي		
الأجزاء	عناصر مقترحة للنقاش	الاقتراحات
التكوين المتواصل والتناوبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف ننظم التكوين المتواصل؟</li> <li>- كيف ننظم التكوين التناوبي؟</li> </ul>	
تثمين مكتسبات الخبرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف ننظّم تثمين مكتسبات الخبرة؟</li> </ul>	
الطلب الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوع وفعالية الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع وللمؤسسات، من شأنها الدفع بعجلة التنمية في بلادنا، عن طريق إيجاد آليات لاستحداث مناصب شغل وخلق الثروة (المؤسسات الناشئة، المؤسسات الفرعية، مكاتب الدراسات...؟)</li> <li>- المسؤوليات الاجتماعية والمجتمعية للجامعة؟</li> <li>- نشر الثقافة العلمية؟</li> </ul>	

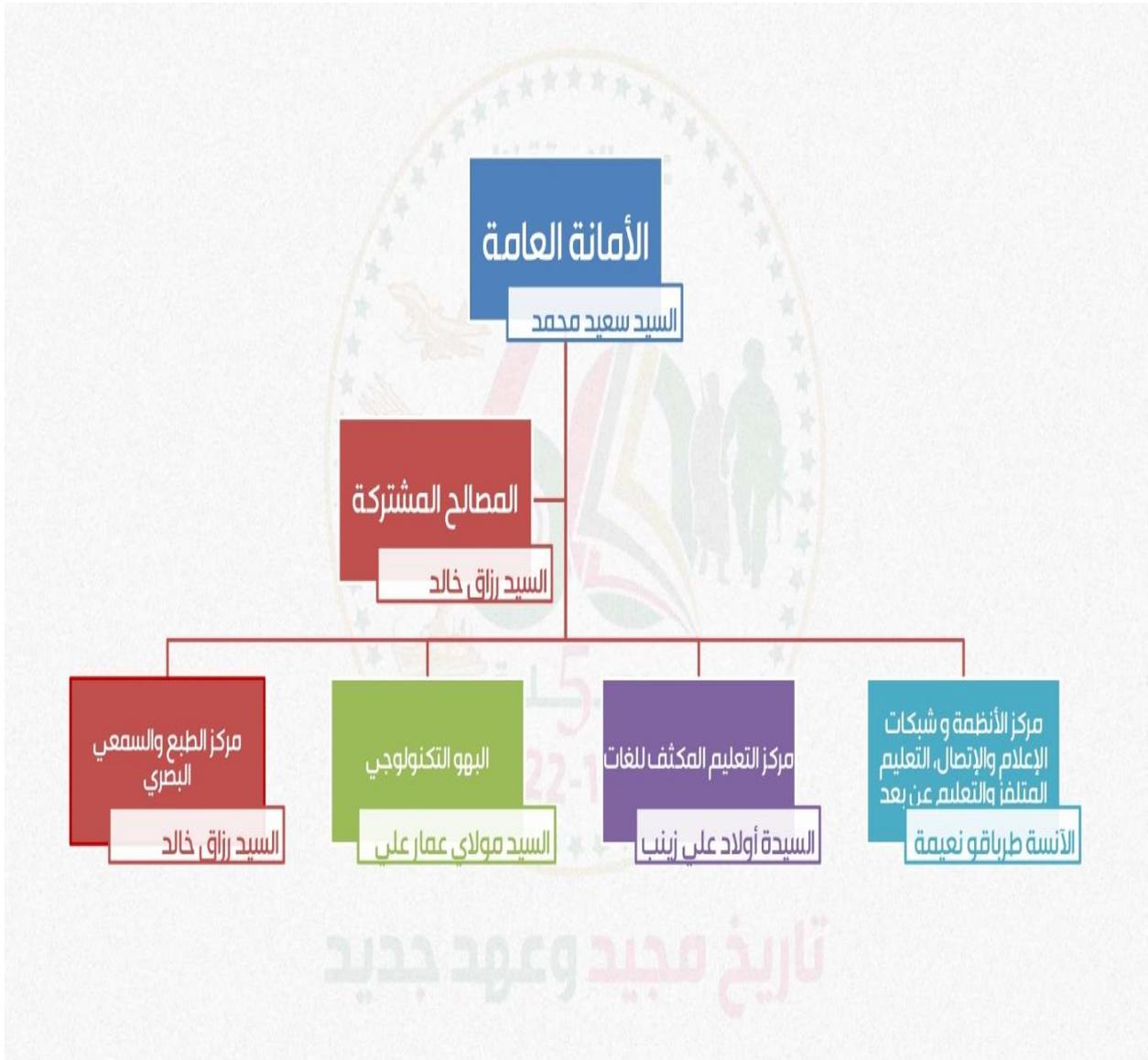


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



الملحق رقم (04): مخطط عمل مركز الطبع والسمعي البصري 2023





## مهام مركز الطبع والسمعي البصري؟

يتكون مركز الطبع والسمعي البصري من فرعين :

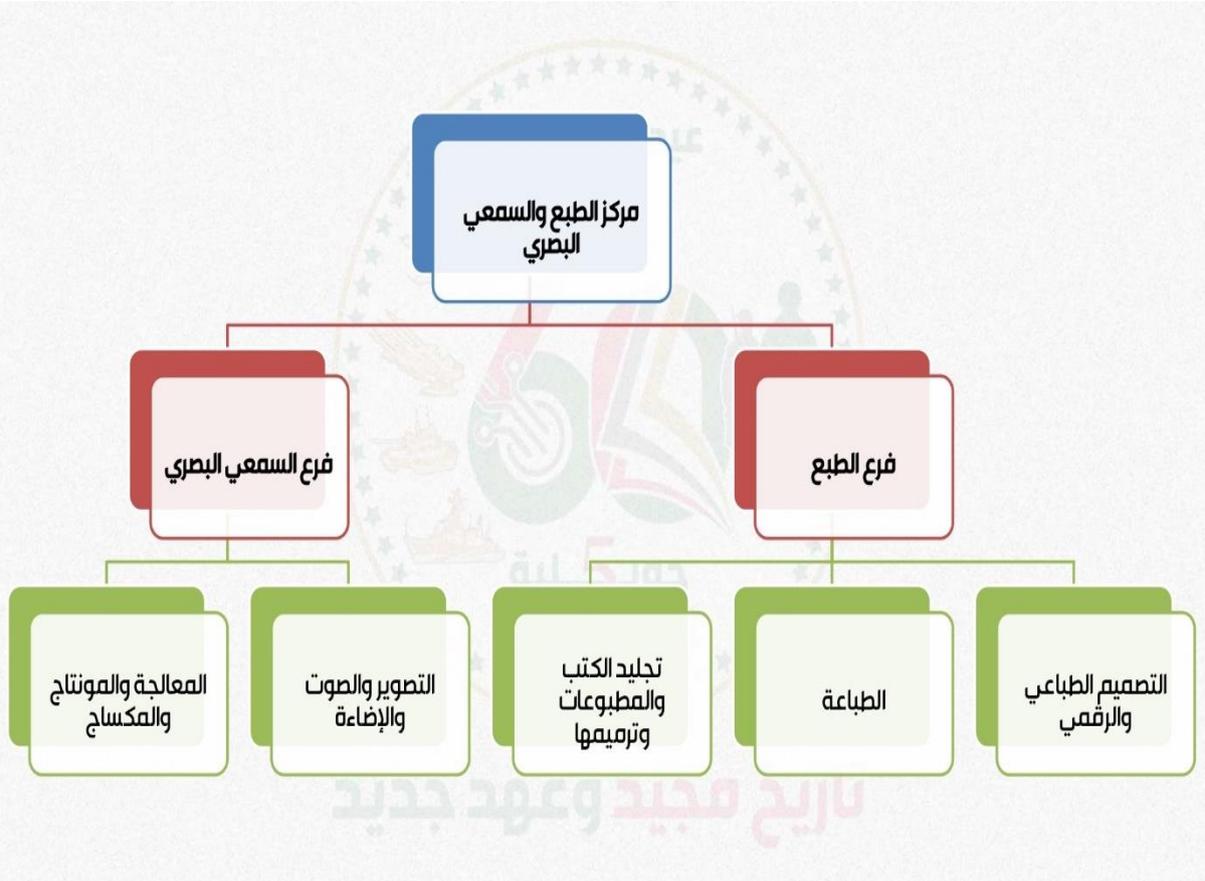
### 1. فرع الطبع:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة ( مطويات ، بوسترات، لافتات، ... الخ).
- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية ( دليل الطالب، مجلات، ... إلخ).

### 2. فرع السمعي البصري:

- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية (الدروس، الملتقيات والأيام الدراسية، ... إلخ).

تاريخ مجيد وعهد جديد



## مهام مركز الطبع والسمعي البصري؟

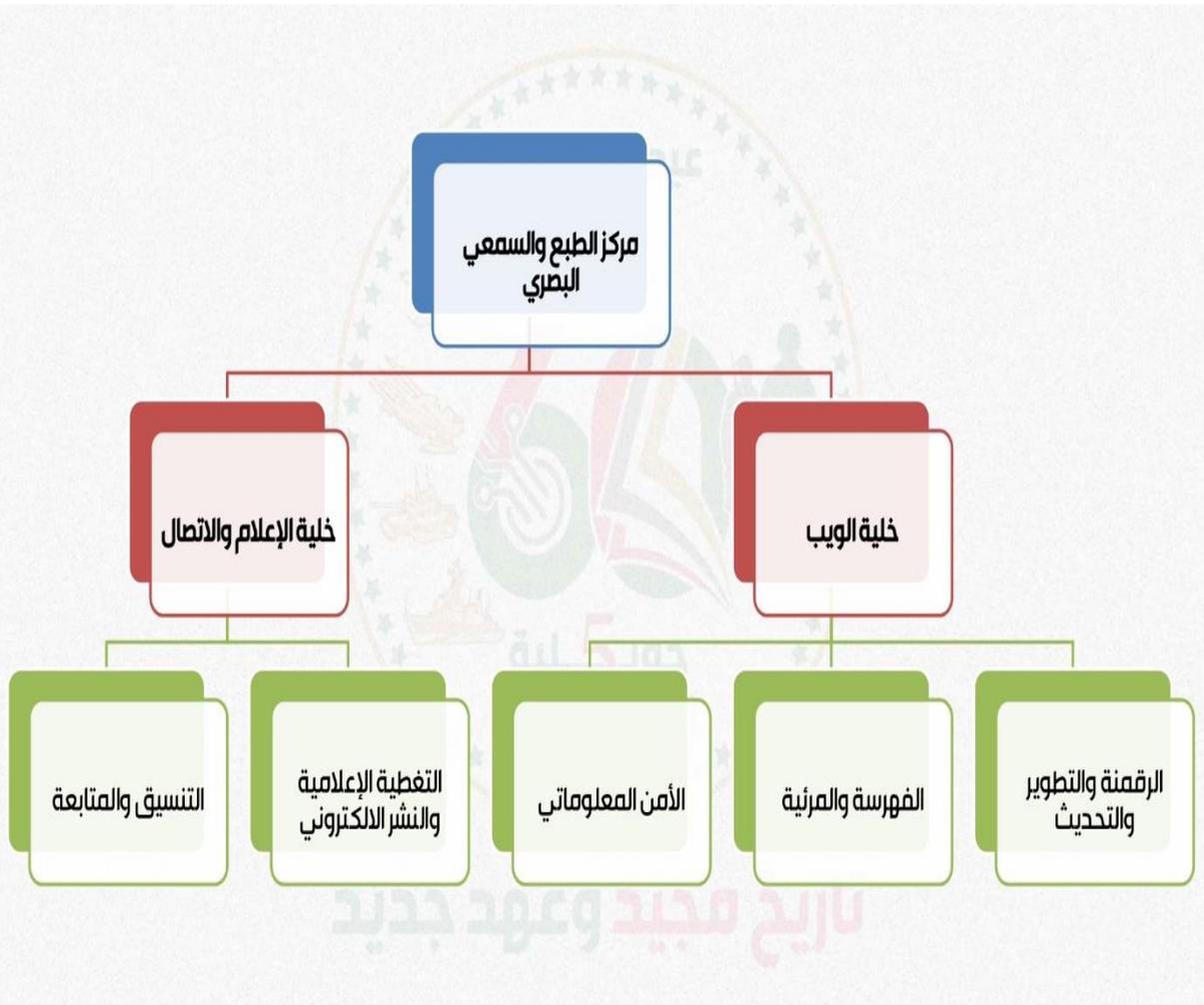
وكلت للمركز أيضا مهام تسيير خليتين هما:

### 1. خلية الإعلام والاتصال:

- التنسيق والمتابعة في مجال الإعلام والاتصال والتوجيه
- إعداد المادة الإعلامية من خلال التغطيات الإعلامية، والنشر الإلكتروني

### 2. خلية الويب:

- الرقمنة وتطوير وتحديث المنصات الإعلامية ( المواقع الإلكترونية، مواقع التواصل الاجتماعي، ... إلخ)
- الفهرسة الإلكترونية وزيادة المرئية للمنتجات البحثية والإعلامية للجامعة في محركات البحث العالمية.
- الأمن المعلوماتي لأجهزة ومعدات الإتصال.



## مشاريع مركز الطبع والسمعي البصري؟

في إطار المهام الموكلة له يسعى المركز بالتنسيق مع مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد، واللجنة المحلية للرقمنة، واللجنة المحلية للمرئية والتصنيف، وكذا مصلحة الإعلام والتوجيه بناية المديرية للتنمية والاستشراف، وقسم علوم الإعلام والاتصال بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، على تنفيذ مشاريع حالية وأخرى مستقبلية:

1. رقمنة خدمات الإعلام والاتصال والتوجيه على مستوى الجامعة ( قيد التنفيذ)
2. فهرسة مواقع الجامعة بمحركات البحث لزيادة المرئية، والعمل على تحسين تصنيفها ( قيد التنفيذ)
3. لوحات النشر الإلكتروني الديناميكي ( قيد التنفيذ)
4. تصميم الهوية البصرية للجامعة Charte graphique ( قيد التنفيذ)
5. إنشاء استوديو لتصوير الوسائط السمعية البصرية
6. إنشاء إذاعة محلية إلكترونية للجامعة تبث عبر الإنترنت



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



الملحق رقم (05): الإعلان عن مراحل تكوين وإيداع ملفات التسجيل في برنامج الحركة قصيرة المدى وتحسين المستوى في الخرج.



إعلان عن التسجيل في برنامج الحركة قصيرة المدى وتحسين  
المستوى في الخارج 2023

تطبيقا لما جاء في القرار 1349 المؤرخ في 04 أكتوبر 2022،  
بشرفني أن أعلم أساتذة التعليم العالي، والأساتذة المحاضرين قسم  
"أ"، و قسم "ب"، والأساتذة المساعدين، والموظفين من صنف 10  
فما فوق ويحملون شهادة جامعية والدائمين بالجامعة، وكذلك طلبة  
الدكتوراه غير الأجراء، الراغبين في الاستفادة من برنامج الحركة  
قصيرة المدى بالخارج للسنة المالية 2023 أن ندعوهم لإيداع  
ملفاتهم الرقمية عبر الفضاء الرقمي للعمل ENT لجامعة غرداية  
عبر الرابط أدناه:

<https://relex.univ-ghardaia.dz/bourses>

مع إحترام رزنامة إيداع ملفات الترشيح الآتية:

15 مارس إلى 12 أبريل 2023

إيداع ملفات الترشيح لبرنامج الحركة قصيرة المدى بالخارج لسنة  
2023 عبر الفضاء الرقمي للعمل ENT نسخة إلكترونية)

16 إلى 20 أبريل 2023

دراسة ملفات الترشيح لبرنامج الحركة قصيرة المدى بالخارج  
لسنة 2023 من طرف الهيئات العلمية للجامعة

23 أبريل 2023

إعلان عن قوائم الأولية المستفيدين من برنامج الحركة قصيرة  
المدى بالخارج لسنة 2023

24 إلى 26 أبريل 2023

إيداع الطعون لدى المصالح المعنية ( المصالح المركزية/ الكليات)

27 أبريل 2023

الإعلان النهائي لقوائم المستفيدين من برنامج الحركة قصيرة  
المدى بالخارج لسنة 2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
قسم العلوم السياسية



الملحق رقم (06): قرار رقم: 1636 المؤرخ في 29 أكتوبر 2016، والذي يتضمن إنشاء لجنة وطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث

قرار رقم 1636 مؤرخ في 29 أكتوبر 2016

يتضمن إنشاء لجنة وطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية  
لفائدة الأستاذ الباحث

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15-125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015، والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،
- وبمقتضى المرسوم رقم 90-188 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990، الذي يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-231 المؤرخ في 23 شوال عام 1431 الموافق 2 أكتوبر سنة 2010، والمتضمن القانون الأساسي لطالب الدكتوراه،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013، الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- وبمقتضى القرار رقم 932 المؤرخ في 28 يوليو سنة 2016، الذي يحدد كفاءات تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف.

يقرر ما يأتي:

المادة الأولى : تنشأ لدى وزير التعليم العالي والبحث العلمي لجنة وطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث، وتدعى في صلب النص " اللجنة الوطنية " .

**المادة 2:** تتكفل اللجنة الوطنية بضمان السير الحسن لخلايا متابعة برنامج المرافقة البيداغوجية

لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف والموضوعة لدى مؤسسات التعليم العالي.

وبهذا الصدد تكلف، بما يأتي:

- السهر على تنظيم وتأطير ومرافقة الخلايا المكلفة بضمان ومتابعة البرنامج الوطني للتعليم البيداغوجي تماشيا ومبادئ اليقظة البيداغوجية،
  - تنسيق ومواءمة ومتابعة جميع الأنشطة المتعلقة بالتكوين البيداغوجي للأستاذ الباحث،
  - التقييم الدوري لمنظومة التكوين المستمر للأستاذ الباحث وطالب الدكتوراه الموضوعة لدى مؤسسات التعليم العالي،
  - إنشاء شبكة وطنية للمكونين من أجل تشجيع كل عملية تبادل الخبرات في الموارد البشرية،
  - إنشاء أرضية وطنية للتكوين البيداغوجي عن بعد،
  - الاندماج في الشبكة الدولية للبيداغوجيا، والاندماج و/أو تطوير أي نظام تكوين بيداغوجي ذي قيمة مضافة عالية للتعليم العالي،
  - تشجيع معيار تأثير نشاط الخلايا في تكوين الأستاذ الباحث من خلال علاقة السبب والنتيجة بين عملية تكوين الأستاذ الباحث ونتيجة تكوين الطالب،
  - صياغة و/أو تحيين كل برنامج تكويني أولي أو مستمر لفائدة الأستاذ الباحث وطالب الدكتوراه،
  - تحيين دليل الموارد البشرية والهيئات أو المؤسسات المتخصصة في تكوين وتطوير اليقظة البيداغوجية في مجال التكوين والتعليمية البيداغوجية.
- كما تتكفل بتنظيم التكوين البيداغوجي لطالب الدكتوراه.

**المادة 3:** تتشكل اللجنة الوطنية، كما يأتي:

- ممثل عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي، رئيسا،
- رؤساء الندوات الجهوية للجامعات ،



- المدير العام للتعليم والتكوين العالين،
  - المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
  - مدير الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية،
  - مدير الموارد البشرية،
  - رئيس لجنة وضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي،
  - رئيس اللجنة الوطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني ومؤسسات التعليم العالي الأخرى،
  - مديرة برنامج دعم السياسة القطاعية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، خبيرة،
  - رؤساء اللجان البيداغوجية الوطنية للميادين،
  - خبيرين (2) معترف بهما في الإصلاح الجامعي،
  - خبيرين (2) معترف بهما في التعليمية البيداغوجية،
- تحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة الوطنية في الملحق المرفق بهذا القرار.
- المادة 4:** تعد اللجنة الوطنية نظامها الداخلي خلال اجتماعها الأول، كما تنتخب نائبا للرئيس وأميना لها لمدة ثلاث (3) سنوات.
- المادة 5:** يمكن اللجنة الوطنية دعوة أي شخص ذي كفاءة لمساعدتها في أشغالها.
- المادة 6:** تجتمع اللجنة الوطنية بناء على دعوة من رئيسها الذي يحدد جدول الأعمال، كما يمكنها أن تجتمع بطلب من رؤساء الندوات الجهوية للجامعات.
- المادة 7:** تتوج أشغال اللجنة الوطنية بمحاضر وتدوين في سجل مرقم ومؤشر عليه يوقعه رئيس اللجنة الوطنية ويوضع في أمانة اللجنة، وترسل نسخة منه إلى الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- المادة 8:** تتكفل المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين بضمان أمانة اللجنة الوطنية.

**المادة 9:** تسجل مصاريف سير اللجنة الوطنية في ميزانية تسيير الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

**المادة 10:** يكلف الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

حرر بالجزائر، في: 29 أكتوبر 2016

**وزير التعليم العالي والبحث العلمي**

وزير للتعليم العالي والبحث العلمي

الأستاذ: **بناحصر هكجار**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



الملحق رقم (07): قرار رقم: 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد كيفية تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

يحدد كيفية تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف  
قرار رقم 932 مؤرخ في 28 جويلية 2016

- إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15 - 125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 17 مايو سنة 2015، والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،
  - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث،
  - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13 - 77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013، الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

يقرر ما يأتي:

**المادة الأولى:** تنظم على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي مرافقة بيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف.

**المادة 2:** تهدف المرافقة البيداغوجية الى تمكين الأستاذ الباحث حديث التوظيف خلال فترة التبرص من اكتساب معارف ومهارات في فن التدريس الجامعي.

**المادة 3:** تنشأ لدى كل مؤسسات التعليم العالي، خلية تكلف بوضع ومتابعة برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الأساتذة الباحثين تماشيا ومبادئ اليقظة البيداغوجية ، وبهذا الصدد تكلف لاسيما بما يأتي:

- اقتراح الإستراتيجيات البيداغوجية للتعليم والتكوين العالي،
- وضع حيز التنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية، وتبليغه للأساتذة المعنيين،
- انتقاء الأساتذة المتدخلين في التكوين ،
- تقييم مشاركة الأساتذة المعنيين بالتكوين .

**المادة 4:** يتضمن برنامج المرافقة البيداغوجية ، تنظيم دورات وحصص تدريبية ، تشمل لاسيما:

- تدريس مبادئ التشريع الجامعي،
- مدخل للتعليمية والبيداغوجيا ،
- علم النفس والنفسية التربوية ،
- كيفية تصميم الدروس وإعدادها والاتصال البيداغوجي.



- كفايات تقييم الطلبة،

- التعليم عن بعد،

- استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التدريس.

يحدد محتوى برنامج المرافقة البيداغوجية طبقا للملحق المرفق بهذا القرار.

**المادة 5:** تتشكل الخلية من نائب مدير الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرج ، مسؤول خلية ضمان الجودة وثلاثة (3) أساتذة باحثين يمثل كل واحد منهم شعبة العلوم وشعبة العلوم الإنسانية والاجتماعية وشعبة اللغات والآداب والفنون، يختارهم مسؤول المؤسسة الجامعية من الأساتذة والأساتذة المحاضرين ذوي الكفاءات المؤكدة في ميدان البيداغوجيا والتعليمية في التعليم العالي.

يرأس الخلية منسق يتم اختياره من بين أعضائها.

تجتمع الخلية بطلب من المنسق كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

**المادة 6:** تعد الخلية برنامج عملها و تعرضه على المجلس العلمي للمؤسسة للموافقة، وترسل نسخة عنه للوزير المكلف بالتعليم العالي.

**المادة 7:** تعرض الخلية الحصيلة السنوية لتنفيذ برنامج عملها، على المجلس العلمي للمؤسسة، وترسل نسخة عنه للوزير المكلف بالتعليم العالي.

**المادة 8:** يضع مسؤول مؤسسة التعليم العالي تحت تصرف الخلية كل الوسائل المتاحة التي تؤهلها للقيام بمهامها الإدارية والتنظيمية والبيداغوجية.

**المادة 9:** يسرى مفعول هذا القرار ابتداء من السنة الجامعية 2016 - 2017.

**المادة 10:** يكلف السادة رؤساء مؤسسات التعليم العالي كل فيما يخصه بتطبيق هذا القرار الذي سينشر في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

28 جويلية 2016

حرر بالجزائر، في:

وزير التعليم العالي والبحث العلمي  
وزير التعليم العالي والبحث العلمي  
طاهر  
الأستاذ: طاهر حجار





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
قسم العلوم السياسية



الملحق رقم (08): القوار رقم: 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد كفايات تنظيم المرافقة  
البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التكوين.

الذي يحدد كفايات تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التكوين

يحدد المرسوم (المرسوم 08-130) المهام المنوطة بالأستاذ الباحث أستاذ مساعد ب المتربص والذي تم تقسيمها إلى إثنتا عشرة (12) إختصاصا في الجدول التالي:

**الجدول 1: - (المهام عموديا) - طبيعة المتدخلين أفقيا**

**(تنظيم، نظام ل م د، بيداغوجيا، تعليمية (ديداكتيك)، تقييم)**

طبيعة المتدخلين التخصصات	تقنيات الإعلام والإتصال	التنظيم	ل م د	بيداغوجيا	تعليمية	التقييم
المهمة 1: استعمال الوسائل التعليمية الكلاسيكية والعصرية (تقنيات الإعلام والإتصال)	•				•	
المهمة 2: ضمان مناخ معرفي في مسار التعليم				•		
المهمة 3: إدراك أهمية الحوار البيداغوجي				•		
المهمة 4: إضفاء ديناميكية من أجل تطوير قدرات الطالب (التحفيز على العصامية)				•		
المهمة 5: استعمال تقنيات تنشيط الفريق في الحالة البيداغوجية (أعمال موجهة، أعمال تطبيقية، تربصات)				•		
المهمة 6: تعلم العمل التعاوني ضمن اللجان البيداغوجية وفرق التكوين		•	•	•		
المهمة 7: التدريب على ممارسة الإشراف ومرافقة الطلبة (التربص)		•	•			

					المهمة 8: التحكم في التعبير الشفهي والكتابي في وضعيتي التعليم والبحث
					المهمة 9: تطوير المبادرات والابتكار في مجالي المعرفة والمهارة
					المهمة 10: تحديد قدرات العمل البيداغوجي
					المهمة 11: التقييم الجماعي والفردى للتطور الحاصل في اكتساب المعرفة، المهارة واللباقة
					المهمة 12: إستعمال شبكة التقييم المتعلقة بأهداف المخطط التكويني للمؤسسة

**الجدول 2: إقتراح البرنامج الوطني للتكوين.**

الحجم الساعي	المهام	النشاط	الأهداف	الموضوع
03 ساعات	المهمة 2، المهمة 3		إحياء الضمير وبعث روح المسؤولية في التعليم والبحث بالجامعة	- حصة تعارف - سياسة وهدف التكوين الجامعي
05 ساعات	المهمة 2، المهمة 3	<b>النشاط 1:</b> التوصل إلى فهم سير الجامعة على المستوى الهيكلى <b>النشاط 2:</b> معرفة تنظيم مهنة الأستاذ الباحث <b>النشاط 3:</b> إدراك رهانات اليقظة البيداغوجية في التكوين في نظام ل م د	- بعث روح المسؤولية - تفسير دور الأستاذ الباحث ووضعيتة القانونية	- الأخلاق والأداب في التعليم الجامعي. - السهر البيداغوجي

05 ساعات	المهمة 2، المهمة 3، المهمة 4	<p><b>النشاط 1:</b> فهم الغاية من التكوين الجامعي</p> <p><b>النشاط 2:</b> تمييز الفرق بين التكوين الجامعي الكلاسيكي والتكوين الجامعي في نظام ل م د</p> <p><b>النشاط 3:</b> -المبادرة بفهم رهانات نظام ل م د في التكوين الأكاديمي والتكوين التمهيني - أهمية المراجع المهنية، مراجع الكفاءات والبرامج التكوينية</p>	تمييز الفرق بين النظام الكلاسيكي ونظام ل م د	- التكوين الجامعي بين نظام ل م د والنظام الكلاسيكي: الرهانات والواقع
05 ساعات	المهمة 4، المهمة 12، المهمة 5		فهم رهانات نظام ل م د ذات العلاقة بالمجال	إعداد برنامج التكوين، التعليم والمحيط
05 ساعات	المهمة 11، المهمة 12		التحسيس بأهمية التوثيق وتخطيط التدريب	-حقيبة الأشغال، تربية (المحتويات التطبيقية وكيفية الإدارة وشبكات التقييم) - مسار تكوين الطالب
05 ساعات	المهمة 1، المهمة 2، المهمة 3، المهمة 5	<p><b>النشاط 1:</b> إدراك أهمية العملية التعليمية في التعليم/ البحث</p> <p><b>النشاط 2:</b> فهم الخاصية البيداغوجية في نظام التعليم ل م د</p> <p><b>النشاط 3:</b> تدريب في إنشاء منهجية إعداد الدرس التعليمي من خلال اللجان البيداغوجية وفرق التكوين في نظام ل م د</p>	إدراك الفرق الكامن بالمقارنة مع التكوين الكلاسيكي	- التعليم والتكوين في نظام ل م د: الخصائص البيداغوجية والتعليمية



10 ساعات	المهمة 9، المهمة 10 المهمة 11	<b>النشاط 1:</b> فهم الرابط بين تحصيل وإكتساب المعارف <b>النشاط 2:</b> تناول أهمية البيداغوجية الجامعية في علاقتها بالبالغين <b>النشاط 3:</b> تكييف التعليم بالقدرات المعرفية للطالب في نظام ل م د	فهم آليات إدراك المعرفة	- البيداغوجيا والبيسيكوبيداغوجيا في التكوين/ التدريب عند الطالب
10 ساعات (تكوينين من 5 ساعات)	المهمة 4، المهمة 5، المهمة 6، المهمة 7	<b>النشاط 1:</b> فهم الضرورة البيداغوجية في الأسلوب التعليمي الإشرافي <b>النشاط 2:</b> إعداد المخطط والبرنامج المنهجي للنشاط الإشرافي <b>النشاط 3:</b> التحكم في أهمية الإتصال التعليمي والتقنيات التعليمية	التحكم في الكيفيات التطبيقية للتدريب البيداغوجي	- تقنيات تنشيط فرق التكوين والإشراف
10 ساعات	المهمة 11، المهمة 12	<b>النشاط 1:</b> فهم خصوصية الجامعة والتقييم الجامعي <b>النشاط 2:</b> القدرة على تحديد وإبراز الكفاءات الواجب تقييمها <b>النشاط 3:</b> إعداد شبكات تقييمية ذات علاقة بالكفاءات وإستعمال تقنيات الإعلام والإتصال في التقييم	التحكم في أدوات التقييم	- تقييم وإعداد شبكات الكفاءات
5 ساعات	المهمة 3، المهمة 4، المهمة 7، المهمة 9		كيفيات التخطيط للسنشاط البيداغوجي	- ورقة الطريق لمشاريع الطالب
		<b>النشاط 1:</b> إدراك أهمية دفتر الشروط وورقة الطريق البيداغوجية والتعليمية	تعلم : - إعداد وضع حيز التنفيذ وتعلم القيادة (الإدارة)	- دفتر الشروط وورقة الطريق في النشاط التكويني

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



الملحق رقم (09): مختلف المقابلات التي أجريت بخصوص الدراسة الميدانية مع إطارات الجامعة الأساتذة الإداريين الموظفين.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



1-مقابلة مع مدير جامعة غرداية، بتاريخ: 21-05-2023، على الساعة 14:30 بمقر مكتبه،  
جامعة غرداية.

س1: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والإتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج1: نعم يوجد تجاوب تدريجي معها.

س2: ماهي أهم القوانين والتعليمات التي أصدرتها الوزارة بخصوص العصرية والتكوين في تكنولوجيا المعلومات والإتصال بالنسبة للأساتذة؟ وهل هناك تجاوب من قبل الأساتذة في تطبيقها؟

ج2: نعم هناك قوانين (مشاريع قوانين).

س3: ماهي درجة حداثة البرمجيات المستخدمة في الجانب الإداري من وجهة نظرك كأستاذ جامعي وكإداري في نفس الوقت؟

ج3: نعم موجودة ومقبولة نوعا ما.

س4: ماهي شروط نجاح العصرية والرقمنة في الجامعة من وجهة نظركم؟ من خلال توليكم لمنصبكم هذا؟

ج4: أهم شيء العمل الجماعي.

س5: ماهي أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه الأستاذ الجامعي في تحقيق العصرية؟

ج5: مقاومة التغيير.

س6: كيف يتم ترقية الأداء الوظيفي في نظركم بالنسبة للأستاذ الجامعي؟ وماهي المقترحات التي ترونها بخصوص الموضوع؟

- ج6: التحفيز المادي والمعنوي.
- س7: ماهي أهم التكوينات والتدريبات التي يتلقاها الأستاذ الجامعي؟
- ج7: التربصات بالخارج.
- س8: ما هو واقع استخدام المنصات العلمية التكوينية والتعليمية من قبل الأساتذة الجامعيين؟ (قبول تدمر..)
- ج8: مقبول.
- س9: من خلال منصبكم هذا كمسؤول إداري إطار ماهي مقترحاتكم لتحسين جامعة غرداية في إطار العصرية بخصوص الأساتذة من حيث التكوين والتدريب... إلخ؟
- ج9: العمل الجماعي والتحسين المستمر.
- س10: ماهي أهم المنصات التعليمية التي خصصتها الوزارة للأساتذة لتأطير وتطوير أدائهم (المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال خصوصا).
- ج10: هناك العديد من المنصات، وكلها تصب في إطار العصرية.
- س11: كيف تتوقع مشروع عصرية جامعة غرداية مستقبلا؟ وهل سيساهم ذلك في تحسن مخرجات التعليم الجامعي بصفة عامة؟
- ج11: نعم هو في تحسن، نعم تحسن من مخرجات التعليم الجامعي.
- س12: هل تساهم التطبيقات والتقنيات الجديدة في تحقيق وتطوير العمل الإداري بالنسبة لحضرتك كأستاذ جامعي وإطار إداري؟
- ج12: نعم تساهم التطبيقات والتقنيات الجديدة في تحقيق وتطوير العمل الإداري.
- س13: توفر الجامعة الموارد اللازمة لدعم البحث العلمي؟
- ج13: نعم توفرها وتدعم ذلك.
- س14: يوجد ابتكار وتطوير في جامعة غرداية مقارنة بالسنوات الماضية؟
- ج14: نعم يوجد ابتكار وتطوير في جامعة غرداية مقارنة بالسنوات الماضية.
- س15: هل يقوم الأستاذ بتعليم الطلبة مهارات استخدام المصادر الرقمية للمعلومات؟ وهل يستخدم الوسائل الحديثة أثناء قيامه بعملية التدريس؟
- ج15: نعم يوظف الأستاذ التقنيات الحديثة أثناء قيامه بوظيفته، كما أنه يعلم الطلبة التقنيات الحديثة.

2-مقابلة مع نائب مدير جامعة غرداية المكلف بالعلاقات الخرجية، بتاريخ: 21-05-2023، على الساعة 11:15 بمقر مكتبه، بجامعة غرداية.

س1: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والإتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج1: نعم الأغلبية جيدة ويوجد تجاوب بنسبة 100 بالمئة، وذلك من خلال تنفيذ التكوين بالخارج وفق منصة إلكترونية.

س2: ماهي أهم القرارات والتعليمات التي أصدرتها الوزارة بخصوص العصرية والتكوين في تكنولوجيا المعلومات والإتصال بالنسبة للأساتذة في إطار تحسين المستوى؟ وهل هناك تجاوب من قبل الأساتذة في تطبيقها؟

ج2: يوجد العديد من القوانين والتعليمات التي تصلنا من الوزارة الوصية في إطار تحسين المستوى بالخارج، ويتم من خلال ذلك ووفقا لتنفيذ التعليمات العمل على نشرها من خلال الإعلان عنها، وإرسالها عبر البريد المهني إلى الجهات المعنية من أجل العمل على نشرها أيضا في الكليات التابعة للجامعة.

-القرار رقم 1349 المؤرخ في 04 أكتوبر 2022، الذي يحدد معايير الإنتقاء للقبول في برنامج الحركة قصيرة المدى في الخارج (تحسين المستوى في الخارج).

-هناك أيضا قواعد داخلية للتنظيم، برنامج الحركة قصيرة المدى لتحسين المستوى بالخارج (جامعة غرداية) (مثال عن ذلك الوثيقة مرفقة في الملاحق).

\* " ENT "، يوجد أيضا هاته المنصة، والتي تتعلق بالمنح الممنوحة ونحن السباقيين في هذا الأمر.

س3: ماهي درجة حداثة البرمجيات المستخدمة في الجانب الإداري من وجهة نظرك كأستاذ جامعي وكإداري في نفس الوقت؟

**ج3:** هناك عدة برامج تتوفر عليها الجامعة، كما أنها تتوفر على مهندسين بهذا المجال من أجل تسهيل عملية تسيير هاته البرامج ومساعدتنا إدارية لتحقيق العصرية والتطور، أي يوجد تعاون وتواصل جيد فيما بيننا من أجل تنفيذ الأعباء الإدارية، مثال وضع العلامات المتحصل عليها مع خلية الإعلام الآلي، أي يوجد حلقة وصل بين الإدارة المركزية وبيننا كإداريين مسيرين وكطاقم تدريسي. منها:

**س4:** ماهي شروط نجاح العصرية والرقمنة في الجامعة من وجهة نظركم من خلال توليكم لمنصبكم هذا؟ وهل يتم تبني روح المسؤولية والعمل كفريق واحد من أجل تنفيذ الأهداف المؤسسية؟

**ج4:** هناك صحيح نقص في الوسائل التقنية، ولها تأثير على ذلك، وهي متعلقة بالجانب المادي، إلا أننا نعمل ونتأقلم مع ما هو كائن وموجود.

-أما بالنسبة للجانب البشري فيبقى ذلك متعلق بالشخص في حد ذاته.

**س5:** كيف يتم ترقية الأداء في نظركم بالنسبة للأستاذ الجامعي كونه تقع على عاتقه مختلف المهام الإدارية والبيداغوجية؟

**ج5:** يتم ذلك من خلال التحفيز، وتشجيع الأستاذ على المواصلة مع توفير الإمكانيات من تجهيزات لوجستكية وأنترنت وغيرها. لأنه خصوصاً ما يتعلق بالجانب التطبيقي فهم يحتاجون الأنترنت وبتدفق وسرعة فائقة.

**س6:** ماهي أهم التكوينات التي يتلقاها الأستاذ الجامعي.

**ج6:** من خلال المنصات المدرجة مؤخراً، يوجد التكوين في مادة الإنجليزية، منصة التعليم عن بعد، التكوين بالخارج كما سبق وذكرنا.

**س7:** من خلال توليكم لمنصبكم هذا كإطار إداري ومسؤول وكهيئة تدريسية في نفس الوقت، ماهي مقترحاتكم لتحسين جامعة غرداية من أجل ترقية الأداء وتحقيق العصرية؟

**ج7:** التركيز على توفير الجانب المادي، إضافة إلى التركيز على الأستاذ والطالب وحتى الإداري والمتابعة والمرافقة الدائمة لهم.

-مثال ذلك استحداث خلية التكوين للمرافقة ومتابعة الأساتذة المكونين ومعاونة الأساتذة الذين يواجهون مشاكل في التعامل مع المنصات والتكنولوجيا الحديثة التي تم إدراجها.

3-مقابلة مع نائب المدير للتكوين في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج، بتاريخ: 24-05-2023، على الساعة 10:15 بمقر مكتبه، بكلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة غرداية.

س1: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والإتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج1: هناك المخطط التوجيهي للرقمنة على مستوى الجامعة والمقرر من قبل الوزارة يحتوي على خلية الرقمنة، كيفية توجيه واستخدام كل مصالح الجامعة، وهذا طبقا وتنفيذا للتعليمات الوزارية، أي كيفية التنفيذ والتطبيق والتجهيز والتخطيط، وهو أيضا عبارة عن مقرر أو تعليمة من الوزارة كدليل استرشادي حول كيف يطبق مشروع الرقمنة وكم يتطلب من وقت؟ وككيف يتكون فيه الأفراد، ونحن نقوم وبشكل دوري ذلك.

-إضافة إلى مكتب الإستراتيجية الرقمية: ويوجد به دليل على كيفية إتباع الخطوات من أجل تحقيق الإستراتيجية الرقمية.

-هناك أيضا مخطط توجيهي للرقمنة، يخص الجانب البحثي، جانب الهندسة، وتعد اجتماعات بخصوص ذلك ودوريا بخصوص تكوين الأساتذة، حول المنصات، حول الإدارة (مبادئ الإعلام الآلي، الورد، لكسال، وحول البرمجيات الجديدة.... إلخ)

-أيضا هناك تكوينات حول البريد الوارد والصادر إلكترونيا.

-مركز تحميل الوثائق، هنالك أيضا الجدار الناري من أجل حماية موقع الجامعة.

س2: ماهي أهم العراقيل التي تواجه الأستاذ الجامعي لتحقيق العصرية؟

ج2: تكمن الصعوبات حسب شخصية الفرد في حد ذاته. فإن استجاب لمتطلبات العصرية وانسجم معها ولم يكن هناك مقاومة للتغيير استطاع التأقلم وتحقيق العصرية، أما إذا لم يتكيف مع الوضع القائم ولم يطور من ذاته، ولم ينسجم مع التكوينات والتدريبات المدرجة من الوزارة الوصية وإدارة الموارد البشرية فلن يتم تحقيق العصرية وتقف له كحاجز للتأقلم معها.

س3: ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة غرداية؟

**ج3:** هناك تطورات عديدة في الجامعة بفضل الرقمنة وقد لامسنا ذلك خصوصا بعد استعادت الجامعات أنفاسها بعد الأزمة الصحية كوفيد 19. حيث تبينت أهمية الإدارة الإلكترونية ومكانتها في مساعدة الإدارة وتطوير العمل الإداري.

**س4:** كيف تتوقع مشروع عصرنة جامعة غرداية مستقبلا؟ هل تحسن من مخرجات التعليم وتطور الأداء الوظيفي والإداري؟

**ج4:** أكيد سيكون ذلك شيء جيد على جامعتنا وعلى كل الجامعات، وبالنسبة لجامعة غرداية فثمار الرقمنة بدأنا نحصلها من حيث الأداء ونقص التكاليف وغيرها من الأمور الجيدة التي انعكست بالإيجاب على الإدارة خصوصا.

**س5:** كيف يتم ترقية الأداء الوظيفي حسب رأيك بالنسبة للأستاذ الجامعي؟

**ج5:** يتم ذلك من خلال التدريب والتكوين بشكل دوري، مع المتابعة أيضا وتفاعل الطلبة مع الدروس التي ندرجها، إضافة إلى تكيف الإدارة وتوفير برامج التكوين والتدريب متطلبات الوظيفة حتى يكون الهدف مشترك وتحقيق الأهداف المشتركة.

4-مقابلة مع نائب مدير جامعة غرداية المكلف بالبحث العلمي وما بعد التخرج، بتاريخ: 21-05-2023، على الساعة 10:15 بمقر مكتبه، بجامعة غرداية.

س1: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والإتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج1: تسير بوتيرة حسنة لأن هذا التكوين مرزي، تقوم به الوزارة من خلال منصات محددة لذلك، خاصة بالنسبة للأستاذ الجديد، وهناك المستحدث هذه السنة وهو تكوين طالب الدكتوراه الجدد في السنة الأولى حتى يتهيؤوا للتدريس والبحث العلمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

س2: ماهي أهم القوانين والتعليمات التي أصدرتها الوزارة بخصوص العصرية والتكوين في تكنولوجيا المعلومات والإتصال بالنسبة للأساتذة؟ وهل هناك تجاوب من قبل الأساتذة في تطبيقها؟

ج2: هناك ترسانة من القوانين والتعليمات والإرساليات التي ترسلها الوزارة إلى المؤسسات الجامعية من حين لآخر وخاصة في السنوات الأخيرة 2020، وهناك تجاوب إلى حد ما من قبل الأستاذ مع هاته التعليمات، وخاصة جامعة غرداية وحتى الجامعات الوطنية من خلال طبعا عصرية التكوين بإقرار التكوين المدمج، أو التكوين المختلط الذي يزوج بين التكوين عن بعد والتكوين الحضوري، ولا يخفى عليكم أنه هناك منصة عن بعد للجامعة الجزائرية، وبصفة خاصة جامعة غرداية، والعديد من الأساتذة، ومنهم بصفة خاصة الأساتذة الذين يدرسون المواد الأفقية يقررون موادهم من خلال هاته المنصة، وبالتالي فإنه هناك تجاوب- فيما أحسب - إلى حد كبير من قبل الأستاذ خاصة من خلال التقارير التي تصلني من السادة عمداء الكليات في كل مرة.

س3: ماهي درجة حداثة البرمجيات المستخدمة في الجانب الإداري من وجهة نظرك كأستاذ جامعي وكإداري في نفس الوقت؟

**ج3:** على كل حال نحن في الإدارة نحاول قدر الإمكان أن نواكب الحداثة ونواكب قدر المستطاع، ولذلك هناك برمجيات جاهزة، وهناك برمجيات تنشأ داخليا من قبل كفاءات الجامعة، وهناك خلية للرقمنة التي تتابع هاته الأمور، وبالتالي إذن فأیضا فيما أحسب وفي إعتقادي هناك مسانيرة جيدة إلى حد ما بالنسبة لعنصر الحداثة في استعمال البرمجيات.

\* هناك برمجيات تتعلق بالبحث العلمي، وهناك ما يتعلق بالمبرمج كالتعليم عن بعد، والتسيير الإداري، والذي قصدته بالتسيير الإداري، لأنه بعض الإدارات وبعض المصالح بجامعة غرداية بلغت مستويات عليا مقارنة على ما كانت عليه سابقا، من إقرار مبدأ صفر ورق، وبالتالي فهذا يدل على وجود رقمنة ووتيرة حسنة في مسانيرة العصرنة.

**س4:** ماهي شروط نجاح العصرنة والرقمنة في الجامعة من وجهة نظركم من خلال توليكم لمنصبكم هذا؟ وهل يتم تبني روح المسؤولية والعمل كفريق واحد من أجل تنفيذ الأهداف المؤسسية؟

**ج4:** طبعا شروط نجاح العصرنة، وكأي مشروع حتى ينجح يتطلب التحكم فيه من جانب امتلاك التقنية ومواكبة عملية الصيانة، وبالتالي إذن فهذه من الشروط الواجبة من الناحية النظرية.

-الآن في الميدان، فطبعا تختلف الجامعات في درجة تحكم في هاذين المبدأين، أي امتلاك التقنية والقدرة على الصيانة والتطوير، خاصة ما من مشروع تقني لا بد له من صيانة، للأسف يعني غالبا ما تخفق المشاريع في بعض الأحيان بسبب غياب الصيانة فقط.

\*وأما ما يتعلق بالشطر الثاني من السؤال، فنعم غالبا ما نعمل كفريق واحد من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية.

**س5:** أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه الأستاذ الجامعي لتحقيق العصرنة؟

**ج5:** هناك عراقيل من الناحية المادية: تتعلق بالشبكة العنكبوتية واليوم بدأت تتحسن نوعا ما بفضل قرار الوزير حول تحسينها في مختلف جامعات الوطن، من خلال توحيد المتعامل الذي يوفر الأنترنت، بحيث أصبح التدفق حسن نوعا ما مقارنة من ذي قبل.

-وهناك صعوبات أخرى تتعلق بالجانب النفسي، أي بوجود وعدم وجود التحفيز ووجود برامج تحفيزية وتكوينية للأستاذ حتى يواكب هاته العصرنة.

-وبالنسبة لتكوين الأستاذ الجامعي كمورد بشري من أجل ترقية أدائه هناك توجيهات من الوزارة من أجل ترقية الأداء الوظيفي والإداري للأستاذ الجامعي وتحقيق العصرية، وهناك أيضا إعمادات مالية بذات الشأن. أما إذا كانت هناك عراقيل فهي تتعلق بالجانب البشري في حد ذاته وليست متعلقة بالجانب المادي، مثال يمكن أن تكون متعلقة بالجانب النفسي للأستاذ، أي الإستعداد لقبول وتقبل هذا التحول والتأقلم معه، أو لاختلاف استيعاب التكنولوجيا والتعامل معها من شخص لآخر، فالأستاذ سواء الإداري أو المدرس الذي يستعمل الأوراق لمدة عشرون سنة مثلا ثم يتحول بين عشية وضحاها إلى تكنولوجيا جديدة و صفر ورق، أي إلى الوثيقة الإلكترونية وإلى البرمجة المعلوماتية كالدروس عبر المنصة ونتائج الطلبة، أضف على ذلك كيفية التعامل مع الطلبة عبر المنصات، العمل في كل وقت(فاليوم المنصات تشتغل ليلا نهارا) ...إلخ. فاليوم تضاعف حتى الحجم الساعي للعمل، ولهذا فغذا وجدت عراقيل فهي ذات طابع نفسي شخصي لدى أي أستاذ.

س6: كيف يتم ترقية الأداء الوظيفي في نظركم بالنسبة للأستاذ الجامعي؟ وماهي المقترحات التي ترونها بخصوص الموضوع؟

ج6: طبعا هي مسألة متعلقة بالمسير، متعلقة أيضا بالإستعداد كما ذكرت، أي استعداد الأستاذ الجامعي وبالتالي إذن فجانبا التحفيز بحيث إذا وجدت محفزات تكون هناك ترقية في الأداء، ويكون الرقي بالأداء الوظيفي وبالتالي حتى المؤسسي. أما أن يكون جميع الموظفون على درجة واحدة من الإعتبار سواء عمل أم لم يعمل والجهد المبذول غير مقيم فلا يكون هناك ترقية في الأداء.

س7: ماهي أهم التكوينات والتدريبات التي يتلقاها الأستاذ الجامعي؟

ج7: أهم هاته التكوينات ما تعلق بتدريس المواد الأفقية: تكوينات في مادة اللغة الإنجليزية، الفلسفة، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، وأيضا هناك تكوينات متعلقة بالجانب الإداري كتحسين المستوى بالخارج، إضافة إلى تكوينات داخلية.

س8: ما هو واقع استخدام المنصات العلمية التكوينية والتعليمية من قبل الأساتذة الجامعيين؟

ج8: نعم هناك استخدام بالنسبة لجامعة غرداية، هنا المواد التي تدرس عبر المنصات عن بعد والمتعلقة بالوحدات الأفقية، فهي تدرس بشكل عادي، أما ما يخص طلبة الدكتوراه فهي

أدرجت حديثاً فقط. مع وجود بعض التعثرات إلا انه هناك تحدي كبير من قبل المسؤولين على المستوى الوطني والمستوى المحلي لإنجاح العملية.

**س9:** من خلال منصبكم هذا كمسؤول إداري إطار، ماهي مقترحاتكم لتحسين جامعة غرداية في إطار العصرية بخصوص الأساتذة من حيث التكوين والتدريب... إلخ؟

**ج9:** ما ذكرته بخصوص جانب التحفيز وسأفصل فيه بعض الشيء، خاصة وأن جامعة غرداية شهدت في السنتين الأخيرتين تحول كبير جدا من خلال تنصيب هيئات عديدة تؤدي هذه المهمة، وأقصد بها الرقمنة والجودة والمرئية، وهاته الهيئات من شأنها أن تساعد على تحسين جامعة غرداية في إطار العصرية واللاحق بركب الجامعات العالمية، وكلن وجود هيئات فقط في الحقيقة وحدها لا يكفي لتحقيق ذلك، وبالتالي لابد من المحاسبة أولا، ولكن المحاسبة لا نعني بها العقاب دوما، إنما المحاسبة تبدأ بالتحفيز، وعندما نقول للمحن أحسنت ونقيم عمله ويحصل على مقابل لذلك، وستشهد المسألة تطورا أكبر في المستقبل.

-كما يجب التأكيد من الدورات التكوينية والتدريبية مع استمراريتها ودوامها وتقييم أدائها بهدف التحسين المستمر، والتطوير المستمر أيضا. وتحقيق التميز المؤسسي.

**س10:** ماهي أهم المنصات التعليمية التي خصصتها الوزارة للأساتذة للتأطير وتطوير أدائهم (المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال خصوصا)؟

**ج10:** هناك منصات كثيرة ومنها: منصة قسنطينة، المخصصة لتكوين الأساتذة الجدد، وهناك منصات أخرى لكل ندوة جهوية (ندوة الوسط، ندوة الغرب، وندوة الشرق)، تخص تكوين طلبة الدكتوراه، لكن المنصة التعليمية التي تستعملها أغلب جامعات الوطن هي منصة مودل التعليمية المشهورة، وهذا لا يعني أنه لا يوجد منصات أخرى، بلى يوجد منصات يستخدمها الأساتذة طواعية منهم.

**س11:** كيف تتوقع مشروع عصرية جامعة غرداية مستقبلا؟ وهل سيساهم ذلك في تحسين مخرجات التعليم الجامعي بصفة عامة؟

**ج11:** مشروع العصرية بجامعة غرداية في تحسن كبير، وأعتقد أن هناك خطى حثيثة نحو عصرية جامعة غرداية من خلال ما ذكرته من إنشاء الهيئات المختلفة التي تسهر على ذلك

بدءاً من تعميم سياسة صفر ورق والرقمنة والأمن السبيري والجودة... إلخ. انتهاءً عند النشر العلمي خاصة عبر شبكة الأنترنت وتحسين مرئية الجامعة وترتيبها وطنياً وعالمياً. -ولذلك فمشروع العصرنة في جامعة غرداية مشروع طموح ستبرز نتائجه بعد سنوات لأنه الآن في بداياته، أي أنه لا يشهد مخرجاته في سنة أو سنتين، ولكن لابد له من زمن وجهود حقيقية لتحقيق ذلك مستقبلاً، لذا لا نستطيع الحكم عليه الآن.

**س12:** هل تساهم التطبيقات والتقنيات الجديدة في تحقيق وتطوير العمل الإداري بالنسبة لحضرتك كأستاذ جامعي وإطار إداري؟

**ج12:** أكيد أن التطبيقات والتقنيات الجديدة ستسهم بشكل كبير جداً في تطوير العمل الإداري وهو ما تسير عليه جامعة غرداية من خلال تطبيق مبدأ صفر ورق، ورقمنة أغلب المصالح من موظفين، وجانب المالية والوسائل وغيرها، كذلك بالنسبة للجانب البيداغوجي والجانب البحثي، وبالتالي إذن حقيقة أن المشكل ليس في التطبيقات في حد ذاتها، وإنما في المشكلة في العنصر البشري ومدى استعداده لاعتماد هاته التطبيقات والتأقلم معها ومواكبة العصرنة وخاصة التحكم في التطوير والتعامل مع هاته التقنيات الجديدة لأنها تشهد تطوراً كبيراً في كل لحظة.

5-مقابلة مع عميد كلية العلوم والتكنولوجيا، بتاريخ: 15-05-2023، على الساعة 14:15 بمقر مكتبه، بكلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة غرداية.

س1: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والإتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج1: نعم يتم تكوين وتدريب الأساتذة حول كيفية استخدام التكنولوجيا العصرية، وكيفية استخدامها والإستفادة منها إداريا وحتى في العملية التعليمية من قبل أغلبية الأساتذة.

1-تكوين لمدة شهر (منصة مودل)، برنامج التكوين يكون من الأحد إلى الخميس 03 مارس، قبل العطلة الربيعية، من قبل أساتذة متخصصين في المجال لتدريب الأساتذة المؤقتين والدائمين، حيث اشتمل هذا النمط التدريبي التكويني النقاط التالية:

أ-السحايا: وهو تلقينهم فنيات التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، والتعرف على فنيات وكتابة المقالات الأكاديمية وإدراجها في المواقع مثل:

، وغيرها من التكنولوجيات الحديثة. GOOGLE SCOLER-RG

س2: ماهي أهم القوانين والتعليمات التي أصدرتها الوزارة بخصوص العصرية والتكوين في تكنولوجيا المعلومات والإتصال بالنسبة للأساتذة؟ وهل هناك تجاوب من قبل الأساتذة في تطبيقها؟

ج2: نعم تصدر العديد من التعليمات بهذا الصدد وتصلنا ويتم تبليغنا إياها، وهناك تجاوب مقبول بشأنها، والحرص على تطبيقها.

-وفيما يتعلق بالجانب البيداغوجي يوجد التعليم عن بعد بصفة تفاعلية.

-وهناك قرارات أيضا تخص طلبة الدكتوراه الجدد وكيفية تكوينهم خاصة في المواد الأفقية التعليمية والتي تخص: الفلسفة، وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأيضا مادة الإنجليزية، وهذا على المستوى الوطني وتتم عن بعد، وأيضا على مستوى مركزي من خلال منصة بجاية كل أرباء من الساعة 8:00 صباحا إلى غاية 12:00، وستتم حتى أواخر شهر جوان من السنة الجامعية لهذا الموسم.

س3: ماهي درجة حداثة البرمجيات المستخدمة في الجانب الإداري من وجهة نظرك كأستاذ جامعي وكإداري في نفس الوقت؟

ج3: هناك عدة برامج تتوفر عليها الجامعة منها:

\* Google meet ، وهو مجاني.

\* (Zoom)، وهو برنامج مدفوع. أي يتم شراؤه. وهو مخصص للتحاضر عن بعد، أو لعقد الملتقيات الوطنية والدولية.

س4: ماهي شروط نجاح العصرية والرقمنة في الجامعة من وجهة نظركم من خلال توليكم لمنصبكم هذا؟ وهل يتم تبني روح المسؤولية والعمل كفريق واحد من أجل تنفيذ الأهداف المؤسسية؟

ج4: أول شيء يجب الإيمان بالفكرة حسب وجهة نظري: أي إذا آمنا بفكرة العصرية سننجح في ذلك لا محال.

-كما أنه يجب أخذ أمر العصرية بشكل جدي ومن قبل الجميع، فمن خلال تولي منصب عميد لكلية العلوم والتكنولوجيا، وبذات الوقت أنا أستاذ وأمثلة الهيئة التدريسية أعمل دوما في البحث عن الجديد ومحاولة ابتكار الأساليب الجديدة من أجل تسهيل المهام الإدارية، ونحن نعمل بروح الفريق الواحد مع أغلب أساتذة كليتنا.

-وبالنسبة لأهمية الرقمنة وعصرية القطاع تم عقد جلسات محلية في كل المؤسسات الجامعية عبر الوطن وبمشاركة مختلف الجهات كالأساتذة، والمنظمات الطلابية وغيرها، وقد تم تبليغها إلى اللجان المحلية وهي بدورها ترفعها للجهات الجهوية (الندوة الجهوية للوسط)، والتي تضم مختلف الولايات كولاية غرداية، الجلفة، (أقطاب الامتياز)، والتي يتم توصيلها للجان الوطنية، فالوزارة المعنية، بحيث انصب اهتمامنا على وضع مقترحات ومتطلبات تحقيق العصرية في جامعتنا، وكل جامعة عملت بنفس النمط من أجل العصرية والإرتقاء بالأداء الوظيفي والمؤسسي... إلخ، (المرفق في الملاحق).

أضف إلى ذلك أن هاته الجلسات تعد تمهيدا للجلسات الوطنية التشاورية والتي ستقام قريبا من أجل عصرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

س5: ماهي المنصات التعليمية التي خصصتها الوزارة للأساتذة للتأطير وتطوير أدائهم (المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والإتصال خصوصا).

ج5: يوجد 5 أو 6 منصات في الإعلام الآلي، ونحن في تعاون جيد من قبل أساتذتنا بذات الشأن، بحيث من يملك المعلومة يبلغها لزملائه، وهذا من خلال عقد الاجتماعات والدورات التكوينية والتدريبية التطبيقية بمبادرة منا.

س6: كيف تتوقع مشروع عصرنة جامعة غرداية مستقبلا؟ وهل سيساهم ذلك في تحسين مخرجات التعليم الجامعي بصفة عامة؟

ج6: إذا تم تطبيق مشروع العصرنة وفقا للقاعدة ووفقا لما هو مقترح سينجح أكيد وسيكون له مردود جد جيد على جامعة غرداية.

6-مقابلة مع عميد كلية الآداب واللغات الأجنبية، بتاريخ: 28-05-2023، على الساعة 14:15 بمقر مكتبه، بكلية الآداب واللغات الأجنبية، جامعة غرداية.

س1: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والإتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج1: نعم يتم تكوين وتدريب الأساتذة حول كيفية استخدام التكنولوجيا العصرية، وكيفية استخدامها والإستفادة منها إداريا وحتى في العملية التعليمية، إلا أنها تسير بوتيرة متوسطة.

س2: ماهي أهم القوانين والتعليمات التي أصدرتها الوزارة بخصوص العصرية والتكوين في تكنولوجيا المعلومات والإتصال بالنسبة للأساتذة؟ وهل هناك تجاوب من قبل الأساتذة في تطبيقها؟

ج2: نعم تصدر العديد من التعليمات بهذا الشأن، ولكن عملية التجاوب بشكل نسبي.

س3: ماهي شروط نجاح العصرية والرقمنة في الجامعة من وجهة نظركم؟ من خلال توليكم لمنصبكم هذا؟

ج3: يجب توفر تدفق عال للأنترنت، إضافة إلى توفر التجهيزات اللازمة لذلك، يوجد نقص فادح في التجهيزات ومتطلبات العصرية.

س4: ماهي أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه الأستاذ الجامعي في تحقيق العصرية؟ وما مدى تأثير ذلك على أدائه الوظيفي والأداء المؤسسي؟

ج4: من بين أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه الأستاذ الجامعي، أو الإداري كما ذكرت سابقا نقص التجهيزات ومتطلبات العصرية، النقص في توفر شبكة جيدة للأنترنت، نقص القاعات المجهزة بتقنيات حديثة...إلخ، وهي كلها تؤثر على أدائه والأداء المؤسسي.

س5- ماهي أهم التكوينات والتدريبات التي يتلقاها الأستاذ الجامعي؟

ج5- هي موجودة ولكنها غير كافية.

س6- كيف يتم ترقية الأداء الوظيفي في نظركم بالنسبة للأستاذ الجامعي؟ وماهي المقترحات التي ترونها بخصوص الموضوع؟

ج6- التكتيف من برامج التكوين والتدريب، إضافة إلى الإنفتاح الجامعي على التكنولوجيات الحديثة في الجامعات الأخرى.

س7- ماهو واقع استخدام المنصات العلمية التكوينية والتعليمية من قبل الأساتذة الجامعيين؟  
ج7- نعم هي موجودة، إلا أنها غير كافية.

س8- من خلال منصبكم هذا كمسؤول إداري إطار، ماهي مقترحاتكم لتحسين جامعة غرداية في إطار العصرنة بخصوص الأساتذة من حيث التكوين والتدريب... إلخ؟

ج8- يجب أن يكون التكوين والتدريب من قبل أهل الإختصاص ولفترات طويلة.

س9: ماهي أهم المنصات التعليمية التي خصصتها الوزارة للأساتذة للتأطير وتطوير أدائهم (المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والإتصال خصوصا)؟

ج9: يوجد منصات: MOODEL-E-LEARNIG

س10: كيف تتوقع مشروع عصرنة جامعة غرداية مستقبلا؟ وهل تحسن من مخرجات التعليم الجامعي؟

ج10: هي في تطور، نعم يساهم ذلك في تحسين المخرجات.

س11: هل تساهم التطبيقات والتقنيات الجديدة في تحقيق وتطوير العمل الإداري بالنسبة لحضرتك كأستاذ جامعي وإطار إداري؟

ج11: نعم أكيد، فهي تسهل العملية الإدارية والإتصالية وأيضا التعليمية.

7- مقابلة مع نائب عميد مكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي والعلاقات الخرجية كلية علوم الطبيعة والحياة، بتاريخ: 06-02-2023، على الساعة 08:30 بمقر مكتبها، بكلية علوم الطبيعة والحياة، جامعة غرداية.

س1: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والإتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج1: نعم بصفتي أستاذة وأيضا أتحمّل مسؤولية إدارية، الأغلبية تتواصل بالتكنولوجيا، وفي حقيقة الأمر قبلًا كان الأساتذة يستعملون بعضًا من التكنولوجيا في حساب معدلات الطلبة، وبعد جائحة كوفيد 19 الصحية ازداد استعمالها أكثر سواء فيما بيننا كأساتذة مدرسين وأساتذة إداريين، أو بين الأساتذة والطلبة فيما يقال عنه التعليم عن بعد. لهذا فالأمر نحن متعودين عليه في كليتنا هاته. فلم نحس بأنه تغيير أو شيء مختلف وغريب عنا، بالعكس أحسنا بأنه شيء تواصلني عادي.

س2: ماهي أهم القوانين والتعليمات التي أصدرتها الوزارة بخصوص العصرية والتكوين في تكنولوجيا المعلومات والإتصال بالنسبة للأساتذة؟ وهل هناك تجاوب من قبل الأساتذة في تطبيقها؟

ج2: نعم يوجد العديد من التعليمات وتصلنا ويتم التجاوب معها وتنفيذها، خصوصا ما تعلق بالتكوين والتدريب حول المنصات، والأساتذة يتواصلون بهاته الدورات التكوينية.

س3: ماهي درجة حداثة البرمجيات المستخدمة في الجانب الإداري من وجهة نظرك كأستاذ جامعي وكإداري في نفس الوقت؟

ج3: هناك تعاون نعم فيما بين الأساتذة ومهندس الإعلام الآلي، ويوجد تواصل جيد.

س4: ماهي شروط نجاح العصرية والرقمنة في الجامعة من وجهة نظركم من خلال توليكم لمنصبكم هذا؟ وهل يتم تبني روح المسؤولية والعمل كفريق واحد من أجل تنفيذ الأهداف المؤسسية؟

**ج4:** في الحقيقة يوجد نقائص من الناحية المادية في بعض الجوانب والتي تعيق أكيد عملية تحقيق العصرية بشكل جيد، مثل: نقص الأنترنت، نقص الحواسيب بالكلية.... إلخ. إضافة إلى أنه عنصر جد مهم مما يعانيه الأستاذ، بحيث أنه هنا لا يجد الأنترنت بشكل جيد، ولما يدخل إلى بيته لا يجد الجو الملائم لإتمام أعماله، هذا جانب للأسف يعاني منه الأساتذة.

وأما بالنسبة للجانب البشري فهذا يتعلق بالفرد في حد ذاته، هناك الجامد، وهناك من يبحث عن تطوير مهاراته.

**س5:** كيف يتم ترقية الأداء الوظيفي في نظركم بالنسبة للأستاذ الجامعي كونه أهم عنصر كإداري وكهيئة تدريسية في نفس الوقت؟

**ج5:** أركز في نظري على تشجيع الأساتذة من أجل المواصلة والتركيز على التحفيز، لأن هذا يشجعه من أجل ترقية أدائه، وتوفير الإمكانيات المادية من تجهيزات، لأن عدم التشجيع يؤدي إلى تردي الداء الوظيفي.

**س6:** ماهي أهم التكوينات والتدريبات التي يتلقاها الأستاذ الجامعي؟

**ج6:** نعم يوجد، وحاليا يتم التركيز بشكل كبير على منصة التعليم عن بعد، ومنصة التكوين في اللغة الإنجليزية.

**س7:** من خلال منصبكم هذا كمسؤول إداري ماهي مقترحاتكم لتحسين جامعة غرداية في إطار تحقيق العصرية؟

**ج7:** لابد من توفير الجانب المادي من أجل تحقيق العصرية، وأيضا يجب توفر المتابعة والإستمرارية في أداء العمال مما يسهل أدائها، إضافة إلى توفر العامل التحفيزي، ولابد أيضا من توفر أساتذة مكونين بشكل كاف، وفي هذا الصدد فإن عميد الكلية أنشأ خلية لتكوين الأساتذة حتى يتمكن الجميع من التعامل مع المنصات والتكنولوجيا بشكل سلس.

**س8:** هل تتوقع تحسين مخرجات جامعة غرداية في إطار مشروع العصرية القائم، خصوصا ما تعلق بإدارة الموارد البشرية من عمليات عصرنتها والعمل على تحقيق التدريب والتكوين والتطوير المدرج؟

ج8: في حقيقة الأمر لا يمكننا الحكم حالياً على مشروع العصرية القائم، أولاً لأننا خرجنا حديثاً من أزمة كورونا، ثانياً لأنه لم تتوفر بعد بشكل جيد متطلبات العصرية مقارنة بالعديد من الجامعات الكبيرة على المستوى العالمي إن صح القول، إضافة إلى النقص الكبير في المورد البشري المؤطر بشكل جيد لتسيير مشروع العصرية سواء بما تعلق بنا كأساتذة إداريين مسيرين في الإدارة، أو بقية الطاقم الإداري. فنحن في مرحلة أولية.

8-مقابلة مع نائب عميد مكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي والعلاقات الخرجية كلية الحقوق والعلوم السياسية، بتاريخ: 14-02-2023، على الساعة 10:15 بمقر مكتبه، بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية.

س1: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والإتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج1: نعم يتم تكوين وتدريب الأساتذة الجدد خاصة حول كيفية استخدام التكنولوجيا العصرية، وكيفية استخدامها والإستفادة منها أيضا إداريا وحتى في العملية التعليمية من قبل أغلبية الأساتذة.

-أما بالنسبة للأساتذة القداماء فيوجد بعض الرفض أحيانا وعدم الإستجابة لمتطلبات هاته التقنيات العصرية.

س2: ماهي أهم القوانين والتعليمات التي أصدرتها الوزارة بخصوص العصرية والتكوين في تكنولوجيا المعلومات والإتصال بالنسبة للأساتذة؟ وهل هناك تجاوب من قبل الأساتذة في تطبيقها؟

ج2: نعم يوجد عدة قوانين وتعليمات وتصلنا ويتم تبليغنا إياها، وهناك بعض التجاوب بشأنها. -وأیضا هناك التعليم عن بعد بصفة تفاعلية.

س3: ماهي درجة حداثة البرمجيات المستخدمة في الجانب الإداري من وجهة نظرك كأستاذ جامعي وكإداري في نفس الوقت؟

ج3: هناك عدة برامج تتوفر عليها الجامعة منها:

، وهو برنامج مدفوع، يتم شراؤه. وهو للتحاضر عن بعد، أو لعقد الملتقيات. (Zoom) \*

، وهو مجاني. \* Google meet

س4: ماهي شروط نجاح العصرية والرقمنة في الجامعة من وجهة نظركم من خلال توليكم لمنصبكم هذا؟ وهل يتم تبني روح المسؤولية والعمل كفريق واحد من أجل تنفيذ الأهداف المؤسسية؟

**ج4:** يجب أولاً العمل على تحقيق البنى التحتية وتوفير وسائل التكنولوجيا العصرية، إضافة إلى توفير الأنترنت بتدفق عالي.

- كما يجب توفير التخصص الدقيق في تولي المناصب، والتكوين الدقيق في المواد المدرجة من قبل الوزارة من أجل تحقيق التكوين والتدريب الذي يخص أساتذة القطاع الجامعي سواء الإداريين والتدريسيين معاً، فمثلاً بالنسبة للتكوين في الإنجليزية يجب التفريق بين التخصصات، فما نحتاجه في شعبتنا هذه غير ما يحتاجه أساتذة البيولوجيا، أو أساتذة في شعب أخرى، وأيضاً غير ما نحتاجه كإداريين، ولهذا يجب الأخذ بمعيار التخصص الوظيفي والمؤسسي.

**س5:** ماهي أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه الأستاذ الجامعي في تحقيق العصرية؟  
**ج5:** نعم يوجد عراقيل وصعوبات تواجه الأستاذ الجامعي في تحقيقه للعصرية وأهمها: الأنترنت بالكلية، عدم توفر سكانير وغيرها.

**س6:** كيف يتم ترقية الأداء الوظيفي في نظركم بالنسبة للأستاذ الجامعي كونه أهم عنصر كإداري وكمهنية تدريسية في نفس الوقت؟

**ج6:** يتم ذلك من خلال روح المبادرة وحب التجديد في المعلومات.  
- كما أنى أركز في قولي على التخصص والتكوين الخاص وتكثيفه.  
- إضافة إلى توفير الإدارة تكوين للأساتذة وتدريبهم والعمل على توفير ذلك بشكل جدي، وأهم شيء التحفيز، إضافة إلى العمل على توفير التكوين ذا المردودية العالية والتكوين المتخصص مثل ما ذكرت سابقاً مثال عن التكوين في مادة الإنجليزية، ونفس الشيء ينطبق على التكوينات والتدريبات الأخرى سواء الإدارية، أو التدريسية.

**س7:** ماهي أهم التكوينات والتدريبات التي يتلقاها الأستاذ الجامعي؟  
**ج7:** التكوين في اللغة الإنجليزية، فبالنسبة للأساتذة الجدد فيد تكوينهم في المجال أمراً إلزامياً.

**س8:** ما هو واقع استخدام المنصات العلمية التكوينية والتعليمية من قبل الأساتذة الجامعيين التي خصصتها الوزارة للأساتذة للتأطير وتطوير أدائهم؟

**ج8:** فيها بعض التذبذب نوعاً ما.  
**س9:** من خلال منصبكم هذا كمسؤول إداري ماهي مقترحاتكم لتحسين جامعة غرداية في

إطار تحقيق العصرية؟

**ج9:** العمل على التحفيز، أي تحفيز الأساتذة، مع توفير متطلبات العصرية.

9-مقابلة مع نائب رئيس قسم علوم التسيير للبحث العلمي، بتاريخ: 13-02-2023، على الساعة 10:30 بمقر مكتبه، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

س1: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والإتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج1: نعم يوجد تكوين وتدريب الأساتذة حول كيفية استخدام التكنولوجيا العصرية، وكيفية استخدامها والإستفادة منها إداريا وحتى في العملية التعليمية من قبل أغلبية الأساتذة وفقا لما يلي:

1-التكوين والتدريب للأساتذة ينقسم إلى شقين:

أ-بالنسبة خاص بالأساتذة حديثي التوظيف: فيوجد تكوين خاص مدرج ومنسق مع جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، ويتم التكوين في تكنولوجيا المعلومات والإتصال واستخدام عدة برامج في إعداد الدروس برامج " أوبال "، طريقة إعداد خريطة ذهنية للدروس وكيفية نشره في الأنترنت، بالإضافة إلى تكوين حضوري في الجامعة" قانون الأستاذ الجامعي الباحث".  
-كما أنه في الأخير يتم تتويج الناجحين بشهادات تكوين من جامعة التكوين الخارجي قسنطينة.  
-وبالنسبة للتكوين الداخلي الذي ينتمي إلى الجامعة، فهاته الأخيرة هي من تمنح شهادات التكوين بعد إتمام البرنامج المقرر، بحيث تحدد المدة الزمنية بسنة، أي عام كامل، ويتم التكوين من قبل أساتذة متخصصين.

ب- أما بالنسبة للأساتذة الموظفين: فتوجد منحة تحسين المستوى بالخارج، إضافة إلى التكوينات الداخلية.

\*يتم أيضا نشر نتائج الطلبة المتعلقة بالامتحانات الرسمية في " كلاس روم"، وهي طريقة إلزامية ومراقبة مباشرة من قبل الوزارة.

-كما انها طريقة عصرية لتمكن الطلبة من متابعة ومعرفة نتائجهم في حينها، والأستاذ ملزم بقوة القانون وضع ذلك.

-إن التكوينات تمس الأستاذ والطالب معا، وخاصة بعد الأزمات التي يعرفها العالم، ومنها أزمة كوفيد 19، فقد تم استحداث طرق دراسية تواصلية منها دراسة الماستر عن بعد في الجامعة، التكوين عن بعد، منصات Asjp .

**س2:** ماهي شروط نجاح العصرية والرقمنة في جامعة غرداية من وجهة نظركم، ومن خلال توليكم لمنصب إداري وتدريسي بنفس الوقت؟

**ج2:** من وجهة نظري كان لابد أولا الاهتمام بتكوين وتأطير العنصر البشري، وتوفير المتطلبات الأساسية من بنية تحتية، ثم بعدها نتجه إلى العصرية.

**س3:** كيف يتم ترقية الأداء الوظيفي في نظركم بالنسبة للأستاذ الجامعي؟ وماهي المقترحات التي ترونها مناسبة بخصوص الموضوع؟

**ج3:** مثلا في إطار الترقية، فإنه يتم الانتقال من أستاذ محاضر ب إلى رتبة أستاذ أ ثلاث 03 سنوات من خلال تكوين ملف علمي وبيداغوجي، وفي هاته المرحلة الإنتقالية من رتبة إلى رتبة أعلى منها يجب تكوين هذا الملف من أجل الترقية.

-الترقية كانت ورقية من ذي قبل واليوم هي إلكترونية. وهذا من أجل تخفيف الضغط الذي كان قبلا. أي أنها بقيت بشكل تقليدي ولكن الآلية تغيرت وأصبحت عصرية، ويتم دراسة الملفات وتصنيف ذلك، مطبوعة، كتاب، اقتراح ملتقى دولي أو ندوة...إلخ.

\*وبالنسبة للشطر الثاني من السؤال فإنه من المقترحات من اجل ترقية الأداء يجب إضفاء شفافية أكثر والتحفيز المادي والمعنوي فإن ذلك يزيد من ترقية الأداء الوظيفي ونجاح وتحقيق الهداف المرجوة.

**س4:** ماهي العراقيل والصعوبات التي تواجه الأستاذ الجامعي لتحقيق العصرية؟

**ج4:** يجب توفير الكادر المناسب للتكوين، مع توفير برامج تكوينية تدريبية فعالة والعمل على متابعتها بصفة دورية، لأنه تكوين المورد البشري به نقص كبير جدا. (ينقصنا كفاءات وإطارات لتأطير ذلك وإدارة عملية العصرية).

-من الجانب التحفيزي أيضا يوجد نقص كبير، يجب العمل على تفعيل آلية التحفيز من أجل تحقيق العصرية وترقية الأداء.

-تكرر انقطاع الأنترنت أيضا عائق يعيق العملية التعليمية والتطويرية سواءا تدريسيا أو حتى إداريا في إنجاز العمال الإدارية والعمل على البحث والتطوير الذاتي.  
- الأجهزة أيضا يوجد بها نقص كبير، وهذا النقص يؤثر على تحقيق العصرية والتطور. وغيرها من العراقيل.

س5: ما هو واقع استخدام المنصات العلمية التكوينية والتعليمية من قبل الأساتذة؟  
ج5: بالنسبة للإداريين لديهم كونت على منصة بروفيسور، وهناك بعض المواد أدرجتها الوزارة من أجل التدريب عن بعد من قبل الوزارة، وهي تدخل في التأهيل الجامعي. ويوجد أيضا للأساتذة الآخرين بذات الشأن من أجل التدريب والتطوير عن بعد، وهي تستخدم من قبلهم.  
س6: من خلال منصبكم هذا وكمسؤول إداري إطار ماهي مقترحاتكم من أجل تحسين جامعة غرداية في إطار العصرية؟

ج6: أولا يجب الاهتمام بالتكوين واستقطاب موارد بشرية مؤهلة، مع توفير المتطلبات المادية وغير المادية، بالإضافة إلى التحفيز والتشجيع على الإبداع والإبتكار.

س7: ماهي أهم المنصات التعليمية التي خصصتها الوزارة للأساتذة من أجل تطوير الأداء والتأطير (المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال)؟

ج7: يتم اقتناء برامج تساعد على تأدية المهام الوظيفية.

-كل المنصات المدرجة هدفها تحقيق العصرية (كلاسروم ومنصة وضع الدروس للطلبة والمحاضرات

، وعمل الأستاذ والطالب على حسن التعامل معها من أجل إنجاح التعليم عن بعد. Google meet-

كما يتم عقد الإجتماعات عن بعد والحصص التدريبية والتطويرية.

س8: هل تتوقع تحسين مخرجات جامعة غرداية في إطار مشروع العصرية القائم، خصوصا ما تعلق بإدارة الموارد البشرية من عمليات عصرنتها والعمل على تحقيق التدريب والتكوين والتطوير المدرج؟

ج8: نعم أكيد أتوقع ذلك، فمشروع العصرية المدرج يحسن من الأداء ويسهل العمل الإداري وأيضا يحسن مخرجات التعليم.

10-مقابلة مع مسؤول بروفيس، بتاريخ: 10-05-2023، على الساعة 10:30 بمقر مكتبه،  
بكلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة غرداية.

س1: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والإتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج1: نعم بوتيرة جيدة، كل الأساتذة تتابع المنصة، وهي تشمل العديد من الأمور التي تخصهم من حيث الترقيات، التحويلات...إلخ.

-كما أنها تحتوي على صفحة للوزارة وصفحة على اليوتيوب على المستوى الوطني تحتوي بدورها على فيديوهات للتكوين والتدريب.

" وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر "

" YOUTUBE.MESRS "

-هناك أيضا منصة تخص الطلبة.

هناك أيضا منصة تخص الأساتذة، وهي متعلقة بإدارة الموارد البشرية، تضم كل ما يتعلق بالأستاذ من الحالة الاجتماعية، والترقية، والتحويل من جامعة إلى أخرى، طلب عطلة، طلب ترخيص بالغياب .... إلخ.

-كما أن هناك منصة لتوثيق الشهادات والمصادقة.

منصة إسناد المهام وتحديد المهام وهي أيا تخص الأساتذة الإداريين وغيرهم.

-بوابة الطالب، الطلبة المقبلين على امتحان شهادة البكالوريا.

-متابعة الممتلكات الخاصة بالجامعة.

منصة قدام الطلبة وشؤونهم.

منصة الطلبة الأجانب، بحيث تمكنهم من التعرف على الجامعات الوطنية، ظروف الإقامة،

كيفية الالتحاق بالجامعات الجزائرية... إلخ

-منصة خاصة للترشح لمنصب الخدمات الجامعية وغيرها من المنصات والتي أدرتها الوزارة

في إطار العصرية.

**س2:** ماهي أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه الأستاذ الجامعي في تحقيق العصرية؟  
**ج2:** نقص الأساتذة المتخصصين في المجال، أحيانا بعض العراقيل تكمن في عدم دخول الطلبة للمنصات.

-أيضا هناك نقص في التكوين الميداني خصوصا للأساتذة.  
-كما أنه في بعض الأحيان لا يوجد مكان مخصص هنا في الجامعة لتسجيل الأستاذ فيديو تعليمي أكاديمي، أي هناك نقص في التكوين المتخصص إضافة إلى نقص التجهيزات والقاعات، إضافة إلى التقنيين.

**س3:** ما هو واقع استخدام المنصات العلمية من قبل الأساتذة الجامعيين؟  
**ج3:** بهذا الشأن نصبت حديثا من قبل مدير الجامعة خلية الرقمنة من أجل تكوين الأساتذة الجدد، وهي تعمل لهم دورات تكوينية.

-وأما بالنسبة للأساتذة القدياء فهناك مشكل نوعا ما، بحيث أن هناك إجتماعات دورية ويوم الإثنين 15-05-2023 أول إجتماع لهم بخصوص الرقمنة والتطوير التكنولوجي للأساتذة.  
-أضف إلى ذلك ان هناك إجتماع آخر نحن مدعوون له، والإجتماع المبرمج يخص التكوين والتدريب حول التكنولوجيا الجديدة من أجل تحقيق العصرية.

11-مقابلة مع مسؤول خلية الويب والرقمنة، ومسؤول خلية الإعلام والاتصال المدرجة حديثاً، وفي نفس الوقت مدير مركز الطبع والسمعي البصري، بتاريخ: 17-05-2023، على الساعة 09:15 بمقر مكتبه، بجامعة غرداية.

س: كيف هي وتيرة استخدام تكنولوجيا والاتصال بالنسبة لتكوين وتدريب الأستاذ الجامعي عليها؟ هل هي جيدة أم متوسطة؟ وهل تم التجاوب مع ذلك؟

ج: نعم يتم تكوين وتدريب الأساتذة حول كيفية استخدام التكنولوجيا العصرية، وكيفية استخدامها والاستفادة منها إدارياً وحتى في العملية التعليمية من قبل أغلبية الأساتذة، ويوجد بمنصة البروقرس جانب إداري وجانب بيداغوجي بهذا الشأن.

\*وبالنسبة للرقمنة بالجامعة كانت موجودة قبلاً نوعاً ما، إلا أنه لم يكن لها الإعتماد الكافي والتفعيل، أي أنها لم تكن مفعلة بالشكل الذي نحن عليه اليوم، وبعد إرسال الوزارة للعديد من المراسلات بهذا الشأن فعلت وأصبحنا نعتمد عليها تنفيذاً للتعليمات الوزارية.

:"ENT واليوم أصبح أي أستاذ أي طالب أو شخص ينتمي للجامعة، يقوم من خلال التسجيل في منصة

"فضاء الرقمنة". وهو جديد أدرج مؤخراً فقط.

-وعندما يقوم بالتسجيل في هذا الفضاء يقدم لهم هذا الفضاء العديد من الإختيارات والامتيازات، بحيث كل له خدماته.

-هناك مجلات عديدة للأساتذة والطلاب كمخابر البحث، بالنسبة أيضاً للمواقع الإلكترونية التي تخص الأساتذة، وذلك من خلال تقديمه لطلب إلكتروني من خلال هاته المنصة "طلب إنشاء موقع إلكتروني"، وعندما يصلنا طلبه نقوم بفتح له موقع إلكتروني. ونرد عليه. هذا بالنسبة لبريد الباحث.

-وأيضاً من خلال هاته المنصة أيضاً يتم التغطية الإعلامية لنشاط تظاهرة علمية، أو أي تغطية إعلامية، وذلك من خلال أيضاً تقديم طلب إلكتروني بشأن ذلك (طلب تغطية إعلامية)، ويتم دراسة الأمر والرد عليه إلكترونياً أيضاً في الإيميل المهني. وهي تعتبر خدمة من الخدمات مقدمة إلى المسؤولين.

\*وقد تم إنشاء خلية الإعلام والاتصال على مستوى الجامعة، وهي من إقراح مدير الجامعة بحيث هو من أنشأها و سيفعل نشاطها أكثر مستقبلا، بحيث رأى أنها تحتاج إلى جانب تقني أكثر من إداري، ولهذا قام بضمّها إلى المصلحة المشتركة والتي هي مركز الطبع والسمعي البصري حاليا، لأن هذا الأخير جانبه تقني أكثر منه إداري، وستقام خلية الإعلام والاتصال مستقبلا على مستوى الكليات التابعة للجامعة، وهي جد مهمّة، كما أنها تعتبر كنظام رقابي للجامعة (مشروع الهوية البصرية من الجانب الشكلي والإجرائي في مواقع الجامعة وحتى في مواقع التواصل الاجتماعي)، يعني كأنه نظام في إطار الرقابة المفعلة لكل ما يخص الجامعة وجميع أنشطتها، وهذا كلّه تقوم بتسييره خلية الإعلام والاتصال المدرجة مؤخرا. -كما أنها ستتظم عملية النشر، سواء من الجانب الشكلي وحتى الجانب الإجرائي، حيث توقف النشر العشوائي في الموقع، وستضبط عملية النشر مستقبلا.

س: بالنسبة لتدريب الأساتذة وتحسين المستوى بالخارج ماهي الإجراءات بخصوص ذلك؟  
ج: في قضية المنح أيضا وتحسين المستوى بالخارج أصبحت العملية أيضا تتم إلكترونيا وفق طلب في نفس المنصة، وبعد تنظيمها ترسل إلى الجهات المعنية، كانت ورقية واليوم هي إلكترونية.

\*وستضاف في المنصة العديد من الأمور الإيجابية مستقبلا.

\*وهذا ما يمكن أن يقال في جانب عصرنة جامعة غرداية عموما، فهي في تطور في عديد من الأمور مقارنة عما كانت عليه قبلا.



قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب:

- (1) أبو النصر مدحت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
- (2) أبو زيد فهمي مصطفى. الوسيط في القانون الإداري، ط1، ج1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- (3) أبو طاحون عدلي علي. إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. 2000.
- (4) اتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون. عائد الإستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين. إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة. ط1. 2003.
- (5) أحمد حسن الصغير، التعليم الجامعي في الوطن العربي: تحديات الواقع ورؤى المستقبل، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2005.
- (6) أحمد عبد العال صبري جليبي. مبادئ علم الإدارة العامة بين معطيات الماضي ومتطلبات الحاضر: دراسة مقارنة بالشريعة الإسلامية. مصر. مكتبة الوفاء القانونية. ط1. 2011.
- (7) أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط5، 2001.
- (8) أحمد محمد موسى، إدارة الأفراد، الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
- (9) أشتون كريس. تقييم الأداء الإستراتيجي. تر: أحمد إصلاح علا. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة. 2001.

- 10) الخزامي عبد الحكم أحمد. تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء. ج3. مكتبة ابن سينا. القاهرة. 1999.
- 11) السلمي علي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985.
- 12) السلمي علي. إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 13) السالمي علاء عبد الرزاق. تكنولوجيا المعلومات. ط2، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000.
- 14) الصباح عبد الرحمان، الصباغ عماد. مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية. عمان. دار زهران للنشر والتوزيع. 2008.
- 15) الصميدعي محمد جاسم، التسويق الإلكتروني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 16) الطائي يوسف حجيم وآخرون. إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. دار الوراق للنشر والتوزيع. عمان. 2007.
- 17) الطائي يوسف حجيم، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان. 2015.
- 18) العقيلي عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي. دار وائل للنشر. الأردن. 2009.
- 19) العلاق بشير، الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 20) العنزي سعد علي، الصالح أحمد علي. إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. 2009.
- 21) القرشي مدحت. إقتصاديات العمل. دار وائل للنشر. عمان. ط1. 2007.
- 22) الكرخي مجيد. إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ط1.

- (23) النجار فريد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية. 2007.
- (24) النداوي بدر، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، درا الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (25) الهلالي الشربيني الهلالي. التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2007.
- (26) الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- (27) أندراوس رامي جمال، معاينة عادل سالم. الإدارة بالثقة والتمكين. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع. ط1. عمان. 2008.
- (28) اندرسون جيمس. تر: الكبيسي عامر. صنع السياسة العامة. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط2. 2002.
- (29) بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، عنابة، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع (د ت ن).
- (30) بلوط حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. دار النهضة العربية، ط 1، 2002. بيروت، لبنان.
- (31) بوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1999.
- (32) بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- (33) جاد الرب سيد محمد. إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. دار النشر (غ م). القاهرة. 2006.
- (34) حجاب محمد منير، الموسوعة الإعلامية، المجلد 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- (35) حيدر معالي فهمي. نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية. الدار الجامعية. 2002.

- (36) دليو فضيل وآخرون. المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة. مخبر علم الاجتماع والإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، ط2، 2006.
- (37) دليو فضيل، الإتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- (38) راکز علي محمود، الزغاريد غسان طالب. الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة. الأردن. دار اليازوري. 2018.
- (39) رشيد أحمد. نظرية الإدارة العامة، السياسة العامة والإدارة. مصر. دار المعارف. ط5. 1981.
- (40) زايد عادل. التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. 2003.
- (41) سلطان محمد، سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، القاهرة، 1976.
- (42) شعبان فؤاد، عبدة صبتي. تاريخ وسائل الإتصال وتكنولوجياته الحديثة. الجزائر. دار الخلدونية للنشر والتوزيع. 2012.
- (43) شلبي محمد. "المنهجية في التحليل السياسي: المناهج، الإقترابات، الأدوات"، (الجزائر: دار حامد، 1997).
- (44) صبحي وائل محمد، طاهر محسن الغالبي. أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. دار وائل للنشر. عمان. 2009.
- (45) صقر عاشور أحمد. الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن. بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر. ط1. 1979.
- (46) صقر عاشور أحمد، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
- (47) عبد الباري إبراهيم درة، محاضرات في الأداء، الإسكندرية، 1998.
- (48) عبد الجواد سلوى عبد الله، غباري أمل محمد سلامة. الإتصال الإجتماعي في الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر. ط1. 2012.

- (49) عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان(الأردن)، دار وائل للنشر، 1999.
- (50) عداي الحسين فلاح حسين. الإدارة الإستراتيجية. ط1. دار وائل للنشر. 2000. عمان.
- (51) عرب هاني. أساسيات الإدارة الحديثة. الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية. القاهرة مصر. 2006.
- (52) علم الدين محمود، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الإتصال الجماهيري، ط1، دار العربي للنشر والتوزيع، (د ب ن)، 1990.
- (53) عوابدي عمار، القانون الإداري، ط3، ج1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- (54) عياد سامي علي حامد. استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكافحة الإرهاب. الإسكندرية. دار الفكر الجامعي. ط1. 2007.
- (55) عيسى رياض، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1987.
- (56) غالب ياسين سعد. نظم المعلومات الإدارية. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2003.
- (57) فرج الطاهر علاء. الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. عمان. دار الراجية للنشر والتوزيع. ط1. 2010.
- (58) فرغلي موسى عبد الله، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- (59) قنديلجي عامر إبراهيم، السامراني إيمان فاضل. تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. 2002.
- (60) كسنة محمد. دليل الباحث في إدارة الأعمال. منشورات كليك. ط1، 2022.
- (61) كلالدة طاهر، جودة محفوظ، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية. عمان(الأردن): مؤسسة زهران، (د ت ن).

- 62) لفته جواد كاظم. الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، ط1، 2011.
- 63) محمد السيد إسماعيل. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990.
- 64) محمد عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعة الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 65) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
- 66) محمد فريد محمود عزت، قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1984.
- 67) محمد ناجي جوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
- 68) مريزيق هشام يعقوب، الفقيه فاطمة حسين، قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 69) مسعي محي محمد. ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق. مصر، مطبعة ومكتبة الشعاع، ط1، 1999.
- 70) منصور هالة، الإتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 71) نجم عبود نجم. إدارة اللاملموسات- إدارة مالا يقاس. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. 2010.
- 72) نوري منير. تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2010.
- 73) هوبكنز بريان، ماركهام جيمس. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. تر: العامري خالد، تلخيص: الكردي أحمد سيد طه. دار الفاروق، قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. 2006.
- ثانيا: القواميس:
- 74) المنجد في اللغة العربية، الطبعة 31، بيروت، دار المشرق، 1991. ص 10.
- ثالثا: الرسائل الجامعية:
- أ/ أطروحات الدكتوراه

- (75) الداودي الشيخ. نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر. أطروحة دكتوراه دولة. جامعة الجزائر. 1999.
- (76) بلواهي فريد. مدى تماشي التكوين الجامعي في نظام ل م د مع متطلبات سوق العمل حسب رأي الأساتذة-دراسة ميدانية بجامعة المسيلة. رسالة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 2012، 2-2013.
- (77) خلفي اسمهان. استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة اللوجستية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة باتنة. 2017-2018.
- (78) زيد جابر. دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة - رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف جامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2018-2019.
- (79) سملاي يحضية. أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 2005.
- (80) يرقى حسن. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر. 2007-2008.
- (81) عبد الله علي، أثر البيئة على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- ب/ رسائل الماجستير
- (82) ابراهيمي نادية. دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة
- (83) دراسة حالة جامعة المسيلة رسالة ماجستير بجامعة فرحات عباس سطيف 2012-2013.

- (84) راييس مراد، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. 2005-2006.
- (85) طويهري فاطمة. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر، جامعة وهران2، 2014-2015.
- (86) فتح الله خالصة. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي-دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. 2011-2012.
- (87) محمد علي محمد، واقع الإتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الإتصال، جامعة قسنطينة، 1995.
- (88) محيمدات سلمى، دور الجامعة في التغيير القيمي للطالب الجامعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التربوية، جامعة جيجل، 2013.
- (89) هارون أسماء. دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية- تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- (90) طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير منشورة، 2004.
- (91) عبد الله عبد الرحمان، تفويض السلطة وعلاقته بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف، 2003.
- (92) غلابي بوزيد. مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. 2010-2011.

- 93) مخنفر حفيظة، خطاب الحياة اليومية لدى الطالب الجامعي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2012
- 94) مدوري نور الدين. "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان 2010، 2011.
- 95) ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2003.
- 96) يوسف أيمن. تطور التعليم العالي الإصلاح والآفاق المستقبلية، رسالة ماجستير، 2007-2008.
- ج / مذكرات الماستر
- 97) دروش آسيا، ايت عدي حميدة، الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص: سياسات عامة وإدارة محلية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015-2016.
- رابعا: المجالات العلمية
- 98) أحمد جاسم انتظار، أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات دراسة استطلاعية. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي آفلو، الأغواط، الجزائر، المجلد: 03، العدد: 02، 2021.
- 99) إسماعيل مراد، بولفضاوي أمال، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد: 07، العدد: 02، 2019.
- 100) الأغا وفاق حلمي، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك العاملة، القاهرة، مجلة جامعة الزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد: 12، العدد: 02، 2010.
- 101) الداودي الشيخ. تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث. العدد: 07. 2009-2010. جامعة الجزائر.

- 102) الرحالة عبد الرزاق سالم، إعادة هندسة العمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، (د س ن).
- 103) الشنتف يوسف أحمد، محمد شحادة قفة. دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية - مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد: 6. 2019.
- 104) العربي شريف عبد المعطي، القشلان أحمد حسن. تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. المجلد: 02. العدد: 03. 2009.
- 105) العربي عطية. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث. العدد: 10. 2012.
- 106) بركة بلاغماس، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3: مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 09، ج1، (د ت ن).
- 107) بن عطا الله لعلمي، بن صغير عبد العظيم. أثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الإدارة المحلية في الجزائر. مجلة دفاتر السياسة والقانون. جامعة ورقلة. العدد: 19، جوان 2018.
- 108) بن قيراط عبد العزيز، وآخرون، اللوجستك كرهان استراتيجي وتنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، جوان، العدد: 07، 2017.
- 109) بن محمد إيمان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية. العدد: 03. جامعة عباس الغرور خنشلة، الجزائر. 2018.
- 110) بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الإتصال، قسنطينة، 2006.

- (111) بن يمينة خيرة، نشأت إدوارد ناشد، زادي أحمد. دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات بالتعاون مع جامعة بني سويف، مجلد7، العدد:2019.12.
- (112) بوراس لطيفة، الرقمنة في الجامعة بين التغيير الجذري والتكيف الحتمي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والإقتصادية، جامعة الجزائر1: المجلد: 57، العدد خاص، 2020.
- (113) حامد شذى عمر محمد، حامد محمد عبود محمد، الأستاذ الجامعي بين العمل الأكاديمي والإداري، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد: 05، العدد: 02، 2022.
- (114) حداد بختة، محمدي عز الدين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد: 32، الجزء: 02، 2018.
- (115) خبال حميد، بن شهرة شول. الإدارة المتكاملة-التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والذكية-الأسباب والدوافع. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد: 06، العدد:02، جويلية 2021.
- (116) خوصة مصطفى، بن عبو الجيلالي، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم. حوليات جامعة الجزائر1، المجلد35، العدد:01، 2021.
- (117) دعلوس الأخضر، واقع إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع في الوظيف العمومي بالجزائر. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد: 11، 2018.
- (118) رحمون رزيقة، وآخرون، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد: 03، العدد: 03، 2019.
- (119) زخروف لعرج، خليفة محمد، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد: 05، العدد: 01. 2022.

- 120) زاوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية. مجلة وحدة البحث والتنمية وإدارة الموارد البشرية. 2017.
- 121) سطوطاح سميرة، روابحية مريم، تكنولوجيا الإتصال: مدخل إلى الإبداع في المؤسسات الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 47، 2016.
- 122) سلطان كريمة، بوغليظة إلهام، التشارك المعرفي كأسلوب لبناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد: 05، العدد: 03، 2022.
- 123) ضيف الأزهر، بوطي محمود. واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة نظرية تحليلية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. جامعة الشهيد حمة لخضر، جامعة الوادي. المجلد: 07. العدد: 03.
- 124) طاري عبد القادر، بن زيدان حاج. دور الجامعة في تكوين رأس المال البشري لمواكبة تحديات الاقتصاد الرقمي، مجلة دفاتر بوادكس: المجلد: 10، العدد: 01، 2021.
- 125) طليعي محمد الطاهر، سرايا الهادي، تأثير تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: عدد خاص 2017.
- 126) عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد: 07، الجزء: 01، 2017.
- 127) عبد الله علي، بوطيش أسماء. نظام الأجور في المؤسسات الصحية العمومية في ظل المناجمنت العمومي الجديد. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الجزائر 3. 2019.
- 128) عريوة محاد. إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد: 15. 2016.
- 129) عيدوني كافية، حسين زكريا. أهمية إدارة المعرفة وأثرها في عصرنة الجامعة الجزائرية في ظل عصر المعرفة: دراسة عينة من الأساتذة. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة. جامعة زيان عاشور الجلفة. المجلد: 02. العدد: 03. 2019.

- 130) عيدوني كافية، زكرياء حسين، دراسة بعنوان: "أهمية إدارة المعرفة وأثرها في عصرنة الجامعة الجزائرية في ظل عصر المعرفة-دراسة عينة من الأساتذة". دراسة منشورة بمجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد2، العدد الثالث 2019، جامعة الجزائر 3 دالي ابراهيم.
- 131) غراز الطاهر، إيمان تريمة. تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الداء المتميز للموارد البشرية. مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية. المجلد: 04، العدد: 02، 2022.
- 132) لعربية محمد، سحنون فاروق. دور العصرنة في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة-دراسة حالة مركز الضرائب لولاية سطيف. مجلة دراسات اقتصادية. جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد: 15، العدد 03. 2021.
- 133) محرز عبد القادر، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد: 04، العدد: 14، 2019.
- 134) مركمال علي. عصرنة الإدارة في الجزائر. مجلة الآفاق للعلوم. 2021، المجلد: 06، العدد: 04. جامعة الجلفة، الجزائر.
- 135) مزهودة نور الدين، قرزه إسمهان، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، العدد: 02، 2018.
- 136) معمري حمزة، كحلات سمرة، التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي: أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، مجلة المفكر، المجلد: 06، العدد: 02، 2022.
- 137) ناصف سعاد، أهمية أخلاقيات الأستاذ الجامعي في مهام التدريس والإشراف، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد: 09، العدد: 01، 2023.
- 138) نصيف مروان عامر، غاندي طالب صليبي، دور ثقافة التميز في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، دراسة تحليلية في جامعة تكريت، AL TURATH journal، المجلد: 11، العدد: 05، 2021.

- (139) ياسر عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مقال منشور بمجلة: مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة. المجلد: 03، العدد: 05.2018.
- (140) Ababakr M. bengue، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة: revue française de gestion، يناير-فبراير 2001، العدد: 132، تر: زهية موساوي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2002.
- خامسا: الملتقيات والمحاضرات والندوات العلمية:
- (141) أبو فارة يوسف أحمد، عبد الرزاق النسور جاسر. مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه. الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة. جامعة الشلف. الجزائر.، 13-14/12/2011.
- (142) براق محمد، بن الشايب راجح. تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة. الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة الجزائر. 09-10/03/2004.
- (143) بن عاشور رتيبة. محاضرات مقياس مدخل لعلم الإدارة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.
- (144) بوقلقول الهادي. محاضرات في مادة مدخل لإدارة الأعمال. السنة الأولى جذع مشترك علوم إقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة. الجزائر.
- (145) حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء. مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة. الملتقى الدولي العلمي "أداء وفعالية المنظمة". جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر. 10-11 نوفمبر 2009.
- (146) زراولة رفيق. دور الجامعة في إنتاج رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة. الملتقى الدولي حول: إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2005.

147) عرابة رابح، بن عوالي حنان. ماهية رأس المال الفكري والإستثمار في رأس المال البشري. الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة. جامعة الشلف. الجزائر. 13-14/12/2011.

148) غربي فاطمة الزهرة، بلعلياء خديجة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، أعمال الملتقى الدولي الثاني حول: " المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية"، بتاريخ 02-28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر.

سادسا: المقابلات

149) مقابلة مع مدير جامعة غرداية، بتاريخ: 21-05-2023، على الساعة 14:30 بمقر مكتبه، جامعة غرداية.

150) مقابلة مع نائب مدير جامعة غرداية المكلف بالعلاقات الخارجية، بتاريخ: 21-05-2023، على الساعة 11:15 بمقر مكتبه، بجامعة غرداية.

151) مقابلة مع نائب المدير للتكوين في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج، بتاريخ: 24-05-2023، على الساعة 10:15 بمقر مكتبه، بكلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة غرداية.

152) مقابلة مع نائب مدير جامعة غرداية المكلف بالبحث العلمي وما بعد التدرج، بتاريخ: 21-05-2023، على الساعة 10:15 بمقر مكتبه، بجامعة غرداية.

153) مقابلة مع عميد كلية العلوم والتكنولوجيا، بتاريخ: 15-05-2023، على الساعة 14:15 بمقر مكتبه، بكلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة غرداية.

154) مقابلة مع عميد كلية الآداب واللغات الأجنبية، بتاريخ: 28-05-2023، على الساعة 14:15 بمقر مكتبه، بكلية الآداب واللغات الأجنبية، جامعة غرداية.

155) مقابلة مع نائب عميد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية كلية علوم الطبيعة والحياة، بتاريخ: 06-02-2023، على الساعة 08:30 بمقر مكتبها، بكلية علوم الطبيعة والحياة، جامعة غرداية.

156) مقابلة مع نائب عميد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية كلية الحقوق والعلوم السياسية، بتاريخ: 14-02-2023، على الساعة 10:15 بمقر مكتبه، بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية.

157) مقابلة مع نائب رئيس قسم علوم التسيير للبحث العلمي، بتاريخ: 13-02-2023، على الساعة 10:30 بمقر مكتبه، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

158) مقابلة مع مسؤول بروفيسر، بتاريخ: 10-05-2023، على الساعة 10:30 بمقر مكتبه، بكلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة غرداية.

159) مقابلة مع مسؤول خلية الويب والرقمنة، ومسؤول خلية الإعلام والإتصال المدرجة حديثاً، وفي نفس الوقت مدير مركز الطبع والسمعي البصري، بتاريخ: 17-05-2023، على الساعة 09:15 بمقر مكتبه، بجامعة غرداية.

سابعا: المواقع الإلكترونية

160) <https://almerja.com/reading.php-idm> تاريخ التصفح: 2021/08/15.

161) <https://elbassair.net> ، تاريخ التصفح: 2022/07/19.

162) <https://www.safaaemam.com> ، تاريخ التصفح: 2022-01-23.

163) <https://m3luma.com/types-internet/> تاريخ التصفح: 2022-01-23.

164) <https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights>. موقع بكة، مقال بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، تاريخ التصفح 2022-03-24.

165) <https://www.arabdict.com> تاريخ التصفح: 2020/12/11.

166) <https://islamic-content.com> تاريخ التصفح: 2020/12/11.

167) <https://mawdoo3.com> تاريخ الإطلاع على الموقع: 2022-09-26.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

168) Alain Fernandez, **les nouveaux Tableaux de bord des décideurs**. Edition d'organisation, parais, 2000.

- 169) Alain Jounot. **100 questions pour comprendre et agir : REE et développement durable**, AFNOR, Paris, 2010.
- 170) Ali el kenz. **Au fil de la crise, étude sur l'Algérie et le monde arabe**. Entreprise nationale du livre, Alger.1993.
- 171) Armstrong M, **Armstrong's Handbook of strategic Human Resource Management**, Kogan page, London, 2016, p: 07.
- 172) E. Turban et al, **Information Technology for management – making connection for strategic advantage**, 2<sup>nd</sup> edition, New York: John Wiley & Sons Inc, 1999.
- 173) Johnston High School, " Characteristics of information", information Computing Technology–using information, <http://www.jhigh.co.uk/Intermediate2/Using%20Information/12-character-of-info.html>. تاريخ الإطلاع: 2021/12/25.
- 174) Levy Leboyer. **La gestion des compétences**. Les éditions d'organisation, Paris, 1996.
- 175) Loic. Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines**. Dunod, Paris, 3eme, 2007, p 5.
- 176) p. Charpentier : " **organisation et gestion de l'entreprise**", édition : Nathan. P: 58.
- 177) Personnel, " **Human Resource Management**" , 3<sup>rd</sup> ed Irwin, Homewood, Heneman, H. G, D. p, Schwab, A. and Fossum. L. D, Dyer 1986, Illinois. pp/4–7.
- 178) Philippe Lorimo, Jean Tarondeau, " De la stratégie aux processus stratégiques", Revue française de gestion, N 117, 118, 1998, P11.

179) Pierre-G-BERGERON, LA GESTION MODERN TERIORIE ET CASGESTIO MARI. EDITEUR, QUBEC, 1989.

180) République française, ministère de l'économie de l'industrie et du numérique, direction générale des entreprise, **Technologie clé 2015**, site web : [www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjue/technologies-cles-2015-mars-2011](http://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjue/technologies-cles-2015-mars-2011).

181) S. Alter. **Information systems-management perspective**, 3<sup>rd</sup> edition, New York: Wesley education publisher Lnc. 1999.

182) Sebastian Boell. Dubravka Cecez-kecmanovic, "Attributes of information " AMCIS 2010 proceeding. Paper 129, 2010. P 2. <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/129>. تاريخ الإطلاع: 2021/12/28.



# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيف مقاييس الأداء .	136
02	أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو .	162
03	نماذج الجامعات .	238-237
04	بعض تعاريف رأس المال الفكري .	261
05	رأس المال الفكري في الجامعات (المكونات والمؤشرات) .	268-264
06	مداخل قياس قيمة رأس المال البشري .	278
07	التعداد الكلي لأساتذة جامعة غرداية للموسم الجامعي 2023/2022 .	300
08	التعداد الكلي للطلبة بالجامعة من 2019 إلى غاية 2023 .	301
09	التعداد الكلي للطلبة بالجامعة للموسم الجامعي 2023/2022 .	301
10	الهيكل القاعدية بالجامعة للموسم الجامعي 2023/2022 .	304-302
11	يوضح عناوين ومواقع مخابر البحث التابعة لجامعة غرداية .	305-304
12	يوضح الكليات والأقسام التابعة لجامعة غرداية .	307-306

309	النتائج الإحصائية الخاصة باستمارة الإستبيان.	13
310	محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال.	14
311	يوضح متغيرات الدراسة.	15
313	درجة أهمية بنود الإستبيان.	16
313	مقياس تحديد الأهمية النسبية.	17
314	معامل الثبات ألفا كرونباخ في توزيع البيانات.	18
315	نتائج إختبار كولمنجروف_سمرنوف في توزيع البيانات.	19
317-316	يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب الجنس.	20
319-318	يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب الرتبة العلمية.	21
321-320	يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين)حسب المناصب الإدارية.	22
323-322	يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين)حسب الخبرة المهنية.	23
325-324	يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين)حسب الكليات.	24
326	يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين)حسب المؤهل العلمي.	25
331-329	يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالمحور الأول (عصرنة إدارة الموارد البشرية) بعد توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية-بعد التوظيف	26

	لتكنولوجيا المعلومات من خلال إدارة الموارد البشرية-جودة الخدمة وتوفير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.	
333-331	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التبني وترتيب العبارات لمحور عصرنه إدارة الموارد البشرية- بعد التوظيف لتكنولوجيا المعلومات من خلال إدارة الموارد البشرية- جودة الخدمة وتوفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة، وأداء الخدمة الإلكترونية في الجامعة.	27
337-336	يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالمحور الأول عصرنه إدارة الموارد البشرية، تطوير برامج التدريب والتحفيز وتنمية الأداء.	28
339-338	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التبني وترتيب العبارات لمحور عصرنه إدارة الموارد البشرية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات- أنظمة التدريب والتحفيز - إدارة السلوك التنظيمي للكفاءات العلمية.	29
342-341	يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالمحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي في جامعة غرداية.	30
344-343	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التبني وترتيب العبارات لبعدي: توظيف الإدارة الرقمية لرفع الأداء بالجامعة- رضا الأساتذة الموظفين - هيئة التدريس- الأساتذة الإداريين.	31
347-346	يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالمحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي في جامعة غرداية.	32

349-348	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التبني وترتيب العبارات (توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الهيئة التدريسية-تطوير الأداء التعليمي للكفاءات التعليمية في جامعة غرداية وفق التحول الرقمي والمعرفة الحديثة.)	33
351	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية.	34
353-352	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الأستاذ الجامعي من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية.	35
354	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير تطوير برامج التدريب في ترقية أداء الأستاذ الجامعي.	36
356-355	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لرفع أداء الأستاذ الجامعي.	37
357	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور وتأثير توظيف التكنولوجيا في المنصات العلمية الأكاديمية لرفع أداء الأستاذ الجامعي.	38

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهداف إدارة الموارد البشرية.	110
02	يوضح علاقة الموارد البشرية بالعمليات الإدارية.	116
03	الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية.	122
04	تصور النظام التدريبي المتكامل.	149
05	يوضح أهمية الإدارة.	190
06	يوضح أبعاد التميز التنظيمي.	213
07	يوضح مصفوفة الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري.	279
08	الكليات المنتمية لجامعة غرداية.	298
09	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية.	299
10	يوضح أعمدة بيانية لتقسيم أفراد العينة حسب الجنس.	317
11	يوضح أعمدة بيانية لتقسيم أفراد العينة حسب الرتبة العلمية.	319
12	يوضح أعمدة بيانية لتقسيم أفراد العينة حسب المناصب الإدارية.	321

323	يوضح أعمدة بيانفة لتقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	13
325	يوضح أعمدة بيانفة لتقسيم أفراد العينة حسب الكليات.	14
327	يوضح أعمدة بيانفة لتقسيم أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	15

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
372	قائمة المحكمين.....	01
373	إستمارة الإستبيان.....	02
379	دليل تحضير الجلسات الوطنية بخصوص إصلاح قطاع التعليم العالي وعصرنته أبريل 2023.....	03
392	مخطط عمل مركز الطبع والسمعي البصري 2023.....	04
397	الإعلان عن مراحل تكوين وإيداع ملفات التسجيل في برنامج الحركة قصيرة المدى وتحسين المستوى.....	05
398	قار رقم 1636 المؤرخ في 29 أكتوبر 2016، والذي يتضمن إنشاء لجنة وطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج الرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث.....	06
402	قار رقم 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016، الذي يحدد كفيات تنظيم الرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف.....	07
404	القوار رقم 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016، الذي يحدد كفيات تنظيم الرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التكوين.....	08
408	مختلف المقابلات التي أهرت بخصوص الدراسة الميدانية مع إطارات الجامعة الأساتذة الإدريين الموظفين.....	09

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	البسمة
	الشكر والعرفان
	الاهداء
	قائمة المختصرات
34-9	مقدمة
36	الفصل الأول عصرنة إدارة الموارد البشرية: تأصيل مفاهيمي
37-36	تمهيد
38	المبحث الأول: العصرنة وتطبيقاتها على المؤسسات الحديثة
38	المطلب الأول: تعريف العصرنة لغة واصطلاحا
39	الفرع الأول: تعريف العصرنة لغة
40-39	الفرع الثاني: تعريف العصرنة اصطلاحا
41-40	المطلب الثاني: العصرنة في شقها اللوجستيكي
58-31	الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
62-58	الفرع الثاني: إحلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات
68-62	الفرع الثالث: الأنترنيت وأنواعها
71-68	الفرع الرابع: متطلبات التحول الرقمي في المنظمات
72-71	المطلب الثالث: العصرنة في شقها التنظيمي
77-72	الفرع الأول: التطوير التنظيمي

## فهرس المحتويات

80-77	الفرع الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية
82-80	الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة
87-82	الفرع الرابع: التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة
87	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية
88-87	المطلب الأول: تطور إدارة الموارد البشرية
94-88	الفرع الأول: تطور إدارة الأفراد في العالم
98-94	الفرع الثاني: تطور إدارة الأفراد في مصر
98	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
100-98	الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية
104-100	الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
105-104	الفرع الثالث: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
105	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
109-105	الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
110-109	الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
114-111	الفرع الثالث: إختلال منظومة الموارد البشرية في الجزائر
116-114	المطلب الرابع: أهم الإختصاصات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية
116	المطلب الخامس: المنظور الحديث لإدارة الموارد البشرية
118-116	الفرع الأول: إدارة المعرفة
126-118	الفرع الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
143-126	الفرع الثالث: تسيير الكفاءات البشرية في ظل تطور التكنولوجيا المعاصرة
157-143	الفرع الرابع: التدريب المستمر ومساهمته في تنمية الموارد البشرية

## فهرس المحتويات

169-157	الفرع الخامس: التحفيز الفعال وأثره في رفع الأداء الوظيفي
169	المبحث الثالث: مظاهر استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة
172-170	المطلب الأول: أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال
172	المطلب الثاني: متطلبات ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة.
173-172	الفرع الأول: متطلبات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة.
173	الفرع الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة.
174	خلاصة الفصل
175	الفصل الثاني: المؤسسات العمومية والأداء التنظيمي: مقارنة مفاهيمية
176	تمهيد
177	المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية
178	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة العمومية
179-178	الفرع الأول: ظهور المؤسسة العمومية كفكرة
179	الفرع الثاني: النظام القانوني للمؤسسة العمومية في الفكر التقليدي
181-179	الفرع الثالث: تطور فكرة المؤسسة العمومية
182-181	المطلب الثاني: التعريف القانوني للمؤسسة العمومية
183-182	الفرع الأول: المعيار الشكلي لتحديد المؤسسة العمومية
184-183	الفرع الثاني: المعيار الموضوعي لتحديد المؤسسة العمومية
190-184	الفرع الثالث: تعريف المؤسسة العمومية
192-191	المطلب الثالث: أشكال المؤسسات العمومية

## فهرس المحتويات

192-191	الفرع الأول: المؤسسة العمومية الإدارية
193-192	الفرع الثاني: المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري
194-193	الفرع الثالث: المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي
194	الفرع الرابع: المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي الثقافي والمهني
196-195	المطلب الرابع: أهداف المؤسسات العمومية
196	المطلب الخامس: دور المؤسسة العمومية في ضمان الخدمة العمومية
203-197	الفرع الأول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير التنظيمي ورفع الأداء في المؤسسات العمومية
206-203	الفرع الثاني: دور المؤسسات العمومية في تحقيق الإبداع الإداري
206	المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي
206	المطلب الأول: الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية
207-206	الفرع الأول: تعريف الأداء التنظيمي
207	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء التنظيمي
208-207	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء التنظيمي
209-208	المطلب الثاني: مكونات الأداء التنظيمي
209	المطلب الثالث: عوامل تطوير الأداء التنظيمي
213-209	الفرع الأول: تطوير المناخ التنظيمي
215-213	الفرع الثاني: تطوير نظام التقييم والتحفيز
219-216	الفرع الثالث: الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسات
219	المبحث الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية وانعكاسه على الأداء المؤسسي
218	المطلب الأول: لمحة عن الأداء الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي

220	المطلب الثاني: تعريف الأداء الوظيفي
223-222	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي
223	المطلب الرابع: أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
224-223	الفرع الأول: العوامل الفنية المؤثرة على الأداء الوظيفي
224	الفرع الثاني: العوامل الإنسانية المؤثرة على الأداء الوظيفي
226-224	المطلب الخامس: محددات الأداء الوظيفي
226	خلاصة الفصل
227	الفصل الثالث: الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية وعلاقته بالأستاذ الجامعي
228	تمهيد
229	المبحث الأول: استراتيجية تنمية المورد البشري بالمؤسسة الجامعية
229	المطلب الأول: ماهية الجامعة وأهم المبادئ الواجب توفرها لتحقيق العصرية في المؤسسة الجامعية
240-229	الفرع الأول: ماهية الجامعة
229-240	الفرع الثاني: أهم المبادئ الواجب توفرها لتحقيق العصرية في المؤسسة الجامعية
243	المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
247-243	الفرع الأول: تنمية الكفاءات البشرية
247	الفرع الثاني: تحصيل الميزة التنافسية
248-247	الفرع الثالث: المزايا الإجتماعية للمؤسسة الجامعية
249-248	المطلب الثالث: استراتيجيات التحول في ممارسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
250	الفرع الأول: إدارة العمل الجماعي وروح الفريق في المؤسسة الجامعية

## فهرس المحتويات

251-250	الفرع الثاني: الفكر الإداري الحديث وأثره على المؤسسة الجامعية
253-251	الفرع الثالث: متطلبات الإستثمار الجيد في المورد البشري وعملية التنبؤ لها
256-253	الفرع الرابع: تطبيق الإدارة الإلكترونية في التعليم العالي وآلياتها
257-256	الفرع الخامس: أهمية الإتصال والتعاون الجماعي وعلاقته بنجاح الجامعة
258-257	المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال العصرية على أداء الأستاذ الجامعي
259-258	المطلب الأول: الأستاذ الجامعي كعضو هيئة تدريس وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال العصرية
259	المطلب الثاني: مناهج وأساليب التدريس الجامعي الحديثة
260	المبحث الثالث: أسس ترقية الأداء الوظيفي والتنظيمي في المؤسسة الجامعية
261-260	المطلب الأول: أهمية رأس المال البشري والفكري في الجامعة
262-261	الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري في الجامعة
263-262	الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري في الجامعة
269-263	الفرع الثالث: رأس المال الفكري في الجامعة
281-269	الفرع الرابع: رأس المال البشري في الجامعة
285-281	المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية
288-285	المطلب الثالث: الأستاذ الجامعي وعلاقته بالتسيير الإداري في المؤسسة الجامعية
288	خلاصة الفصل
289	الفصل الرابع: أثر عصرية إدارة الموارد البشرية في جامعة غرداية على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية
290	تمهيد
291	المبحث الأول: مجالات الدراسة

## فهرس المحتويات

291	المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة
297-291	الفرع الأول: نبذة تاريخية مختصرة عن ولاية وجامعة غرداية
299-298	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية
300	المطلب الثاني: جامعة غرداية أرقام وإحصاءات
300	الفرع الأول: عدد الأساتذة والموظفين الإداريين والطلبة بجامعة غرداية من سنة 2019 إلى غاية 2023.
302	الفرع الثاني: الهياكل القاعدية لجامعة غرداية
307	المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة
307	الفرع الأول: مرحلة الإعداد للجزء النظري للدراسة
308-307	الفرع الثاني: مرحلة الإعداد للجزء التطبيقي للدراسة
308	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية
308	المطلب الأول: الطريقة والإجراءات
311-308	الفرع الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
311	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
316	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الإستبيان
351	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
351	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
351	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
352	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
358	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات
358	الفرع الأول: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية للإشكالية العامة

## فهرس المحتويات

359	الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات الفرعية للدراسة
364-363	خلاصة الفصل
370-365	الخاتمة
371	الملاحق
455-438	قائمة المصادر والمراجع
460-457	فهرس الجداول
463-462	فهرس الأشكال
466-464	فهرس الملاحق
474-467	فهرس المحتويات
475	ملخص الدراسة



## ملخص التوأسة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تساهم عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الأستاذ الجامعي و المؤسسة الجامعية عموماً، وتتجلى مظاهرها في اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وكيفية توظيفها بالشكل الصحيح ومدى تأثيرها على ترقية أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر أساتذة جامعة غرداية، والأثر البالغ الأهمية لها من خلال عمليات التطوير والتكوين والتدريب والتكوين وغيرها، فتم اتخاذ عصرنة إدارة الموارد البشرية ومتطلباتها كمتغير مستقل وترقية أداء الأستاذ الجامعي كمتغير تابع، فتمت الدراسة الميدانية بجامعة غرداية من خلال الاعتماد على دراسة حالة الأستاذ الجامعي كونه يقوم بعدة مهام ووظائف إدارية وحتى تدريسية في ذات الوقت.

وقد توصلت الدراسة أن لعصرنة إدارة الموارد البشرية دور وأثر جلي في ترقية أداء الأستاذ الجامعي من خلال إكسابهم جملة من المهارات التي تساهم بدورها في تطوير الكفاءات التعليمية سواء ما تعلق بالأستاذ الإداري أو كهيئة تدريسية مما يساهم بدوره في ترقية الأداء الوظيفي والمؤسسي معاً.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة وتوفير الوقت الكافي والكوادر المتخصصة من أجل إجراء عمليات التكوين والتدريب وتنمية القدرات والمهارات على المستوى الأمثل.

كما توصي الدراسة بوضع استراتيجيات وخطط وبرامج قصيرة المدى من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمواكبة العصرنة في ظل التطور الهائل الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعالم المعرفة المتطورة والمتسارعة لتشجيع الأساتذة الجامعيين على الإستمرار في عمليات التكوين والتدريب والتطوير المهني من أجل تحسين أدائهم وبالتالي تحسين جودة التعليم العالي.

**الكلمات المفتاحية:** العصرنة، إدارة الموارد البشرية، الأستاذ الجامعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ترقية الأداء، الجامعة، التدريب.

**Abstract:**

This study aimed to know how the modernization of human resources management contributes to improving the performance of the university professor and the university institution in general, and its manifestations are evident in the adoption of modern information and communication technology and how to employ it correctly and the extent of its impact on improving the performance of the university professor from the point of view of the professors of Ghardaia University, and its very important impact through development, formation, training, and other processes. The modernization of human resources management and its requirements was taken as an independent variable and improving the performance of the university professor as a dependent variable. The field study was conducted at Ghardaia University by relying on a case study of the university professor as he performs several administrative and even teaching tasks and functions at the same time. The study concluded that the modernization of human resources management has a clear role and impact in improving the performance of the university professor by providing them with a set of skills that contribute in turn to developing educational competencies, whether related to the administrative professor or as a teaching staff, which in turn contributes to improving functional and institutional performance together.

One of the most important recommendations of the study is the necessity of providing modern technological means and providing sufficient time and specialized cadres in order to carry out training and development processes and develop capabilities and skills at the optimal level.

The study also recommends that the Ministry of Higher Education and Scientific Research develop short-term strategies, plans and programmes to keep pace with modernisation in light of the tremendous development of information and communication technology and the world of advanced and accelerating knowledge to encourage university professors to continue training and professional development processes in order to improve their performance and thus improve the quality of higher education.

**Keywords:** Modernisation, Human Resources Management, University Professor, Information and Communication Technology, Performance Upgrade, University, Training.

**Résumé:**

Cette étude visait à découvrir comment la modernisation de la gestion des ressources humaines contribue à améliorer les performances des professeurs d'université et de l'institution universitaire en général, et ses manifestations se manifestent dans l'adoption des technologies modernes de l'information et de la communication, comment les utiliser correctement et l'étendue de son impact sur l'amélioration des performances des professeurs d'université du point de vue des professeurs de l'Université de Ghardaïa, et l'impact extrêmement important à travers les processus de développement, de formation, de formation, etc., la modernisation de la gestion des ressources humaines et. ses exigences ont été prises comme variable indépendante et la promotion de la performance du professeur universitaire comme variable dépendante. L'étude de terrain à l'Université de Ghardaïa a été menée en s'appuyant sur une étude de cas du professeur universitaire qui effectue plusieurs tâches administratives et même pédagogiques. tâches et fonctions en même temps.

L'étude a révélé que la modernisation de la gestion des ressources humaines a un rôle et un impact évidents dans l'amélioration des performances des professeurs d'université en leur fournissant un ensemble de compétences qui, à leur tour, contribuent au développement de compétences pédagogiques, qu'elles soient liées au professeur d'administration ou à l'enseignement. personnel, ce qui contribue à son tour à améliorer ensemble les performances professionnelles et institutionnelles.

L'une des recommandations les plus importantes de l'étude est la nécessité de fournir des moyens technologiques modernes et de fournir suffisamment de temps et de personnel spécialisé pour mener à bien les processus de formation et de formation et développer les capacités et les compétences au niveau optimal.

L'étude recommande également d'élaborer des stratégies, des plans et des programmes à court terme par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique pour suivre le rythme de la modernité, à la lumière du formidable développement des technologies de l'information et de la communication et du monde des connaissances avancées et accélérées, afin d'encourager l'université. Les professeurs de poursuivre les processus de formation, de formation et de développement professionnel afin d'améliorer leurs performances et ainsi améliorer la qualité de l'enseignement supérieur.

**Mots clés :** modernité, gestion des ressources humaines, professeur des universités, technologies de l'information et de la communication, amélioration des performances, université, formation.