

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة - القليعة



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه طور ثالث ل م د في علوم
التسيير
تخصص مراقبة التسيير

الموضوع:

تأهيل الموارد البشرية كآلية للرفع من الأداء الشامل بالجماعات المحلية
الجزائرية في ظل تحديات التنمية المستدامة

من إعداد الطالب:

بونار عمر

أمام اللجنة المشكلة من:

أ.د/ دحية عبد الحفيظ (أستاذ التعليم العالي - المدرسة العليا للتجارة) رئيسا

أ.د/ عدمان مريزق (أستاذ التعليم العالي - المدرسة العليا للتجارة) مشرفا

أ.د/ شويح محمد (أستاذ التعليم العالي - جامعة البليدة) مناقشا

د/ جدي فريدة (أستاذة محاضرة - المدرسة العليا للتجارة) مناقشا

د/ محديد مليكة (أستاذة محاضرة - المدرسة العليا للتجارة) مناقشا

د/ موترفي أمال (أستاذة محاضرة - جامعة الجزائر 3) مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة - القليعة



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه طور ثالث ل م د في علوم
التسيير
تخصص مراقبة التسيير

الموضوع:

تأهيل الموارد البشرية كآلية للرفع من الأداء الشامل بالجماعات المحلية
الجزائرية في ظل تحديات التنمية المستدامة

من إعداد الطالب:

بونار عمر

أمام اللجنة المشكلة من:

أ.د/ دحية عبد الحفيظ (أستاذ التعليم العالي - المدرسة العليا للتجارة) رئيسا

أ.د/ عدمان مريزق (أستاذ التعليم العالي - المدرسة العليا للتجارة) مشرفا

أ.د/ شويح محمد (أستاذ التعليم العالي - جامعة البليدة) مناقشا

د/ جدي فريدة (أستاذة محاضرة - المدرسة العليا للتجارة) مناقشا

د/ محديد مليكة (أستاذة محاضرة - المدرسة العليا للتجارة) مناقشا

د/ موترفي أمال (أستاذة محاضرة - جامعة الجزائر 3) مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

إهداء

الحمد لله الذي بذعته تتم الصالحات

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما

زوجتي الغالية

إخوتي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي خلق الإنسان في أحسن تقويم وأمدّه بالفهم وحيّاهُ بالتكريم

أتقدم بالشكر والتقدير للمشرفه الأستاذة الدكتور "عمدمان مريزق" على
نصائح وتوجيهاته طيلة فترة إعداد هذا العمل.

أتقدم بالشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

أتقدم بالشكر لكل شخص ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

ملخص

هدفت هذه الدراسة الوصفية إلى إلقاء الضوء على إشكالية أثر تبني ممارسات تأهيل الموارد البشرية على الأداء الشامل في الجماعات المحلية الجزائرية من خلال استبيان لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة وزع على 312 موظف بالجماعات المحلية الجزائرية موزعة على 26 جماعة محلية بسبع ولايات، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26 استعملت خلاله أساليب الإحصائية الوصفي والاستدلالي.

توصلت الدراسة إلى وجود ممارسة متوسطة لتأهيل الموارد البشرية والأداء الشامل بأبعادهما المختلفة في الجماعات المحلية محل الدراسة، كما نجحت الدراسة في إبراز الأثر الإيجابي لممارسات تأهيل الموارد البشرية على الأداء الشامل لتخلص إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية سمحت بتقديم اقتراحات وتوصيات لتعزيز ممارسات تأهيل الموارد البشرية والأداء الشامل.

الكلمات المفتاحية: تنمية مستدامة؛ أداء شامل؛ مسؤولية اجتماعية؛ تمكين؛ إدارة المعرفة.

Abstract:

This descriptive study aimed to shed light on the impact that human resources development has on the global performance of territorial collectivities. To collect data for the research, a questionnaire was administered to 312 employees at 26 territorial collectivities in seven Wilayas. Data was then analysed using SPSS.V26 using descriptive and referential approaches. The study revealed that human development was conducted at an average scale and thus impacted negatively global performance in the said territorial collectivities. However, the study has also shown the positive impact that human resources development has on global performance, outlining by so doing some theoretical and practical results, and putting forward some recommendations to help buttress the practice of developing human resources and global performance.

Key Words: sustainable development; global performance; social responsibility; empowerment; knowledge management.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر
-	المخلص
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية بالجماعات المحلية
3	المبحث الأول: التنمية المستدامة
3	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة
10	المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها
16	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنمية المستدامة
22	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
22	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتطورها التاريخي
29	المطلب الثاني: النظريات المفسرة وإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
34	المطلب الثالث: الأسس، الأهمية وحدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
38	المبحث الثالث: إرساء مبادئ التنمية المستدامة بالجماعات المحلية
38	المطلب الأول: الخدمة العمومية
44	المطلب الثاني: الخدمة العمومية المحلية
49	المطلب الثالث: الخدمة العمومية المحلية في ظل التنمية المحلية المستدامة
56	الفصل الثاني: الأداء التنظيمي بين المقاربة التقليدية والمقاربة الشاملة
58	المبحث الأول: المقاربة التقليدية للأداء التنظيمي
58	المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي وفق المقاربة التقليدية
64	المطلب الثاني: قياس الأداء التنظيمي
70	المطلب الثالث: الأداء التنظيمي بالجماعات المحلية
77	المبحث الثاني: المقاربة الشاملة للأداء التنظيمي
77	المطلب الأول: ماهية الأداء الشامل للمنظمات

83	المطلب الثاني: عوامل تحقيق الأداء الشامل وأبعاده
87	المطلب الثالث: قياس الأداء الشامل للمنظمات
94	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس الأداء الشامل للمنظمات
94	المطلب الأول: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن BSC
99	المطلب الثاني: محاور ومراحل تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن
105	المطلب الثالث: ضرورة ضبط بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الشامل
113	الفصل الثالث: تأهيل الموارد البشرية ومساهمته في الأداء الشامل للمنظمة
115	المبحث الأول: تأهيل الموارد البشرية بالمنظمة
115	المطلب الأول: تأهيل الموارد البشرية والمفاهيم المقترنة به
118	المطلب الثاني: شروط، مراحل، خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية
121	المطلب الثالث: أهمية، أهداف، مبادئ وخطوات التدريب
125	المبحث الثاني: التمكين ودوره في الرفع من الأداء الشامل
125	المطلب الأول: مفهوم التمكين وإستراتيجيته
130	المطلب الثاني: ضرورة التمكين وسبل تحقيقه
140	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والأداء الشامل
150	المبحث الثالث: إدارة المعرفة ودورها في الرفع من الأداء الشامل
150	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة، أهميته وأبعاده
158	المطلب الثاني: نماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة وعوائقها
165	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الشامل
175	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
177	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية
177	المطلب الأول: الجماعات المحلية في التشريع الجزائري
182	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
185	المطلب الثالث: أداة الدراسة
190	المبحث الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة
190	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
192	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تأهيل الموارد البشرية
207	المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاه أفراد العينة نحو متغير الأداء الشامل
215	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
215	المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار
217	المطلب الثاني: إجراء اختبار فرضيات الدراسة

241	المطلب الثالث: تحليل تباين أراء العينة حول مستويات تأهيل الموارد البشرية والأداء الشامل وفقا للعوامل الشخصية
246	المطلب الرابع: مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
249	خاتمة عامة
256	قائمة المراجع
269	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
80	مؤشرات الأداء الشامل	1.2
87	قياسات الأداء الشامل	2.2
111	ضبط بطاقة الأداء المتوازن مع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية	3.2
121	أهمية ممارسات التدريب في المنظمة	1.3
127	مقارنة بين التمكين وتفويض السلطة	2.3
137	معوقات عملية التمكين	3.3
184	توزيع عينة الدراسة	1.4
185	أبعاد ومحاور الاستبيان	2.4
185	مقياس ليكرت	3.4
186	تفسير معامل الارتباط	4.4
186	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات التمكين الإداري والبعد الذي تنتمي إليه	5.4
187	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات إدارة المعرفة والبعد الذي تنتمي إليه	6.4
187	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الأداء الشامل والبعد الذي تنتمي إليه	7.4
188	معاملات Cranbach Alpha لكل محور وبعد للدراسة	8.4
189	البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	9.4
192	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد تفويض السلطة والاستقلالية	10.4
194	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد التحفيز	11.4
196	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد التدريب والتطوير	12.4
198	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد الاتصال	13.4
199	جدول ملخص لأبعاد التمكين	14.4
200	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد اكتساب وتوليد المعرفة	15.4
201	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد تخزين المعرفة	16.4
203	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد مشاركة المعرفة	17.4
204	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد تطبيق المعرفة	18.4
206	جدول ملخص لأبعاد إدارة المعرفة	19.4
207	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد الأداء الاقتصادي	20.4
209	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد الأداء الاجتماعي	21.4
212	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد الأداء البيئي	22.4
214	جدول ملخص لأبعاد الأداء الشامل	23.4

215	جدول ملخص لمعاملات الالتواء والتفطح	24.4
216	جدول اختبار معامل تضخم التباين	25.4
218	العلاقة بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل	26.4
219	تحليل الأثر بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل	27.4
220	العلاقة بين التحفيز والأداء الشامل	28.4
220	تحليل الأثر بين التحفيز والأداء الشامل	29.4
221	العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الشامل	30.4
222	تحليل الأثر بين التدريب والتطوير والأداء الشامل	31.4
222	العلاقة بين الاتصال والأداء الشامل	32.4
223	تحليل الأثر بين الاتصال والأداء الشامل	33.4
224	تحليل الأثر بين التمكين والأداء الشامل	34.4
225	العلاقة بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل	35.4
226	تحليل الأثر بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل	36.4
227	العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء الشامل	37.4
228	تحليل الأثر بين تخزين المعرفة والأداء الشامل	38.4
229	العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل	39.4
229	تحليل الأثر بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل	40.4
230	العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل	41.4
231	تحليل الأثر بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل	42.4
232	تحليل الأثر بين إدارة المعرفة والأداء الشامل	43.4
233	تحليل الأثر بين التمكين والأداء الاقتصادي	44.4
234	تحليل الأثر بين التمكين والأداء الاجتماعي	45.4
235	تحليل الأثر بين التمكين والأداء البيئي	46.4
236	تحليل الأثر بين التمكين والأداء الشامل	47.4
237	تحليل الأثر بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي	48.4
238	تحليل الأثر بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي	49.4
239	تحليل الأثر بين إدارة المعرفة والأداء البيئي	50.4
240	تحليل الأثر بين إدارة المعرفة والأداء الشامل	51.4
241	تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعا لمتغير الجنس	52.4
242	تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعا لمتغير العمر	53.4
243	جدول المقارنات المتعددة للفروقات الخاص بمحور التمكين	54.4
243	جدول المقارنات المتعددة للفروقات الخاص بمحور إدارة المعرفة	55.4

244	تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	56.4
245	تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	57.4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	أبعاد التنمية المستدامة	1.1
33	استراتيجيات تبني المسؤولية الاجتماعية	2.1
34	المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية	3.1
61	إدارة الأداء التنظيمي	1.2
86	أبعاد الأداء الشامل	2.2
102	محاو لوحة القيادة قي القطاع العمومي الحكومي	3.2
104	خطوات تسبق بناء لوحة القيادة	4.2
108	العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	5.2
109	المحاو الخمسة لنموذج سكانديا نافيقاتور	6.2

مقدمة عامة

أولاً: تمهيد

تطور مفهوم التنمية المستدامة خلال الثلاثون سنة الأخيرة من القرن العشرين ولعل المؤتمرات واللقاءات الدولية العديدة التي تمحورت حوله تعكس الأهمية البالغة التي يكتسبها على مختلف المستويات بشمله مختلف الأطراف أصحاب المصالح في وعاء واحد يهدف إلى حفظ مصالحهم المشتركة في إطار اقتصادي، مجتمعي وأخلاقي، حيث تسعى التنمية المستدامة بالدرجة الأولى إلى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون التضحية أو إلحاق ضرر بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها، فالإشكاليات المطروحة على مستواها غالباً ما تهدف إلى تحقيق توازن بين متطلبات التنمية والموارد اللازمة لتحقيقها دون رهن مستقبل الأجيال المستقبلية.

برزت أول المبادرات المتعلقة بالتنمية المستدامة بإنشاء نادي روما للتنمية سنة (1968) الذي ضم بعض الباحثين المهتمين بالتطور، التنمية وأسسها والذي قام بنشر مجموعة من التقارير متعلقة بهذه الأخيرة. توالى بعدها المبادرات المتعلقة بالموضوع من أبرزها مؤتمر ستهولم (Stockholm) سنة (1972) لي طرح بعدها مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير صادر عن الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة سنة (1980) تحت عنوان " الاستراتيجية العالمية للحفاظ على البيئة "، ليقيم تقرير برونتلاند (Brundtland) الصادر من اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تعريف دقيق لها، لكن يبقى مؤتمر ريو (Rio) والمعروف تحت اسم " قمة الأرض " والذي نظّمته هيئة الأمم المتحدة حسب معظم الباحثين المنعرج الحاسم فيما يخص التنمية المستدامة والذي أعطى بعداً عالمياً لهذا المصطلح وجعله شعاراً باراقاً تتجدد الدول من أجل تحقيقه. عقد بعدها مؤتمر جوهانسبورغ (Johannesburg) سنة (2002) لتقييم مختلف القرارات التي تم اتخاذها خلال قمة الأرض كما تطرق إلى مختلف القضايا المتعلقة بالحفاظ على الموارد الطبيعية والتنوع البيئي.

توج مؤتمر الأرض بوثيقة القرن الواحد والعشرين (Agenda 21) والتي مثلت برنامج متكامل لتحقيق التنمية المستدامة في القرن الحالي، وقد ضمت في طياتها سبعة وعشرون مبدأ بالإضافة إلى أربعين فصلاً تتناول التنمية المستدامة في مختلف المجالات والقطاعات، فضلاً عن اعتباره هذه الأخيرة مفهوم مركب أساسه ثلاثي: اقتصادي، اجتماعي وبيئي، إذ يهدف الجانب الاقتصادي إلى تحقيق تقدم الإنسان فيما يهدف الجانب الاجتماعي إلى تحقيق رفاهيته وأخيراً يصبوا الجانب البيئي إلى ضمان بيئة مناسبة لمعيشته ونشاطه، وقد كانت الجزائر من بين الدول الموقعة على هذه الوثيقة.

تناول برنامج القرن الواحد والعشرين في الفصل الثامن والعشرون التنمية المستدامة على مستوى الجماعات المحلية واعتبر أن لهذه الأخيرة دوراً فعالاً في تحقيق أهداف هذا البرنامج من خلال الدور الفعال الذي تؤديه في الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للأفراد، وكذا السهر على تطبيق مختلف القوانين المتعلقة بالتنمية المستدامة والآليات الكفيلة بتحقيقها على مستوى هذه المنظمات.

نص المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 15 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 30 ديسمبر 2020 المتعلق بإصدار التعديل الدستوري في المادة رقم (17) على أن الجماعات المحلية تتمثل في الولاية والبلدية واعتبر هذه الأخيرة الجماعة المحلية القاعدية، وأسس المشرع الجزائري عدة نصوص تشريعية وتنظيمية تضمن سير هذه المنظمات وتحقيق أهدافها.

تحقيق التنمية المستدامة بالجماعات المحلية وفق برنامج القرن 21 يستدعي تفعيل المسؤولية الاجتماعية بها، إذ بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة مع أعمال (Bowen) سنة (1953)، وأخذت أبعاداً أعمق وأوسع مع ظهور مصطلح التنمية المستدامة، إذ تعتنى المسؤولية الاجتماعية بتحقيق

التنمية المستدامة بالمنظمة وتقوم على أساس تحقيق النمو الاقتصادي مع ضمان حماية البيئة والمجتمع، باعتبار أن المنظمة نظام في علاقة مستمرة مع العديد من الأطراف أصحاب المصلحة التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مصالحهم خلال مختلف مراحل تحقيق أهدافها.

يهدف مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق أهداف تتعدى المطلوب من الجماعات المحلية قانوناً، ويتطلب نظاماً متكاملًا يحقق عبره الأفراد المستفيدين من الخدمات العمومية أهدافهم في ظل احترام قواعد وأسس المسؤولية الاجتماعية، كما تتعدى هذا إلى كل ما يتعلق بالنشاطات والمشاريع المكلفة بتسييرها والأهداف المطالبة بتحقيقها.

يتطلب تحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية بالمنظمة إعادة توجيه الجهود، السلوكيات، النشاطات، أنظمة الإدارة الداخلية والأفكار نحو توجهات اجتماعية تضمن تحقيق أصحاب المصالح بالمنظمة لأهدافهم، عبر تبني مقاربة حديثة للأداء تتميز بالشمولية داخل المنظمة تتجاوز الفكر الاقتصادي التقليدي نحو فكر حديث يقوم على أسس جديدة تضم البعدين الاجتماعي والبيئي. تعد مقاربة الأداء الشامل المقاربة الحديثة في هذا الخصوص بتوسيعها لمفهوم الأداء ليشمل جوانب اجتماعية وبيئية إضافة للجانب الاقتصادي وتسعي نحو تحقيق التوازن بينها من أجل تجسيد مفهوم المنظمة المسؤولة اجتماعياً.

يتوجب على الجماعات المحلية أن تندمج في التنمية المستدامة عن طريق تبنيها لمقاربة الأداء الشامل في إدارتها لمختلف عملياتها، فالأداء الشامل يسمح لها بإدارة وقياس توجهها نحو تحقيق المسؤولية الاجتماعية وما يتطلبه هذا من ضبط القوانين، النظم وأدوات الإدارة بها نحو أداء شامل يتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية حتى تبلغ غايتها المتمثلة في المشاركة الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة. يعتمد نجاح المنظمة في أي برنامج إداري جديد بصفة كبيرة على استجابة المستخدمين بها¹، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية العامل البشري في نجاح أي نظام للإدارة البيئية²، كما يعد التمكين عنصر أساسي في نجاح المنظمة من خلال الدراسات السابقة التي أكدت العلاقة المباشرة بين مستوى التمكين ومستوى أداء المستخدمين، حيث يسمح للمنظمة بأن تكون أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات الخارجية ويحسن من أدائها التنظيمي³.

لا يعتمد الرفع من الأداء التنظيمي على الموارد الملموسة فقط بل يتعدى ذلك إلى الإدارة الفعالة للموارد المعرفية التي تمتلكها المنظمة⁴، فأشكالية إدارة المعرفة شهدت اهتمام كبير من الباحثين باعتبارها مجموعة من العمليات التي تسعى لتطوير معارف المنظمة استجابة للمتغيرات البيئية وتمكنها من الابتكار لتحقيق أهدافها⁵.

تعتبر الموارد البشرية عاملاً جوهرياً يلعب دوراً في توجيه المنظمة نحو تحقيق الأداء الشامل، وغياب عنصر بشري يتميز بالكفاءة والخبرة اللازمتين يؤدي بالمنظمة إلى الانحراف عما هو مخطط له حتى ولو تم اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد التوجهات العريضة للمنظمة بطريقة سليمة وتخصيص الموارد المادية اللازمة لبلوغها، وتبقى قدرة العنصر البشري على وضع هذه الاستراتيجيات محل التشغيل

¹ Nalini Govindarajulu & Bonnie F.Daily, Motivating employees for environmental improvement, Industrial Management & Data Systems, Vol 104, n° 4, 2004, p 364.

² Bonnie F.Daily & al, The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance, Journal of Applied Business Research, Vol 23, n° 1, 2007, p 95.

³ Gaudreau Meyerson & Blanchard Dewettinck, Effect of Empowerment on Employees Performance, Advanced Research in Economic and Management Sciences, Vol 2, n° 1, 2012, p 40.

⁴ Annette M. Mills & Trevor A. Smith, Knowledge management and organizational performance : a decomposed view, Journal of Knowledge management, Vol 15, n° 1, 2011, p 156.

⁵ Hsiu-Fen Lin, A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution, Journal of Knowledge Management, Vol 18, n° 1, 2014, pp 52-53.

العامل الفاصل لنجاح المنظمة من عدمه، بدوره دور الموارد البشرية لم يعد يقتصر على الوظائف البسيطة بل أصبح يقود استراتيجية المنظمة.

ثانياً: إشكالية الدراسة

يتمحور دور الموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية في العمل على تحقيق أهداف هذه الأخيرة خصوصاً فيما يتعلق بتطبيق سياسة الدولة في إقليم معين وتقديم الخدمة العمومية لسكان الإقليم، إذن فهي مطالبة بأن تمزج بين الأبعاد الإدارية، السياسية والاجتماعية في إدارة عملياتها الأمر الذي من شأنه أن يوجه عملية اتخاذ القرار بها.

يقودنا الطرح السابق إلى ضرورة توفر الجماعات المحلية على آليات تأهيل الموارد البشرية وتطويرها مما يمكنها من الاندماج في سياسة للتنمية المستدامة وتفعيل مسؤوليتها الاجتماعية عبر تحقيق الأداء الشامل بها، وضبط ممارساتها الإدارية في مجال الموارد البشرية في ظل المتغيرات المتعلقة بطبيعة هذه المنظمات وخواص الإدارة بها، ويعد كل من التمكين وإدارة المعرفة أبرز أساليب تأهيل الموارد البشرية التي تنتهجها المنظمات في إستراتيجيات التطوير الخاصة بها لتحقيق الأهداف المسطرة.

ضمن هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتعالج الإشكالية التالية:

ما هو أثر ممارسات تأهيل الموارد البشرية في الأداء الشامل في الجماعات المحلية الجزائرية؟

لمعالجة هذه الإشكالية والإحاطة بالإطار النظري والفكري لمختلف متغيرات الدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة التمكين في الرفع من الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة؟
- ما مدى مساهمة أبعاد التمكين في الرفع من الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة؟
- ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في الرفع من الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة؟
- ما مدى مساهمة أبعاد إدارة المعرفة في الرفع من الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية السابقة والإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (تفويض السلطة والاستقلالية، التحفيز، التدريب والتطوير، الاتصال) والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة. وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية كما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

2- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

3- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

4- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية كما يلي:

1- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

2- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

3- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

4- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأبعاد الأداء الشامل (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) في الجماعات المحلية محل الدراسة.
وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية كما يلي:

1- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الاقتصادي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

2- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الاجتماعي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

3- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء البيئي في الجماعات المحلية محل الدراسة.
الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الشامل بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) في الجماعات المحلية محل الدراسة.
وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية كما يلي:

1- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

2- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي في الجماعات المحلية محل الدراسة؛

3- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء البيئي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

خضع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة اعتبارات موضوعية وذاتية نبرز أهمها فيما يلي:

- الميل الشخصي للطالب للمواضيع التي تعالج الأداء التنظيمي بحكم اختصاصه في مراقبة التسيير.
- إيمان الطالب بأن أي توجه نحو التنمية المستدامة من طرف الجماعات المحلية في الجزائر يمر عبر تأهيل الموارد البشرية، ما يستدعي الكشف عن مستوى ممارسات التأهيل بها وأثره في تحسين الأداء الشامل.
- إلزامية تفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالجماعات المحلية بالنظر لأهمية الدور الذي تلعبه على المستوى الاقتصادي والمجتمعي.

• قلة وحدائة الدراسات التي تطرقت لموضوع الأداء الشامل على مستوى الجماعات المحلية حسب إطلاع الطالب.

خامسا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بمساهمة تأهيل الموارد البشرية ببعدي التمكين وإدارة المعرفة في الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة من خلال استطلاع آراء الموظفين بالجماعات المحلية الجزائرية، ولتحقيق الهدف الرئيسي السابق يجب تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- إظهار مدى توفر الجماعات المحلية الجزائرية على ممارسات تأهيل الموارد البشرية بما يسمح بتحسين أدائها الشامل وتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية.
- بلورة العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية والأداء الشامل وتحليل الأثر الموجود بينها باستعمال الأساليب المناسبة.
- إسقاط النموذج النظري للدراسة على عينة من المسؤولين على مستوى الجماعات المحلية بالجزائر للوصول إلى نتائج تسهم في توطيد العلاقة بين متغيرات الدراسة والرفع من مستوى الممارسات الموجودة على أرض الواقع.

سادسا: الدراسات السابقة:

موضوع العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية والأداء التنظيمي حظي باهتمام العديد من الباحثين على المستوى الدولي نظرا لأهميته واعتباره من المواضيع الجوهرية التي يجب الإحاطة بها وهذا راجع لأهمية العامل البشري في المنظمة الحديثة القائمة على المعرفة والابتكار، غير أنه لم يحظ بالأهمية البالغة في الدراسات العربية على حد إطلاع الطالب واقتصر على بعض الدراسات التجريبية التي لم تستند إلى أسس نظرية متينة، ومن أبرز الدراسات التي تطرقت للموضوع الدراسات التالية:

دراسة Gretchen M. Spreitzer & al تحت عنوان "A Dimensional Analysis of

Relationphip between Psychological Empowerment and Effectiveness,

Satisfaction, and Strain" سنة 1997: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الأبعاد الأربعة للتمكين

في الفعالية، الرضى الوظيفي والتوتر في عينتين من المنظمات: ضمت العينة الأولى 393 مفردة وضمت

العينة الثانية 128 مفردة، وأظهرت النتائج المتوصل إليها العلاقة بين التمكين ومختلف المخرجات السابقة

وأوصت بضرورة إحاطة الموظفين بالأبعاد الأربعة للتمكين من أجل تحقيق المخرجات المستهدفة، ومن

حدود الدراسة اعتمادها على ثلاث مخرجات فقط للتمكين وكذا تعدد قطاعات عمل المنظمات التي مستها

الدراسة ما يستدعي تركيز الدراسات المستقبلية على قطاع محدد للنشاط.

دراسة "Carol Gorelick & Brigitte Tantawy-Monsou" تحت عنوان "For Performance

:trough Learning, Knowledge management is The Critical practice" سنة 2005:

تقترح هذه الدراسة مفهوم لإدارة المعرفة يدمج أبعاد الإنسان، العمليات والتكنولوجيا من أجل نتائج مستدامة

ورفع الأداء عبر التعلم التنظيمي، فالنموذج المقترح في هذه الدراسة يستدعي التعلم التنظيمي ليدمج في

كل أنشطة المنظمة. حيث، أن إهمال التعلم التنظيمي يؤدي إلى نتائج تقارب الصفر على إعتبار النتائج

هي حاصل ضرب الأداء في التعلم التنظيمي. على العكس؛ فالاستثمار في التعلم التنظيمي يساهم في الرفع

من النتائج المحققة، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم كفاية إدارة المعرفة بتحقيق أثر موجب على الأداء

فقط بل يجب أن يتعدى هذا الأثر إلى التأثير على التعلم التنظيمي.

دراسة "Bonnie F. Daily & al" تحت عنوان "The Mediating Role of EMS Teamwork as it Pertains to HR Factors and Perceived Environmental Performance" سنة 2007: اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدراك الموظفين للأداء البيئي عبر عينة شملت 437 موظف في منظمات تتوفر على نظام للإدارة البيئية وتحوز على معيار إيزو 14001 وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم الإداري لنظام الإدارة البيئية، التدريب، التمكين والتحفيز تؤثر على الأداء البيئي؛ وكذا الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين الدعم الإداري والأداء البيئي. وأوصت بضرورة إعطاء أهمية بالغة للموارد البشرية خلال مختلف مراحل تنصيب نظام للإدارة البيئية بهدف تحقيق الأداء البيئي الذي تطمح له المنظمة.

دراسة "Sangjae Lee & al" تحت عنوان "An Integrated view of Knowledge Management for Performance" سنة 2011: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي متعمدة على التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية، عبر عينة من 120 مفردة، وتوصلت هذه الدراسة إلى تأثير الثقافة، الدعم الإداري وتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التي تؤثر في التعلم التنظيمي الذي يؤثر بدوره في الأداء التنظيمي.

دراسة "Gaudreau Meyerson" تحت عنوان "Effect of Empowerment on Employees Performance" سنة 2012: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين على أداء العاملين في منظمة عاملة في مجال الاتصالات عبر ثلاثة أبعاد تتمثل في: تفويض السلطة، الإدارة التشاركية والتحفيز والمكافآت معتمدة على منهج وصفي بعينة بلغت 226 مفردة من أجل جمع المعطيات، واعتمد الباحث على استبيان لفترة ما قبل تنصيب ممارسات التمكين واستبيان خاص لفترة ما بعد تنصيب ممارسات التمكين السابقة، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى اختلاف مستوى أداء العاملين بين الفترتين يفسر بممارسات التمكين التي اعتمدها المنظمة.

دراسة "Blaize H. Reich & al" تحت عنوان "How Knowledge Management Impacts Performance in Projects : An empirical study" سنة 2013: طورت هذه الدراسة واختبرت العلاقة بين إدارة المعرفة ومختلف جوانب الأداء في مشاريع التكنولوجيات الحديثة حيث اعتبرت إدارة المعرفة أداة مهمة للأداء في المشاريع، وتم اختبار العلاقة في عينة من 212 مشروع. أظهرت إجابات المستجوبين العلاقة الإحصائية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي شريطة أن تتم مختلف عمليات إدارة المعرفة تحت إشراف المختصين كما أن هذه العمليات لن ترفع من التكاليف داخل المنظمة.

دراسة "Xueting Jiang & al" تحت عنوان "The Effect of Team Empowerment on Team Performance" سنة 2014: اعتمدت هذه الدراسة على الأدبيات المتعلقة بالتمكين وفعالية الإدارة من أجل اختبار العلاقة بين التمكين والأداء عبر آلية مشاركة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة تسهم في الرفع من الأداء كما أن التمكين يؤثر على الأداء بطريقة مباشرة وعبر مشاركة المعرفة، بالإضافة إلى دور ثقافة الفريق في نمذجة العلاقة بين التمكين، مشاركة المعرفة والأداء التنظيمي.

دراسة "Hsiu-Fen Lin" تحت عنوان "A Multi-Stage Analysis of Antecedents and Consequences of Knowledge Management Evolution" سنة 2014: انطلقا من مقارنة

الأداء المتوازن هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج متكامل لأثر إستراتيجية إدارة المعرفة في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عبر عينة من 244 موظف مسؤولين عن عمليات إدارة المعرفة مستعملة في ذلك النمذجة بالمعادلات البنائية، وتوصلت النتائج إلى أن إستراتيجية إدارة المعرفة لها الأثر الموجب في العمليات الداخلية وبعد الزبائن على المدى القصير وعلى البعد المالي وبعد التعلم والنمو على المدى الطويل وأوصت بضرورة وضع الممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة في المنظمات من أجل تحقيق الأداء التنظيمي المخطط.

سابعاً: أهمية الدراسة:

تتشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في معالجتها لموضوع أثر التمكين وإدارة المعرفة في الأداء التنظيمي من حيث أبعاد كل من التمكين وإدارة المعرفة، وتتفرد مقارنة بها بتطرقها لموضوع الأداء التنظيمي من مقاربة شاملة تشمل الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛ حيث تعالج أثر كل من أبعاد التمكين وإدارة المعرفة في أبعاد الأداء الشامل الذي يعكس التحديات الحديثة للمنظمة. فلا يمكن إهمال الجانب المجتمعي في الدراسات التي تتطرق للأداء التنظيمي في المنظمة الحديثة، بالإضافة إلى الإطار التنظيمي المختلف والمتمثل في الجماعات المحلية. إذ لم يسبق للدراسات السابقة على حد إطلاع الطالب أن عالجت هذا الموضوع في الجماعات المحلية.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً عبر معرفة مدى توفر الجماعات المحلية في الجزائر على الموارد البشرية اللازمة لقيادة خطة للتنمية المستدامة على مستواها باعتباره عاملاً حاسماً في نجاح أي خطة حالية وحتى مستقبلية، والتطرق إلى الحلول الكفيلة بالرفع من قدرة العنصر البشري في هذا الخصوص.

ثامناً: منهج الدراسة:

يهدف الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي عن طريق عرض الإطار النظري ووصف العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية والأداء الشامل وفهم المكونات الخاصة بكل منهما، حيث يسمح هذا المنهج بوصف الظواهر المختلفة والربط بين العوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى دراسة العلاقات السببية بين الظواهر المختلفة عبر معالجة البيانات المتحصل عليها بمختلف من مختلف المصادر سواء المكتبية أو عن طريق الاستبيان.

تاسعاً: حدود الدراسة:

حقيقة أنه لا يمكن لأي دراسة أن تلم بكل جوانب الموضوع؛ يجعل لكل دراسة حدود معينة يؤخذ بها بعين الاعتبار في الدراسات المستقبلية، وتتمثل حدود هذه الدراسة في:

الحدود المكانية: إشكالية الدراسة القاضية بتحليل أثر تأهيل الموارد البشرية في الأداء الشامل بالجماعات المحلية حدد الإطار المكاني بالجماعات المحلية الجزائرية ونظراً للعدد الكبير للجماعات المحلية والتباعد المكاني بينها وما يخلقه من صعوبات للتنقل؛ فقد اقتصرت الدراسة على ستة وعشرون بلدية موزعة على سبع ولايات في الشرق الجزائري لتوزيع الاستبيان على الموظفين مسؤولي المصالح والمكاتب بها.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة على مدى أربعة أشهر بداية من ديسمبر 2019 إلى غاية مارس من سنة 2020.

الحدود البشرية: اقتصرت دراستنا على الموظفين بالجماعات المحلية لاستخلاص المعطيات المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية والأداء الشامل؛ حيث كان من الممكن توسيع الدراسة لتشمل عبر استبيانات أخرى مختلف أصحاب المصالح بالجماعات المحلية لقياس الأداء الشامل خصوصاً.

عاشرا: هيكل الدراسة:

للإلمام بكل جوانب هذه الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، حيث خصص الفصل الأول لمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية بالجماعات المحلية. أما الفصل الثاني فيتطرق لمفهوم الأداء الشامل ومختلف أبعاد، فيما يعالج الفصل الثالث دور تأهيل الموارد البشرية ببعدي التمكين وإدارة المعرفة ودورهما في الرفع من الأداء الشامل، ليلقي الفصل الرابع الضوء على واقع ممارسات التمكين وإدارة المعرفة في الجماعات المحلية الجزائرية محل الدراسة وأثرها في الأداء الشامل.

الفصل الأول: التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية بالجماعات المحلية

المبحث الأول: التنمية المستدامة

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المبحث الثالث: إرساء مبادئ التنمية المستدامة بالجماعات المحلية

تمهيد

يحوز مفهوم التنمية المستدامة مكانة جوهرية في الفكر الاقتصادي الحديث ويحظى باهتمام الهيئات الدولية الناشطة في هذا المجال التي عقدت العديد من المؤتمرات الدولية تدخل ضمن الجهود المبذولة من أجل إدماج الإشكاليات الاجتماعية والبيئية ضمن التحديات الاقتصادية الراهنة، وبناء نموذج نمو يحافظ على حق الأجيال المستقبلية في الاستفادة من الموارد المختلفة. وفي خضم هذا التحدي تجد المنظمة نفسها أمام حتمية تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه لتستجيب لمتطلبات التنمية المستدامة وتدعم سلوك مواطنيها.

الجماعات المحلية وعن طريق الخدمة العمومية التي تقدمها للمجتمع ليست بمعزل عن ضرورة الاستجابة الفعالة للحفاظ على التنمية المحلية المستدامة لإقليمها والتوجه نحو تفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية بها، والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها لتطلعات المستفيدين منها. يعالج هذا الفصل الأفكار السابقة عبر ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول مدخل للتنمية المستدامة، أما المبحث الثاني فخصص للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات؛ لنتطرق في ختام هذا الفصل في المبحث الثالث للتنمية المستدامة بالجماعات المحلية.

المبحث الأول: التنمية المستدامة

سيتم خلال هذا المبحث التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة في المطلب الأول، ثم سنستعرض في المطلب الثاني مختلف أبعادها؛ على أن يعالج المطلب الثالث إشكالية تقييم توجه نحو التنمية المستدامة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة

تطور مفهوم التنمية المستدامة في الفكر الاقتصادي لدى مختلف مدارس الفكر الاقتصادية قبل أن يحظى باهتمام المنظمات والهيئات الدولية التي حاولت تحديد أبعاده وسبل تحقيقه على مختلف المستويات.

أولاً: التأسيس لمفهوم التنمية المستدامة في الفكر الاقتصادي

موضوع التنمية المستدامة ليس وليد اليوم بل هو مفهوم موجود منذ المجتمعات القديمة غير أنه لم يطرح على الشاكلة الحالية عند الاقتصاديين في تلك الفترة، حيث عالج معظمهم إشكالية التنمية والنمو بالمجتمعات، وبالاطلاع على أدبيات الموضوع نجد الاقتصاديين التقليديين حاولوا معالجة إشكالية النمو والتنمية ثم برز هذا الموضوع أكثر لدى المدرسة التقليدية الحديثة ما أدى إلى ظهور فرع من فروع الاقتصاد يعالج إشكالية التنمية بحد ذاتها وهو ما يعرف باقتصاد التنمية.

تتمحور التنمية المستدامة في مجملها حول البيئة المحيطة بالإنسان، غير أن هذا المصطلح لم يستعمل عند المفكرين الاقتصاديين القدماء، بل كان مصطلح الطبيعة هو المصطلح المستعمل للتعبير عن الموارد الطبيعية أو البيئة المحيطة بالإنسان بصفة عامة، حيث "تعتبر الطبيعة العامل الأساسي لخلق الثروة عند الفيزيوقراطيين"¹. ونجد أن هؤلاء المفكرين طرحوا إشكالية البيئة واهتموا بها تحت اسم الطبيعة وتم اعتبارها العامل الأساسي للإنتاج وبالتالي النمو الاقتصادي.

ما ميز هذا الطرح هو إهمال العوامل الأخرى التي أخذت بها المدرسة التقليدية مثل رأس المال وعامل العمل أو العامل البشري.

اعتبرت الطبيعة في الفكر الاقتصادي التقليدي ذات دور هامشي على عكس الطرح السابق حيث دافع رواد هذه المدرسة على فكرة حالة الثبات والاعتقاد أن الإنتاج سوف يتزايد إلى ما لا نهاية.² أعطى معظم المفكرون الاقتصاديون التقليديين دور هاماً لرأس المال والعمل في مختلف مراحل خلق الثروة وطرحوا فكرة أن عطاء الطبيعة غير منته إلا أن بعض المفكرين عارض هذا وكان على رأسهم (W.Stanley

¹ Abdelmalki Lahsen et Patrick Mundler, *Économie de l'environnement et du développement durable*, Edition De Boeck, Paris, 2010, p 12.

² Franck-Dominique Vivien, *Jalons pour une histoire de la notion de développement durable*, Mondes en développement, Vol 121, n° 1, 2003, p 4.

(Jevons) الذي طرح إشكالية المردودية المتناقضة التي تتمحور حول تناقص مردودية عوامل الإنتاج من بينها العامل الطبيعي.¹ ما يمكن ملاحظته عند هذه المدرسة هو عدم توحيد النظرة نحو الطبيعة؛ حيث يذهب البعض إلى اعتبار الموارد الطبيعية غير منتهية وغير قابلة للتضاعف أي أنها غير معرضة للزيادة ويخلعون عنها صفة الندرة مما يجعلها تخرج من الإشكالية الاقتصادية بصفة عامة فيما أشار البعض الآخر إلى إشكالية قابلية الموارد الطبيعية للفناء لتمثل الأساس الذي انطلق منه المفكرين الذين يدعون إلى تنمية مستدامة.

عارض البعض الفكر الليبرالي التقليدي وعلى رأسهم (Karl Marx) الذي اعتبر أن كل تطور في النموذج الليبرالي القائم على الصناعة والاستعمال اللامحدود للأرض والطبيعة ما هو إلا إنهاك لها.² يعتبر النموذج الاقتصادي الليبرالي الذي يستمد جذوره وأساسه من التفكير التقليدي نقطة الانطلاق لظهور الدعوة إلى بناء نماذج اقتصادية جديدة تأخذ بعين الاعتبار إشكالية نفاذ الموارد الطبيعية وكذا الجانب الاجتماعي وتدمجه في مخطط النمو، على الرغم من أن المفكرين التقليديين الجدد دافعوا عن النظرة التقليدية عبر اعتبارهم أن الموارد القابلة للنفاذ هي موارد يمكن استبدالها بموارد أخرى وأسسوا دراستهم لإشكالية النمو عبر دراسة العوامل التي تحافظ على استمرارية النمو.

تنظر المدرسة التقليدية إلى الموارد الطبيعية من خلال منظورين. فهناك من اعتبرها لا تدخل ضمن التفكير الاقتصادي ويعتبرها غير نادرة. أما النظرة الثانية؛ فتعتبر أن الموارد الطبيعية قابلة للنفاذ وبالتالي فإنها معرضة للندرة ومع مرور الوقت فإنها تصبح نادرة في السوق مما يدفع أسعارها للارتفاع، وسيؤدي هذا الارتفاع في الأسعار إلى نقص الطلب عليها مما سيؤدي إلى البحث عن بديل لها يكون أقل تكلفة ما سيضمن استمراريته وعدم نفاذها.³

لم يأخذ هذا التحليل بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للإشكالية فحتى مع هذا الطرح وفي حالة التلوث مثلا فإن الإنسان سيكون أول المتضررين وبالتالي فإن رفايته ستتأثر سلبا، مما دفع بعض المفكرين الاقتصاديين لهذه المدرسة إلى إبتدراك الإشكال من خلال محاولتهم إدخال متغيرات نوعية وتجنب الاكتفاء بالتحليل الكمي للإشكالية على رأسهم (Arthur.C.Pigou) الذي اقترح تعويض مختلف الأعوان الاقتصاديين عن الضرر الناجم عن نشاط أعوان آخرين.

اقترح (Arthur.C.Pigou) أن يتم تعويض الأعوان الاقتصاديين عن طريق نظام ضرائب؛ وكان أول من طالب بنظام لتعويض الضرر الناجم عن النشاط لبيئة الإنسان.⁴ واعتمد هذا الأخير على دراسة

¹ Serge Latouche, *Développement durable : un concept alibi*, Tiers-Monde, tome 35, n° 137, 1994, p 88.

² Franck-Dominique Vivien, Op.cit., p 5.

³ Abdelmalki Lahsen et Patrick Mundler, Op.cit., p16.

⁴ Bruno Boidin et Bertrand Zuindeau, *Socio-économie de l'environnement et du développement durable : état des lieux et perspectives*, Mondes en Développement, De Boeck, Paris, 2006, p 11.

(Alfred Marshall) التي حاول خلالها توضيح الآثار الخارجية للنشاط الاقتصادي على بيئة الإنسان والإنسان على حد سواء من دون أن يتم تعويضه عن طريق آلية السوق.

الملاحظ أن هذه المقاربة محدودة من حيث اعتمادها على نموذج للنمو يشبه إلى حد كبير النموذج التقليدي، فعدم أخذها بعين الاعتبار لنوعية البيئة وكيفية المحافظة عليها وتهميشها للجانب الاجتماعي الذي يتمثل في الإنسان وحتى وإن عالجت بطريقة غير مباشرة بشكل منفصل، يضع هذا النموذج محل شك في عدم قدرته على عكس الواقع وكذا إيجاد حلول لنمو مستدام.

إلا أن العديد من الباحثين يعتقدون أن هذه المقاربة فرضت نفسها فيما بعد بفضل الكم الهائل من الدراسات والبحوث التي قدمها رواد المدرسة الذين وضعوا أسس البحث الخاصة بالإشكالية البيئية فيما بعد، ويدافعون على فكرة أنها تشكل الإطار المناسب والبيهي لتحليل مختلف المشاكل البيئية، وهم من وضعوا مفهوم الاقتصاد البيئي وكانوا أول من اقترح أسسه من خلال تطرقهم لاقتصاد الرفاهية، رغم أنهم لم يحددوا سعر للخيرات الحرة والطبيعية.¹

رغم أخذها بعين الاعتبار للآثار الخارجية للنشاط الاقتصادي على بيئة الإنسان، إلا أن فكرة اقتصاد الرفاهية لم تحقق الإجماع لدى مجمل الاقتصاديين الذين يدعون إلى الأخذ بعين الاعتبار المشاكل البيئية؛ ما أدى إلى ظهور تيار فكري جديد يعرف بالاقتصاد البيئي واضعا المفاهيم الأساسية للاقتصاد التقليدي محل تساؤل. "البيئيون يرفضون نظام الضرائب في اقتصاد الرفاهية ويعتقدون أنها نظام متحاييل، فالملوث يدفع ضرائب بسبب نشاطه الملوث ولكنه لن يتوقف عن ذلك ما دامت لديه الموارد المالية التي تسمح له بالاستمرار في الدفع"².

يشكل المنطلق السابق الأساس الذي تنطلق منه المقاربة الفكرية البيئية التي ظهرت في الستينيات من القرن الماضي، والتي عمدت في تحليلها إلى إدماج الاقتصاد في المشكلة البيئية وليس العكس. فالتصور قائم على اعتبار البيئة هي من وجدت أولاً ثم ظهرت ضرورة دمج الإشكاليات الاقتصادية ضمن الإشكاليات البيئية، عكس التصور الاقتصادي التقليدي الذي إما أهمل الجانب البيئي أو اعتبر البيئية مشكلة اقتصادية أو عامل من عوامل الإنتاج وفرض إمكانية استبدال العامل الطبيعي بالعامل التقني في حالة الندرة وارتفاع سعر الحصول عليه؛ وهذا ما رفضه المفكرون الاقتصاديون الذي ينتمون لهذا التيار، حيث "تنظر مقارنة الاقتصاد البيئي إلى الاقتصاد على أنه عبارة عن نظام داخل نظام أكبر يتمثل في المحيط الحيوي"³ أي هو عبارة عن نظام جزئي داخل نظام كلي يتميز بالحياة يتمثل في الطبيعة.

¹ Olivier Godard, La pensée économique face à la question de l'environnement, Cahier n° 2004-025, 2004, p 6.

² Karen Delchet, Développement durable : l'intégrer pour réussir, Edition Afnor, France, 2007, p24.

³ Franck-Dominique Vivien et autres, Qu'est-ce que l'économie écologique?, L'Économie politique, Vol 69, n° 1, 2016, p13.

تنص الفكرة الجوهرية المطروحة في الاقتصاد البيئي على أن استهلاك الموارد الطبيعية لا يجب أن يكون أكبر من قدرة الطبيعة على إعادة تكوينها، وأن مختلف مخلفات الاقتصاد لا يجب أن تتعدى قدرة الطبيعة على استيعابها، إذ يمثل هذين الشرطين حالة الثبات الاقتصادي لتحقيق نمو مستمر.¹

تعتبر المقاربة الإيكولوجية للاقتصاد أول من فرق بين التنمية والنمو؛ حيث اعتبرت أن النمو هو عبارة عن ارتفاع كمي في الناتج الخام، إما التنمية فهي تحسن نوعي وزيادة القدرة على تلبية الحاجيات الأساسية للإنسان، كما تتميز عن النموذج التقليدي الحديث ذو التوجه الليبرالي في إشارتها إلى ضرورة تدخل الدولة لأن آلية السوق غير متمكنة من معالجة المشكلات البيئية.² فالتنمية عبارة عن تحسن نوعي تتضمن نمو كمي ضمني حيث أنه من الممكن على سبيل المثال أن يكون هنالك ارتفاع في الناتج الخام لبلد ما، دون أن يكون هنالك توزيع عادل للثروات أو الخيرات، أي أن هنالك زيادة كمية في الثروة دون تحسن نوعي في تقسيمها وبالتالي يمكن القول إن هنالك نمو دون تنمية.

لم تميز النماذج الاقتصادية التقليدية بين مفهوم التنمية والنمو ويعود الفضل في هذا التحليل إلى المقاربة الإيكولوجية التي صنفنا من قبل العديد من الباحثين على أنها ذات استدامة قوية، نظرا لارتكازها على مفهوم عدم قابلية الموارد الطبيعية للاستبدال برأس المال التقني مما يمكن من الاحتفاظ بموارد طبيعية كافية للأجيال المستقبلية، هذا الطرح شكل الأساس الذي أدى إلى إعداد تقرير روما سنة 1970.

المقاربة الإيكولوجية حتى وإن لم تكن هي من جاءت بمفهوم التنمية المستدامة، إلا أنها الأساس الذي حفز الأبحاث في هذا الاتجاه فلا يمكن إنكار الدور الكبير لأعمال رواد هذه المقاربة في التهيئة لمفهوم التنمية المستدامة الذي سوف يشهد نقلة في المفاهيم والبحوث وسينتقل البحث حول الموضوع من مختلف المدارس الاقتصادية لمختلف الهيئات الدولية والمنظمات الغير حكومية.

ثانيا: مفهوم التنمية المستدامة لدى الهيئات والمنظمات الدولية

انتقل البحث عن نموذج اقتصادي يضمن استمرارية النمو ويحترم البيئة التي يعيش فيها الإنسان من الأبحاث الأكاديمية أي من البحوث في الجامعات ومراكز البحث إلى المنظمات الدولية والهيئات المختلفة أبرزها منظمة الأمم المتحدة التي اتخذت من هذه الإشكالية عنوانا لجهودها المستقبلية.

شهدت نهاية الستينيات من القرن الماضي تأسيس نادي روما من فريق دولي يتكون من مجموعة من رجال الأعمال والسياسيين وبمبادرة من صناعي إيطالي Aurelio Peccei، هدفه دراسة مختلف الأخطار التي تهدد البشرية في استمراريتها، حيث قاموا باستدعاء مجموعة من الباحثين في المجال من

¹ karen Delchet, Op.cit., p24.

² Hatem Fabrice, *Le concept de développement soutenable*, Economie prospective internationale, n° 44, 1990, pp 106-107.

أجل القيام بأبحاث كان نتائجها نشر تقرير تحت اسم "حدود النمو" كان له صدى كبير سنة 1972 اعتمادا على نماذج رياضية.¹

احتوى التقرير على نتائج جد متشائمة وتوقع كارثة اقتصادية وبيئية إذ لم يتم إدخال تغييرات جذرية في تركيبة النموذج الاقتصادي السائد واقترح عدة حلول تصب في خانة النمو الصفري أي ما يعود بنا إلى حالة الثبات للمفكرين التقليديين، ومن أبرز الحلول التي اقترحها ضرورة إيجاد نموذج يضمن التوازن بين مستوى السكان ومستوى رأس المال والأنظمة التي لها قيمة لدى المجتمع.²

اعتمد التقرير الذي أعده الباحثين بهذا النادي على نتائج محاكاة بالكمبيوتر تتوقع نموذج مستقبلي لحالة العالم تم بناءه اعتمادا على خمس متغيرات: السكان، الإنتاج الزراعي، الإنتاج الصناعي، الموارد الطبيعية والتلوث، ليتوقع التقرير انهيار النموذج الاقتصادي السائد أُنذاك بنهاية سنة 2100.³

تعرض هذا التقرير إلى العديد من الانتقادات حتى أن (Georgescu-Roego) أحد رواد التيار الإيكولوجي اعتبر هذا النموذج جد متفائل.⁴ كما أن النموذج يفرض حالة ثبات في النمو يمكن من ضمان الاستدامة، غير أن هذه الحالة تؤدي إلى حلقة مفرغة فثبات السكان وثبات رأس المال لا بد أن يؤدي في نهاية المطاف إلى إنهاك الموارد الطبيعية.⁵

ما أعيب على هذا التقرير أنه كان اقتصادي بيئي ولم يأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي إلا أنه شكل نقلة نحو التنمية المستدامة.⁶

في الوقت نفسه لصدور تقرير نادي روما سنة 1972 عقدت الأمم المتحدة مؤتمر ستوكهولم وخلص هذا المؤتمر إلى نتائج مماثلة، غير أنه أخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للمشكلة وأشار إلى ضرورة إدماجه مع المشكلة الاقتصادية والبيئية للتنمية خاصة في ظل الفقر الذي تعيشه بعض المناطق في العالم، ودعم الطرح الذي يحذر من مغبة التلوث المتزايد وتوجه الموارد الطبيعية في العالم نحو نهايتها.

إحدى التساؤلات الأساسية التي حاول هذا المؤتمر الإجابة عنها ووضعها في الصورة هي كيفية التوفيق بين النمو الاقتصادي والبيئي.⁷ يمكن اعتبار أن مؤتمر ستوكهولم كان أول محاولة من الأمم المتحدة من أجل توحيد البحث في مجال التنمية المستدامة، وحمل البيان الختامي للمؤتمر الدولة الدور الجوهري

¹ Dahan Amy, *Les modèles du futur*, Edition La Découverte, Paris, 2007, p 19.

² Abdelmalki Lahsen et Patrick Mundler, Op.cit., pp 28-29.

³ Bruno Boidin et Bertrand Zuideau, Op.cit., p15.

⁴ Franck-Dominique Vivien et autres, Op.cit., p16.

⁵ Franck-Dominique Vivien, Op.cit., p9.

⁶ Jean-Claude Thibodeau et France Lamontagne, *Le Québec à l'heure du développement durable*, Edition Presses de l'université du Québec, Québec, 2011, p11.

⁷ Anne Jégou, *Les origines du développement durable*, *L'Information géographique*, Vol 71, n° 3, 2007, p28.

في حماية البيئة وظهرت آثار مجهودات هذا المؤتمر لاحقا في تقرير (Brundtland) سنة 1987 والذي تمكن من إعطاء تعريف دقيق للتنمية المستدامة.

كلفتم الأمم المتحدة سنة 1983 لجنة مشكلة من مجموعة من الأخصائيين بإعداد ميزانية حول ما تم تحقيقه بعد مؤتمر ستوكهولم والبحث عن مقاربة هدفها وضع علاقة واضحة المعالم بين البيئة والاقتصاد¹. خاصة بالنسبة للدول في طور النمو والتي أعابت على المؤتمر السابق تهميش رؤيتها في هذا المجال، هذه اللجنة قادتها (Gro Harlem Brundtland) وقدمت تقرير يحمل اسمها سنة 1987.

عكس تقرير نادي روما انتقد هذا التقرير فكرة نسبة النمو الصفيرية التي تدعو إلى نمو ثابت من أجل ضمان الاستدامة متحججا في ذلك بالفقر الذي تعيشه بعض البلدان في العالم والذي قدر بنصف سكانه، إذ يرى أن تطبيق هذه النسبة على المستوى العالمي سيكون غير مقبول².

تقرير (Brundtland) أخذ بعين الاعتبار الدول في طريق النمو والتي تحتاج إلى نمو أعلى يضمن لها العدل مقارنة بالدول الصناعية الكبرى التي يجب عليها التخفيف من نسب النمو لديها، لأنه في حالة تطبيق فكرة النسبة الصفيرية فإن الدول المتخلفة لن يكون لها فرصة من أجل تحقيق النمو.

عرف تقرير (Brundtland) التنمية المستدامة بأنها " القدرة على تلبية حاجيات الجيل الحالي من دون المساس بقدرات الأجيال القادمة على تلبية حاجياتهم"³.

هذا التعريف كان له صدى كبير وأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني للتنمية كما أنه أخذ بحاجيات الإنسان كمحور لضمان نجاح هذه العملية.

قدمت هذه اللجنة تعريف معياري للتنمية المستدامة أي ما يفترض أن يكون وليس ما هو موجود مدمجة البيئة التي يعيش فيها الإنسان واحتياجاته، فتقرير (Brundtland) قدم الحالة التي يجب أن تحدها التنمية إلى أنه لم يحدد الوسائل والطرق التي تمكن من تحديد ذلك، وهذا ما ستحاول معالجته قمة الأرض بربو بالبرازيل سنة 1992.

نظمت الأمم المتحدة سنة 1992 بمدينة ريو بالبرازيل قمة حول التنمية المستدامة عرفت بقمة الأرض من أجل مناقشة العديد من النقاط، وبناء مخطط لتحقيق التنمية المستدامة في العالم شاركت فيه 178 دولة بممثليها من أجل وضع خارطة طريق من أجل تحقيق التنمية المستدامة حسب مفهوم تقرير (Brundtland) الصادر سنة 1987.

¹ Corinne Coulet-Demaizière, *Au-delà de l'écologie : Développement durable*, Edition Afnor, Paris, 2010, p 6.

² Jean-Claude Thibodeau et France Lamontagne, Op.cit., p 12.

³ Commission mondiale sur l'Environnement et le développement, *notre avenir à tous*, Oxford University Press, Royaume-Uni, 1987, p 14.

تم مناقشة أربع اتفاقيات خلال قمة الأرض، الأولى متعلقة بالتحويلات المناخية والتي كانت توجهاتها نحو تخفيض الانبعاثات الغازية في الجو، أما الاتفاقية الثانية فكانت متعلقة باتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على التنوع البيئي، فيما تمحورت الاتفاقية الثالثة حول التصحر وتضمنت الاتفاقية الأخيرة حماية الغابات. تم التوقيع خلال أعمال القمة على الاتفاقيتين الأولى والثانية. أما الاتفاقية الثالثة فتم التوقيع عليها بعد سنتين ولم يتم التوقيع على الاتفاقية الرابعة، وما ميز هذه القمة أيضا التوقيع على برنامج القرن 21 الذي حاول إدماج مختلف الفاعلين في التنمية وإعطائها بعد متعدد المستويات (المنظمات الغير حكومية، المؤسسات الاقتصادية، الجماعات المحلية...إلخ).

احتوى البيان الختامي للقمة على سبعة وعشرون مبدأ يجب احترامها في التوجه نحو التنمية المستدامة، و "ما يلفت الانتباه هو المبدأ الأول والرابع للبيان، حيث أن الأول وضع الإنسان في محور اهتمامات التنمية المستدامة؛ أما المبدأ الرابع فأصر على ضرورة كون البيئة جزء من التنمية المستدامة ولا يجب معالجة إشكالياتها منفصلة"¹. فقمة الأرض حذت حذو تقرير (Brundtland) باعتبار أن الإنسان يشكل محور التنمية المستدامة وأن البيئة جزء لا يتجزأ منها.

بهدف تقييم ما تم التوصل إليه في قمة الأرض؛ عقدت الأمم المتحدة سنة 2002 بجوهانسبورج بجنوب إفريقيا القمة العالمية للتنمية المستدامة، وقد ضم هذا المؤتمر بالإضافة إلى ممثلي الدول المنظمات غير حكومية ومختلف مراكز البحث في مجال التنمية المستدامة وسبل تحقيقها إضافة إلى بعض المؤسسات الاقتصادية الكبرى.

أهم ما توصل إليه هذا المؤتمر هو الإجماع حول التشخيص والوسائل لتحقيق توجه نحو التنمية المستدامة، ولكن غياب أهداف كمية واضحة وجدول زمني من أجل تحقيقها ظل يشكل الهاجس الكبير لتحقيق الأهداف المسطرة.²

من جهة أخرى، يطرح تمويل التنمية أحد أبرز الإشكاليات التي حاول هذا المؤتمر معالجتها في ظل الفرق بين طموحات الدول في طريق النمو مقارنة بالتمويل الذي أبدت الدول الصناعية استعدادها لتقديمه.³ ما يبين أن الفرق في الرؤية بين الدول الكبرى وأخرى في طريق النمو لازالت موجودة منذ مؤتمر ستوكهولم سنة 1972 رغم المجهودات مدة ثلاثين سنة لتوحيد الرؤية أو على الأقل تقريبها.

¹ Paul Claval, *Le développement durable : stratégies descendantes et stratégies ascendantes*, Géographie, économie, société, Vol 8, n° 4, 2006, p 427.

² Jean-Claude Thibodeau et France Lamontagne, Op.cit., p 16.

³ Serge Latouche, *Johannesburg : une étape significative dans la construction de la gouvernance internationale du développement durable*, Mondes en développement, n° 121, 2003, p 45.

المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها

تعددت المفاهيم المقدمة للتنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة التي تهتم أساسا بالإشكاليات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية والتي شكلت في مجموعها بنية هذا المفهوم.

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة

تعددت تعاريف التنمية المستدامة عند الباحثين حسب التيارات الفكرية والقناعات الإيديولوجية، ولعل أهم التعاريف تعريف تقرير (Brundtland) الذي تمحور حول مفهومين أساسيين يتمثلان في التنمية والحاجة، فهو ينظر للتنمية المستدامة على أنها تنمية تلبي حاجيات الحاضر دون التأثير على حاجيات المستقبل.

يتضمن مفهوم التنمية المستدامة مصطلحين أساسيين يتمثلان في التنمية والاستدامة، فالتنمية هي "توفير عمل منتج ونوعية حياة أفضل لجميع الشعوب وهو ما يحتاج إلى نمو كبير في الإنتاجية والدخل وتطوير للمقدرة البشرية"¹، كما يمكن وصفها على أنها "التنمية التي تتضمن الاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والكفاءة في الإنتاج والعدالة في توزيع الثروة وتحسين المستوى المعيشي باقتسام ثمار التقدم الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي"².

إذن فالتنمية هي عبارة عن التقسيم العادل للثروة التي تنتج عن استخدام مختلف عوامل الإنتاج وهي تختلف عن النمو في كون هذا الأخير يعني زيادة الثروة بشكل عام أما التنمية فهي الاستفادة العادلة لكل الأشخاص في المجتمع من هذه الثروة.

يتمثل الشطر الثاني لمفهوم التنمية المستدامة في الاستدامة التي تعني: "ضرورة حفظ الحق في التنمية بحيث تحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل"³، ويميز الكثيرون بين الاستدامة الضعيفة المتبناة من قبل رواد الفكر الاقتصادي الليبيرالي وبين الاستدامة القوية المتبناة عند رواد الفكر الإيكولوجي.

يستعمل مصطلح الاستدامة الضعيفة للتعبير عن القيود غير القوية المفروضة على حركية الاقتصاد لبلوغ التنمية المستدامة، فالنمو لوحده كاف لبلوغ تنمية تتميز بالاستدامة من خلال الإحلال بين مختلف عناصر رأس المال. فرأس المال الطبيعي يمكن تعويضه برأس المال التقني، أما الاستدامة القوية التي تفرض قيود أكثر على الحركية الاقتصادية من خلال اعتبار الاقتصاد جزء من علم الاجتماع الذي يعتبر

¹ خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص19.
² صالح عمر فلاح، التنمية المستدامة بين تراكم رأس المال في الشمال واتساع الفقر في الشمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 3، 2004، ص5.

³ عبد الله خبابة ورايح بوقرة، الوقائع الاقتصادية: العولمة الاقتصادية-التنمية المستدامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2009، ص323.

بدوره جزء من النظام البيئي للطبيعة مما يؤدي إلى رفض فرضية إمكانية إحلال رأس المال الطبيعي وتعويضه بعامل رأس المال التقني.¹

من خلال ما سبق، يمكن ملاحظة أن نموذج الاستدامة القوية يعمل على أن يكون للأجيال القادمة كمية من العامل الطبيعي تمكنهم من تلبية مختلف رغباتهم دون البحث عن بديل تقني، كما أن إشكالية بعض الموارد الطبيعية غير المتجددة تدعم هذا الطرح من حيث حق الأجيال القادمة في الاستفادة منها وهذا ما تهدف إليه التنمية المستدامة وفقا لتعريف تقرير (Brundtland).

عرفت التنمية المستدامة من خلال عدة أبعاد اقتصادية، اجتماعية، بيئية وحتى إسلامية هدفت كلها إلى التأكيد على أهمية هذا التعريف وعلى ضرورة اعتباره المحور الأساسي في تنمية المجتمعات، ويمكن تعريف التنمية المستدامة من خلال هذه الأبعاد كالتالي:²

- **التعريف الاقتصادي:** زيادة الدخل الحاضر الحقيقي دون المساس أو التأثير على الدخل الحقيقي المستقبلي.
- **التعريف الاجتماعي:** هي التنمية التي تتم بطريقة ديمقراطية حيث يشارك الفرد في القرارات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية التي لها تأثير في حياته.
- **التعريف البيئي:** هي التنمية التي تحافظ على البيئة وتلتزم بالمبادئ والقوانين التي تهدف إلى حماية النظام البيئي بشكل عام.
- **التعريف التقني:** إحداث نقلة نوعية في القطاعات الهيكلية للدولة من خلال الانتقال إلى عصر الصناعات والتقنيات الأنظف.

كما تعرف التنمية المستدامة من منظور إسلامي بأنها طلب عمارة وفق الشرع الإسلامي أي تجنب الحرام من خلال استغلال مختلف الموارد المسخرة من الله سبحانه وتعالى لعباده والالتزام بتنميتها وفق أحكام القرآن والسنة النبوية الشريفة.³ إذن فالتنمية المستدامة في الإسلام لا يمكن أن تخرج بأي شكل من الأشكال من الإطار الإسلامي، تعاليمه وأخلاقه وأي تنمية خارج هذا الإطار الشرعي هي تنمية غير شرعية بما أنها لم تنقيد بضوابط الدين الإسلامي الحنيف.

لتحقيق التنمية المستدامة يجب أن يتم استخدام الموارد بكفاءة عالية بحيث لا تؤدي العملية الإنتاجية إلى هلاكها، وبذلك يتم الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة وكذا الحفاظ على البيئة.⁴

¹ Vivien, Franck-Dominique et Autres, *L'évaluation de la durabilité*, Editions Quæ, Paris, 2013, pp 29-30.

² حامد الريفي، اقتصاديات التنمية: مشكلات البيئة، التنمية الاقتصادية، التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015، ص255.

³ صليحة عشي، التنمية المستدامة في المنهج الإسلامي، الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة، 2012، ص146.

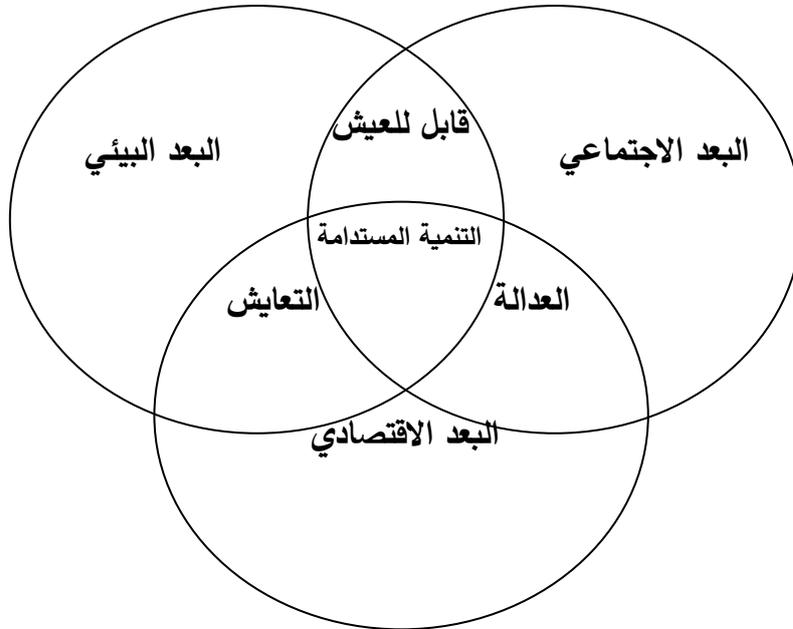
⁴ حامد الريفي، مرجع سابق، ص246.

حاولت كل التعريفات السابقة إعطاء بعد زمني للتنمية المستدامة على اعتبارها تنمية تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الحاضر مع احترام احتياجات المستقبل، كما أنه لا يمكن التغاضي عن البعد المكاني للتنمية المستدامة؛ أي أحقية كل فرد في الاستفادة من هذه التنمية، ولا يمكن أن تحتكر على مجتمع أو تجمع إنساني معين فقط، إذن فالتنمية المستدامة لا يمكن أن تتحقق إلا عبر ضمان عيش كريم للإنسان في كل زمان وكل مكان، وبالتالي فالتنمية المستدامة هي عبارة عن تنمية تشرك كل الفاعلين الاجتماعيين في اتخاذ قرارات تهدف إلى زيادة رفاهيتهم والارتقاء بمستوى معيشتهم إلى مستوى يلبي حاجياتهم الآنية والمستقبلية في إطار أخلاقي يحترم البيئة التي يعيشون بها.

ثانياً: أبعاد التنمية المستدامة

يتفق معظم الباحثين على ثلاثة أبعاد للتنمية المستدامة تتمثل في البعد الاقتصادي الذي يهدف إلى القضاء على الفقر بالدرجة الأولى خصوصاً في البلدان في طريق النمو من خلال الارتقاء بإنتاجها الداخلي لتلبية رغبات شعوبها، البعد البيئي والذي يهدف إلى إدماج القضايا البيئية في اتخاذ مختلف القرارات على مختلف المستويات والحفاظ على البيئة التي يعيش فيها الإنسان، وأخيراً البعد الاجتماعي الذي يهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمعات والاستفادة العادلة من الثروة التي خلقها هذا المجتمع. يوضح الشكل التالي أبعاد التنمية المستدامة:

الشكل رقم 1.1: أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: Ministère de l'écologie et du développement durable, Indicateurs nationaux du développement durable: lesquels retenir, Edition La Documentation Française, Paris, 2004, p4.

يشتمل التقاطع بين البعد الاجتماعي والبعد البيئي في قابلية العيش بين الإنسان والبيئة المحيطة به بحيث يجب على الإنسان أن يحافظ على هذه البيئة من كل ما قد يلحق ضرر بالتنوع البيئي والدورات الطبيعية، فيما يمثل التقاطع بين البعد الاجتماعي والاقتصادي العدالة التي لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال توزيع عادل للثروة بين مختلف أفراد المجتمع والأعوان الذين ساهموا في خلقها، أما التقاطع الأخير بين البعد البيئي والبعد الاقتصادي فيمثل التعايش أي يجب إيجاد حل وسط يضمن النمو الاقتصادي دون إلحاق الضرر البالغ بالموارد الطبيعية.

1- البعد الاقتصادي: يقضي هذا البعد بضرورة استغلال الموارد الطبيعية على الوجه الأمثل لزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد ممكن والقضاء على الفقر، إذ يشكل إيقاف تبديد الموارد عن طريق تغيير أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي في البلدان المتقدمة أول خطوة في هذا الاتجاه، وهذا ما يتطلب تغيير أساليب الحياة بهذه البلدان. أما البلدان النامية فيجب عليها تقليص تبعيتها للبلدان المتقدمة وأن تنتقل من كونها بلدان مصدرة للمواد الأولية للبلدان المتقدمة إلى بلدان منتجة عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري، وكذا التوسع في مختلف التكنولوجيات بما يسمح لها بتقليص الهوة بينها وبين البلدان المتقدمة.¹

يقع على عاتق البلدان المتقدمة مسؤولية خاصة تتعلق بقيادة التنمية المستدامة، وهذه المسؤولية ناتجة عن إسهامها المتراكم في التلوث بمختلف أنواعه والذي تسببه صناعاتها الثقيلة مما يطرح إشكال يتعلق بالتعويض عن هذا الضرر لمختلف البلدان المتضررة بأي شكل من الأشكال ووضع السبل الكفيلة بتحقيقه بعدالة تراعي حقوق كل الأطراف، كما أن توزيع الدخل بين أفراد المجتمع يجب أن يكون بنوع من التقارب لتنشيط التنمية.²

يشكل الإنفاق العسكري هاجس آخر يواجه التنمية المستدامة في تحقيق مبتغاها الاقتصادي خصوصا في الدول الفقيرة، فالتخلي عن جزء من هذا الإنفاق سيؤدي حتما إلى تحريك عجلة التنمية وهذا لن يحدث إلا من خلال زرع نوع من الثقة بين البلدان الغنية والفقيرة والتخلي عن منطق ازدواجية المعايير والغلبة للأقوى.³ فالإنفاق العسكري غالبا ما يكون على حساب قطاعات أخرى تنموية حساسة في البلد خصوصا التعليم والصحة.

يحرص هذا البعد على القضاء على الفقر من خلال الاستغلال الأمثل للموارد في القطاعات الإنتاجية التي تضمن تنمية على المستويات الفردية والجماعية، ولكن هذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تحمل

¹ خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، ص ص 29-30.

² مريم تواتي، انعكاسات الأزمة المالية العالمية على التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، العدد 12، جوان 2015، ص 48.

³ خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، ص 31.

البلدان المتقدمة لمسئوليتها تجاه باقي البلدان، فالمشاكل بهذه البلدان مقلقة أكثر والهوة تتسع أكثر فأكثر بالإضافة إلى أن المستوى المعيشي فيها يشهد تباين كبير.

ب- البعد الاجتماعي: يتمحور البعد الاجتماعي في عدم تدمير مقومات المجتمعات الثقافية والروحية، فالقيم الحالية للمجتمع تعتبر عنصر محوري من أجل بناء استراتيجيات تنموية منسجمة مع التنمية المستدامة¹. إلا أن العولمة الاقتصادية وفتح الأسواق قد يؤدي إلى ولوج أفكار دخيلة على المجتمع يكون لها أثر سلبي على هذه القيم، الثقافات وحتى الهوية.

يشكل الارتقاء برفاهية البشر وتحسين سبل حصولهم على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية وتوفير الحد الأدنى من الأمن وحقوق الإنسان تحديا حقيقيا على هذا المستوى، وأول سبيل لتحقيق هذا تفعيل المشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في اتخاذ القرار². فلا بد من إشراك أفراد المجتمع في اتخاذ قرارات تتعلق بهم على اعتبارهم محور التنمية.

يعاني جزء كبير من البشرية من صعوبات لتوفير الموارد الأساسية أبرزها الماء الصالح للشرب وانعدام خدمات الصرف الصحي، كما أن سوء التغذية وتجريد الأشخاص من أبسط حقوقهم الاجتماعية يشكل حاجسا آخر في طريق تحقيق تنمية مستدامة³. الجانب الصحي والتعليمي يجب أن يكون على رأس الأولويات التي تضمن للإنسان أبسط حقوقه. فمحو الأمية والقضاء على التسرب المدرسي المبكر بقوانين مضبوطة، وكذا توفير الدولة للخدمات الصحية الأساسية أول خطوة في الاتجاه نحو الاهتمام بالتنمية في شقها الاجتماعي.

يعتبر تثبيت النمو السكاني تحدي آخر، فالنمو السكاني بمعدلاته الحالية أصبح يشكل ضغطا على الحكومات ولهذا يجب تثبيت معدلات النمو الديموغرافي لئلا تتناسب مع معدلات النمو الاقتصادي والطبيعي، كذلك يجب إعطاء أهمية أكبر لتوزيع السكان المتساوي نسبيا على مختلف المناطق السكانية، كما أن هذا التوزيع سيكون له آثار إيجابية على المستوى البيئي عن طريق الحد من التلوث في المدن⁴.

ج- البعد البيئي: تؤثر الأنشطة الاقتصادية على البيئة باعتبارها مصدرا للمواد الأولية وكذلك عن طريق التلوث بمختلف أشكاله الذي يمكن أن يحدث جراء المخلفات الصناعية الناتجة عن مختلف الأنشطة الاقتصادية.

من أهم القضايا البيئية المطروحة الاحتباس الحراري المرتبط بالغازات المنبعثة والناتجة عن النشاط الإنساني بمختلف أنواعه، ما يؤدي إلى حدوث تلوث في الجو بالإضافة إلى ارتفاع الحرارة ومنسوب مياه

¹ صالح عمر فلاح، مرجع سابق، ص 10.

² خبابة عبد الله ورايح بوقرة، مرجع سابق، ص 324.

³ Alice Audouin et autres, *la communication responsable : la communication face au développement durable*, Edition d'Organisation, Paris, 2009, p 17.

⁴ خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، ص 32.

البحار و الآثار السلبية لهذه الظواهر على البشرية.¹ فالنشاط الإنساني أدى إلى عدة كوارث أثرت على البيئية كما أنهك الثروات الباطنية للأرض نتيجة الاستغلال المفرط وغير العقلاني؛ مما يستدعي إجراءات لحماية الموارد الطبيعية من هذا النوع من الاستغلال وتبني ممارسات يكون لها الأثر الإيجابي على البيئية من أجل المحافظة على التنوع البيئي.

أساس البعد البيئي للتنمية المستدامة هو وجود مراعاة للحدود البيئية بحيث لا يمكن بأي شكل من الأشكال ممارسة استهلاك يفوق قدرة النظام البيئي.² هذا ما يقودنا إلى فكرة أن النمو الاقتصادي يجب أن يحترم قدرة النظام البيئي على تعويض ما فقده جراء عملية النمو وكذا قدرته على التخلص من المخلفات الناتجة عنه.

للترية والغطاء النباتي أهمية بالغة في البعد البيئي للتنمية المستدامة فالاستغلال غير العقلاني للترية يؤدي إلى تقليص غلتها، كما أن الأسمدة والمبيدات تؤدي إلى تلوث المياه الجوفية والسطحية من جهة، ومن جهة أخرى فإن استعمال الغطاء النباتي في النشاط الاقتصادي يشكل خطرا على البيئية والإنسان على حد سواء.³

¹ Alice Audouin et autres, Op.cit., p18.

² ناصر مراد، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 46، 2009، ص108.

³ مريم تواتي، مرجع سابق، ص50.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنمية المستدامة

قياس التوجه نحو التنمية المستدامة يشكل مشكلة جوهرية تتطلب التطرق لها باعتبار أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن التحكم فيه، إذ سوف نتطرق لحدود الناتج الداخلي الخام في قياس التوجه نحو التنمية المستدامة ثم البدائل المطروحة.

أولاً: حدود الناتج الداخلي الخام في قياس التنمية

ظهرت ضرورة امتلاك مؤشرات ملائمة من أجل قياس التوجه نحو التنمية المستدامة مع بداية انتقاد النموذج التقليدي للنمو، فمتطلبات وآفاق التنمية المستدامة تستدعي رسم واضح للتنمية من زاوية الشمولية والتوازن ما يتطلب مؤشرات جديدة لقياسها. ولعل أبرز المؤشرات التي كانت تعتمد لقياس النمو الناتج الداخلي الخام (PIB) حيث أن هذا الأخير "تبرز أهميته بقدرته على قياس القيمة الإجمالية للإنتاج الداخلي من السلع والخدمات السوقية المقدمة من قبل مختلف وحدات الإنتاج المقيمة في البلد خلال سنة واحدة"¹. إلا أن هذا المؤشر تعرض إلى العديد من الانتقادات لعدم قدرته على قياس التنمية والرفاهية في المجتمعات ومحدوديته على قياس النمو فقط، حيث يعد الأساس الذي يعتمد في حساب النمو الاقتصادي من خلال الفرق بين الناتج الداخلي الخام بين سنتين متتابعتين. رغم أن الكثيرين يتجنبون التطرق إلى حدود هذا المؤشر نظراً إلى أن النمو الناتج لا يعالج كل المشاكل ولكنه يسمح بخلق هامش من التحسن في مختلف جوانب الحياة اليومية على المدى القصير والمتوسط هذا بالإضافة إلى ضعف البدائل المقترحة لاستبداله من الناحية العلمية والمنهجية.²

الناتج الداخلي الخام لا يسمح بقياس نوعية الحياة، فهو يأخذ بعين الاعتبار الأنشطة التي يمكن ترجمتها عن طريق آلية السوق فقط ويهمل جانب معتبر من الرفاهية كالوقت المخصص للتسليّة أو مختلف النشاطات التطوعية الغير نقدية المحققة في مختلف المنظمات وما ينتجه الأشخاص لأنفسهم أو عائلاتهم.³ من جهة أخرى فإن الناتج الداخلي الخام يأخذ بعين الاعتبار مختلف النفقات المخصصة للصحة والتعليم ومختلف الخدمات العمومية إلا أنه لا يقدم القدر الكافي من المعلومات حول إنتاجيتها أو الدور الذي تلعبه في زيادة الرفاهية في المجتمع، كما أنه لا يعكس حقيقة توزيع الناتج الداخلي الخام على مختلف سكان البلد.⁴ تبرز لنا حدود الناتج الداخلي الخام من الناحية الاجتماعية فهو ليس حساساً لاتساع فجوة الفروقات

¹ La Fabrique Spinoza, *Les indicateurs complémentaires au PIB : Etat de lieux et chemins de progrès*, 2012, p 13.

² Jean Gadrey et autres, *Les indicateurs de richesse et développement : un bilan international en vue d'une initiative française*, Rapport de recherche commandité et financé par la DARES, France, 2003, p 4.

³ Geoffrey Heal et Alain Ayong Le Kama, *Durabilité, croissance et prospérité*, Revue française d'économie, Vol XXVI, n° 2, 2011, p 110.

⁴ Philippe Le Clézio, *Les indicateurs du développement durable et l'empreinte écologique*, Rapport du conseil économique, social et environnemental, France, 2009, p 97.

الاجتماعية ولا يمكنه قياسها أو التنبؤ بتطوراتها، فزيادته لا تعني زيادة في الدخل الحقيقي للعائلات حتى أن حساب الناتج الوطني الخام لكل مواطن يبقى مجرد معدل قد يكون بعيد كل البعد عن حقيقة المجتمع. من ناحية أخرى فإن الناتج الداخلي الخام لا يعبر اعتباراً للأثار الخارجية السلبية للإنتاج على صحة الإنسان وبيئته، فهو يهمل التحديات البيئية الحالية ويهمل استدامة خلق الثروة من خلال إهماله للجانب الطبيعي الذي يعد أحد المصادر الأساسية لخلق الثروة.¹ ما سبق يوضح لنا حدود هذا المقياس من الناحية البيئية وهذا راجع إلى نشأته التي كانت في زمن لم تكن القضايا البيئية قد طرحت بعد، حيث أن العلاقة بين رفاهية المجتمعات والبيئة التي يعيشون بها علاقة لا يجب إهمالها، فلا يمكن التطرق إلى رفاهية المجتمع دون التطرق إلى نوعية البيئة التي يمارس فيها هذا المجتمع نشاطه، فإذا كان النشاط الاقتصادي الممارس له أثر إيجابي من حيث زيادة الدخل الفردي فإن هذه الزيادة لا يجب أن تكون على حساب البيئة المحيطة به.

الطرح السابق يقود إلى أن: "الناتج الداخلي الخام يمكنه فقط قياس العناصر التي يمكن منحها قيمة نقدية؛ إذ أن كل ما لا يمر عبر السوق يصعب قياسه لأن السوق وحده من يضع سعر الأشياء، ولا يعتبر إلا أداة قياس للتدفقات النقدية دون الأخذ بعين الاعتبار الضرر المتسبب به للبيئة أو العلاقات الاجتماعية".² إذن فالناتج الداخلي الخام يقيس أساساً الإنتاج السوقي ولا يمكن النظر إليه كمقياس للرفاهية الاجتماعية، فهذه الأخيرة تتطلب الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي يعيش بها المجتمع وكذا التوزيع العادل للثروة بين مختلف الأفراد في المجتمع وهذا ما يعود بنا إلى مفاهيم التنمية والنمو. فالناتج الوطني الخام يمكن اعتماده نسبياً في قياس النمو رغم أنه يهمل الإنتاج الذي يتم بصفة تطوعية أو ما ينتجه الفرد لأغراضه ومصالحه الخاصة دون المرور بألية السوق ولكنه لا يعكس التنمية التي لها علاقة متينة مع الرفاهية الاجتماعية من خلال إهماله للقضايا البيئية وطريقة توزيع الناتج على مختلف أفراد المجتمع.

بما أن الناتج الداخلي الخام ليس إلا مقياس للنمو الاقتصادي ولا يعكس التنمية فهو بطبيعة الحال لا يعكس ولا يقيس التنمية المستدامة التي تتطلب بالإضافة إلى التنمية استدامتها، فهو لا يقيس استدامة خلق الثروة ولا يأخذ بعين الاعتبار العامل الطبيعي المستعمل في العملية الإنتاجية مهماً الأثر الجانبي السلبي أو الضرر الذي تتسبب به هذه الأخيرة للطبيعة، إذن الناتج الوطني الخام يهمل التعايش الذي يشكل التقاطع بين البعد الاقتصادي والبيئي للتنمية المستدامة و بعدم قياسه للتوزيع العادل للثروة فهو يهمل العدالة التي تشكل التقاطع بين الجانب الاقتصادي والبيئي للتنمية المستدامة، وكل هذا يقودنا إلى البحث عن مقاييس

¹ La Fabrique Spinoza, Op.cit., p 14

² Yvette Lazzeri et Moustier Emmanuelle, *Le développement durable : du concept à la mesure*, Edition L'harmattan, Paris, 2008, p 49.

ومؤشرات للتعبير عن التنمية المستدامة ومختلف أبعادها، تكون أكثر شمولية وتوازن والخروج من إيديولوجية الناتج الداخلي الخام ومنطقه وللبحث عن بدائل لقياس الرفاهية بالمجتمعات.

ثانياً: بدائل الناتج الداخلي الخام في قياس التنمية المستدامة

في ظل عدم قدرة الناتج الداخلي الخام على مسايرة تحديات التنمية المستدامة المتعلقة برفاهية المجتمعات سعت العديد من المنظمات الدولية ومراكز البحث إلى البحث عن وسائل أخرى لقياس التوجه نحو تحقيقها، ولعل من أبرز الوسائل المستخدمة في ذلك لوحات القيادة بمؤشراتها المقترحة من قبل المنظمات الدولية أو الباحثين المختلفين في هذا المجال، وسنركز أساساً على الوسائل المستعملة على المستوى العالمي أو على الأقل في مجموعة معتبرة من البلدان دون التطرق إلى الوسائل التي ينحصر استخدامها على عدد قليل من البلدان.

1- لوحات القيادة لقياس التوجه نحو التنمية المستدامة: تعددت لوحات القيادة لقياس توجه المجتمعات نحو تحقيق التنمية المستدامة ولكن أبرزها لوحة القيادة لقياس التنمية المستدامة.

تعتبر لوحة القيادة لقياس التنمية المستدامة قاعدة معطيات عالمية تقدم 46 مؤشر في الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، وما يميزها هو أنها تمكن كل المستعملين من مطالعة معطيات عديدة وإعداد مجموعة من المؤشرات حسب المقاس والحاجة مما يمنحها مرونة كبيرة في الاستعمال والاستجابة لمتطلبات المستخدمين، وقد تم تنسيق هذا المشروع منذ البداية سنة 1996 من قبل المعهد العالمي للتنمية المستدامة بكندا وهو امتداد لعمل متواصل لتجميع الإحصائيات والمؤشرات انطلاقاً من محاولة إدماج المعطيات البيئية في حسابات المحاسبة الوطنية، إلا أن الفكرة اصطدمت بواقع عدم القدرة على إعطاء قيمة نقدية لهذه المعطيات وغياب الدقة فيما يخص حساب معدلات التلوث في بعض البلدان ليتم في الأخير الالتفاف حول فكرة إنشاء جدول يضم مؤشرات ذات طبيعة نقدية وأخرى غير نقدية.¹

ما يميز هذا الجدول هو كمية المعطيات التي يوفرها والتي تمكن من إعداد مؤشرات حسب الهدف المرجو تحقيقه، كما أن تنوع المعطيات النقدية وغير نقدية يعتبر من المزايا الأساسية التي تمكن من إعداد قياسات في الميادين الثلاثة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.

قدمت هيئة الأمم المتحدة تشكيلة من المؤشرات تغطي كل حقول التنمية المستدامة وتمكن من متابعة آنية ومقارنة عالمية بين الدول في جدول يحتوي على 134 مؤشر نقدي وغير نقدي تم تحديدها استجابة

¹ Jean Gadrey et autres, Op.cit., pp 35-36.

لالتزامات ريو وبرنامج القرن 21، وقد تمحورت حول الميادين الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية والمؤسسية.¹

2- مؤشرات قياس التوجه نحو التنمية المستدامة: تعددت هذه المؤشرات بدورها وسنركز على مؤشرين أساسيين الأول يتعلق بالتنمية البشرية أما الثاني فيتعلق بالصحة الاجتماعية. هذه المؤشرات وبتعددتها وتنوعها تتطلب توفر العديد من العوامل من أجل نجاحها تمثلت فيما يلي:

- ضرورة تبني منهجية واضحة ومتفق عليها في جمع المعطيات لكي تكون أكثر مصداقية.
- صعوبة عملية قياس التنمية الاجتماعية والبيئية حيث تتطلب عدد كبير من المتغيرات لا يمكن الأخذ بها إلا من خلال مؤشر يتميز بالجودة.
- ضرورة أن يمكن المؤشر من المقارنة بين مستوياته السابقة والحالية أي يوفر مقارنة زمنية وكذا أن يمكن من مقارنة مكانية بين الدول.
- أن يسمح المؤشر بالوصول السهل إلى المعلومة وكذا مقرونتها من قبل المستعمل الذي هو في حاجة إليها.
- ضرورة أن يرفق المؤشر بالمعلومات التي يكون لها تأثير على بناءه من أجل توفير شفافية تمكن المستعمل من تحليله ومعرفة الأسباب، كما يجب أن يكون المؤشر في الأخير انعكاسا لرغبة المهتمين والمواطنين على حد سواء.

أ- مؤشر التنمية البشرية (IDH): تعرف التنمية البشرية حسب الأمم المتحدة على أنها مجموعة من المراحل تهدف إلى توسيع الفرص الغير منتهية والمتضاعفة خلال الزمن للأشخاص، وبالنسبة للأشخاص فإن هذه الفرص تتمحور حول الحياة الطويلة والصحية، التحصيل على معارف مختلفة والحصول على موارد تتيح مستوى معيشة مقبول، وفي حالة غياب هذه الأسس الثلاثة فإن هذا سيؤدي حتما إلى غياب فرص أخرى.²

التنمية البشرية تهدف أساسا إلى توفير رفاهية أحسن للمجتمعات وهذا يساير توجهات التنمية المستدامة فحياة الإنسان وصحته تعتبر من أولويات هذه الأخيرة، كما أن التعليم دائما ما يحوز على أهمية بارزة في سياسات التنمية المستدامة للبلدان حيث ركز التعريف على توفير موارد ضرورية تتيح مستوى معيشة مقبول وينفي فكرة أن الدخل يشكل العامل الوحيد في رفاهية المجتمع وبهذا فهو يعود بنا إلى الفرق

¹ Yvette Lazzeri et Moustier Emmanuelle, Op.cit., p 56.

² Destremau, Blandine et Pierre Salama, *Mesures et démesure de la pauvreté*, Edition Presses Universitaires de France, France, 2002, p 78.

بين النمو والتنمية فمستوى الدخل يضمن النمو إلى أنه لا يضمن الاستعمال الذي يضمن تنمية تنمي من رفاهية الأفراد في المجتمع.

مؤشر التنمية البشرية (IDH) المقترح من قبل برنامج الأمم المتحدة للتنمية أعد اعتمادا على أعمال (Amartya Sen) الحاصل على شهادة نوبل في الاقتصاد سنة 1998 يمزج بين ثلاث مؤشرات أساسية تتمثل في معدل الحياة، الدخل والمستوى التعليمي.¹

يتم إعطاء علامة من الصفر إلى واحد في المؤشرات السابقة لكل بلد ثم يتم حساب المعدل ليكون الحاصل معبرا عن أداء البلدان على أن الواحد هو أحسن أداء.

من أبرز مزايا هذا المؤشر التجميعي القائم على حساب معدل عدة مؤشرات هو ارتكازه على مؤشرات متفق على أنها تعكس الوجه الحقيقي للتنمية، كما أنه يعتبر مرجعية عالمية ينشر سنويا يمكن من ترتيب البلدان حسب التنمية البشرية واهتمامهم برفاهية المجتمع ولكن ما يعاب عليه هو عدم تطرقه إلى أبعاد أخرى وهذا راجع إلى غاية إنشائه المتمثلة في المقارنة بين مختلف الأقاليم وكذا إهماله للجانب البيئي وصلاحيته في البلدان ذات الدخل الضعيف والمتوسط أي أنه لا يعكس تحديات الدول المتقدمة في هذا المجال.²

ب- مؤشر الصحة الاجتماعية (ISS): ظهر سنة 1996 في الولايات المتحدة الأمريكية ويحسب عن طريق حساب معدل لستة عشر مؤشر مقسمة على عدة فئات عمرية تتمثل في الطفولة، الشباب، البالغين والمسنين بالإضافة إلى مؤشرات محسوبة لكل الفئات العمرية، وهذا المؤشر يعتبر ملخص للمشاكل الاجتماعية الكبرى المتناولة من قبل الرأي العام الملاحظة من قبل الباحثين الذين قاموا ببناء هذا المؤشر.³ ما يميز هذا المؤشر مقارنة بالمؤشر السابق هو عدد المؤشرات التي أعتمد عليها من أجل بنائه والتي تتميز بالكثرة إذا ما قورنت مع مؤشر التنمية البشرية وكذا قدرته على تقديم صورة عن المشكلات المعاصرة للبلدان المتقدمة عكس المؤشر السابق الذي أعد أساسا للبلدان التي هي في طور النمو.

يقدم هذا المؤشر عدة مزايا حيث أنه مستنبط من عدة مؤشرات أخرى يحاول قياس الفجوة بين الثروة الاقتصادية والتنمية الاجتماعية، كما أنه كان محل تجربة قبلية في الولايات المتحدة الأمريكية ويساهم في فهم بعض الظواهر الحديثة في المجتمعات بجمعه عدة مؤشرات متعلقة بالصحة، العمل، التعليم والفقر وغيرها.⁴ رغم هذه المزايا إلا أنه يمكننا طرح إشكال تعميم هذا المؤشر على مختلف الدول فمؤشر التنمية

¹ Paul marie boulangier, *Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique, un enjeu démocratique, Séminaire Développement durable et économie de l'environnement*, Institut pour un développement durable, Belgique, 2004, p 7.

² Yvette Lazzeri et Moustier Emmanuelle, Op.cit., p 72.

³ Phillipe Defeyt, *Le social et l'environnement : des indicateurs alternatifs au PIB*, Séminaire Développement durable et économie de l'environnement, Institut pour un développement durable, Belgique, 2004, p 3.

⁴ Yvette Lazzeri et Moustier Emmanuelle, Op.cit., p64.

البشرية أخذ بثلاث مؤشرات لتسهيل عملية التعميم وكذا الاتفاق الحاصل حول هذه المؤشرات، إذ أن اعتماد مؤشر الصحة الاجتماعية على عدة مؤشرات سيطرح إشكال عدم التوصل إلى اتفاق عام حول هذه المؤشرات بالإضافة إلى أن التحديات الاجتماعية التي تعاني منها الدول المتقدمة تختلف عن تلك التي تعاني منها الدول الأخرى.

هذه المؤشرات التجميعية التي تقوم على أساس حساب معدل عدة مؤشرات رغم أنها مجربة إلا أنها تبقى تقدم تشخيصات متقاربة وهدفها الأساسي هو جذب اهتمام الجمهور إلى مشكلات التنمية المستدامة القائمة أساسا على البحث عن رفاة المجتمع، كما أن تطور بعض المؤشرات سوف يكون دائما محدود مثل معدل البطالة الذي لن يبلغ الصفر عكس تطور الناتج الداخلي الخام الغير محدود.¹

كما ذهب آخرون إلى الاعتقاد بعدم نجاعة الاعتماد على هذه المؤشرات حيث يؤمن (Jean Baneth) المدير السابق للبنك العالمي أنه " من التفاهة والسخافة تلخيص التنمية البشرية في رقم واحد بكل تعقيداتها وتعدد أبعادها"² إلا أن هذه المؤشرات تبقى خطوة مهمة في محاولة قياس التنمية المستدامة والتقدم نحوها وكذا المقارنة الزمانية والمكانية.

¹ Philippe Le Clézio, Op.cit., p35.

² Jean Baneth, *Les indicateurs synthétiques de développement*, Futuribles, n° 231, 1998, p 27.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

سننظر في هذا المبحث إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتطورها التاريخي في المطلب الأول ثم نفضل مختلف النظريات المفسرة لهذا المفهوم في المطلب الثاني على أن نعرض في المطلب الثالث إلى أهميتها وحدودها.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتطورها التاريخي

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من بين أهم المصطلحات الحديثة النشأة والتي شهدت صدى كبير في الأبحاث الإدارية الحديثة وحازت على اهتمام الباحثين خصوصا في الدراسات ميدان "الأعمال والمجتمع"، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية ثم للمنظمات ومفهومها.

أولا: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

رغم حداثة مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الذي لم يظهر إلا في منتصف القرن العشرين، غير أن مفهومها كان موجود قبل هذا التاريخ بصفة غير ظاهرة لا تأخذ التسمية السابقة في مختلف الممارسات الاقتصادية في المجتمعات.

المسؤولية الاجتماعية التي نعرفها اليوم هي ناتج لتطورات أكثر من قرن حيث كانت بعض ممارساتها موجودة منذ القرن التاسع عشر، إلا أنه كان يجب انتظار القرن العشرين الذي شهد ظهور المنظمات الكبيرة المتفاعلة بشكل أكبر مع المجتمع لكي يتبلور المفهوم ويتضح، إذ أن المنظمات الكبيرة قدمت شكل جديد من الحوكمة يقوم على أساس وجود تفرقة بين المالك (المساهم) والمسير الغير المالك وكذا العدد الكبير من المساهمين في كل منظمة أدى إلى تقليص الرقابة على المسيرين وانفصال شخصية المنظمة عن المساهمين بها ما أدى إلى اعتبارها كهيئة مستقلة بذاتها عن الأشخاص المكونين لها.¹

شكلت استقلالية المنظمات ككيان عن مالكيها والأشخاص المسيرين لها نقطة انطلاق نحو تحملها لمسؤولياتها الاجتماعية وسعيها نحو تحسين صورتها اتجاه المجتمع ولعب دورها كشخص بناء فيه يسعى إلى الأخذ برأي المجتمع ومصالحه في تحقيق أهدافه.

ظهور المسير غير المالك في النصف الأول من القرن العشرين أدى إلى تعويض المسير المالك بمسير قانوني، مهندس وإداري تكون في مدارس إدارة الأعمال وتلقى تكوين في الاقتصاد، التسيير وكذا

¹ Acquier Aurélien et Franck Aggeri, *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE*, Revue française de gestion, vol 253, n° 8, 2015, p 389.

الأخلاقيات، وتجلّى هذا عبر العديد من خطابات المسيرين رغم أن مسؤوليتهم اتجاه المجتمع لم تتشكل كفكر إداري بعد إلا أنها كانت ضمنية ضمن هذه الخطابات، وتطورت العديد من الممارسات في اتجاه العمل على جعل المنظمة مسؤولة أمام المجتمع إلا أنه وجب انتظار سنوات الخمسينات من القرن الماضي لظهور جهودات حقيقية لتشكيلها في شكل تفاعل بين الاقتصاد، الإدارة والأخلاق.¹

ما ميز هذه الممارسات والأنشطة التنظيمية التي سعت إلى تجسيد مسؤوليتها الاجتماعية حتى هذه المرحلة هو الجانب الأخلاقي لهذه الممارسات حيث سعى المسيرون إلى إدماجه في التفكير الاقتصادي والإداري القائم على المنفعة المحضة أي تحقيق المنظمة لأهدافها المالية بغض النظر عن الآثار الاجتماعية المترتبة عن ذلك.

يعد كتاب (H.Bowen) سنة 1953 تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال" أحد أهم المحطات التي ساهمت في تشكيل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بمفهومها الحالي، إذ قدم هذا الأخير المسؤولية الاجتماعية على أنها آلية تسعى إلى توفير رفاهية أكبر في المجتمع الذي تنشط به المنظمة، فرجال الأعمال يتوجب عليهم تبني قرارات في الاتجاه الإيجابي الذي يخدم صالح المجتمع بإعادة توجيه نشاط المنظمات ومساراتها، على أن تبني المسؤولية الاجتماعية لا تمثل الحل الوحيد للمشاكل الاجتماعية للمنظمة، كما أن المسؤولية الاجتماعية حملت في طياتها مصدرا دينيا بدليل أن الكتاب المنشور كان تحت إشراف منظمة أمريكية للكنايس في إطار مجموعة من الكتب كانت تسعى إلى غرس وتطبيق العقيدة المسيحية البروتستانتية في عالم الأعمال وظهرت المسؤولية الاجتماعية كسبيل ثالث بين التنظيمات التشريعية الصارمة والفكر الليبيرالي القائم على أتركه يعمل.²

كتاب (H.Bowen) الذي تطرق إلى المسؤولية الاجتماعية كنظام أفقي للإدارة يتموقع في تقاطع مسعينين يجب تحقيقهما:³

- توضيح معنى المسؤولية الاجتماعية في مجال الإدارة ونظرية المنظمة، حيث حاول الإجابة عن سؤال حول كيفية توجيهها لخدمة الصالح العام بوضع أربع آليات تتمثل في: المنافسة، القوى المعاكسة كالنقابات ومنظمات حماية المستهلكين، نظام عمومي كالتشريعات وأخيرا التنظيم الذاتي.

¹ Acquier Aurélien et Franck Aggeri, Op.cit., p 390.

² Sophie Swaton, *La responsabilité sociale des entreprises : un sursaut éthique pour combler un vide juridique?*, Revue de philosophie économique, Vol 16, n° 2, 2015, pp 8-9

³ François Lépineux et autres, *La responsabilité sociale des entreprises : Théorie et pratiques*, 2eme Edition, Edition Dunod, Paris, 2016, pp 33-34.

• بناء أساس نظري لمفهوم الأخلاق في مجال الاقتصاد الذي شكل تحدي في ظل مفهوم المنظمة الحرة السائد آنذاك، وقام بنقد منظري نظام "أتركه يعمل" على أساس أنهم يقودون الرأس مالية إلى نهايتها.

تجسدت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة في شكل وعي لدى المسيرين في ظل غياب آليات حقيقية مطبقة ومجسدة على أرض الواقع تعكس الممارسة الحقيقية لها، كما أنها كانت مجموعة أفكار سعت إلى وضع اتجاه وسطي بين الاتجاه الاقتصادي الحر القائم على تحقيق المنظمة لأهدافها المالية بغض النظر عن الضرر الذي تلحقه بالمجتمع ومتطلباته مقابل الاتجاه القائم على تدخل الدولة بقوانين رادعة تحد من حرية المنظمة في اتخاذ قراراتها، فالمسؤولية الاجتماعية رفضت المنطقين وهدفت إلى وضع اتجاه وسط بينهما.

خلال سنوات الخمسينيات اعتبرت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مجموعة مراحل تمكن من تحسين نوعية الحياة عكس التفكير السائد آنذاك القائم على تعظيم الربح.¹ فالمسؤولية الاجتماعية لم يكن هدفها منذ البدء تعظيم ربح المنظمة وإنما المساهمة في الرفع من رفاهية المجتمع الذي تمارس فيه نشاطها، وكان يجب على متخذي القرار فيها تفضيل الصالح العام في اتخاذهم لقراراتهم المتعلقة بنشاطاتها.

السنوات الأولى لظهور المسؤولية الاجتماعية كمصطلح كانت مرحلة للتفكير ثم انتقل الأمر إلى محاولة وضع ممارسات خاصة بها خلال سنوات السبعينيات وإدماجها في سلوكيات المسيرين، وتم النظر إليها من باب أنها تساهم في الرفع من مردود المنظمة المالي، لكن مع نهاية هذه العشرية تغير المنظور نتيجة للفضائح المالية وضغط الجبهة الاجتماعية حول المخاطر في العمل ودعت إلى متابعة سلوك المنظمات الكبرى اتجاه المجتمع، وشهدت هذه المرحلة انتشار الوعي لدى العمال ومختلف الفاعلين في المجتمع المدني مما فرض على المنظمات الكبرى العمل على تحسين صورتها وظهر ما يعرف بالأداء الاجتماعي للمنظمة كمقياس لأثر نشاطات المؤسسة على المجتمع.²

شهدت مرحلة ما بين بداية السبعينيات والثمانيات نقلة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من اعتبارها كوعي تشكل لدى المسيرين إلى ممارسات على أرض الواقع مدمجة في أهداف المنظمة، ودعم تبني هذه الممارسات الضغوط الداخلي الناتج عن مطالبة عمال المنظمات بحقوقهم وتحسين ظروف عملهم وكذا الضغط الخارجي المتولد عن مختلف الفاعلين بمحيط المنظمة.

¹ Sandra Bertezene et David Vallat, *Manager la RSE dans un environnement complexe : Le cas du secteur social et médico-social français*, Edition EMS, France, 2015, p 25.

² Sophie Swaton, Op.cit., p 10-12.

خلال فترة الثمانينيات ظهر مفهوم ما يعرف بالأطراف أصحاب المصالح ليشكل أساس مفاهيمي جديد ساهم في تدعيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، حيث عرف (Freeman) سنة 1984 أصحاب المصلحة على أنهم "الأفراد أو الجماعات الذين يمكنهم التأثير أو التأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها"¹. مصطلح الأطراف أصحاب المصالح يعد مفهوم جوهرى في إعادة تأسيس نظري في مجال إدارة الأعمال والمجتمع، وظهر نتيجة بزوغ المجموعات الفاعلة التي لها علاقة مباشرة بالمنظمة وكذا فرض ديمقراطية تشاركية لنفسها في إدارة المنظمة، ليقدم هذا المفهوم إطار تحليلي مرجعي جديد في دراسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتنتقل على إثره هذه الأخيرة من فكرة تبنيها من أجل الرفع من القيمة لدى المساهمين إلى الالتزام مع الأطراف أصحاب المصلحة اجتماعيا من أجل خلق قيمة على المدى الطويل.²

رغم أن نظرية أصحاب المصالح حديثة الظهور مقارنة بمصطلح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى أنها شكلت إطار مفاهيمي لإيجاد شرعية لها، حيث أن هذه النظرية تشترك نفس الاتجاه الذي تسعى له المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من حيث هدفها إلى الأخذ بعين الاعتبار لمصالح المجتمع والبيئة التي تنشط فيها.

ثانيا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تعددت التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية حيث يمكن التمييز بين اتجاهين رئيسيين، الأول يتمثل في التعاريف الأكاديمية المستنبطة من مختلف البحوث في مجال الإدارة، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في إسهامات مختلف المنظمات الناشطة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

يستند مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصفة عامة في صياغته إلى ثلاث حقائق أساسية تتمثل في:³

- **الحقيقة المعنوية:** ويقصد بها القيم الأخلاقية الاجتماعية التي لها أثر على النشاطات الداخلية للمنظمة.
- **الحقيقة العقلانية:** يقصد بها الشرعية التي يمنحها المجتمع لمنظمة الأعمال أي توقعاته التي لها أثر على تحقيق المنظمة لأهدافها ومدى حرص هذه الأخيرة على الأخذ بها.
- **الحقيقة الاقتصادية:** تتصف المسؤولية الاجتماعية بأنها تساهم في اكتساب القيمة المضافة وتعظيم النواتج المالية على المدى الطويل.

¹ Jean Marie Courrent, *RSE et développement durable en PME*, Editions De Boeck Supérieur, Belgique, 2012, p 25.

² Acquier Aurélien et Franck Aggeri, Op.cit., pp 397-404.

³ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2016، ص41.

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية نقطة تقاطع بين الثلاث حقائق السابقة إذ يجب أن ينتج المفهوم من القيم الأخلاقية للمجتمع لكي يحظى بالشرعية لدى أفرادها، وفي نفس الوقت يعمل على الرفع من القيمة الاقتصادية داخل المنظمة غير أن هذا قد يؤدي إلى تعدد مفاهيمه نتيجة اختلاف القيمة والأخلاق من مجتمع إلى آخر.

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية من منظور أكاديمي إداري: عرف (Carroll) المسؤولية الاجتماعية بأنها "مجموع توقعات المجتمع الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية اتجاه المنظمة في لحظة معينة"¹، كما عرفتها (Wood) بأنها: "تنظيم لمجموعة مبادئ متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، مراحل للاستجابة الاجتماعية، سياسات، برامج ومخرجات ملاحظة مرتبطة بعلاقات المنظمة الاجتماعية"². فالمسؤولية الاجتماعية مرتبطة بالدرجة الأولى بالمجتمع الذي تنشط به المنظمة ومختلف توقعاته إذ يجب على هذه الأخيرة تبني ممارسات واتخاذ قرارات اعتمادا على ما هو متوقع منها من قبل المجتمع.

كما عرفتها (Tira Foran) بأنها: "مجموع السلوكيات والممارسات التي تتبناها المنظمة اتجاه عمالها، اتجاه البيئة التي تنشط بها، اتجاه السلطات والمجتمع المدني"³ فالمسؤولية الاجتماعية وفقا لهذا التعريف تشمل ممارسات تصب في مصلحة الفاعلين في محيط المنظمة الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة في نشاطها.

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: "المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من منظمات الأعمال في متطلبات مسؤولية الشراكة الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المتكاملة المبنية على قوة العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع، بما يحقق الترابط المتوازن بين مطالب المجتمع من جانب وخطط وبرامج منظمات الأعمال من جانب آخر"⁴.

ما يميز هذا التعريف السابق عن التعاريف الأخرى تطرقه إلى ضرورة إيجاد التوازن بين مطالب المجتمع ومتطلبات المنظمة وأهدافها، فلا يمكن للمنظمة أن تهدف إلى تحقيق مطالب المجتمع على حساب أهدافها كما لا يمكنها تحقيق أهدافها من دون الأخذ بمطالب المجتمع، ولهذا يجب عليها البحث عن التوازن الذي يحقق أهدافها ومطالب المجتمع في نفس الوقت، رغم أن شروط هذا التوازن غير واضحة في التعريف السابق. ما يميز التعريف السابق أيضا هو تطرقه إلى المساهمة القائمة على المبادرة أي أن المسؤولية

¹ Archie B. Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of Management Review, Vol 4, n° 4, 1979, p 500.

² Donna j Wood, *Corporate social performance revisited*, The Academy of Management Review, Vol 16, n° 4, 1991, p 693.

³ Tira Foran, *Corporate social responsibility at nine multinational electronics firms in Thailand : A preliminary analysis*, Raport to the california global corporate accountability project, USA, 2001, p 1.

⁴ محمد فلاق، مرجع سابق، ص 46.

الاجتماعية قائمة على مبادرة غير إلزامية من المنظمة فشعورها بالمسؤولية هو من يقودها إلى تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا وليست الإلزامية القانونية من تقودها إلى ذلك.

معظم التعاريف الإدارية أعطت مكانة جوهرية لمفهوم هذا الالتزام وأكدت على ضرورة أن يفوق الالتزامات المفروضة قانونا حتى يدخل ضمن ممارسة المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية، غير أنها تباينت فيما يخص المحور أو البعد الأساسي في ممارسة هذه المسؤولية.

2- المسؤولية الاجتماعية من منظور الهيئات والمنظمات الدولية: تباينت التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات المهتمة بالموضوع، ولعل أبرز التعاريف ذلك الذي قدمته اللجنة الأوروبية حيث عرفت على أنها " إدماج تطوعي للاهتمامات الاجتماعية والبيئية من قبل المنظمة في نشاطها التجاري وعلاقتها مع أصحاب المصالح"¹، إذ يؤكد هذا التعريف على ضرورة الإدماج التطوعي الغير إلزامي للاهتمامات الاجتماعية في ممارسات المنظمة وعلاقتها مع الفاعلين معها.

كما عرفت هيئة الأمم المتحدة في الميثاق العالمي للأمم المتحدة بأنها: "مجموعة الممارسات التطوعية التي تهدف إلى توحيد النشاطات والاستراتيجيات التنظيمية للعالم أجمع اعتمادا على تسعة مبادئ متعلقة بحقوق الإنسان، معايير العمل والبيئة"².

عرفتها الشبكة العالمية "الأعمال من أجل المسؤولية" أيضا بـ: "مجموعة من القرارات المرتبطة بغرس القيم الأخلاقية، احترام المتطلبات القانونية، احترام الأشخاص، المجتمعات والبيئة"³، كما عرفها المنتدى العالمي لقادة الأعمال بـ: "ممارسة الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية القائمة على المبادئ الأخلاقية، احترام الموظفين، المجتمع والبيئة حيث تسمح بإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين"⁴.

ما يميز التعريفين السابقين هو تطرقهما إلى البيئة كعنصر مستقل عن المجتمع على عكس التعاريف السابقة التي كان احترام البيئة عنصر ضمنى ضمن احترام متطلبات ورغبات المجتمع.

عرفها المجلس العالمي للتنمية المستدامة بأنها: " التزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة بالتعاون مع العمال، العائلات، المجتمع المحلي والمجتمع بصفة عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم"⁵، حيث ذهب هذا التعريف إلى الربط بين المسؤولية الاجتماعية ورفاهية المجتمع معتبرا إياها الهدف العام الذي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقه.

¹ Commission européenne, Le livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 2001, p 8.

² Sandra Bertezene et David vallat, Op.cit., p 28.

³ Sandra Bertezene et David vallat, Op.cit., p 29.

⁴ محمد فلاق، مرجع سابق، ص 47.

⁵ Sandra Bertezene et David vallat, Loc.cit.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها مجموعة من الممارسات والقرارات الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية والأخلاقية داخل المنظمة تفوق ما هو مطلوب قانوناً تهدف إلى الرفع من رفاهية المجتمع الذي تنشط فيه.

يرجع هذه التباين في التعاريف إلى مجموعة من العوامل الزمانية والمكانية كما يلي:

- اختلاف منطلقات وخلفيات الباحثين وكذا التباين الزمني بينهم.
- اختلاف الأنظمة الاجتماعية السائدة والمشكلات التي تعاني منها مما يؤدي إلى رفض بعض التعاريف وقبول أخرى حسب كل مجتمع.
- وجود عدة مرادفات للمسؤولية الاجتماعية مما يضيف صعوبات أخرى في توحيد التعريف.
- تطور التحديات، فالعالم في تطور مستمر وبالتالي أي تعريف قد تظهر عليه ثغرات في المستقبل.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة وإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

ارتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بعدة نظريات ساهمت في تدعيم تأسيسها النظري وعملت على تفسيرها وضرورة تبنيها من قبل المنظمة، حيث أن تبني هذه الأخيرة يتطلب إتباع استراتيجية محددة من قبل المنظمة من أجل غرس الممارسات المناسبة لدعمها.

أولاً: النظريات المفسرة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

شهد الفكر الإداري عدة نظريات ساهمت في وضع الأسس الفكرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بداية من النظرية الاقتصادية التقليدية، مروراً بنظرية الوكالة وأخيراً نظرية أصحاب المصلحة والتي يمكن عرضها تباعاً.

1- مساهمة النظرية الاقتصادية التقليدية: ينحصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال منظور هذه النظرية في اتخاذ القرارات التي تساهم في الرفع من العائد المالي للمساهمين والملاك، هذه النظرة الضيقة لا تتناسب مع إدماج البعد البيئي والاجتماعي في استراتيجية المنظمة وترتبط فقط بين العائد الاقتصادي ومصالح الشركاء في إطار الاتجاه النفعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.¹

النظرية الاقتصادية التقليدية تميزت بالنفعية فهي تنظر لممارسات المسؤولية الاجتماعية من باب العائد الاقتصادي، فإدماج أبعاد هذه الأخيرة في استراتيجية المنظمة يجب أن يعود عليها بالفائدة الاقتصادية وفي حالة عدم وجود منفعة اقتصادية يجب إهمالها لأنها سوف تؤدي إلى الرفع من التكاليف بالمنظمة، وينظر للمسؤولية الاجتماعية من باب مؤشر التكلفة-العائد على كون شرط العائد الاقتصادي أكبر من التكلفة الحالة الوحيدة لتبني المسؤولية الاجتماعية.

2- مساهمة نظرية الوكالة: علاقة الوكالة تمثل في الواقع شبكة من العلاقات بين المالك والمسير تمثل في مجموعها إطار نظري للتحليل في حوكمة المنظمات، وتتجسد أهمية هذه المقاربة في تحديد شروط ممارسة الرقابة من قبل الملاك على المسيرين الذين يمتلكون المعلومة والتي قد يعملون على استغلالها لمصالحهم الشخصية وليس لخدمة مصالح الشركاء، غير أن التحدي داخل المنظمة يتسع ويشمل مصلحة العديد من الفاعلين الآخرين بالمجتمع.²

هذه النظرية لم تقدم في الواقع الإطار النظري المناسب لتأطير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات فحصر العلاقة بين المالك والمسير لا تمكن من الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المجتمع مما يستدعي توسيع هذه العلاقة لتشمل العديد من الفاعلين الآخرين، وبالتالي فإن هذه النظرية تتماثل في مضمونها مع النظرية التقليدية فيما يخص العمل على تحقيق مصلحة الملاك فقط.

¹ Jean Marie Courrent, Op.cit., p 22.

² Jean Marie Courrent, Ibid., pp 23-24.

3- مساهمة نظرية أصحاب المصالح: أشارت العديد من البحوث الحديثة إلى أهمية نظرية أصحاب المصالح بالمنظمة في إدارة علاقات هذه الأخيرة مع مختلف الفاعلين معها من موردين، موزعين، زبائن، العاملين بها وعائلاتهم، البيئة المحيطة والمجتمع ككل وعلى ضرورة أن تعمل المنظمة على خلق منفعة لكل الفاعلين السابقين.¹

يتوجب حسب هذه النظرة على المنظمة أن تقوم بتسيير مصالح مختلف الأطراف أصحاب المصلحة بطريقة مسؤولة دون الفصل بينهم وأن تأخذ بعين الاعتبار الأطراف الصامتة كالمجتمع المحلي والبيئة.² سعت هذه النظرية إلى الأخذ باحتياجات مختلف المتعاملين مع المنظمة وكل من يتأثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطها خلال سعيها نحو تحقيق أهدافها ودعت إلى ضرورة إدماج مصالح مختلف الفاعلين في استراتيجيتها وأهدافها المختلفة.

يجب على المنظمة عدم الاكتفاء فقط بضرورة تحقيق أهداف المساهمين أو الملاك وأن تمارس دورا اجتماعيا اتجاه الأفراد أو المجموعات التي تتأثر بالسلوكيات الناتجة عن ممارستها لنشاطها ولهم مصلحة من أدائها.³

ويمكن التمييز بين عدة فئات من الأطراف أصحاب المصالح حسب التقسيم المتبنى:⁴

- **أصحاب المصلحة الأوليين والثانويين:** حيث أن الأوليين معنيين مباشرة بنشاط المنظمة كالمساهمين، العمال، الموردون والزبائن، أما الثانويين فلهم علاقات غير مباشرة، ضمنية أو معنوية بنشاطها.
 - **أصحاب المصلحة المتطوعين أو غير المتطوعين:** حيث أن المتطوعين يقبلون التعرض إلى بعض الأخطار الناتجة عن نشاط المنظمة، على عكس غير المتطوعين الذين يرفضون التعرض للخطر دون إرادتهم.
 - **حسب الشرعية:** تقسيم الأطراف أصحاب المصالح حسب شرعيتهم وقوة تأثيرهم على المنظمة وبالتالي حسب أولويتهم في تلبية رغباتهم، فحسب هذا التقسيم لا يمكن تلبية رغبات كل الأطراف في نفس الوقت بل يجب ترتيبهم حسب أولويات من وجهة نظر المنظمة.
- شكلت هذه النظرية الأساس المناسب لدراسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إذ أنها دعت إلى إدماج الأطراف الفاعلة في محيط المنظمة والتي لها أثر على عملية اتخاذها، وهذا ما يتناسب مع المسؤولية

¹ محمد براق ومصطفى قمان، أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وروية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012، ص 5.

² Mansour Fadoie Mardam-Bey, *La Responsabilité sociale de l'entreprise: définitions, théories et concepts*, <https://docplayer.fr/5433731-La-responsabilite-sociale-de-l-entreprise-definitions-theories-et-concepts.html>, p11.

³ أحمد تيميزار ونوال ضيافي، التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها، الملتقى العلمي الدولي الثالث - منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية -؛ جامعة بشار، 14 - 15 فيفري 2012، ص 4-5.

⁴ Jean Marie Courrent, Op.cit., p 25.

الاجتماعية الداعية إلى الأخذ الطوعي باحتياجات الفاعلين بمحيط المنظمة وتبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا، وهذه الأخيرة لا يمكن ممارستها إلا إذا أخذت المنظمة بمطالب الأطراف الآخرين ومصالحهم وعدم الاكتفاء بتحقيق مصالح المساهمين فقط، وبالتالي مثلت هذه النظرية أساس نظري قاعدي يمكن فيه للباحثين البحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، عكس النظريات السابقة ذات النظرة المحدودة والتي لا يمكن أن تشكل إطار مفاهيمي مناسب للبحث في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أو ممارستها على أنه "ليس التعريف بمختلف الأطراف أصحاب المصلحة ما يشكل أصل هذه النظرية وإنما إدارة العلاقات معها لدرجة إشراكها في الخيارات الاستراتيجية للمنظمة"¹.

رغم أن هذه النظرية شكلت ثورة في الأبحاث والممارسات في مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلا أنها عرفت العديد من الحدود والنقائص أهمها أن الأطراف أصحاب المصلحة يتم اختيارهم من قبل المسيرين ومن غير الممكن أن يتم الأخذ برغباتهم بصفة شمولية، وبالتالي فإن الأخذ بهذه الرغبات يكون حسب إدراك المسؤولين وترتيبهم للرغبات حسب الأولويات ووفق مصالحهم، كما أن تطلعات الأطراف أصحاب المصلحة لا يتوافق دائما مع مصلحة المجتمع أو تحديات التنمية المستدامة²؛

البعض أيضا أعاب هذه النظرية على أساس أنها ألغت البعد المتعلق بالتكاليف التي لا يمكن إهمالها في الغالب والتي تتحملها المنظمة المترتبة نتيجة إدارة العلاقة مع مختلف الأطراف، كما أن المسير في أغلب الأحيان يقوم بعملية تحكيم تخضع لعوامل شخصية ولا يقوم باتخاذ القرار بالمعنى الحقيقي³.

ثانيا: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تختلف وتتعدد الاستراتيجيات أو المواقف التي تتبناها المنظمة من أجل ممارسة المسؤولية الاجتماعية بداية من استراتيجية الممانعة أو عدم التبني مرورا بالاستراتيجية الدفاعية ثم استراتيجية التكيف وأخيرا استراتيجية المبادرة.

1- استراتيجية الممانعة أو عدم التبني: لا تعطي المنظمة في هذه الحالة أهمية للمسؤولية الاجتماعية ولا تحظى بقبول لدى إدارة المنظمة، مما يؤدي بها إلى ترك المشاكل دون حل إلى أن تصل إلى الفاعلين الآخرين وعندها تحدث استجابة المنظمة في حدود امتصاص غضب أصحاب المصلحة⁴.

المنظمة في هذه الحالة لا تتبنى المسؤولية الاجتماعية بالمعنى الحقيقي بل وللضرورة القصوى تسعى إلى تلبية مصالح أصحاب المصلحة حتى لا تتضرر مصالحها الاقتصادية، وفي هذه الحالة تتبنى

¹ Mansour Fadoie Mardam-Bey, Op.cit, p 12.

² Jean marie courant, Op.cit., pp 27-28.

³ Mansour Fadoie Mardam-Bey, Loc.cit.

⁴ نورا محمد عماد أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، مسابقة الأبحاث السنوية، مصر، 2010، ص36.

ممارسات جد سطحية وضرورية للمسؤولية الاجتماعية حتى تبقى على مصلحتها بغض النظر عن مصالح الآخرين ولا تنقيد بهذه الممارسات إلا إذا اقتضت مصلحتها ذلك.

2- الاستراتيجية الدفاعية: تقوم المنظمة في خضم هذه الاستراتيجية بدور اجتماعي محدود لا يتعدى المتطلبات القانونية بهدف حمايتها من الانتقادات التي قد تتلقاها سواء من منافسيها أو الناشطين في هذا المجال.¹ هذه النظرة تتشابه مع الاستراتيجية السابقة إذ أن المنظمة تلتزم فقط بما يخدم مصالحها ولا ترى في المسؤولية الاجتماعية ضرورة ما عدا التقيد بالمتطلبات القانونية والحد الأدنى الذي يبعد عنها مختلف الانتقادات التي قد تتعرض لها من قبل أصحاب المصلحة.

3- استراتيجية التكيف: تتأثر المنظمات وفق هذا النمط بالبيئة الاجتماعية ومختلف الفاعلين بها فلا تكتفي بالتقيد بالممارسات المطلوبة قانونا وإنما هي مسؤولة عن إبداء رد فعل يفوق المتطلبات القانونية وتحمل الضرر الاجتماعي الذي تسببت به بغض النظر عن ضغط أصحاب المصالح المختلفين.² تتعدى المنظمة وفق هذا المنظور ما هو مطلوب منها قانونا على عكس الاستراتيجية السابقة وتسعى إلى تحمل مسؤوليتها عن الآثار الاجتماعية السلبية التي تسببت بها بمبادرة فردية دون أن يمارس عليها أي ضغط خارجي من قبل أصحاب المصالح.

4- استراتيجية الاستجابة الاجتماعية الإيجابية: تقوم المنظمة هنا بالمبادرة الاجتماعية من خلال أنشطة اجتماعية تستجيب لرغبات المجتمع وتكون ناتج لتقديرات الإداريين لاحتياجات المجتمع، أو أن يتم الأخذ بالآثار الاجتماعية السلبية في اتخاذ القرارات المختلفة.³ تعد هذه الاستراتيجية الأحدث في تبني المسؤولية الاجتماعية يجعل المنظمة ذات حس اجتماعي من خلال المشاركة الطوعية في معالجة المشكلات الاجتماعية الناتجة عن نشاطها أو غير ذلك، ومن المتوقع أن يعرف هذا الاتجاه نمط تصاعدي في تبنيه من قبل المنظمات على أنه يتطلب إدماج معايير اجتماعية ضمن التخطيط الاستراتيجي.⁴

تختلف هذه الاستراتيجية عن سابقتها في كون المنظمة لا تتحمل فقط نتائج آثار أنشطتها على المجتمع وإنما تبادر إلى تحسين الرفاه بالمجتمع ومعالجة كل ما هو سلبي بغض النظر عن المتسبب في ذلك، مما يخلق لديها قدرة على الاستجابة لكل نوع من الضغوطات الخارجية سواء كانت قانونية وغير قانونية وكذا تساهم في تحسين صورتها في المجتمع.

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 97.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006، ص 204.

³ صالح مهدي طبعة، مرجع سابق، ص 97.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 205-206.

والشكل التالي يلخص الاستراتيجيات السابقة:

الشكل رقم 1.2: استراتيجيات تبني المسؤولية الاجتماعية

الاستراتيجية المبادرة	تتولى القيادات في المبادرات الاجتماعية -تبني المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والعقلانية او الحصرية
الاستراتيجية التكيفية	الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية تبني المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والاخلاقية
الاستراتيجية الدفاعية	الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات القانونية تبني المسؤوليات الاقتصادية والقانونية
الاستراتيجية المعرفة	محاورة المتطلبات الاجتماعية تبني المسؤوليات الاقتصادية

المصدر: نورا محمد عماد أنور، مرجع سابق، ص39.

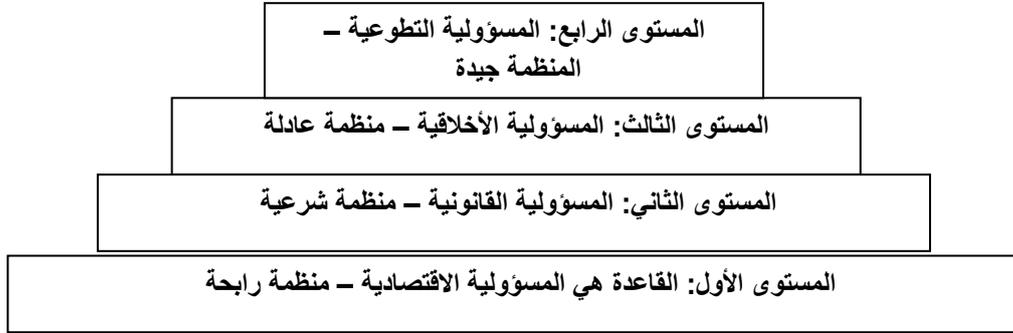
المطلب الثالث: الأسس، الأهمية وحدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تقوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على عدة أسس اقتصادية، قانونية واجتماعية كما أن لها عدة فوائد على المنظمة والمجتمع، إلا أنه رغم كل نقاطها الإيجابية تبقى تشهد العديد من الحدود التي تعرقل تبنيتها في المنظمات.

أولاً: أسس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تقوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أسس صنفها (Carroll) إلى أربعة مستويات في شكل هرم كالتالي:

الشكل 3.1: المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: Jean Marie Courrent, Op.cit., p33

يتعلق كل مستوى من المسؤولية بمجموعة من الالتزامات كما يلي:¹

- **المسؤولية الاقتصادية:** تغطي الأدوار التقليدية للمنظمة في الحياة الاقتصادية حيث تعكس القدرة على إنتاج سلع وتقديم الخدمات التي يرغب فيها المجتمع في ظروف مناسبة توفر عوائد للمنظمة.
 - **المسؤولية القانونية:** تعكس ضرورة خضوع المنظمة للتشريعات التي يضعها المجتمع.
 - **المسؤولية الأخلاقية:** هي المسؤولية التي يتوقع أفراد المجتمع أن تتحملها المنظمة حتى ولو لم تكن مفروض قانوناً.
 - **المسؤولية الخيرية:** تعكس مسؤولية أين المجتمع لا يمتلك رؤية ورسالة واضحة ويترك حرية تقييمها للمنظمة والإداريين العاملين بها.
- تسعى المنظمة إلى الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد السابقة للمسؤولية الاجتماعية في نفس الوقت معناه أنها تسعى للعمل على الأبعاد الأربعة معاً مدمجة، فلا يمكن أن تهدف إلى تحقيق البعد الاقتصادي بما يحقق مصالحها الاقتصادية وتفضله على باقي الأبعاد الأخرى كما تسعى إلى العمل على الأبعاد الأخلاقية والخيرية حتى ولو لم تكن مفروضة عليها قانوناً.

¹ J-P Gond, *l'éthique est-elle profitable ?*, Revue Française de Gestion, n° 136, 2001, pp 76-105.

أصدرت الأمم المتحدة سنة 2000 ما يعرف بالميثاق العالمي حول المسؤولية الاجتماعية والذي يشكل مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمنظمات يعتمد في مجمله على المسؤولية الاجتماعية العامة، وقام على عدة مبادئ هي:¹

- في ميدان حقوق الإنسان يتوجب دعم منظمات الأعمال لحقوق الإنسان والتأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لها.
- في ميدان العمل يجب تحقيق الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال وإزالة كل أشكال التمييز والعنف في العمل.
- في ميدان البيئة يجب تشجيع تطوير وانتشار التقنيات الصديقة للبيئة واقتراح مبادرات من أجل ترويج أكبر للمسؤولية البيئية.
- محاربة كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة والابتزاز.

تقتزن المبادئ السابقة مع المبادئ التي اقترها (Carroll) فهي تحتوي ضمناً على الأسس الاقتصادية باعتبارها تهم منظمات الأعمال أما في البعد القانوني فتهدف إلى محاربة كل أشكال الرشوة والابتزاز الذي في الغالب يتم من خلال قوانين خاصة بذلك، وفي البعد الأخلاقي يجب على المنظمات تجنب كل أشكال العمالة الغير أخلاقية والتمييز واحترام حقوق الإنسان بصفة عامة، وأخيراً في البعد الخيري فإن المنظمة تدعم كل أشكال التقنيات التي تحافظ على نوعية البيئة المحيطة بها.

ثانياً: أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

لتبني المسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة أو المجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمة نشاطها.

تعتبر سمعة وصورة المنظمة ذات أهمية كبيرة في ممارستها لنشاطها لما لها من انعكاسات إيجابية على مختلف الجوانب، ومع تبني المنظمة لممارسات تخدم المسؤولية الاجتماعية فإن الثقة سوف ترتفع بينها وبين أصحاب المصلحة مما يعود بالإيجاب على سمعتها.² إذن فشرعية المنظمة لدى مختلف الأطراف أصحاب المصالح يساهم في الرفع من سمعتها ويدفعها للرفع من مستوى الأداء الاقتصادي والاجتماعي الخاص بها.

¹ صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، لبنان، 2009، ص 6-7.

² نهال المغربل وياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر، 2008، ص 6.

تساهم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أيضا في الرفع من ولاء العملاء للمنظمة وهذا كنتيجة حتمية لتحسن صورتها وسمعتها لديهم، كما تساهم في زيادة الإنتاجية، الجودة والتقليص من معدل ارتكاب الأخطاء الراجع أساسا إلى تحسين ظروف العمل ومساهمة العمال في عملية صنع القرار.¹

تسهيل استقطاب المنظمة لموارد بشرية تتميز بالكفاءة يعد نتيجة أخرى لتبني المسؤولية الاجتماعية، كما ترتفع قدرة المنظمة على الحصول على قروض مختلفة لسمعتها الاجتماعية في حالة الأخذ بالمعايير الاجتماعية بعين الاعتبار، وأخيرا بناء علاقة قوية مع الحكومات مما قد يساهم في الحل الأمثل للنزاعات التي تعترض المنظمة أثناء ممارستها لنشاطها.²

أدى التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة وزيادة الاستهلاك إلى العديد من النتائج السلبية التي لا يمكن للدولة من خلال مواردها لوحدها معالجتها وبالتالي خلق ضرورة أن تساهم المنظمات بجزء من عوائدها في معالجة هذه الآثار السلبية.³

يسمح تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بتقديم منتجات وخدمات للمجتمع تراعي وتحترم الضوابط البيئية وتهدف إلى حماية المستهلك، كما أن القيام بالأعمال الخيرية يساهم في تنمية المجتمع من جميع النواحي الاقتصادية وحتى الأخلاقية والثقافية وبالتالي الرفع من رفاهيته، وهذا ما تهدف المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيقه وينعكس هذا في تعريفها بأنها: "التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسة أعمال خيرية تقديرية ومساهمات بموارد المنظمة"⁴، فالهدف الرئيسي للمسؤولية الاجتماعية هو زيادة رفاهية المجتمع بالدرجة الأولى فأى ممارسة لا تساهم في الرفع من رفاهيته بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لا تعد ممارسة مسؤولة اجتماعيا.

ثالثا: حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

رغم مزايا المسؤولية الاجتماعية للمنظمة إلا أن الكثير من الباحثين يذهبون إلى الاعتقاد أن المسؤولية الاجتماعية لها من السلبيات والحدود ما لا يسمح للمنظمة بتبنيها.

إن أخذ منظمة الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية بشكل متزايد يحولها إلى شكل لا يختلف عن شكل المنظمات الحكومية، كما يعاب على المسؤولية الاجتماعية أنها تنفذ بشكل طوعي ويغيب عنها الإطار القانوني الواضح.⁵ فالاعتقاد السائد لدى هذه الفئة أن الاهتمام الزائد بالمسؤولية الاجتماعية سيؤدي إلى

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول: الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغيرداية، 2011، ص10.

² نهال المغربل وياسمين فؤاد، مرجع سابق، ص6.

³ محمد فلاق، مرجع سابق، ص65.

⁴ فيليب كوتلر ونانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة علا أحمد صلاح، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2011، ص9.

⁵ تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص54.

الانحراف بالمنظمة عن الأهداف المحددة ما يؤدي إلى استحالة إدماج المسؤولية الاجتماعية مع مختلف الأهداف الأخرى دون أن يؤثر ذلك عنها سلباً.

عدم القدرة على تحديد العمل الواجب القيام به بالضبط وتحديد نطاق المسؤولية الاجتماعية يشكل تحدي آخر للمنظمات، كما أن اتجاه المنظمة إلى الإنفاق المتزايد على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية قد يؤدي بها إلى تحمل تكاليف إضافية تنعكس سلباً على أسعار منتجاتها وخدماتها وبالتالي على قوتها التنافسية، وهذا ما ذهبت لتأكيد بعض الدراسات عن وجود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية والربحية بالمنظمة ليؤدي هذا في الأخير إلى ارتفاع الأسعار وبالتالي المجتمع هو من يتحمل التكلفة في النهاية.¹ فالتأثير السلبي للمسؤولية الاجتماعية على ربحية المنظمة قد يؤدي بها إلى عدم ممارستها.

يرى بعض الباحثين أيضاً أن المسؤولية الاجتماعية من مسؤولية الحكومة التي تأخذ الضرائب لأغراض مختلفة منها معالجة التأثيرات السلبية للمنظمة على المجتمع الذي تنشط فيه وبالتالي يقع على عاتقها معالجة هذه الآثار.² يبرر مؤيدي هذا الاتجاه تملص المنظمة من ممارسة مسؤولياتها الاجتماعية بدفعها للضرائب للمجتمع وبالتالي تسقط عليها مسؤولية معالجة ما تسببت به.

ذهب البعض الآخر إلى الاعتقاد بأن المسؤولية الاجتماعية تطبق على الأفراد لا على المنظمات وبأن الأفراد هم القادرون فقط على صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها داخل المنظمة، واعتبروا أن المسؤولية الاجتماعية قضية ضمير ولا يمكن للمنظمة أن يكون لها ضمير باعتبارها شخص معنوي عكس الأفراد العاملين بها، كما أن المسؤولية الاجتماعية قضية جد عميقة تتطلب قرارات معقدة من أجل استيعابها خصوصاً في حالة ما إذا كانت المنظمة صغيرة.³

ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالضمير والأخلاق يجعلها مسؤولية الإداريين داخل المنظمة فلا يمكن أن تكون هنالك منظمة مسؤولة اجتماعياً دون أن تحتوي هذه الأخيرة على إداريين مسؤولين اجتماعياً، فحسب هذه النظرة فالممارسات المسؤولة تنتج عن العاملين بالمنظمة وليس من المنظمة بحد ذاتها وهي مسؤولية الإداري بصفة عامة في إبداء ممارسات مسؤولة اجتماعياً لتنعكس بدورها على المنظمة.

يتطلب التحلي بالمسؤولية الاجتماعية تغييرات جذرية في النمط الإداري المتبع من قبل المنظمة وكذا في العقليات والتوجهات الفكرية السائدة لدى المسيرين بها، فلا يمكن أن تبلغ المنظمة مستوى مقبول من المسؤولية الاجتماعية دون نظام متكامل داخلها يعمل على إرساء القواعد والمبادئ الأساسية لممارستها وتقديم مصلحة كل الأطراف ذات المصلحة بها، والابتعاد عن كل أنواع الممارسات التي من شأنها تقديم مصلحة طرف على حساب مصلحة طرف آخر بخلق نظام مندمج يعمل على تحقيق مصلحة الجميع.

¹ محمد فلاق، مرجع سابق، ص 66.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 208.

³ محمد فلاق، مرجع سابق، ص 67.

المبحث الثالث: إرساء مبادئ التنمية المستدامة بالجماعات المحلية

سوف نتطرق خلال هذا المبحث إلى مفهوم الخدمة العمومية في المطلب الأول ثم إلى الخدمة العمومية المحلية في المطلب الثاني لنتطرق في المطلب الأخير إلى العلاقة بين الخدمة العمومية والمحلية والتنمية المستدامة.

المطلب الأول: الخدمة العمومية

تعتبر الجماعات المحلية أو الإقليمية من أبرز المنظمات التي تقدم خدماتها للمجتمع بمختلف الفاعلين فيه سواء من مواطنين، منظمات اقتصادية أو هيئات وإدارات عمومية أخرى...إلخ، التي تشكل في مجموعها الأطراف أصحاب المصلحة بها والذين يرتبطون معها بمعاملات مختلفة عبر الخدمات العمومية التي تقدمها لهم.

أولاً: مفهوم الخدمة العمومية

مصطلح الخدمة العمومية ليس بحديث العهد في الدراسات الاقتصادية إذ أنه تم استعماله من قبل اقتصاديين ينتمون للفكر التقليدي حيث أشار آدم سميث للاقتصاد السياسي بأنه "يعرض هدفين متفرقين عن بعضهما: أولاً توفير الدخل الوفير للشعب أو وضعهم في وضعية تسمح لهم من توفير دخل لهم؛ وثانياً، ضمان للدولة أو الجماعات دخل كافي للخدمات العمومية"¹، حيث أعطى أهمية بالغة للخدمة العمومية تساوي تلك المتعلقة بتوفير الدخل للأشخاص الذي يضمن حياتهم فمن دون توفير خدمة عمومية في المستوى لا يمكن تحقيق الرفاه المطلوب في المجتمع.

شهد بعدها مفهوم الخدمة العمومية تطوراً وعدة تعاريف وهذا ما يعكس اعتباره "مفهوم تطوري في الزمان والمكان حيث يعتبر بناء تاريخي واجتماعي ولا يوجد له نموذج موحد وعالمي"²، ولا يمكن إعطاء تعريف واحد شامل للخدمة العمومية وإنما عادة ما يتم تعريفها اعتماداً على الإطار الزمني والمكاني الذي تتم فيه.

تعرف الخدمة العمومية بأنها: "كل نشاط يهدف إلى منفعة عامة يقع على كاهل الدولة عن طريق منظمات سواء كانت اقتصادية أو غيرها، وذلك عن طريق التدخل في الإدارة العامة لها لضمان المنفعة العامة ومراقبتها"³.

¹ Barbier Valérie et autres, *Service public local et développement durable*, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Vol avril, n° 2, 2003, p 319.

² Pierre Bauby, *Service public*, 2 éditions, La documentation française, Paris, 2016, pp 11-12.

³ مدلل حفناوي، دور منظمات المجتمع المدني في ترقية الخدمة العمومية، الملتقى الدولي حول ترقية الخدمات العمومية في الدول المغربية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الواد، 2016، ص6.

كما تعرف الخدمة العمومية من وجهة نظر اقتصادية بأنها خدمة غير سلعية ممولة بمساهمات إجبارية، ومن وجهة نظر قانونية على أنها خدمة منظمة من قبل سلطة عمومية تخضع كلياً أو جزئياً للقانون العمومي ويمكن أن تكون سلعية أو غير سلعية.¹ فالاختلاف الأساسي بين المقاربة القانونية والمقاربة الاقتصادية في التعريف السابق يتمحور حول كون الخدمة العمومية سلعية أو غير سلعية حيث ذهب الاقتصاديين إلى الاعتقاد بأن الخدمات السلعية المقدمة من قبل منظمات عمومية لا تدخل ضمن الخدمة العمومية على عكس القانونيين.

كما ذهب البعض إلى تعريف الخدمة العمومية وفق مقاربة النظم بأنها عملية ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات، معالجة ومخرجات على أن المدخلات التي يتم معالجتها لتقديم الخدمة هي:²

- الأفراد: يعتبرون أحد مدخلات العملية باعتبارهم طالبي الخدمة.
- الموارد: المختلفة التي يتم استعمالها خلال تقديم الخدمة لطالبيها.
- المعلومات: يعكس هذا النوع من المدخلات الجانب الحديث للخدمة كمحصلة لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

كما تعرف الخدمة العمومية بأنها: "مجموعة الأنشطة التي يتم استكمال ضمانها، ضبطها ومراقبتها من قبل الحكومات ولا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق التنمية الاجتماعية، والتي نظراً لطبيعتها لا يمكن تحقيقها إلا بتدخل قوة الحكومة"³. من خلال التعاريف السابقة تتجلى ضرورة تدخل الدولة من خلال مجموعة من الآليات لضمان تحقيق الخدمة العمومية التي تعتبر من الركائز الأساسية التي يتوجب إعطائها اهتمام خاص من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية المرجوة، فالتدخل الحكومي لا يمكن الاستغناء عنه في إطار تقديم الخدمة العمومية.

يمكن التمييز بين مقاربتين لتعاريف الخدمة العمومية إذ تعرف المقاربة الأولى بالمقاربة الوظيفية التي تهتم بالأهداف، الغايات ومهام الخدمة العمومية وهي راجعة للحق في الصحة، التعليم، النقل والماء... إلخ، بعبارة أخرى إلى خدمات ضرورية من أجل تحقيق مستوى معيشي معين، وهذه المقاربة تتطور حسب الوضعيات، الاحتياجات والخيارات السياسية للمجتمع، عكس المقاربة الثانية والتي تعرف بالمقاربة الوضعية والتي يتجسد من خلالها مفهوم الخدمة العمومية حسب اختصاص الهيئة التي تقدم الخدمة.⁴

¹ Jean François Auby, *Les services publics en Europe*, Édition PUF, France, 1998, p7.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 455.

³ Barbier Valérie et Autres, Op.cit., p 319.

⁴ Bauby Pierre, Op.cit., p 16.

إذن فتعاريف الخدمة العمومية تتباين وفق هاتين المقاربتين ففي حين تسعى الأولى إلى تعريف الخدمة العمومية وفق غاياتها ومهامها والتي تسمح بتقديم تعاريف موحدة للخدمة العمومية تعكس الخدمة العمومية المقدمة من قبل هيئتين عموميتين أو أكثر، تسعى المقاربة الثانية إلى تعريف الخدمة العمومية حسب الهيئة المقدمة للخدمة مما لا يمكن إيجاد توافق بين التعاريف المقدمة لهذه الأخيرة فكل تعريف يوافق الخدمة المقدمة من قبل هيئة معينة تختلف في أهدافها ومهامها عن هيئات أخرى.

ثانياً: مهام الخدمة العمومية وأهدافها

يبرر وجود الخدمة العمومية بعدة أسباب تعتبر في مضمونها كمهام تسعى المنظمات العمومية للقيام بها، وتتمحور عادة حول:¹

- بعض الممتلكات (الخيرات) تتميز بكونها عمومية أو يمكن استعمالها من قبل مجموعة من الأفراد ويتم دفع تكلفتها عن طريق الضرائب وتسير من قبل الدولة.
 - وجود مردودية متزايدة باستمرار في بعض القطاعات الحساسة يمكن أن تؤدي إلى الاحتكار مما يخلق ضرورة تسييرها من قبل الدولة أو بعض المنظمات الخاصة تحت مراقبة الدولة نظراً لحساسيتها (كالكهرباء، الماء، بعض أنواع الاتصالات...إلخ).
 - وجود نواتج خارجية لهذه الأنشطة أي لها تأثير على البيئة الخارجية سواء أكانت إيجابية أو سلبية، حيث تعتبر المنظمة العمومية أحسن خيار من أجل إدارتها لكي تخدم الصالح العام.
- تتجسد مهام الخدمة العمومية مما سبق في إدارة الممتلكات العامة التي تكون مستغلة في العادة من قبل مجموعة من الأفراد، كما تقوم بإدارة بعض القطاعات الحساسة في الدولة والتي لا يمكن التنازل عنها للخواص والتحكم في النواتج الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن بعض الأنشطة التي توليها الدولة اهتمامها.

كما ذهب آخرون إلى الاعتقاد أنه يمكن التمييز بين الخدمة العمومية والغير عمومية من خلال أن لهذه الأخيرة ثلاث أدوار، يتمثل الدور الأول في التمكين المادي والمالي للمستعمل من الحصول على الخدمة التي يحتاجونها في الشكل المناسب، أما الدور الثاني فيتمثل في المساهمة في التماسك الاقتصادي والاجتماعي ومكافحة كل أنواع التهميش والإقصاء، فيما يتمحور الدور الثالث في الاستغلال الزمني والمكاني الفعال والمتوازن للأقاليم والموارد المشتركة في المجتمع.² فإذا لم يكن للخدمة هذه الأدوار الثلاثة لا يمكن اعتبارها عمومية، كما أنه لا يمكن الحفاظ على التماسك الاقتصادي إلا من خلال توفير نفس

¹ Nouara Kaïd Tlilane, *Le service public local au service du développement durable, Marché et organisations*, Vol 8, n° 1, 2009, p 86.

² Claude Henry, *Concurrence et services publics dans l'Union européenne*, Edition PUF, France, 1997, p 8.

الفرص في الحصول على الخدمة من أجل الحفاظ على تنمية مكانية وزمانية متوازنة، بالإضافة إلى أن هذا سوف يعمل على تحقيق توازن اجتماعي بين مختلف طبقات المجتمع من خلال تجنب تهميش أي فرد كان من إمكانية الاستفادة من الخدمة إذا كانت ذات طابع عمومي.

من جهة أخرى تهدف الخدمة العمومية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتجسد عادة فيما يلي:¹

- تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.
- تقديم خدمات ملائمة ومباشرة لمختلف فئات المجتمع.
- استقبال المواطنين والمتعاملين مع الإدارة، إرشادهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.
- تسيير شؤون المواطنين وتحسين مستوى وضعيتهم الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية.
- جعل الخدمة العمومية المقدمة في متناول المواطنين.
- المحافظة على الانسجام الاجتماعي والمواطنة بالحرص على تكافؤ الفرص بين المواطنين والعمل على القضاء على كل أشكال الفوارق الاجتماعية.
- تشجيع الاستعمال العادل والفعال للموارد المشتركة.

تعددت أسباب وجود الخدمة العمومية والأدوار الفعالة التي تلعبها بالمجتمع ومساهمتها في تنميته

ومن بين أهدافها أيضا:²

- ضمان حق كل فرد في الحصول على الخدمات الأساسية (الصحة، التعليم، الأمن... إلخ).
- خلق تضامن وتطوير علاقة اجتماعية، اقتصادية وإقليمية متينة بين أفراد المجتمع.
- الأخذ بعين الاعتبار لمصالح الأجيال المستقبلية وخلق الظروف المناسبة لتنمية مستدامة اقتصادية، اجتماعية وبيئية.

ثالثا: مبادئ الخدمة العمومية

تشمل الخدمة العمومية العديد من المجالات وتلعب فيها دور مباشر أو غير مباشر، كما تخضع إلى

مجموعة من المبادئ الأساسية المتمثلة في:³

- مبدأ المساواة إزاء الخدمة العمومية: إذ تعتبر هذه المساواة ذات طابع إلزامي يتوجب على جميع من له دور في تقديم خدمة عمومية احترامها، مما يترتب عنه تقديم خدمة عمومية بنفس الشروط

¹ غردي محمد وبن نذير نصر الدين، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر وآفاق تطويرها، الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل الفرق العام: الواقع، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بليدة، 2014، ص4.

² Pierre Bauby, Op.cit., p 8.

³ عادل عميرات، نحو تحسين أداء الخدمة العمومية، الملتقى الدولي حول ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2016، ص3.

وبنفس النوعية والجودة والابتعاد عن كل أنواع التمييز دون مبرر قانوني، كما ينطوي هذا المبدأ على ضرورة تحقيق المساواة في الحق بالالتحاق بالوظائف العمومية متى توفرت الشروط القانونية لذلك.

- **مبدأ استمرارية الخدمة العمومية:** وجد هذا المبدأ من أجل توفير نفس الخدمة العمومية في مختلف الأزمنة التي يحتاج فيها الأفراد لها، دون إحداث أي انقطاع زمني قد ينجم عنه أضرار للمستفيد.
- **مبدأ القابلية للتطور:** مسايرة للتطورات وتجنبنا للجمود يتوجب أن تواكب الخدمة العمومية مقتضيات المحلية، الدولية، العلمية والتكنولوجية نتيجة لأن حاجيات الأفراد في الأصل في تطور مستمر.

تهدف هذه المبادئ إلى مسايرة احتياجات الأفراد المستفيدين من الخدمة ومواكبتها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال منحهم نفس الحق في الاستفادة من نفس الخدمة، كما أن مبدأ استمرارية الخدمة يعكس الأخذ باحتياجات الأفراد فلا يمكن تقديم خدمات محدودة زمنيا تفرض على الأفراد الاستفادة منها في زمن معين مما قد يخل بمبدأ المساواة بين الأجيال في الاستفادة من خدمة تلبي احتياجاتهم، أخيرا فإن مبدأ قابلية الخدمة للتطور أوجد أساسا لمسايرة التطورات الحاصلة مكانيا وزمنيا فمن غير المنطقي أن تتطابق خدمتين مقدمتين في زمنين مختلفين أو مقدمة في مكانين مختلفين فحاجيات الأفراد في تطور مستمر من جيل إلى آخر ومن مكان إلى آخر، كما أن التطورات الحاصلة في مختلف المجالات من شأنها أن تغير من طبيعة الخدمات المقدمة خصوصا في مجال تكنولوجيات الاتصال التي قربت الأفراد من الإدارات المقدمة للخدمة العمومية.

رابعاً: أنواع الخدمات العمومية

يمكن تقسيم الخدمات العمومية وفق عدة معايير حسب متطلبات الحالة المراد دراستها من خدمات فردية يستفيد منها الفرد لوحده تقابلها خدمات جماعية، وكذا خدمات إجبارية وغير إجبارية... الخ.

من بين التقسيمات المقدمة للخدمات العمومية نجد التقسيم التالي:¹

- خدمات ضرورية لاستمرارية المجتمع وسلامته كالصحة والتعليم الأساسي والتي تضمنها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.
- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع من أجل الارتقاء بمستوى معيشتهم كالتأمين بالغاز والكهرباء وخدمات النقل، وما يميزها عن النوع الأول هو قابليتها عادة للتقديم من قبل الخواص وليس حكرا على الدولة.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 63

- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، وتعتبر أقل أهمية من النوع الأول والثاني للخدمات وقد لا تحوز على أهمية كبيرة خصوصا في المجتمعات المتخلفة.
 - خدمات ذات طبيعة اجتماعية الأصل إذ أن الأفراد يؤدونها بإمكانياتهم الخاصة إلا أنه في حالة عدم قدرتهم على ذلك تتدخل الدولة لتتوب عنهم في أدائها وتوفيرها مثل خدمة السكن.
 - خدمات رأس مالية تتميز بارتفاع تكلفتها تمتد منفعتها للأجيال القادمة.
- كما ذهب البعض الآخر إلى تقسيم الخدمات العمومية إلى نظام الخدمة العمومية المفتوح ونظام الخدمة العمومية المغلق وذلك كما يلي:¹
- **نظام الخدمة العمومية المفتوح:** حيث ينظر إلى الوظيفة العمومية من خلال هذا النظام على أساس أنها مهمة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها من أجل تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويتم التحديد المسبق للشروط الواجب توفرها في الفرد قبل الترشح للوظيفة. وأهم ما يميز هذا النوع من الخدمات أن المنظمات التي تؤديها لا تقوم بإعداد موظفيها لتولي المهمة بل يقع على عاتقهم ذلك مما يوفر على الهيئة العمومية المستخدمة ارتفاع تكاليف التكوين الذي يسبق الالتحاق بالوظيفة.
 - **نظام الخدمة العمومية المغلق:** ما يميزه عن النظام السابق هو قيام الإدارة بعملية إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، وتستمر عملية التكوين بعد تعيينهم، ويتميز هذا النظام أيضا بقوانين مميزة تحكمه تختلف عن القوانين السائدة في الوظائف الأخرى وكذا الحياة الوظيفية المتميزة عادة عن باقي الوظائف في نظام الخدمة العمومية المفتوح.

¹ مقدم عيبرات وسمية العيدي، تأهيل العامل البشري كأحد متطلبات تحسين الخدمة العمومية أمثلة عن الجزائر، ملتقى وطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام-الواقع، التحديات والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة بليدة، 2014، ص4-5.

المطلب الثاني: الخدمة العمومية المحلية

تعكس الخدمة العمومية المحلية اللامركزية الإدارية في الدولة فهي تخرج بمفهوم الخدمة العمومية من إطاره المكاني الكلي في الدولة، لتنتقل به إلى إطار معين يعرف بالإقليم أو الإطار المحلي الذي غالبا ما يتجسد في إحدى الهيئات المحلية الخاضعة للدولة ومختلف قوانينها بالدرجة الأولى ولكنها تتميز بإدارة لامركزية مستقلة.

يرتكز مفهوم المحلي في مجمله على مفهوم الإقليم الذي يقوم بدوره على ثلاث عناصر أساسية تخلق فضاء لإنشاء علاقات اجتماعية تسمح بالتعايش والتشارك في إعداد استراتيجيات للتنمية، وتطوير وعي جماعي للوحدة والتماسك والأسس الثلاثة هي:¹

- **العنصر الجغرافي:** ويعني المنطقة الجغرافية التي تحدد مساحة الإقليم ومختلف تضاريسه.
- **عنصر الهوية:** أو ما يعرف بالانتماء والذي قد يتعارض في بعض الأحيان مع العنصر الجغرافي.
- **العنصر الإداري:** إذ يركز مفهوم الإقليم على تقسيم إداري تحده الدولة والذي يبنى على اعتبارات سياسية أساسا.

أولا: اللامركزية الإدارية كآلية انتقال من الخدمة العمومية إلى الخدمة العمومية المحلية

تعرف اللامركزية بأنها: "مجموعة المراحل التي تبادر بها الدولة بمبادرة لمنح استقلالية أكبر للجماعات المحلية"²، حيث أن اللامركزية تكون أساسا بمبادرة من الدولة التي تسعى إلى التخلي عن مجموعة من السلطات لصالح الجماعات المحلية لممارستها وإدارة مختلف تحدياتها المحلية والإقليمية واتخاذ قراراتها التي تراها مناسبة بنفسها.

كما تعرف اللامركزية أيضا بأنها: "أسلوب يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية، وتمثلها مجالس منتخبة لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية"³، مما يعني أن الدولة لا تتخلى عن مهمة الإشراف على هذه الأقاليم وإنما توكل مهمة إدارتها لهيئات محلية وتمنحها السلطات والآليات الضرورية من أجل القيام بذلك وهذا ما سوف ينعكس بدوره على الخدمات العمومية في الدولة.

¹ خنفرى خيضر، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2010.2011، ص11.

² Nouara Kaïd Tlilane, Op.cit., p 80.

³ شاب تومة منصور، القانون الإداري، الطبعة الأولى، العراق، بغداد، 1980، ص87.

تعرف أيضا بأنها: "الحق والقدرة الممنوحين للجماعات المحلية لمعالجة، إدارة في إطار القانون وتحت مسؤوليتها الخاصة ولصالح سكانها جزء هام من الأعمال العامة"¹، حيث يشير هذا التعريف إلى نقطة مهمة جدا متعلقة بهدف اللامركزية الإدارية المتمثل في ترقية الخدمة العمومية لخدمة صالح السكان القاطنين بالإقليم.

انطلاقا من مبدأ اللامركزية في إدارة الأقاليم الذي يهدف بالأساس إلى جعل السياسات العمومية أكثر فعالية ونجاعة ظهرت الخدمة العمومية المحلية لتحل محل الخدمة العمومية السائدة على المستوى الوطني والتي تتميز بمركزية عالية مما قد يؤثر على نوعية الخدمة المقدمة.

سبب اتجاه الدولة نحو التنازل عن بعض المهام للجماعات المحلية والتفضيل التدريجي للخدمة العمومية المحلية على الخدمة العمومية على المستوى الوطني، ليس عدم أهميتها وإنما التنازل عن حمل يضم في طياته مشاكل مالية وهيكلية.² إذن فالإدارة المالية والهيكلية للخدمة أحد أهم الأسباب التي أدت بالدول إلى التخلي عن المركزية في إدارة الخدمة العمومية والبحث عن اللامركزية في أدائها عبر الخدمة العمومية المحلية.

ثانيا: مفهوم الخدمة العمومية المحلية

الخدمة العمومية المحلية توجد على مستوى إقليم أصغر من الدولة أو في جهات معينة منها كالولاية أو البلدية عادة، حيث أن شبكة الخدمات بها صغيرة مقارنة بالمستوى الكلي والرقابة تتم بطرق مختلفة ولكنها تصب كلها في خدمة الصالح العام. وتعرف الخدمة العمومية المحلية بأنها تغطي: "كل ما يقدم للصالح العام ويسند للجماعات المحلية، إما بتطبيق القانون، لوائح أو أن الضرورة أدت لتأديتها من قبل هذه الأخيرة"³، إذ أن الخدمة العمومية المحلية تفرضها القوانين أو اللوائح التنظيمية التي قد لا تحدد كيفية تأدية الخدمة وإنما تحدد طبيعتها وتترك للجماعات المحلية تنظيم طريقة تأديتها حسب الحاجة.

الخدمات العمومية المحلية متعددة، البعض منها مفروض من قبل القانون كجمع النفايات والتي يجب الجماعات المحلية ضمانها، بينما معظمها اختيارية مرخصة قانونا إذا أرادت هذه الأخيرة تقديمها أو ارتبطت بصالح عام محلي يؤدي بها إلى تأدية خدمة معينة، مما يمكننا من القول إن الخدمة العمومية

¹ Pierre bauby, *quelles tendances et quels enjeux pour les services publics locaux dans les Etat de l'union européenne ?*, Article sur le site WIKI Territorial Europe, consulté le 1 septembre 2017, URL : <http://www.europaong.org/wp-content/uploads/2013/10/BAUBY.pdf>, 2013, p 1.

² Barbier Valérie et Autres, Op.cit., p325.

³ Troger François, *Services publics : faire ou déléguer ?*, Edition Vuibert, France, 1995, p 5.

المحلية تعد وسيلة مهمة تعتمد عليها الجماعات المحلية في خدمة المصالح العامة وتعبر أساسا عن استقلالية الجماعات المحلية.¹

الخدمة العمومية المحلية تعد إحدى أهم صور استقلالية الجماعات المحلية في تسيير شؤونها واتخاذ قراراتها، فالإطار القانوني لتأدية الخدمة يجب أن يكون واضح على أن يترك المجال مفتوحا أمام الجماعات المحلية لاختيار الخدمات التي تراها مناسبة لسكان إقليمها وكذا كيفية تأديتها شرط أن لا تتعارض مع إمكانياتها وكذا الشروط العامة التي تؤدي فيها الخدمة، فما هو صالح لإقليم معين قد لا يصلح لإقليم آخر لذلك يتوجب الأخذ بخصائص كل إقليم على حدى والذي لا يمكن أن يتم إلا من خلال منح الاستقلالية للجماعات المحلية في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة.

ثالثا: أنواع الخدمة العمومية المحلية: تتعدد الخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية في إقليم معين من اختيارية ومفروضة قانونا إلا أنه يمكن تقديم أربعة أنواع من الخدمات العمومية المحلية:²

- تلعب البلديات دور جوهري في التعليم الابتدائي باعتبارها فاعل أساسي في تشييد منشئاتها وتسييرها، وكذا إدارة المكتبات، المتاحف وكل ما له علاقة بالثقافة وبعض الخدمات الصحية الأساسية.
- تساهم في تقديم خدمات متعلقة بتوزيع الكهرباء والغاز، الإضاءة العمومية، النقل العمومي وبعض المنشآت القاعدية وتتدخل عن طريق خدماتها في السياحة المحلية.
- خدمات النظافة المختلفة وخدمة توزيع المياه الصالحة للشرب، الصرف الصحي، جمع النفايات ومعالجتها.
- بعض الخدمات البيئية المتعلقة بنظافة الحدائق العامة، الشواطئ وإعادة ترميم بعض الأماكن السياحية في حدود إقليمها.

هذا بالإضافة إلى تسيير مختلف الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية للسكان المقيمين في حدود إقليمها، كما يجب على الجماعات المحلية احترام مبادئ الخدمة العمومية المتعلقة بالاستمرارية، العدل وقابلية التطوير، إذ تنطبق هذه المبادئ العامة على مختلف الخدمات العمومية المحلية وتسعى الجماعات المحلية إلى تقديم الخدمة باستمرار لكل سكان إقليمها وتعمل على أن تكون هذه الخدمة بنفس الجودة تسمح بنفس الحق في الاستفادة منها، وفي الأخير تمكن من تطويرها تماشيا مع التكنولوجيات الحديثة واحتياجات السكان القاطنين بإقليمها.

¹ Nouara Kaïd Tlilane, Op.cit., p 86.

² Barbier Valérie et Autres, Op.cit., p 323.

يتوجب على الجماعات المحلية ترتيب أولوياتها فيما يخص تقديم خدماتها حسب متطلبات الإقليم وألا تهمل الجانب البيئي والاجتماعي مقابل الاهتمام بالجانب الاقتصادي والمالي، فالمشاكل البيئية والاجتماعية غالبا ما يكون لها أثر سلبي أكبر على حياة سكان الإقليم الذي تقوم بإدارته من المشاكل الاقتصادية إذا اعتبرنا أن حل المشاكل البيئية والاجتماعية أرضية مساعدة على حل المشاكل الاقتصادية.

رابعا: الخدمة العمومية المحلية ترجمة للسياسات العمومية في خدمة التنمية المحلية

تسعى الخدمة المحلية العمومية إلى دفع عجلة التنمية المحلية في إقليم معين فهي تسعى إلى خلق أحسن الظروف لتنمية شاملة بهذا الأخير، وتعرف التنمية المحلية بأنها: "العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للارتقاء بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا، اجتماعيا، ثقافيا وحضاريا من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات"¹، إذ يشير هذا التعريف إلى أن خلق تعاون فعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية يشكل أحد مفاتيح الدفع بعجلة التنمية المحلية.

كما تعرف التنمية المحلية أيضا بأنها عملية استغلال الموارد المحلية في إطار سياسة عامة محلية تعمل على دمج الدعم المادي الحكومي والمشاركة الشعبية من أجل الوصول إلى رفع المستوى المعيشي لكل أفراد الوحدة المحلية.² إذ أن التنمية المحلية تمثل نتيجة لمجموعة من السياسات المتبعة من قبل الإدارة المحلية التي تعبر عن إرادة القاطنين بإقليم معين تتم من خلال إشراكهم وتعمل على الرفع من مستوى معيشتهم.

الخدمة العمومية المحلية تعكس السياسات العمومية المحلية المنتهجة من قبل متخذي القرار وتشكل انعكاس لها إذ تترجم بعض السياسات في شكل خدمات تقدم للقاطنين بإقليم معين، على أن هذه السياسات تخضع لتقييم مستمر يسعى إلى فهم عقلانية مجموع القرارات والممارسات المتخذة، الممولة والمحقة خلال فترة زمنية معينة، كما أن البحث عن توازن في هذه السياسات لا يمكن أن يكون ناتج إلا من خلال قرار مشترك بين مختلف الأطراف الفاعلين في هذا الإقليم، غير أن تقييم السياسات العمومية المحلية في الدول السائرة في طريق النمو يواجه العديد من العراقيل تتلخص في:³

- عدم إدراك الفاعلين المحليين لمفهوم التقييم يؤدي لعدم الثقة بينهم مما يفتح المجال إلى اعتبار هذا التقييم مراقبة على من يمارس عليهم التقييم.
- البعد الرقابي الغالب على مختلف أبعاد عملية التقييم الأخرى.

¹ مريم أحمد مصطفى وإحسان حفطي، قضايا التنمية في الدول النامية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 224.

² عبد المطلب عبد المجيد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 13.

³ Nouara Kaïd Tlilane, Op.cit., pp 82-83.

- حدود الآلة الإحصائية الوطنية، عدم دقة المعطيات وغيابها الشبه كلي على بعض المستويات الإقليمية الذي يحد من محاولة ضبط بعض القياسات التي تهدف إلى التقييم الكمي للسياسة.
 - عملية التقييم غالبا ما ترافق أنظمة مسيرة بمشاريع قصيرة الأمد تشهد غياب للتنسيق، وتغييب للمستفيد من هذا المشروع منذ مرحلة التخطيط إلى مرحلة التسليم.
- إن "الجماعات المحلية مطالبة بتطوير ثقافة تقييم للخدمة العمومية المحلية، بتنصيب هياكل مناسبة ترافق مختلف الفاعلين المعنيين والمستعملين"¹، فلا يمكن معرفة مستوى الخدمة العمومية المحلية المقدمة إلا من خلال وضع أنظمة قياس وتقييم تطور تماشيا مع خصائص الخدمة تهدف إلى قياس ومعرفة نوعيتها وتحسينها نحو الأفضل.
- تعد الخدمة العمومية في مجملها ترجمة لسياسة عمومية متبعة من قبل الجماعات المحلية فكما كانت هذه السياسات واضحة وناتجة عن قرار مشترك يتخذه مختلف الفاعلين أصحاب المصالح بالإقليم الذي تديره الجماعة المحلية، كلما انعكس ذلك في شكل خدمة عمومية محلية ترتقي لتطلعات المستفيدين منها، كما أن السياسات العمومية في مجملها تسعى لتحقيق تنمية محلية بإقليم معين مما يقودنا للقول أن الخدمة العمومية المحلية تسعى إلى الرفع من التنمية المحلية من خلال مساهمتها في تقديم شروط أفضل لتحقيق النمو ثم التوزيع العادل لهذا الأخير على مختلف الأفراد بالإقليم.

¹ Barbier Valérie et autres, Op.cit., p 333.

المطلب الثالث: الخدمة العمومية المحلية في ظل التنمية المحلية المستدامة

تشكل التنمية المستدامة على المستوى الكلي العديد من التحديات للمجتمع الدولي أو على مستوى الدول بحد ذاتها، كما أن لها العديد من التحديات على المستوى الجزئي في مختلف أقاليم الدول أين يجب إعطاء أهمية خاصة لها، يستوجب على الجماعات المحلية عبر مختلف خدماتها أن تساهم بشكل فعال في التنمية المستدامة لإقليمها.

أولاً: نحو التأسيس لبعد محلي للتنمية المستدامة

تتمحور التنمية المستدامة على المستوى المحلي أو الإقليمي لدى مختلف الفاعلين على هذا المستوى حول فكرة أساسية تتمثل في أن التفكير في التنمية المستدامة يتم على المستوى الكلي بينما تطبيقها الفعلي يتم على المستوى المحلي الإقليمي.¹ تنبثق من هذه الفكرة إحدى الإشكاليات الرئيسية فيما يخص التنمية المستدامة، فعادة ما يتم التطرق إليها على مستويات عالمية لإيجاد حلول مشتركة يتطلب نجاحها تطبيقها على المستوى الإقليمي المحلي أو ما يعرف بالمستوى الجزئي.

الحقيقة الواضحة اليوم أنه لا يمكن إيجاد السبيل لتنمية مستدامة بدون التطرق لها على مستوى إقليمي أين يمكن إيجاد حلول عادلة وديموقراطية، وهذا غالبا ما يتم إهماله على مستويات كلية حيث أن الفروقات التنموية تتجلى بوضوح كلما صغر الحيز الجغرافي، كما أنها تصبح لها معنى أوضح على المستوى المحلي والإقليمي من المستوى الوطني وعندما تتم محاولة التحكم في مشاكل شاملة على المستوى الكلي، يتم التوجه إلى اقتراح حلول على المستوى المحلي لأن التدخل بحلول على المستوى المحلي لها فرص أكبر للنجاح إذ أن المسؤوليات تصبح أكثر وضوحا وكذا تقييم مختلف البرامج المتبناة، ومن ثم فإن العلاقات بين الفاعلين يسهل الأخذ بها بعين الاعتبار من المستوى الجزئي.²

تلعب الديموقراطية والمشاركة بين مختلف الفاعلين بإقليم معين دور مهم في إرساء تنمية محلية مستدامة تتناسب مع خصائص الإقليم المختلفة خصوصا من حيث الوسائل والسبل التي تسمح بتحقيقها، حيث أنه حتى وإن اشتركت الأهداف فإن الوسائل الكفيلة بتحقيقها يمكن أن تختلف من إقليم إلى آخر مما يدعم الانتقال من مقاربة كلية للتنمية المستدامة لمقاربة جزئية تتم على مستوى الأقاليم حيث أنه "في إطار التنمية المستدامة نعتبر الحوكمة سيرورة من القرارات المشتركة لا تفترض آليا حالة سلطة، وفي نظام معقد تشوبه حالة عدم التأكد أين تتداخل التحديات لا يمكن لأي فاعل أن يمتلك المعلومة التامة والسلطة

¹ Boutaud Aurélien, et Christian Brodhag, *Le développement durable, du global au local : Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux*, Natures Sciences Sociétés, Vol 14, n° 2, 2006, p 155.

² Jacques Theys, *L'approche territoriale du développement durable : condition d'une prise en compte de sa dimension sociale*, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 1 | 2002, mis en ligne le 23 septembre 2002, consulté le 30 septembre 2016, URL : <http://developpementdurable.revues.org/1475>, pp 2-3.

الكاملة من أجل وضع استراتيجية كلية على المدى الطويل، هذه الأخيرة لا يمكن أن تتم إلا من خلال تعاون أطراف أصحاب المصالح يمارسون من خلاله كل مسؤولياتهم وقدراتهم¹.

تتطلب التنمية المستدامة مساهمة كل الأطراف أصحاب المصلحة حيث أصبح المواطنون أكثر وعياً اتجاه المخاطر التي يوجهونها مما رفع من المطالب من أجل مشاركة اجتماعية فعالة والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتهيئة البيئة والمحيط الخاص بهم، كما يجب إشراك مختلف الجماعات الاجتماعية المعنية قبل اتخاذ أي قرار يمس المواطنين أو مستقبلهم مما يجعل منهم مساهمين في إطار ديمقراطية تشاركية منشطة من قبل السلطات المحلية، لكن هذه المشاركة تتطلب بالدرجة الأولى توعية المواطنين حول تحديات التنمية المستدامة وضبط الآليات المناسبة من أجل مشاركة فعالة، إذن فالمستوى المحلي يشكل إطار مناسب من أجل الاتفاق حول مشروع يضم العديد من الفاعلين أصحاب المصلحة².

تعد مشاركة المواطنين إحدى عوامل نجاح إرساء مبادئ التنمية المستدامة على المستوى المحلي، حيث يعدون أدري بالمشاكل التنموية التي تواجههم داخل إقليم معين والتي قد تختلف شكلاً ومضموناً عن المشاكل التنموية التي تعترض إقليم آخر، كما أن مساهمتهم في إيجاد حلول مناسبة قد يسهل عملية تطبيقها على أرض الواقع.

لم يرد البعد الإقليمي للتنمية المستدامة في العديد من التقارير الصادرة عن المنظمات طرح إشكال حول هذا التجاهل العمدي للمنطق الإقليمي والمكاني للتنمية المستدامة، والذي أهمل بدوره فكرة أن مصالح الأفراد، المساهمين، المستهلكين أو أي طرف آخر ليست بالضرورة مصالح القاطنين بالإقليم أو المجتمع المحلي الناشط به كما أن المقاربة الإقليمية للتنمية المستدامة لا تهدف فقط إلى إيجاد حلول لمشاكل يومية لكنها الوحيدة التي تستطيع الأخذ بعين الاعتبار تحدي جوهري متمثل في إدماج الاختلالات الاجتماعية والإيكولوجية، حيث أن نوعية البيئة تختلف بشكل واضح بين إقليم وآخر ومن حي إلى آخر ونفس المنطق يطبق حول فرص العمل والأجور بين الأقاليم³.

ينظر للمقاربة الإقليمية أو المحلية للتنمية المستدامة على أنها تمكن من الإحاطة بشكل أفضل بالتحديات البيئية والاجتماعية المتعلقة بها، من حيث أن المشاكل البيئية والاجتماعية تعالج بشكل أفضل على المستوى المحلي باتخاذ قرارات مشتركة بين مختلف الفاعلين في هذا الإقليم، على أن تقوم الجماعات المحلية بمهمة التنسيق بينهم والعمل على تجسيد هذه القرارات على أرض الواقع وتقييم نتائجها في الأخير.

¹ Christian Brodhag, Stratégies territoriales de développement durable et rôle de l'Etat, revue Territoires 2030, n° 2, 2005, p 10.

² Adrien Ponrouch, Processus de mise en œuvre du développement durable par les collectivités : Suivi-évaluation du SD21000, Doctorat Science de la terre et de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2008, pp 24-25.

³ Jacques Theys, Op.cit., pp 6-7.

تعد المدن أو الأقاليم أماكن مناسبة من أجل إيجاد حلول لتحديات ذات بعد عالمي فوجود علاقة قوية ضمنية بين التنمية المستدامة على المستوى الكلي والظواهر الاجتماعية على المستوى المحلي الإقليمي، تدعمها فكرة أن البعد الإقليمي يوفر لمختلف الفاعلين الفرصة من أجل إيجاد حلول عملية واستراتيجية في إطار مشترك يتحكمون فيه، ويسهل عليهم تحليله يتوفر على عوامل النجاح.¹ فالعديد من التحديات العالمية يمكن إيجاد حلول لها من خلال تقسيمها إلى تحديات جزئية تعالج على مستوى الأقاليم أو ما يعرف بالمستوى المحلي.

الخدمة العمومية تأخذ بعين الاعتبار البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للتنمية المستدامة، فهي تعمل على منع كل أشكال الإقصاء الاجتماعي، تهتم بتحقيق بعض الأغراض الاقتصادية وكذا حماية البيئة ما يستدعي التفكير في العلاقة بين الخدمة العمومية والتنمية المستدامة، هذه الأخيرة تؤدي إلى مقاربة جديدة في تهيئة الأقاليم، النقل الحضري والديموقراطية المحلية ما يستدعي بدوره إرساء آليات جديدة بالجماعات المحلية.² فتشارك التنمية المستدامة وأبعادها مع الخدمة العمومية يؤدي إلى ضرورة إرساء ممارسات بالجماعات المحلية تعمل على تحقيق أهداف هذه الأبعاد الثلاثة.

هنالك العديد من الأسباب تدعم ضرورة الربط بين الخدمة العمومية المحلية والتنمية المستدامة لعل

أبرزها:³

- تشترك في نفس الأبعاد مع التنمية المستدامة في ظل استحالة استفادة القاطنون بإقليم معين من نفس الخدمات لولا وجود الخدمة العمومية المحلية.
 - تحتل الخدمات العمومية المحلية موقع جيد من أجل قيادة سياسات طويلة الأجل حول البيئة وال عمران لأنها أقل خضوعا من المؤسسات الاقتصادية للقيود على المدى القصير، المتعلقة أساسا بتحقيق عوائد ترضي المساهمين.
 - لا يمكن فصل التنمية المستدامة عن ضرورة وجود ديموقراطية وشفافية في سير المنظمات والاقتصاد بصفة عامة، وهذا ما يميز نظام الخدمة العمومية المحلية الجيد.
- من خلال مقاربة إقليمية قدم المجلس الدولي للمبادرات البيئية المحلية (ICLEI) تعريف للتنمية المستدامة على أنها: "التنمية التي توفر الخدمات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية الضرورية لكل القاطنين بإقليم دون المساس بقدرة الأنظمة البيئية، العقارية والاجتماعية التي يعتمد عليها في تقديم الخدمة"⁴، فالتعريف يقوم على التوجه الذي ينص على أن التنمية التي تلحق الضرر بالبيئة المحيطة والتي تشكل

¹ Adrien Ponrouch, Op.cit., pp 30-31.

² Nouara Kaïd Tlilane, Op.cit., pp 84-85.

³ Barbier Valérie et Autres, Op.cit., p 327.

⁴ Nouara Kaïd Tlilane, Op.cit., p 86.

مصدر هذه التنمية لا تدخل ضمن حدود التنمية المستدامة وتقديم الخدمات الضرورية دون المساس بالأنظمة المحيطة.

إمكانية كل إقليم في تحديد أهدافه الخاصة بديموقراطية ثم اختيار الوسائل المناسبة بصفة لا مركزية تشكل عامل مهم في التوجه نحو التنمية المستدامة الإقليمية، فأهمية هذه الأخيرة لا تتمحور حول برنامج في شكل مثالي موحد وإنما في القدرة على اختيار الممارسات المثالية والإجراءات الفعالة المناسبة لكل إقليم على حدى.¹ فتجنب الممارسات المعممة وحتى محاولة تعميمها هو ما يعطي أهمية كبيرة ويميز المقاربة الإقليمية للتنمية المستدامة، حيث أنه سوف يؤدي إلى تبني ممارسات وآليات خاصة بالتنمية المستدامة لكل إقليم.

ثانياً: آليات إرساء التنمية المستدامة بالجماعات المحلية

تعتبر وثيقة برنامج القرن 21 المنبثقة عن مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة سنة 1992 إحدى أهم المراجع التي نصت صراحة على دور الجماعات المحلية في تفعيل التنمية المستدامة، وضرورة عملها من أجل تدعيم السياسات التنموية بمختلف البلدان التي صادقت على هذه الوثيقة، ما أدى بالعديد من البلدان إلى تبني وثيقة القرن 21 المحلية والتي عملت على تنصيبها على مستوى الجماعات الإقليمية بها. تحديات التنمية المستدامة تبرز أولاً على مستوى عالمي ثم تترجم إلى آليات، قياسات وقوانين على مستوى الدول ثانياً، حيث نصت قمة الأرض المنعقدة بالبرازيل سنة 1992 على الدور الأساسي الذي تلعبه الجماعات المحلية في التنمية المستدامة بما أنهم المسؤولين عن بناء، استغلال وصيانة المنشآت القاعدية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وكذا دورها المهم على اعتبارها قريبة من المواطن إدارياً، دورها في التعليم وتجنييد نفسها من أجل الأخذ برأي العامة فيما يخص التنمية المستدامة، مما أدى في الأخير إلى طرح فكرة تبني وثيقة خاصة بكل جماعة محلية متعلقة ببرنامج القرن 21 المحلي الذي يضم مجموعة من الممارسات تهدف إلى تطبيق التنمية المستدامة على مستوى الأقاليم.²

الوثيقة الخاصة ببرنامج القرن 21 الصادرة من هيئة الأمم المتحدة تحث الجماعات المحلية على وضع وثيقة محلية تحتوي على برنامج محلي أو إقليمي خاص بها في إطار استراتيجية محلية تعكس التحديات الشاملة للتنمية المستدامة، لكنها في نفس الوقت لا تقدم المحتوى الذي يجب أن تضمه هذه الوثيقة بهدف فتح المجال لها بأن تحدد بنفسها أولوياتها شرط أن يكون متوافق مع التحديات الشاملة التي ضمتها الوثيقة الصادرة عن هيئة الأمم المتحدة.³

¹ Jacques Theys, Op.cit., p 9.

² Barbier Valérie et Autres, Op.cit., p 327.

³ Adrien Ponrouch, Op.cit., p 26.

ترك المجال مفتوح أمام الجماعات المحلية لوضع برنامج خاص بها سببه عدم القدرة على تقديم وثيقة موحدة تتناسب مع الجماعات المحلية باعتبارها المسؤولة عن إدارة إقليم معين، تختلف الإشكاليات المطروحة فيه والمتعلقة بالتنمية المستدامة عن تلك المطروحة بإقليم آخر مما أدى إلى الاكتفاء بإظهار دورها والمحتوى العام الذي يجب ألا تخرج عنه.

منذ بداية القرن الواحد والعشرين ظهرت ضرورة الربط بين الأنشطة الممارسة بالجماعات المحلية والتنمية المستدامة، ما أدى إلى ظهور ما يعرف ببرنامج القرن 21 المحلي الذي يعد انعكاس لمحتوى الوثيقة المنبثقة عن مؤتمر الأمم المتحدة والتي تهدف عموماً إلى:¹

- الكفاح ضد التغيرات البيئية وحماية الجو.
- الحفاظ على التنوع البيئي وحماية مختلف المصادر.
- العمل على ازدهار العنصر البشري.
- الحفاظ على التكافل الاجتماعي والتضامن بين الأقاليم والأجيال.
- حركية تنمية تتبع نمط إنتاجي واستهلاكي مسؤول.

النقاط السابقة يمكن اعتمادها كمرجع أولي يتشكل من مجموعة المراحل الأولية يمكن الاعتماد عليها من أجل إرساء تنمية مستدامة إقليمية، أو يمكن الاعتماد عليه في إعداد وثيقة خاصة ببرنامج القرن 21 المحلي بالجماعات المحلية باعتبارها أهداف عامة مشتركة بين كل الأقاليم ثم تقسم هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الخاصة بكل إقليم.

إذا كانت الجماعات المحلية مطالبة بالاندماج في استراتيجية شاملة للتنمية المستدامة فهذا يتطلب منها امتلاك الموارد باختلاف أنواعها من أجل تطبيق تنمية مستدامة إقليمية خاصة بها.² فعدم امتلاك الموارد الأساسية الضرورية يمكن أن يشكل عائق كبير أمام الجماعات المحلية من أجل تبني ممارسات خاصة بالتنمية المستدامة ترفع من نفقاتها أو تحد من إيراداتها على المدى القصير خصوصاً في حالة غياب الوعي من قبل الإداريين بأهميتها.

¹ Danneels Guillaume, *L'Agenda 21, outil du développement durable local*, I2D – Information, données & documents, vol 53 no 1, 2016, p 33.

² Jean-Marie Cardebat et Laurence Eberhard Harribey, *De la RSE au développement territorial durable : le rôle clef de l'ingénierie territoriale dans le département des Landes, Etude de cas, Marché et organisations*, Vol 16, n° 2, 2012, p 210.

ثالثاً: عوائق وحدود التنمية المحلية المستدامة

رغم كل ما يدعم فكرة ضرورة التوجه نحو تنمية مستدامة من خلال مقارنة إقليمية تسمح بتجزئة تحديات وأهداف المقاربة الكلية للتنمية المستدامة إلى مجموعة من التحديات والأهداف الإقليمية يعمل كل إقليم على محاولة تحقيقها، إلا أن هذه المقاربة لازالت عرضة للعديد من الانتقادات والحدود. ذهب العديد إلى الاعتقاد أن كل إقليم يحاول معالجة مشاكله الداخلية من خلال نقلها خارج إقليمه مما يؤدي إلى إيجاد حل للمشاكل الإقليمية دون المشاكل الكلية، كما أن الأقاليم التي تتبنى فكرة التنمية المستدامة قد تعترضها العديد من المشاكل في محاولتها حل مشاكل شاملة كلية لا تعيرها الأقاليم الأخرى أهمية مما قد يؤثر على التنمية بها مقارنة بالأقاليم الأخرى، من جهة أخرى فإن التنمية المستدامة لا يمكن تقسيمها لاختلاف أولويات وحتى شكل كل إقليم وبالتالي لا يمكن معالجة إشكالياتها إلا من خلال مقارنة شاملة.¹ كما ذهب البعض إلى الاعتقاد أن: " المؤشرات المتعلقة بالاستدامة على المستوى الإقليمي تنحدر من تلك المعتمدة على المستوى الوطني"²، وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى طرح التساؤل حول مدى ملائمة مختلف المؤشرات المتبناة على المستوى الكلي لقياس الاستدامة على المستوى الإقليمي في ظل اختلاف كل إقليم عن الآخر.

تجدر الإشارة أيضاً إلى أن العديد من السياسات الموجهة نحو التنمية المستدامة من مقارنة إقليمية تبقى ضعيفة وغير مؤسسة على علاقات واضحة بين مختلف الفاعلين أو منطق مؤسس أو فوائد اقتصادية مؤكدة، كما أن العديد من الاقتصاديين يرفضون فكرة أن تنمية مستدامة كلية لا بد أن تمر بتنمية إقليمية جزئية خصوصاً إذا ما وحدت الأهداف على المستوى الإقليمي، ويعتقدون أن المشكلة البيئية لا يمكن إيجاد حل لها على المستوى العالمي من خلال سياسات إقليمية متفرقة وغير متجانسة، كما لا يمكن تصور اندماج كل الجماعات المحلية في إعداد برنامج القرن 21 المحلي وإلزامهم بمختلف الإشكاليات التنموية العالمية دون ضغط من جهات خارجية، من جهة أخرى فإن المنتخبين بالجماعات المحلية لن يتحملوا مخاطرة تحمل تكاليف من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل تفوق مدة عهدهم الانتخابية من جهة والتخلي على أهداف قصيرة الأجل مقابل أهداف طويلة الأجل من جهة أخرى.³

يعتبر كل ما سبق من العوائق التي من شأنها أن تعيق أي مبادرة للتأسيس لتنمية محلية مستدامة خصوصاً إذا ما صاحبها عدم الوعي من قبل المسؤولين بعوائد تحقيق الأهداف على المدى الطويل، وضرورة التخلي عن التفكير قصير المدى في سبيل أهداف طويلة المدى.

¹ Aurélien boutaud et christian brodhag, *Le développement durable, du global au local, Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux*, Vol 14, n° 02, 2006, p 160.

² Jean-Marie Cardebat et Bernard Sionneau, *Quelle évaluation de la durabilité des territoires : enjeux et pistes de proposition, Marché et organisations*, Vol 16, n° 2, 2012, p 24.

³ Jacques Theys, Op.cit., pp 2-5.

خلاصة

برز مفهوم التنمية المستدامة استجابة لحدود الفكر الاقتصادي التقليدي القائم على تعظيم الربح على حساب مصالح المجتمع والبيئة لتتبناه عديد الهيئات الدولية أبرزها هيئة الأمم المتحدة وتتخذ عنوان لعدد المؤتمرات التي قامت بعدها في نهاية الألفية السابقة وبداية الألفية الجديدة، وتضمن برنامج القرن 21 في فحواه مسؤولية الجماعات المحلية في غرس مبادئ التنمية المستدامة في إقليمها لتحقيق نمو مستدام وعادل لمختلف فئات المجتمع.

تسمح المقاربة الإقليمية للتنمية المستدامة بطرح حلول ملائمة للمشاكل التي يعيشها الإقليم عكس المقاربة الكلية التي تهمل حقيقة أن كل إقليم له طبيعة مختلف عن الأقاليم الأخرى تجعل من تحدياته تختلف عن تحديات بقية الأقاليم، كما أن الحلول المطروحة غير قابلة للتعميم نظرا للطبيعة الإدارية والثقافية للإقليم؛ غير أن تجزئة المشاكل التي تطرحها التنمية المستدامة على المستوى الكلي والبحث عن حلول لها على المستوى الإقليمي قد يولد سياسات غير متجانسة يصعب التنسيق بينها، بالإضافة إلى الطبيعة الزمنية الطويلة لتحديات التنمية المستدامة التي تفوق في الحالة العادية مدة العهدة الانتخابية للمجالس المنتخبة ما يدفعهم نحو تجاهلها وعدم الأخذ بها دون ضغوطات فورية من المستوى الوطني.

استجابة المنظمة لمتطلبات التنمية المستدامة يتطلب منها توسيع مفهوم الأداء ليشمل أبعاد اجتماعية وبيئية تتعدى الأبعاد الاقتصادية التقليدية، وهذا ما سيتناوله الفصل الثاني بتطرقه لمفهوم الأداء الشامل وأبعاده المختلفة.

الفصل الثاني: الأداء التنظيمي بين المقاربة التقليدية والمقاربة الشاملة

المبحث الأول: المقاربة التقليدية للأداء التنظيمي

المبحث الثاني: المقاربة الشاملة للأداء التنظيمي

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس الأداء الشامل
للمنظمات

تمهيد

تستدعي متطلبات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية من المنظمات إعادة هيكلة عناصر الأداء الخاصة بها لتستجيب لهذه المتطلبات وتجاوز المقاربة التقليدية للأداء، وبرز مفهوم الأداء الشامل الذي يوازن بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وفرض نفسه كحتمية في المنظمة الحديثة أين أصبح تحسين الأداء يراعي البعد الاجتماعي والبيئي بالإضافة للبعد الاقتصادي، ولم يعد تحقيق المنظمة لأهدافها يتوقف على الأهداف الاقتصادية والمالية لتلبية مصالح المساهمين؛ بل أصبح من الضروري تحقيق أهداف أصحاب المصالح الآخرين بالمنظمة وعلى رأسهم المجتمع.

لا تتعارض مهمة الجماعات المحلية في تقديم خدمة عمومية ومبادئ الأداء الشامل، إذ يكتسي نشاطها طابع مجتمعي يهدف إلى خدمة أصحاب المصالح القاطنين بالإقليم وعلى رأسهم المواطنين وتوفير أفضل الشروط لهم لممارسة نشاطهم ما يستدعي منها تبني الأساليب أدوات القياس المناسبة لقياس مدى نجاحها في إدارة توازن الأداء وتحقيق متطلبات أصحاب المصالح بها.

يعالج هذا الفصل الأداء التنظيمي من مقاربة شاملة؛ حيث يتطرق المبحث الأول إلى المقاربة التقليدية للأداء، بينما يعالج المبحث الثاني المقاربة الشاملة للأداء التنظيمي ليعالج المبحث الثالث بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة تساهم في قياس الأداء الشامل بالجماعات المحلية وآليات ضبطها لتناسب متطلباته.

المبحث الأول: المقاربة التقليدية للأداء التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء من مقاربة تقليدية تركز أساساً على البعد الاقتصادي لهذا الأخير في المطلب الأول، ثم مختلف قياسات الأداء في المطلب الثاني، لنخرج في المطلب الثالث على الأداء الحكومي في الجماعات المحلية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي وفق المقاربة التقليدية

ترتكز المقاربة التقليدية للأداء على البعد الاقتصادي حيث تعمل في مجملها على إيجاد تناغم بين الأنشطة الداخلية للمنظمة لتحقيق أهدافها، فهذه الأخيرة تعمل على التنسيق بين مختلف مراكز القرار بها من أجل اتخاذ قرارات مشتركة تحوز على القبول العام لدى تنفيذها لضمان أحسن نتيجة ممكنة.

يستند مفهوم الأداء التنظيمي إلى مجموعة قواعد أهمها:¹

- كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من الكل، وهذا الكل هو جزء من كل آخر ما يوضح تداخل المستويات الدنيا مع العليا في عمليات الأداء للوصول إلى الأداء التنظيمي ككل.
 - لا تعني النظرة التكاملية للأداء عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجهة الاختلاف بين الأجزاء، فالأداء التنظيمي يتطلب وجود تناغم إداري بين المستويات المختلفة لتحسين الأداء ككل.
- يتطلب وجود عدة مستويات للأداء من المنظمة أن تحقق مستوى جيد من الأداء في كل مستوى من أجل تحقيق أداء تنظيمي متكامل، فهي مطالبة بالعمل على التنسيق بين مختلف المستويات لتحسين الأداء ككل، وأي خلل على أي مستوى للأداء يمكن أن يؤثر سلباً.

أولاً: تعريف الأداء

تعددت التعاريف المقدمة للأداء لتعدد المقاييس التي تم اعتمادها والتي تعكس في طياتها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل ما يخلق لنا أداء تنظيمي يختلف في تعريفه حسب الأهداف المسطرة ومدى تحقيقها.

يعرف الأداء بأنه: "محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"². يركز هذا التعريف على ضرورة بحث المنظمة على الاستغلال الأمثل

¹ يوسف محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص103.

² إدريس وائل محمد صبحي و طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص38.

لمواردها وتحقيق أهدافها في نفس الوقت؛ فتحقيق الأهداف الذي لا يتناسب مع استغلال رشيد للموارد لا يعبر عن الأداء الجيد للمنظمة.

كما يعرف أيضا بأنه: "منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"¹. ركز هذا التعريف على ضرورة إدماج البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة معا خلال ممارسة هذه الأخيرة لمختلف أعمالها وأنشطتها من أجل خلق نظام متكامل للأداء.

ويعرف أيضا بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"². ركز هذا التعريف على أن المنظمة التي تتميز بأداء جيد هي من تستطيع تلبية حاجيات مستخدمي السلع والخدمات التي تقدمها لهم، وفي حالة عدم قدرتها على تلبية رغباتهم واستخدمت مواردها بكفاءة فإنها لن تبلغ الأداء المنشود.

كما يعرف الأداء بأنه: "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها لتحقيق أهدافها الموضوعية عبر أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط"³.

يعرف الأداء التنظيمي بأنه منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما يقوم على أبعاد ثلاثة:⁴

• أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

• أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

• أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

إن فالأداء التنظيمي له عدة أبعاد فردية وجماعية فأداء الأفراد يشكل في مجموعه أداء الوحدات التنظيمية التي ينتمون لها، والتي تشكل بدورها وفي مجموعها الأداء الكلي للمنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا اعتبار الأداء انعكاس لمدى تقدم المنظمة على المستوى الفردي والجماعي نحو تحقيق أهدافها المختلفة في بيئة داخلية وخارجية تعمل فيها على الأخذ برغبات مستخدمي سلعها وخدماتها والتقليص من تكاليفها إلى أقل حد ممكن.

¹ عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص29.

² وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011، ص77.

³ إدريس وائل محمد وطاهر منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص478.

⁴ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015، ص40.

ثانياً: مفهوم إدارة الأداء

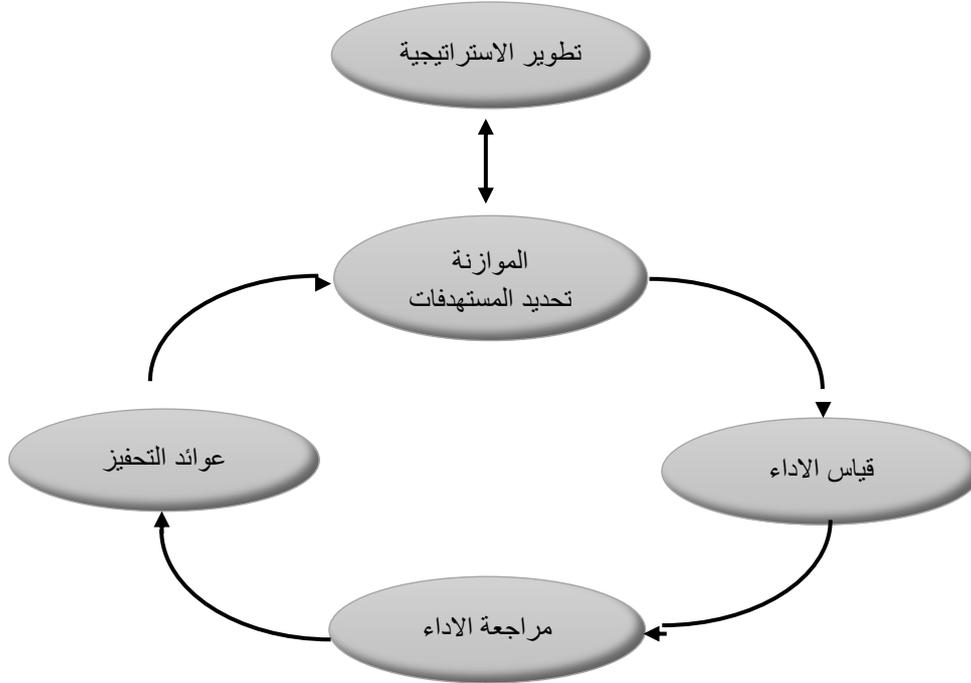
يستوجب تحقيق مستوى جيد من الأداء على المنظمة أن تجند مختلف إمكانياتها المادية والبشرية وتسعى في إدارتها لتحقيق أهدافها وهذا ما يعرف بإدارة الأداء التي هي عبارة عن مختلف المراحل التي تسبق تحقيق أهداف المنظمة وكيفية إدارتها.

تعرف إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والجماعات من أجل زيادة الفاعلية بشكل عام ويمكن وصفها كما يلي:¹

- شراكة تضامنية ما بين المدراء والأفراد أو الفرق تؤدي عبر الحوار إلى تطوير الفهم المشترك والمتبادل للواقع ما من شأنه تسهيل الطريق لتطوير كل ما هو إيجابي لصالح المنظمة.
 - عملية تطويرية تولد اتفاقاً مشتركاً حول احتياجات التحسن والتطور ومنح الصلاحيات إلى الأفراد حتى تكون بيدهم زمام الأمور على مجريات أداؤهم، وهذا بطبيعة الحال يتم بحصولهم على الإرشاد والدعم من قبل مدراءهم والمنظمة أي إمكانية اتخاذهم قرارات بأنفسهم بإيعاز من مدراءهم.
 - عملية شاملة تقودها الإدارة بالموازاة مع مجموعة من عمليات الموارد البشرية الأخرى من أجل تحسين فاعلية المنظمة.
 - عملية معينة تنصب حول سلوك المدراء، الفرق والأفراد عندما يعملون معاً لتحقيق التحسين وتطوير الكفاءات بعيداً عن إطار النظام البيروقراطي.
 - عملية تعنى بالوسائل والغايات، المدخلات والمخرجات أي الكفاءة وما يترتب عنها من نتائج.
 - عملية تشتمل على الاتفاق حول الأهداف وليس العمل بموجب الانصياع الأعمى للأوامر العليا.
- تشتمل إدارة الأداء على مختلف مراحل عملية الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فعملية إدارة الأداء تنطلق من تخطيط للأداء من قبل الجميع باختلاف مراكزهم الإدارية في جو تشاركي، ثم تتبع عملية التخطيط عملية التنظيم المتعلقة بمنح الصلاحيات للأفراد والجماعات من أجل تنفيذ مهامهم متبوعة بعملية التوجيه التي تتمحور حول القيام بمختلف العمليات والأنشطة وفق ما خطط له، لتأتي في الأخير عملية الرقابة والتي تعنى بقياس كفاءة المنظمة في استخدام مواردها من خلال مقارنة ما خطط له مع ما حقق فعلاً وإيجاد الحلول المناسبة للفروقات المسجلة. كما تعتبر اللامركزية في اتخاذ القرار إحدى مفاتيح نجاح عملية إدارة الأداء فهي تمنح الأفراد إمكانية التصرف دون الرجوع للإدارة العليا وذلك اعتماداً على الاتفاق العام الذي تم التوصل إليه خلال بداية العملية، بالإضافة إلى أن الانصياع الأعمى للقرارات من شأنه أن يولد الرفض لدى الأفراد نظراً لعدم مشاركتهم في اتخاذها.

¹ إدريس وائل محمد صبحي وطاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 114-115.

والشكل التالي يبين تتابع مختلف العمليات المتعلقة بإدارة الأداء:
الشكل رقم 1.2: إدارة الأداء التنظيمي



المصدر: إدريس وائل محمد صبحي و طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق،

ص115.

أهم ما يميز عملية إدارة الأداء هو استمراريتها لتحديد وقياس تطور أداء الأفراد والجماعات ومقارنة الأداء المحقق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والمقصود بالاستمرارية أنها غير منتهية في تحديد الأهداف، ملاحظة الأداء وتلقي تغذية عكسية مستمرة، كما تتطلب عملية القياس أن تكون هناك صلة مباشرة بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية لجعل مساهمتهم في أدائها عند مستوى معين ويتلقى المديرون تدريب حول كيفية تحديد الأهداف وعملية إعداد التقارير الخاصة بها.¹

¹ سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الثانية، دار الفكر، سوريا، 2011، ص22-23.

ثالثاً: دورة إدارة الأداء

تمر عملية إدارة الأداء بعدة مراحل بداية من التخطيط إلى الرقابة والتعويض عن الأداء بالنسبة للأفراد والفرق، وتتمحور دورة إدارة الأداء فيما يلي:¹

- **التخطيط:** إذ تحدد خلاله أهداف الأعمال أو مقاييس الأداء على المستوى الفردي والجماعي من أجل تسهيل عملية تحميل المسؤولية.
- **الفعل:** يقصد به تنفيذ الأنشطة الضرورية للوصول إلى المخرجات المرغوبة.
- **التقييم:** يسمح بالحكم على أداء الأفراد والفرق والعمل المنجز من قبلهم مع ما متوقع ومخطط له.
- **التعليم / التدريب:** يمكن من تطوير علاقات مع الآخرين للارتقاء بعملهم اتجاه الأهداف ومن خلال التغذية العكسية تحاول المنظمة الوصول لنموذج من السلوكيات المرغوب فيها.
- **التعويضات:** ويتم فيها تعويض العاملين سلباً أو إيجاباً استناداً إلى الأداء المتحقق في الأنشطة من الناحية الكمية، النوعية والدرجة التي تم تحقيقها من قبلهم في مقياس معتمد مسبقاً. يجب أن تتبع عملية التقييم بالتعليم والتدريب فمن خلال تقييم المنظمة لما تم تحقيقه تقوم بإرساء مجموعة من السلوكيات المرغوبة هدفها تصحيح المسار الذي تم الانحراف عنه، وتجنب الوقوع في نفس الأخطاء مستقبلاً عبر تدريب الأفراد العاملين داخل المنظمة بمختلف مستوياتهم على السبل الكفيلة بإرساء هذه السلوكيات.
- تعويض الأفراد يكون تبعاً للأداء المحقق من قبلهم وتختلف هذه التعويضات بين مادية ومعنوية وتمثل التعويضات المعنوية عادة في الإطراء وتثمين الجهود المبذولة بالإضافة إلى الارتقاء في المناصب والمسؤوليات وما يتبعها من تكوين، فيما تتمثل التعويضات المادية فيما يلي:²
- الأجر الأساسي الذي يشكل مجموع القيم التي يتحصل عليها العامل نتيجة تأدية واجباته بغض النظر عن الأداء المحقق خلالها، وبالتالي يكون متساوي بين الأفراد الذين يؤديون نفس العمل بغض النظر عن أدائهم المختلف، فالأجر الأساسي لا يأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية في الأداء بين العمال.
- تكلفة المعيشة ومتطلباتها والأجر المكافئ حيث تشتمل الأولى على زيادة نسبتها متساوية بين العمال بغض النظر عن أدائهم الفردي وذلك للحفاظ على نفس مستواهم الاستهلاكي، فيما يتمثل

¹ إدريس وائل محمد صبحي وطاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 127.
² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 31-34.

- الأجر المكافئ في زيادة مختلفة بين العمال حيث يتم تقسيمهم إلى فئات حسب مستوى أدائهم ويتم تعويضهم حسب الفئة التي ينتمون إليها.
- الحوافر القصيرة الأجل التي تضاف خلال فترات معينة استثنائية من السنة مؤقتة بطبيعتها، وتختلف مقارنة بالأجر المتكافئ في كونها محددة مسبقا عكس الأجر المتكافئ الذي يكون غير معروف مسبقا.
 - الحوافر طويلة الأجل والتي تتمثل عادة في خيارات لشراء سندات بأسعار مربحة أو ملكية في أسهم المنظمة، وتهدف إلى تحفيز العامل على المدى الطويل واستثمار الموظفين شخصيا في نجاح المنظمة ومن المتوقع أن يترجم هذا إلى مستوى عالي من الأداء.
 - مختلف المزايا التي يحصل عليها الموظف مثل السكن والنقل والتي تعتبر من الطرق الشائعة للارتقاء بأداء العامل إلى مستوى أفضل.
- يشكل التعويض أحد أهم مراحل إدارة الأداء يرفع من الدافعية لدى العامل وتساهم في حفاظه على نفس مستوى الأداء أو الرفع منه، وبالتالي يتوجب على المنظمة تعويض عمالها بالعدل تبعا لمستوى أدائهم، كما أن الاتفاق المسبق على نوع التعويضات وقيمتها من شأنه أن يجعل منها جزء من الأداء أو هدف يسعى الموظف لبلوغه.

المطلب الثاني: قياس الأداء التنظيمي

يتوجب على المنظمة خلال مختلف عمليات إدارة الأداء اتخاذ مختلف الإجراءات الضرورية من أجل قياس مستوى الأداء المحقق خلال فترة زمنية معينة على كل المستويات التشغيلية، وفقا لأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

تتعدد مقاييس الأداء حسب طبيعة المنظمة والمستوى الذي تهدف إلى قياس الأداء فيه، وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ولكن يمكن التمييز عادة بين ثلاث مستويات لقياس الأداء:¹

- **المستوى السلوكي:** ويعكس الملاحظة المباشرة لسلوك العمل كالتوقيت المستغرق من أجل القيام بنشاط أو مجموعة من الأنشطة وبالتالي العمل على الارتقاء بهذه السلوكيات للمستوى الذي ترغب فيه المنظمة.
 - **مستوى النتائج:** تتمثل في مقاييس ملخصة يتوصل إليها انطلاقا من مجموع الملاحظات المجمعة خلال فترات زمنية مختلفة للتوصل إلى مستوى أداء الأفراد بمقارنتها مع بعضها البعض أو مع أهداف معرفة مسبقا.
 - **مستوى فاعلية التنظيم:** تتكون من مقاييس يتم التوصل إليها عبر تجميع المقاييس على مستوى النتائج وتعكس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.
- تشكل مقاييس المستوى السلوكي القاعدة التي يتم على أساسها بناء مقاييس مستوى النتائج التي تشكل بدورها القاعدة التي يعتد بها في بناء مقاييس المستوى التنظيمي أو المقاييس التي تقيس أداء المنظمة ككل، إذن يتوجب على هذه الأخيرة أن تعطي أهمية بالغة للمقاييس التي يتم اعتمادها على المستوى السلوكي والتي يجب أن تعكس النشاط الحقيقي للفرد أو مجموعة من الأفراد حتى لا تكون سبب في عدم ملائمة المقاييس على مستوى فاعلية التنظيم.

أولا: مراحل قياس الأداء التنظيمي وأهميته

تمر عملية قياس الأداء التنظيمي بعدة مراحل تنقسم بدورها إلى مراحل جزئية تختلف حسب طبيعة نشاط المنظمة وطبيعتها القانونية والإدارية، التي تساهم في وجود اختلاف في المراحل الجزئية لقياس الأداء، وتتمثل مراحل قياس الأداء التنظيمي عادة فيما يلي:²

- تحديد أهداف المنظمة على ضوء مهام العمل المكلفة بتحقيقها وطبيعة الاستراتيجية التي تتبناها في تحقيق هذه الأهداف.

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 41.

² يوسف محمد محمود، مرجع سابق، ص 103-104.

- ترجمة أهداف المنظمة إلى خطط تحليلية للأداء يتم فيها تحويل الأهداف وترجمتها إلى خطط عمل تفصيلية والتحقق المرحلي من هذه الأهداف في ضوء البعدي الاستراتيجي للمنظمة.
- تحديد مراكز المسؤولية الإدارية المختلفة التابعة للأنشطة والشخص المسؤول عن كل منها وفقا للمستويات المترتبة الإدارية داخل المنظمة.
- تحديد مؤشرات قياس الأداء التي تشمل مجموعات أربعة رئيسية تتضمن مؤشرات الفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية وأخيرا مؤشرات قياس مستوى الجودة.
- تحدد أهداف المنظمة وتترجم إلى خطط تمس مختلف الوظائف داخل المنظمة أو ما يعرف بمراكز المسؤولية التي تكون مسؤولة عن تحقيق هذه الخطط ليتم تعيين مسؤول عن هذه المراكز وتحديد مؤشرات القياس التي تعكس مستوى الأداء المحقق.
- كما أن لقياس الأداء أهمية كبيرة تأمل المنظمة من ورائها اتخاذ قرارات مناسبة، وتتجسد هذه الأهمية فيما يلي:¹
- توفر مدخلا مهما من أجل التركيز على الخطة الاستراتيجية للمنظمة ومدى تحقيقها مما يمكن من خلق آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارات العليا، وبالتالي فإن قياس الأداء وسيلة تمكن من إعداد التقارير حول نشاط المنظمة.
- يمكن قياس الأداء من توفير الوقت، الموارد والطاقات لتحقيق الأهداف ويوفر تغذية عكسية حول مجريات التقدم نحو الأهداف مما يسمح بتحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات الضرورية في الوقت المناسب وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة.
- يحسن قياس الأداء الاتصالات الداخلية بين العاملين بالمنظمة وكذا الاتصالات الخارجية بين المنظمة ومختلف عملائها والمتعاملين معها، مما يساهم في بلوغ المنظمة لمختلف أهدافها في مناخ جيد ومناسب.
- يساهم قياس الأداء في تبرير تنفيذ البرامج وتكليفها ويمكن من معرفة مدى أخذ المنظمة باحتياجات المجتمع إذا ما تضمنت استراتيجيتها ذلك.
- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل عبر توفير بيانات يسهل الاستناد عليها في اتخاذ مختلف القرارات حول عمليات المنظمة.

¹ إدريس وائل محمد صبحي وطاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 70-71.

- يسهل معرفة المحاور التي تعاني المنظمة فيها من ضعف وبالتالي التركيز عليها من أجل تحقيق مستوى يرتقي للتطلعات، إذ لا يمكن تحقيق تحسن من دون قياس فالمنظمة التي لا تعلم أين هي من واقع عملياتها لا يمكنها أن تتنبأ بمستقبلها والوصول حيث تريد.

ثانياً: متطلبات قياس الأداء التنظيمي

يستلزم قياس الأداء التنظيمي توفر مجموعة من الشروط من أجل ضمان تحديد أداء يعكس واقع نشاط المنظمة أهمها الإدارة الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة كآلية لقياس الأداء.

1- الإدارة الاستراتيجية: يقصد بالإدارة الاستراتيجية الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن وجود رؤية، والتقاء الرؤية مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت، وتساهم الإدارة الاستراتيجية في قياس أداء المنظمة بتحديد أهدافها وخلق الوعي داخل المنظمة بضرورة التغيير نحو الأحسن واستغلال الفرص الجديد، كما تساهم في خلق ضرورة لإرساء وسائل جديدة للتسيير وخلق روح المبادرة لدى العمال والمسيرين ما يؤدي في الأخير إلى توحيد القرارات وتجنب كل أنواع الصراع داخل المنظمة.¹

2- الشفافية: تعكس الشفافية حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرار، إذ يتوجب على المنظمة تجنب إخفاء البيانات بدعوى حماية نشاطها أو القيام بإفصاح مفضل يتعلق بأدائها بشكل عام والاعتماد على قواعد الحوكمة المتعارف عليها الصادرة عن المنظمات والهيئات الدولية خاصة في الدول النامية.²

3- المساءلة: إذ يقصد بها مساءلة الموظف المكلف بالقيام بمهام معينة والموفرة له الموارد لأداء تلك الوظيفة عن أداء هذه المهام طبقاً للشروط والمواصفات التي تم تحديدها مسبقاً، وتقوم المسائلة على ثلاث محاور أساسية:³

- **المساءلة المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين:** تكون المساءلة عن مدى إتباع اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.
- **المساءلة المتعلقة بالفعالية:** إذ لا تقتصر المساءلة على إتباع القوانين واللوائح والنظم بل تتعدى ذلك لتشمل السياسات والأنماط الإدارية مثل التخطيط، التنسيق وإعداد الموازنات التي تساعد الموظف العام على أداء مهامه.

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 56-59.

² يوسف محمد محمود، مرجع سابق، ص 112.

³ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 62.

- **المساءلة المتعلقة بالبرامج:** وهنا تمتد لتشمل مدى تحقيق أهداف البرامج في المستويات الدنيا، الوسطى والعليا نظرا لمساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- 4- **تطوير النظم المحاسبية:** التي تهتم بتكلفة مختلف عناصر التكلفة داخل المنظمة على كل المستويات لارتباطها بتقييم أداء مخرجات كل مستوى وحجم المعلومات التي توفرها هذه الأنظمة، ومن أهم المؤشرات التي تسمح هذه النظم بتوفيرها:¹
 - إجمالي الإنفاق على العناصر المختلفة لكل نشاط.
 - إنتاجية العمال الذين يقومون بمختلف نشاطات المنظمة.
 - مؤشرات العائد والتكلفة لكل دفعة من الخدمات أو المنتجات وكذا المتعلقة بكل خدمة أو وحدة من الإنتاج.
 - مستوى الجودة ومؤشرات الكفاءة كعلاقة بين مدخلات ومخرجات كل نشاط.
- تشكل الأنظمة المحاسبية الحديثة إحدى أهم وسائل قياس كفاءة استخدام الموارد داخل المنظمة عبر المعلومات التي تقدمها المتعلقة بتكلفة عناصر التكلفة المختلفة، والتي تمكن المنظمة من اتخاذ قرارات تساهم في الرفع من أدائها بشكل عام.

ثالثا: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

تختلف المؤشرات التي تتبناها المنظمات في قياس أداءها بين الكمية والنوعية، فبينما يأخذ المؤشر الكمي قيمة عددية معينة فالمؤشر النوعي يأخذ حالة معينة في سلم معين يضم مجموعة من الحالات تعكس الواقع الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها.

يعرف المؤشر بأن له القدرة على قياس الفرق بين النتيجة المتحصل عليها والأهداف المسطرة من أجل معرفة درجة بلوغها، ويجب أن تعرف هذه المؤشرات بشكل واضح لدى كل أفراد المنظمة مسبقا من أجل الحد من الأخطاء والتأويلات الغير مناسبة، لهذا يتوجب وضع المؤشر ومقارنته مع قيمة مرجعية مرجوة.²

¹ يوسف محمد محمود، مرجع سابق، ص 115.

² Virginie Galdemar et autres, *Performance efficacité efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?*, Cahier de recherche n° 299, centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, 2012, p 13.

مؤشرات قياس الأداء هي قياسات مقبولة من قبل الكل داخل المنظمة وتعكس عناصر نجاح هذه الأخيرة، حيث تساهم هذه القياسات في التعريف بوضعية معينة، مقارنتها الزمانية والمكانية وتقديم هدف للأداء يرجى بلوغه.¹

تعتمد المنظمات على عديد المؤشرات وتسعى لاختيار أفضلها من ناحية الهدف المرسوم، وتتمثل أهم اتجاهات هذه المؤشرات فيما يلي:²

- **مؤشرات الفعالية:** تعنى هذه المؤشرات بمنجزات المنظمة مقارنة بالأهداف المرسومة وهدفها تحديد مدى الناتج أو مقدار الأداء بالنسبة للهدف المرسوم، إذ أنه كثيرا ما تركز مؤشرات الأداء على نوعية المنجزات بالإضافة إلى كميتها، إذ نجد في القطاع العام وبعد التغيرات الثقافية والاجتماعية في المجتمعات الحديثة اهتماما متزايدا لإرضاء المواطن والرفع من ثقمتهم في برامج الدولة مما يتطلب إعداد مؤشرات تعبر عن مدى رضى المواطن عن الممارسات المنتهجة.
- **مؤشرات الكفاءة:** هي عبارة عن مؤشر آخر يستعمل في قياس الأداء ويعبر عن علاقة الكلفة بالناتج أي علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات، فالمدخلات هي جميع الموارد المستغلة في أداء الخدمة أو إنتاج السلعة أما المخرجات فهي ما ينتج عن المنظمة من خدمات أو مواد منتجة.
- **مؤشرات أعباء العمل:** توضح هذه المؤشرات تكلفة العمليات التي ينجزها برنامج أو مستوى معين من المنظمة خلال فترة زمنية محددة، ويجب أن تتوفر هذه التكاليف من أجل تقدير الحاجات من الإنفاق، إذ يصعب تخصيص الموارد بدرجة عالية من الموضوعية إذا لم تتوفر معلومات صادقة عما تقوم به المنظمة من عمليات بمؤشرات دقيقة.

تعد الفعالية من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على اختلاف أنواع المنظمات وأنشطتها، إلا أن ما يميز الفعالية هو تعدد النماذج التي تهتم بقياسها والتي تنقسم عموما إلى قسمين:³

- **مدخل الفعالية الموقفية:** الذي يشتمل على نموذج الأهداف الذي يهتم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، إذ يمكن هذا الأخير من الحكم على فعالية كل منظمة بشكل مستقل، وكذا نموذج الحصول على الموارد الذي يصور الفعالية على أنها قدرة المنظمة على الحصول على موارد ذات قيمة والنجاح في إدارتها، والسبب في اعتماد هذا النموذج هو الاعتقاد بأن أداء المنظمة يتأثر بقدرتها على الحصول على الموارد، أما النموذج الأخير في هذه المقاربة فهو نموذج العمليات الداخلية حيث يعتبر نموذج كفاءة أساسا فهو يقوم على مدى امتلاك المنظمة لعمليات داخلية تتميز بالكفاءة

¹ Aziza Derujinsky-Laguecir et autres, *Une approche instrumentale des indicateurs de performance, management et avenir*, Vol 42, n° 2, 2011, p 111.

² جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995، ص95-100.

³ وصفي الكساسة، مرجع سابق، ص91-104.

والتناغم بينها لضمان مستوى عالي من الإنتاجية، أي أن أهميته تبرز في أن الاستخدام الكفاء للموارد الداخلية يؤدي لتحقيق الفعالية وما يعاب عليه عدم قدرته على قياس العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية.

- **مدخل الفعالية المتوازنة:** يضم هذا المدخل نموذجين يتمثل الأول في نموذج أصحاب المصالح الذي يقوم على الاعتقاد بأن المنظمة التي تتميز بالفعالية هي من توفر حد أدنى من الرضا لمختلف الفاعلين بها وتستعمل مجموعة من المؤشرات في قياس هذا الرضا، أما النموذج الثاني فيتمثل في نموذج القيم المتنافسة الذي يجمع مؤشرات أداء مختلفة يتم وضعها استنادا إلى معيار البيئة الأكثر إلحاحا وتأثيرا على المنظمة، قيم الإدارة ومدى اهتمامها بالتحكم والرقابة.
- لا تقوم المنظمة بتبني نموذج واحد لقياس الفعالية التنظيمية واعتماد مؤشراتنا وإنما تعتمد على مؤشرات تضعها وفقا لمختلف النماذج، وذلك نظرا لأن كل نموذج له حدود قد تؤثر على المنظمة ومختلف القرارات المتخذة بها وبالتالي فالمنظمة يتوجب عليها بناء مؤشرات وفق هذه المقاربات والنماذج لكي تخدم مصلحتها وتساهم في قياس الأداء بها.

المطلب الثالث: الأداء التنظيمي بالجماعات المحلية

يختلف مفهوم الأداء التنظيمي في مضمونه في المنظمة ذات الطابع العمومي الحكومي عن تلك ذات الطابع الاقتصادي نتيجة أهدافها، عملياتها وهياكلها، مما يستدعي إعادة ضبط مختلف الأدوات المستخدمة في إدارة الأداء بشمل عام لتتوافق مع خواص المنظمات ذات الطابع العمومي الحكومي التي تقدم خدمات عمومية للمواطنين.

تعد الجماعات المحلية من بين المنظمات الحكومية المكلفة بإدارة عمليات تقديم الخدمة العمومية المحلية وضمان تحقيق إشباع رغبات المستفيدين المتزايدة كما ونوعا، مما يستدعي منها أن تهتم بقياس وإدارة أداء مختلف عملياتها لتحقيق المستوى المرغوب من الجودة ضمن الموارد المتاحة لها في إطار نمط إداري يهدف إلى الارتقاء بالأداء من ناحية الفاعلية والنجاعة التنظيميتين لتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين.¹

أولاً: مفهوم الأداء الحكومي المحلي

يهتم الأداء الحكومي كمفهوم بإدارة وقياس الأداء بمختلف الأجهزة الحكومية سواء أكانت محلية أو وطنية خاضعة للدولة في إدارتها وتمويل مختلف أنشطتها وتهدف إلى خدمة الصالح العام. يعد الأداء الحكومي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية الحكومية التي يعمل بها الأفراد والعوامل المحيطة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية التي لها تأثير على هذا الأداء شرط أن تحاول هذه الوحدات تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل زمن وتكلفة وعلى مستوى مقبول من الجودة، ويعكس الأداء الحكومي لأي دولة الأداء الجزئي لأجهزتها الحكومية التي تسعى للارتقاء لتطلعات المواطنين.²

كما يعرف الأداء الحكومي المحلي بأنه: "ما ينتج عن مبادرات وسلوكيات كل الفاعلين العموميين أو غير العموميين والذي تستعمل مؤشرات مختلفة في قياسه، لا تعكس فقط العلاقات بين هؤلاء الفاعلين لتتعدى ذلك لفاعلين آخرين"³.

¹ Khalid Oulad Seghir et Nizar Gallouj, *Pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc à l'ère de la gestion par résultat : proposition d'indicateurs socioéconomiques*, Colloque international sous le thème : « management de la performance des organisations : quelles spécificités et quelles pratiques ? », Ecole nationale de commerce et de gestion, Tanger, Maroc, 2012, p 2.

² مشيب بن عايش القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، السعودية، 2012، ص71.

³ Gérard Divay, *Qui sont les auteurs de la performance collective locale ? : Pour une mise en perspective de la performance publique*, The Innovation Journal, Vol 17, n° 03, 2012, p 3.

كما يعرف أيضا بأنه: "مجموع النواتج الفردية والإمكانات الجماعية في المجتمع المحلي والتي تحدد جودة حياة المواطنين بهذا المجتمع، ويتضمن فعالية وأشكال ممارسة الفعل العمومي في المجتمع المحلي في إطار تحقيق أهداف محددة مسبقاً"¹.

يعتبر الأداء المحلي ناتج أداء كل الوحدات المشكلة للمجتمع المحلي من منظمات عمومية حكومية اقتصادية أو غير اقتصادية، منظمات خاصة وحتى المواطنين الذي يعيشون في إقليم هذا المجتمع المحلي، وتعد الجماعات المحلية إحدى أهم المنظمات التي تساهم في هذا الأداء من خلال الخدمة العمومية المحلية التي تقدمها للفاعلين الآخرين، فيتوجب عليها أن تعمل على إدارة الخدمات التي تقدمها وتضع الآليات الكفيلة بقياس مستوى الأداء الناتج والسبل والوسائل الكفيلة بتحسينه ليرتقي لتطلعات المجتمع.

ثانياً: أسس، أسباب، أهمية وأهداف إدارة الأداء بالجماعات المحلية

يخضع قياس الأداء وتحسينه بالجماعات المحلية لأسس متعددة تختلف عن المنظمات الأخرى نظراً لطبيعة نشاطها وعملياتها، ويخضع قياس الأداء بالمنظمات العمومية إلى ثلاث أسس مختلفة يجب أن تتحقق في نفس الوقت:²

- قياس الأداء يضم مجموعة من التقنيات المستنبطة من الإدارة عن طريق الأهداف والإدارة الموجهة نحو النتائج.
- قياس الأداء متعدد الأبعاد يتوجب وجود مؤشرات مالية وغير مالية في إطار تخطيط استراتيجي.
- تقييم الأداء عن طريق مقارنة تقوم على المقارنة باستعمال طرق مختلفة سواء بالنسب أو التقييم التنظيمي الداخلي.

يعد البحث عن الوفرة في التكاليف أحد أهم الأسباب والعوامل المفسرة لتطوير نظام قياس وإدارة الأداء في القطاع العمومي خصوصاً في مراحل الأزمات، رغم أن البحث عن تقليص التكاليف سوف يتحول خلال فترة لمشكل سياسي لأن أجور الموظفين بالقطاع العمومي تدخل ضمن المكونات الرئيسية لتكلفة الخدمة العمومية.³

البعد السياسي جوهري في إدارة الأداء بالجماعات المحلية فأى قرار يهدف إلى تقليص التكاليف الخاصة بالخدمات المقدمة من شأنه أن يمس أجور الموظفين، وبالتالي يتحول هذا المشكل من اقتصادي

¹ Gérard Divay. Op.cit., pp 3-4.

² Nizar Al-Sharif et Nazha Bourquia, *Les systèmes de mesure de performance en collectivités territoriales : un éclairage à la lecture du processus d'institutionnalisation*, Comptabilités, économie et société, Montpellier, France, 2011, p 3.

³ Marcel Guenoun, *Le management de la performance publique locale, Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*, Doctorat en Science de Gestion, Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, France, 2009, p 206.

إلى سياسي بالنسبة للمنتخبين، ولا يمكن المساس في أجور الموظفين بالجماعات المحلية في أنظمة بعض البلدان باعتبار أنها خاضعة لسلم محدد، مقنن ووطني لا يترك لمتخذي القرار المجال للتصرف فيه.

كما يخضع قياس الأداء بالجماعات المحلية لعدة أسس أخرى يتوجب الأخذ بها:¹

- ضرورة إدخال آليات السوق للمنظمات العمومية التي لها أهداف ذات منفعة عامة، باعتبار هذا الأخير أهم نظام تسوية لإظهار عيوب هذه المنظمات ومحاولة معالجتها.
- لامركزية الأنشطة الإدارية وتفويضها إلى المستويات الدنيا عبر وكالات تشغيلية أكثر استقلالية ومرونة، وتهدف اللامركزية إلى الفصل بين المستوى الاستراتيجي السياسي والمستوى التشغيلي الخاضع لمسؤولية الإدارة.
- البحث عن التميز عن طريق غرس ثقافة النوعية في المنظمة واعتبار المستفيدين من الخدمة العمومية زبائن يتوجب إشباع رغباتهم عن طريق ضبط الخدمات المقدمة لتتناسب معها.
- تبرز أهمية قياس الأداء في مختلف الأسباب التي تؤدي إلى تبني أنظمة إدارته، فكل سبب يحمل في طياته أهمية تستوجب على الجماعات المحلية تبني سلوكيات وممارسات، وتكمن أهمية أنظمة إدارة الأداء في الجماعات المحلية فيما يلي:²
- قياس الأداء يمكن من الرفع فيه واتخاذ القرارات اللازمة من أجل تحسينه، ويخلق شفافية داخلية ترتقي بالنظام الإداري بشكل عام.
- قياس الأداء من شأنه تعزيز التعلم داخل المنظمة حيث يسمح بمعرفة ما يمكن تحسينه.
- قياس الأداء يشجع على تحفيز الموظفين بمنحهم دلائل تمكنهم من تحسين أدائهم ويدعم استقلالية المنظمة.
- البعد الديمقراطي لقياس الأداء عبر الضغط الممارس على المنظمات العمومية فيما يخص الحق في الحصول على المعلومات من قبل المواطنين.
- يمكن قياس الأداء من تحسين الخيارات الاستهلاكية للخدمة العمومية، إذ تمكن من المقارنة بين الخدمات المختلفة واتخاذ خيارات أكثر وضوحاً وتعويض غياب آلية السوق.
- يمكن قياس الأداء للمنظمات العمومية بالانتقال من منطقتي يركز على المخرجات إلى منطقتي يهتم بالوسائل وكذا وأثر الإجراءات المتخذة.

¹ Khalid Oulad Seghir et Nizar Gallouj, Op.cit., pp 4-5.

² Marcel Guenoun, Op.cit., p 201.

- بالإضافة للأهداف العامة لقياس الأداء، فإن هذا الأخير له أهداف خاصة على مستوى المنظمات ذات الطابع العمومي مثل الجماعات المحلية، والتي تهتم بقياس أدائها من أجل:¹
- التأكد على المستوى الاستراتيجي من أن الجهود تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.
 - دعم صناعة القرار الإداري من خلال توفير معلومات عن الكفاءات، الحوافز، الترقيات ومعرفة الأداء المرغوب وغير المرغوب للموظفين وفاعلية تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية.
 - توفير تغذية عكسية عن أداء الجهاز الحكومي ومن ثم تحديد نقاط الضعف ومعالجتها وتوضيح الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الإدارية وما هو متوقع منها وبالتالي تطوير وتحسين الأداء مستقبلا.
 - تخطيط العمل وتوزيع الاختصاصات والمهام وإعادة توزيع الأفراد بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم المختلفة والتأكد من فاعلية الموارد البشرية.
 - تصميم قاعدة بيانات متعددة الأغراض وتدوين القرارات المهمة المتعلقة بكل أنشطة الجهاز الحكومي، بالإضافة إلى توفير الكلفة الناتجة عن الوقت والجهد الضائعين.
- كما تسعى الجماعات المحلية إلى تحقيق مجموعة أخرى من الأهداف من خلال قياس أدائها:²
- مساعدة الجماعات المحلية في قياس مدى استقبال القيم من الفاعلين الآخرين كما كان مخطط له.
 - مساعدة الجماعات المحلية على قياس القيم المقدمة للمواطنين والمستعملين ودراسة مدى كفايتها من أجل تمكينها من تحقيق أهدافها الأولية.
 - مساعدة الجماعات المحلية على رسم وغرس نظام كفاءة وتقييم خواصها الاستراتيجية، معناه مساعدة هذه الأخيرة على تقييم مخططاتها وعقودها.

¹ مشيب بن عايض القحطاني، مرجع سابق، ص ص76-77.

² Aimé Togodo Azon et Didier Van Caillie. *Outils de contrôle de gestion et performances des collectivités locales : Etat De La Littérature*, La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France, 2009, p 6.

ثالثاً: متطلبات وحدود أنظمة قياس الأداء بالجماعات المحلية

تنتج الإدارة العمومية الجيدة عن الإجراءات الروتينية والشاملة لقياس الأداء، لهذا يتوجب تبني ممارسات رقابية لعقلنة عملية اتخاذ القرار عن طريق توضيح وترتيب الأهداف، ومن أجل هذا يتوجب على المنظمة أن لا تقوم بتقزيم المتغيرات البشرية المتعلقة بالموارد البشري ومدى ملائمتها لتحقيق هذه الأهداف أو بعبارة أخرى يتوجب إجراء دراسات اجتماعية تمس آراء المواطنين والمستفيدين من الخدمات العمومية حول الأهداف ومدى ملائمة الموارد المجددة لتحقيقها، حيث تسمح هذه الدراسات للمنتخبين المحليين والإداريين بالحصول على قاعدة معطيات لتوجيه سياساتهم العمومية.¹

تعد دراسة المواطن في تقييم الأداء وقياسه في المنظمات العمومية إحدى مفاتيح النجاح في الرفع من أدائها، فمشاركة المواطنين في تقييم الممارسات العمومية تسمح بتقديم خدمة عمومية ترتقي للتطلعات.² فأراء المواطنين حول الأهداف، الوسائل المستعملة في تحقيقها ومدى وملاءمتها تعتبر أول شرط يتوجب الأخذ به بعين الاعتبار عند أي إجراء يتم اتخاذه من أجل قياس الأداء بالجماعات المحلية.

يجب على الجماعات المحلية أيضاً التخلي عن الممارسات الإدارية التقليدية أين تخضع عملية توزيع الموارد واستغلالها لقوانين وإجراءات صارمة والتوجه نحو مقاربة تقوم على الفعالية والكفاءة في استغلال الموارد مما ينقل الجماعات المحلية من منطق قانوني محكم إلى منطق يقوم على ثقافة إدارية تؤسس على وضع مجموعة من الأهداف وقياس الأداء والنتائج المحققة، فالإدارة عن طريق النتائج أو عن طريق الأداء شكل من الإدارة يهدف إلى تحقيق الفعالية والنجاعة في التسيير العمومي.³ القوانين التي تسيير الجماعات المحلية يجب أن تتميز بمرونة كبيرة تترك المجال لمتخذي القرار من أجل التحكم في أدائها واتخاذ القرارات المناسبة وعدم التقيد المطلق بالقوانين حتى ولو كان هذا التقيد له أثر سلبي على مصالح مختلف الفاعلين.

بالإضافة إلى ما سبق يتوجب على الجماعات المحلية وضع مجموعة من المؤشرات بعدد يتناسب ونشاطها وألا تتعدى حجم معين حتى لا تمس مقروئية هذه المؤشرات، كما أن مضمونها يجب أن يكون ملائم ولا يتم التركيز على الكم وإهمال النوع أي التركيز أيضاً على جودة ونوعية الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى الاهتمام بالنتائج والموارد المستعملة في تحقيقها في نفس الوقت.⁴ فالجماعات المحلية عليها

¹ Olivier Rouquan, *Performance et gouvernance locales*, dans Fondation Jean-Jaurès / Observatoire de l'action publique, note n°10, 8 avril 2014, pp 2-4.

² Aimé Togodo Azon et Didier Van Caillie, Op.cit., p 8.

³ Khalid Oulad Seghir et Nizar Gallouj, Op.cit., p 5.

⁴ Olivier Landel et autres, *Démarches locales de la performance : pratiques et enjeux, Principes consacrés par la LOLF, Le rôle précurseur des collectivités locales*, Association des Communautés Urbaines de France, Paris, 2006, p 108.

ضبط أنظمة قياس أدائها وتقييمه نحو نوعية الخدمات المقدمة ومدى وملاءمتها لمتطلبات المواطنين ليس من ناحية الكم فقط وإنما من حيث النوع.

رغم أهمية تقييم الأداء بالجماعات المحلية وآثاره الإيجابية على أدائها بصفة عامة والخدمات المقدمة من طرفها بصفة خاصة، إلا أن تقييمه يشهد العديد من الحدود والصعوبات تحد دون إرساء أنظمة لإدارة الأداء نظرا لطبيعة المنظمة وأنشطتها وكذا النمط الإداري المعتمد والقائم على الإلتباع الصارم للقوانين والإجراءات، ومن بين الصعوبات التي يمكن أن تواجهها:¹

- صعوبة وضع استراتيجية حول إشكال معين بالنسبة للفاعلين الإداريين أو السياسيين ومختلف المعايير المعتمدة في ذلك والتي غالبا ما تكون مالية.

- التحكم في العلاقة بين الخيارات السياسية ومقارنة تكلفتها، فعاليتها وأثرها التي تختلف من جماعة محلية إلى أخرى أو من إقليم إلى آخر.

يؤثر البعد السياسي بالجماعات المحلية على عملية تقييم الأداء بها كما أن اختلاف السياسات وكيفية التعامل معها وتجسيدها على أرض الواقع يطرح إشكال آخر للجماعات المحلية على هذا المستوى.

تطبيق السياسات والقوانين ذات البعد الوطني يواجه العديد من القيود خصوصا عند تطبيقها من قبل الجماعات المحلية مما يستوجب وضع سياسات انطلاقا من المستوى الجزئي تأخذ بعين الاعتبار خواص كل جماعة محلية على حدى.² هذا ما يعود بنا إلى ضرورة إعطاء بعد إقليمي للأداء بالجماعات المحلية في ظل صعوبة تعميمه.

تعاني المنظمات العمومية من عدة صعوبات متعلقة بتعدد عملياتها مما يعقد إنتاج واستغلال معطيات أو معلومات متعلقة بالأداء، وهذا التعقيد راجع لحجمها، غاياتها المتعددة، مشاكل متعلقة بتأهيل اليد العاملة وكذا حجم تكاليفها، كما أن القطاع العمومي على غرار الجماعات المحلية يسعى إلى الرفع من رفاة المجتمع مما يستوجب عالية الإحاطة بكل مصالح السكان.³ عدم الإحاطة بكل انشغالات سكان إقليم معين من قبل الجماعات المحلية يؤثر سلبا على كل نظام لقياس الأداء وتقييمه يتم اعتماده من قبلها.

تعاني الجماعات المحلية على مستوى المعطيات الضرورية من أجل إرساء نظام لقياس وإدارة الأداء من طبيعة هذه المعطيات التي يغلب عليها الطابع التاريخي المحاسبي مما لا تسمح بالتصرف في الوقت المناسب واتخاذ القرار بالإضافة إلى أن المحاسبة العمومية محاسبة صندوق لا تسمح بساطتها

¹ Kurt Salmon, *La performance opérationnelle des politiques publiques territoriales : Maîtriser les coûts en respectant les choix politiques*, Afigese, France, 2012, p 8.

² Olivier Landel et autres, *Op.cit.*, p 106.

³ Marcel Guenoun, *Op.cit.*, p 202.

باستخراج المعلومات التي تعكس الواقع.¹ مما يستوجب الاعتماد على أنظمة معلومات أكثر شمولاً تتوفر على معطيات ذات طبيعة مختلفة كمية ونوعية تعكس واقع الأداء المحقق من قبل الجماعات المحلية.

¹ Khalid Oulad Seghir et Nizar Gallouj, Op.cit., p10.

المبحث الثاني: المقاربة الشاملة للأداء التنظيمي

بعد التطرق إلى المقاربة التقليدية للأداء في المبحث السابق سوف نتطرق إلى المقاربة الشاملة للأداء التنظيمي في المبحث الثاني، ونتطرق إلى كل من تعريفه، أهميته وأهدافه في المطلب الأول فيما سيخصص المطلب الثاني إلى أبعاده عوامل تحقيقه بالمنظمة ثم إشكالية قياسه في المطلب الثالث.

المطلب الأول: ماهية الأداء الشامل للمنظمات

عدم تناسب تحديات التنمية المستدامة مع النظرة التقليدية للأداء بالمنظمة المرتكزة على البعد الاقتصادي للأداء أدى إلى محاولة ضبطه ليتلاءم معها، عبر إدماج بعدين آخرين للأداء يمثلان المحيط المجتمعي الذي تنشط به المنظمة.

أولاً: تعريف الأداء الشامل

انطلاقاً من اعتبار التنمية المستدامة بالنسبة للمنظمة وضع لأسس وآليات أداء شامل مستدام عبر الزمن في شكل نظام يحترم قيم ومصالح مختلف المتعاملين الخارجيين والداخليين معها للتطور المستمر، تعددت التعاريف المتعلقة بالأداء الشامل للمنظمات حيث يعرف بأنه: "أداة لقياس استراتيجية التنمية المستدامة الموضوعية من قبل المنظمة"¹.

كما يعرف أيضاً بأنه: "حالة مثالية محرصة وحساسة للمتعاملين مع المنظمة تدور حول انشغالات التنمية المستدامة تتطلب أدوات لقياس تحقيق أهدافها المتعددة الأبعاد"²، ويعرف أيضاً بأنه: "هدف متعدد الأبعاد اقتصادي، اجتماعي، مالي وبيئي يهتم المنظمات، المجتمعات الإنسانية، الأجراء والمواطنين على حد سواء"³.

¹ Loubna Barmaki et Driss Aitcheikh, *Développement durable et management : Quellien ? Pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines*, Revue Congolaise de Gestion, Vol 1, n° 21 - 22, 2016, p 22.

² Michel Capron et Françoise Quairel, *Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Revue de l'organisation responsable, vol 1, n° 1, 2006, p 15.

³ Anas Hattabou, *Le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation : Une approche par les systèmes ago-antagonistes, cas de deux entreprises pionnières au Maroc*, Doctorat en science de gestion, Université montesquieu-bordeau IV, France, 2011, p 114.

كما يمكن تعريفه بأنه: "تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي"¹، ويعني الأداء الشامل: "تقاطع لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومختلف فلسفات الاستجابة للمشاكل الاجتماعية الحاضرة والمستقبلية التي يمكن التنبؤ بها في مختلف المجالات الاجتماعية المندمجة بها المنظمة"².

كما يعرف أيضا بأنه "لا ينحصر في النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء تتطلب مراعاة مصالح العمال، المجتمع المحلي، الزبائن، البيئية وكذا الأجيال المستقبلية"³، ويعني أيضا: "الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المنظمة بمختلف أصحاب المصالح، فهو يتجاوز العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المنظمة والبيئية، فمن خلال الأداء الشامل يمكن الحكم على قدرة المنظمة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية"⁴.

يتضمن الأداء الشامل للمنظمة مختلف الممارسات، الأنشطة والأهداف التي تلتزم بها المنظمة من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية وقياس مدى توجهها نحو تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، بما يحقق مصالح مختلف المتعاملين معها أو أصحاب المصالح.

تعميم مفهوم الأداء الشامل على مختلف المجالات والمنظمات بتعدد أشكالها يمثل عائق كبير حيث أنه من الصعب تشكيل مجموعة من المؤشرات المجمع التي تقيس الأداء الشامل للمنظمة.⁵ تعميم مفهوم واحد للأداء الشامل على مختلف المنظمات أمر صعب خصوصا في ظل اختلاف أهداف ونشاطات كل منها فالمنظمات الاقتصادية تتميز بوجود هدف الربح وتلبية حاجيات المساهمين على عكس المنظمات الحكومية الإدارية التي تهدف إلى خدمة المواطن بالدرجة الأولى بدون مقابل أو بمقابل رمزي لا يعكس قيمة الخدمة المقدمة، وتمول هذه الخدمات عن طريق الميزانية المخصصة لذلك والمتحصل عليها من الدولة أو الوصاية.

تتمثل التنمية المستدامة في المنظمة في الثالوث الاقتصادي (خلق الثروة عن طريق الإنتاج والاستهلاك المستدام)، البيئي (الحفاظ وإدارة الموارد) والاجتماعي (العدل ومشاركة مل فئات المجتمع)، على أن الأساس في التنمية المستدامة هو تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد.⁶

¹ Christophe Maurel et Tensaout Mouloud, *Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale*, Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 20, n° 3, 2014, p 74.

² Angèle Renaud et Nicolas Berland, *Mesure de la performance globale des entreprises*, comptabilité et environnement, France, 2007, p 8.

³ Nicole Notat, *La performance à quel prix ?*, In entretiens de Valpré 2007, centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, France, 2007, p 10.

⁴ David Autissier et Autres, *L'Atlas du management 2012-2013 : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés : Les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences*, Eyrolles, édition d'organisation, Paris, France, 2007, p 335.

⁵ Mathieu Winand et Autres, *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*, De Boeck, 1^{er} Edition, Belgique, 2014, p 67.

⁶ Angèle Renaud et Nicolas Berland, Op.cit., p 10.

يأخذ مفهوم الأداء الشامل في الجماعات المحلية صيغة أخرى فالجانب الاقتصادي والمالي في المنظمات الاقتصادية الذي ينص على تلبية حاجيات المساهمين يأخذ شكل آخر يتمثل في حسن تسيير الموارد المقدمة في إطار ميزانية الدولة لتسيير مختلف عمليات الجماعات المحلية، خلق الثروة كعائدات للدولة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بها. هذا التغير في شكل الهدف الاقتصادي يؤثر على توحيد مفهوم الأداء الشامل بين الجماعات المحلية والمنظمات الاقتصادية.

تؤثر طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أيضا أن على تقديم تعريف شامل ونهائي للأداء الشامل وذلك للأسباب التالية:¹

- المنظمات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أهداف متضاربة فيما بينها في نفس الوقت تمثل رغبات أصحاب المصالح والتي قد تكون متضاربة في معظم الأحيان.
 - عدم قدرة المنظمة على إهمال أحد الأطراف صاحب مصلحة أو تفضيل أحد الأطراف على الآخر.
 - عدم القدرة على إيجاد حل لهذه الوضعية عن طريق تبني خيار معين وإهمال باقي الخيارات.
- إذ من الممكن أن تجد الجماعات المحلية نفسها في وضعية تحاول من خلالها الموازنة بين تحقيق رغبات المواطنين القاطنين بإقليمها أو تحقيق أهداف حكومية بشكل عام والتي يمكن أن تكون في تضارب مع أهداف المواطنين، خصوصا في الجانب المالي أو أهداف المنظمات التي تنشط في إقليمها بحيث لا يمكنها إهمال أي طرف أو إعطاء أفضلية لأحدهم على حساب الآخر.
- يجب أن تستبدل القياسات المالية على المدى القصير بعدد من القياسات والمؤشرات الغير مالية لتشكل هدف مناسب تعمل المنظمة على تحقيقه على المدى الطويل.² فالأداء الشامل يتطلب أن تكون للمنظمة نظرة أبعد من تلك الخاصة بالأداء المالي وتبحث عن المؤشرات المناسبة لقياسه بوضع نظام قياس متوازن قائم على مؤشرات مالية وغير مالية لقياس البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للأداء.
- يحتل الأداء الاجتماعي والبيئي مكانة هامة في مفهوم الأداء الشامل ويمكن التطرق إلى هذه المكانة وفق مقاربة معيارية ومقاربة واقعية، فحسب المقاربة الأولى سلوكيات المنظمة وكل متعامل خاضعة لحكم باقي المتعاملين أو أصحاب المصالح وتصرف المنظمة بطريقة مسؤولة اجتماعيا لها مبررات أخلاقية، أما حسب المقاربة الثانية فالمنظمة لا يمكن أن تقطع تواصلها المستمر مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها وكون المنظمة مسؤولة اجتماعيا يدخل ضمن عمليات خلقها للقيمة.³ الاعتماد على الأداء المالي للمنظمة بإهمال باقي الأبعاد الاجتماعية والبيئية يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة للأداء الشامل المرغوب فيه.

¹ Jean-Noël Chauvey et autres, Rhétorique et mythe de la performance globale ; l'analyse des discours de la globale reporting initiative, Critical Perspective on Accounting, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2014.09.013>, p4.

² Angèle Renaud et Nicolas Berland, Op.cit., p5.

³ Christophe Maurel et Tensaout Mouloud, Op.cit., pp 74-75.

الفصل الثاني: الأداء التنظيمي بين المقاربة التقليدية والمقاربة الشاملة

يختلف الأداء الشامل في مؤشرات قياسه عن الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي أو أداء الموارد البشرية داخل المنظمة، والجدول التالي يلخص بعض المؤشرات المستخدمة في قياس كل منها ويوضح هذا الاختلاف:

الجدول رقم 1.2: مؤشرات الأداء الشامل

شكل الأداء	المؤشرات المستعملة في أدبيات الموضوع
أداء العمال	- الاستطلاع الاجتماعي. - نوعية الحياة. - الاستقلالية.
الأداء الاقتصادي	- النمو. - السيولة من أجل الحفاظ على الاستقلالية وضمان نمو المنظمة. - قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد. - الوضعية المالية الجيدة. - تلبية حاجيات الزبائن. - نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة.
الأداء المستدام	- خلق فرص العمل. - الاستثمار في المجتمع. - نوعية الحياة الخاصة. - سمعة المنظمة. - التوازن بين الوضعية المالية الجيدة، الاندماج الاجتماعي واحترام المحيط.

المصدر: Sandrine Berger-Douce, Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, Vol 3, n° 12, 2014, p14.

نلاحظ من الجدول أن المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء المستدام لا تكتفي بالجانب الاجتماعي للعمال داخل المنظمة بل تتعدى ذلك للمجتمع المحيط كما أنها تدمج عدة أبعاد مالية، اجتماعية وبيئية وتسعى لتحقيق توازن بينها.

تجدر الإشارة إلى عدم تمكن الباحثين في الأدبيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من تقديم تعريف دقيق للأداء الاجتماعي الذي يشمل البعد البيئي ضمناً وتعرف في غالب الأحيان بتطبيق المسؤولية الاجتماعية، كما أن عملية قياسها لم تعالج إلا على مستوى نظري وتركت إشكالية وضعها قيد

التشغيل للباحثين في الدراسات الميدانية.¹ فالوسائل المعتمدة في تقييم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية تختلف حسب كل منظمة لعدة عوامل لهذا يجب تكيف الوسائل المستخدمة في قياس الأداء الشامل حسب كل حالة.

ثانيا: أهمية وأهداف الأداء الشامل للمنظمات

يحوز اهتمام المنظمة لتحقيق أداء شامل على أهمية بالغة حيث أنها ليست مطالبة فقط بتحقيق أهداف الملاك بل تتعدى ذلك نحو سلوكياتها الاجتماعية وبيئية تمكنها من تلبية أهداف كل أصحاب المصالح.² فعدم تلبية المنظمة لأهداف بعض أصحاب المصالح يؤثر مع مرور الوقت على تحقيق أهداف أصحاب المصالح الآخرين لذلك يجب أن يحوز كل صاحب مصلحة على أهمية جزئية في أهدافها. كما أن سعي المنظمة لتحقيق أدائها الشامل يشجعها على التطور دون أن ترهن مستقبلها عن طريق حلول راجح- راجح مع أصحاب المصالح.³

لا يمكن للمنظمة ضمان استدامتها إلا إذا اعتمدت على الأسس الثلاثة، والتطور داخلها لا يتحقق إلا اعتمادا عليها لتضمن تحقيق الأداء الشامل، كما أنه لا يمكن اعتبار الانشغالات البيئية والاجتماعية انشغالات من الدرجة الثانية وعدم إدماجها مع الاستراتيجية العامة التي تسعى لها مما يؤدي لاستعمال نظامين لمراقبة التسيير في نفس الوقت ويهمل الانشغالات البيئية والاجتماعية داخل المنظمة ولا يتطرق لها إلا من باب تحقيق أهداف اقتصادية.⁴

تتجلى لنا أهمية الأداء الشامل للمنظمة أيضا في العديد من النقاط يذكرها مركز المسيرين الشباب (CDJ) حيث يفضل استعمال مصطلح الأداء الشامل للتعبير عن التنمية المستدامة بالمنظمة، لأنه حسب هذه الأخيرة التنمية المستدامة تبحث عن خلق تفاعل بين أبعادها الثلاثة بينما الأداء الشامل يبحث عن خلق توازن بينها، والمنظمة التي تطور أدائها الشامل هي منظمة:⁵

- لها خطط مستقبلية وتبني استراتيجياتها على المدى الطويل.
- تشرك مستخدميها في بنائها وتطويرها.
- تعتبر الموارد البشرية مجال استراتيجي للتطور ونمو مهارات المستخدمين.
- تطور بصفة هيكلية الحوار بين مختلف أصحاب المصالح بالمنظمة.

¹ Michel Capron et Françoise Quairel, Op.cit., p8.

² Ibid., p 6.

³ Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie, *Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants*, Humanisme et Entreprise, Vol 297, n° 2, 2010, p17.

⁴ Ibid., p 22.

⁵ Doune Barbo, *Gouvernance et performance des institutions publiques : Le cas de la Communauté Urbaine de Garoua au Cameroun*, Edition connaissances et Savoirs, Edition Publibook, Paris, 2016, p 32.

- تأسس علاقاتها مع مورديها وزبائنها على أسس أخلاقية، عادلة ومستدامة.
 - تضع الابتكار في محور استراتيجيتها.
 - تحترم بيئتها المحيطة.
 - لديها اهتمام كبير بالمجتمع المدني وتدمج ممثلها في الحياة الاجتماعية.
- يتجلى لنا الدور الأساسي للموارد البشرية في تحقيق أداء شامل بالمنظمة؛ إذ يعتبر إشراك المستخدمين عامل أساسي في تحقيقه، كما تتجلى لنا أهمية تحقيق الأداء الشامل بالنسبة للمجمع والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- تسعى المنظمة من خلال الأداء الشامل إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن أن نذكر منها ما يلي:¹
- **نحو العملاء:** تلتزم المنظمة ببذل الجهود وتوفير الموارد التي تمكن من الرفع من رضا الزبائن عن السلع والخدمات المقدمة لهم.
 - **نحو فئة الملاك:** بذل كل الجهود من أجل تحقيق العائد المناسب للأموال المستثمرة لأطول مدة ممكنة في حالة منظمة اقتصادية خاصة، أما في حالة ما إذا كانت المنظمة عمومية فبذل الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من الوصاية.
 - **نحو فئة المستخدمين:** بذل كل الجهود من أجل توفير كل العوامل المناسبة لتعميق الشعور بالانتماء للمنظمة وتحسين مستواهم المعيشي.
 - **نحو المجتمع:** سعي المؤسسة لزيادة رفاهية المجتمع والارتقاء بمستواهم الاقتصادي، الاجتماعي، العلمي والتربوي من خلال بذل جهود وخلق انطباع إيجابي وبالتالي تكون مقبولة ومرغوبة من الرأي العام.

¹ صادق الحسني، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشأة في ضوء معايير المراجعة الدولية الأمريكية، معهد الإدارة العامة، العدد 93، مسقط، عمان، 2004، ص 27.

المطلب الثاني: عوامل تحقيق الأداء الشامل وأبعاده

يحتاج تحقيق الأداء الشامل لتوفر مجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيق الأبعاد الثلاثة له وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى هذه العوامل والأبعاد المختلفة.

أولاً: عوامل تحقيق الأداء الشامل للمنظمة

تحقيق المنظمة نجاح في توجهها نحو الأداء الشامل يحتاج إلى غرس مجموعة من الممارسات تعكس رغبتها في ذلك، وتعميمها على كل الأنشطة ومراكز القرار داخلها، ولتحقيق هذا تعددت العوامل التي من شأنها المساهمة والتأثير على تحقيق هذا الهدف.

يعتبر مسعى المنظمة لتحقيق التنمية المستدامة عامل للابتكار، إطلاق منتجات وخدمات جديدة تحقق قيمة مضافة اجتماعية وبيئية تمكن من التميز على المنافسين، حيث يجب أن تعتبر المنظمة المسؤولية الاجتماعية استراتيجية للرفع من تنافسيتها، كما أن المنظمة تحتاج إلى تحديد والتحكم على المدى المتوسط والطويل في المخاطر والفرص المرتبطة بنشاطها.¹ فتأثير المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المنظمة عامل أساسي يشجعها على العمل على زيادة حصصها السوقية وزيادة أرباحها وبالتالي الحصول على مكافئة مقابل تميزها في الجانب الاجتماعي والبيئي على بقية المنافسين، فعلى الدولة أن تعمل على خلق نفس الآلية بين الجماعات المحلية من خلال مكافئة تلك التي تحقق تميزاً مقارنة بقريناتها على المستوى الاجتماعي والبيئي كما أن المجتمع سوف يكافئ المجالس المنتخبة من خلال إعادة تعيينها على رأس إدارة الإقليم أو الجماعة المحلية المعنية.

يتفق مع النظرة السابقة (CJD) في الاعتقاد بأن تحقيق الأداء الشامل يتطلب أن تكون المنظمة قبل كل شيء متميزة عن الآخرين، أن تنطلق في مشروع لديه معنى وتكون في الاستماع لأصحاب المصالح وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرهم عليها، بالإضافة إلى أن المنظمة التي تضع نظم إدارية لقياس الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي ستكون أكثر تنافسية وأكثر انفتاحاً على الأسواق الجديدة، كما يرى هذا المركز أيضاً أن نقطة الانطلاق تكون من الداخل عن طريق إقناع إدماج المستخدمين في العملية.² فمستخدمي المنظمة على اعتبارهم المورد الفكري بها لهم الدور الجلي في تحقيق المنظمة لأدائها الشامل وعملية نشر الوعي بينهم حول أهمية ما تصبوا إليه المنظمة وما تهدف إلى تحقيقه يعتبر نقطة الانطلاق.

¹ Judith Saghroun et Jean-yves eglem, *À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers*, Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol 14, n° 1, 2008, p 95-96.

² Meunier Michel et Luciani Daniel, *Un engagement des concepts et des méthodes pour une économie au service de l'Homme : La performance globale, pour des entreprises durables*, Annales des Mines - Réalités industrielles, Vol mai 2011, n° 2, 2011, p 56-57

يتوجب على المنظمة تنصيب أدوات على المستوى العملي تمكن من قياس الأبعاد الثلاثة مدمجة مع بعضها البعض، على أن هذه الأدوات عادة ما تقسم وفق مقاربتين الأولى نقدية محاسبية والثانية تسعى إلى بناء نظام مؤشرات متماسك ومتجانس، ومن الأفضل للمنظمة الاعتماد على المقاربة الثانية نظرا لما يعاب على الأولى خصوصا ما تعلق منها بالنظرة المالية قصيرة المدى، كما يجب أن تشتمل هذه الأدوات على قياسات خاصة بمجمل أصحاب المصالح بالمنظمة.¹ فعملية القياس تمكن من تسهيل التحكم لذلك يتوجب على المنظمة وضع أنظمة قياس مناسبة للأداء المحقق ومعرفة موقعها من الأهداف المسطرة وتصحيح أي انحراف.

يعد التنظيم المناسب من أجل الاستجابة للمطالب الاجتماعية المتنامية عامل آخر من شأنه مساعدة المنظمة على تحقيق أدائها الشامل.² فالتنظيم الغير المناسب للأفراد والوظائف الداخلية له التأثير السلبي على قدرة المنظمة على تحقيق ما يطمح إليه أصحاب المصالح بها، وبالتالي يتوجب عليها وضع وظائف إدارية ذات مهام واضحة متكاملة فيما بينها تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وفق الموارد المتاحة.

يتطلب تحقيق الأداء الشامل أيضا استحداث نظام لمراقبة التسيير أي مجمل القواعد، المعايير والسلوكيات التي تضعها المنظمة للتأكد من أن العمليات اليومية تسيير وفق ما خطط له، حيث يجب أن تتم عملية تحديث نظام مراقبة التسيير التقليدي ليساير الأبعاد الاجتماعية والبيئية للأداء بوضع مؤشرات أخرى للأداء.³ كما أن "نظام مراقبة التسيير للتحكم في الأداء الشامل يجب أن يكون خاص بكل منظمة على حدى"⁴، فابتكار الجماعات المحلية لنظام مراقبة تسيير خاص بها له دور كبير في فعالية هذا الأخير في تحقيق أهدافه، حيث يمكن أن تكون هيكلته متشابهة بالنسبة للجماعات المحلية نظرا لتماثل هيكلتها الوظيفية عادة إلا أن المؤشرات التي تقيس تحقيق الأداء الشامل يجب أن تناسب كل منها وكل إقليم على حدى.

عادة ما يكون للعوامل الاقتصادية الهيكلية والعوامل القانونية تأثير على تطور وتمثيل أداء المنظمة، فالإطار الاقتصادي العام من شأنه التأثير على الجانب الاجتماعية والبيئية التي يكون الاهتمام بها أكبر خلال فترات الازدهار بينما يقل الاهتمام بهذه الجوانب في فترات الانكماش.⁵ يمكن للوضع الاقتصادية للدولة التأثير على توجه الجماعات المحلية نحو تحقيق الأداء الشامل فالاهتمام بالجوانب الاقتصادية يكون له أولوية على حساب الجوانب الاجتماعية والبيئية خصوصا في الأزمات، على عكس فترات الرواج التي تتميز بإمكانية الاهتمام بالجوانب الثلاثة.

¹ Michel Capron et Françoise Quairel, *Op.cit.*, pp 10-13.

² Christophe Germain et Stéphane Trébucq, *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, Semaine sociale Lamy, n° 1186, France, 2004, p 37.

³ Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie, *Op.cit.*, pp 18-19.

⁴ *Ibid.*, p28.

⁵ Jennifer boutant et Marie-Anne Verdier, *Restructurations et représentation de la performance : Le cas des sociétés françaises cotées*, La Revue des Sciences de Gestion, Vol 273 - 274, n° 3, 2015, p22.

ثانياً: أبعاد الأداء الشامل للمنظمات

يتمحور الأداء الشامل للمنظمة حول ثلاث أبعاد أساسية تتمثل في الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي والتي تعكس في مجملها تطلعات أصحاب المصالح والتي تحاول المنظمة تحقيقها. التقييم العادل للأداء يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث أبعاد أساسية تعرف بالعوامل الخارجية لنشاط أي منظمة:¹

- **البعد العمومي:** المرتبط بكل الخيرات، الخدمات والمنتجات والتي لها بطريقة أو بأخرى صفة التشاركية بين أفراد المجتمع.
- **البعد البيئي:** الذي يعكس أساسا النفايات ومخلفات العملية الإنتاجية اتجاه الطبيعة.
- **البعد الاجتماعي:** الذي ينعكس عن طريق العديد من الظواهر الاجتماعية كالبطالة.

يدافع مركز (CJD) على ضرورة تجميع الأداء الاقتصادي والذي يعكس ثقة المساهمين أو الزبائن بالمنظمة، والأداء الاجتماعي والذي يعكس الاهتمام الممنوح للمستخدمين، رفايتهم الخاصة، وكذا مساهمة المنظمة في تطوير الإقليم والمجتمع الذي تنشط فيه، والأداء البيئي الذي يدمج المنظمة في الأنظمة البيئية المحيطة بها وتأثيرها عليها.² الأداء الاقتصادي يرتبط أساسا بملاك المنظمة وكذا الزبائن وعلاقتهم مع المنظمة بينما ينقسم الأداء الاجتماعي إلى أداء اجتماعي داخلي وخارجي، حيث يجسد الداخلي في علاقة المنظمة مع مختلف مستخدميها بينما يجسد الخارجي علاقة المنظمة مع بقية المجتمع الذي تنشط فيه، فيما يتجسد الأداء البيئي في التأثير الذي تحدثه المنظمة في بيئتها الطبيعية.

يمكن تلخيص الأبعاد الثلاثة للأداء الشامل في الأداء الاقتصادي المتمثل في قدرة المنظمة على المساهمة في التنمية الاقتصادية للإقليم الناشطة في ظل منافسة أخلاقية، بينما يعبر عن الأداء البيئي على انسجام أنشطة المنظمة مع المحافظة على الأنظمة البيئية حيث يحتوي هذا الانسجام على تحليل لآثار المنظمة ومنتجاتها على مستوى استهلاك الموارد، النفايات الناتجة والانبعاثات الملوثة، ويعبر الأداء الاجتماعي في الأخير عن الآثار الاجتماعية للمنظمة على مجمل أصحاب المصلحة سواء العمال، الموردين، الزبائن والمنظمات الأخرى بصفة عامة.³

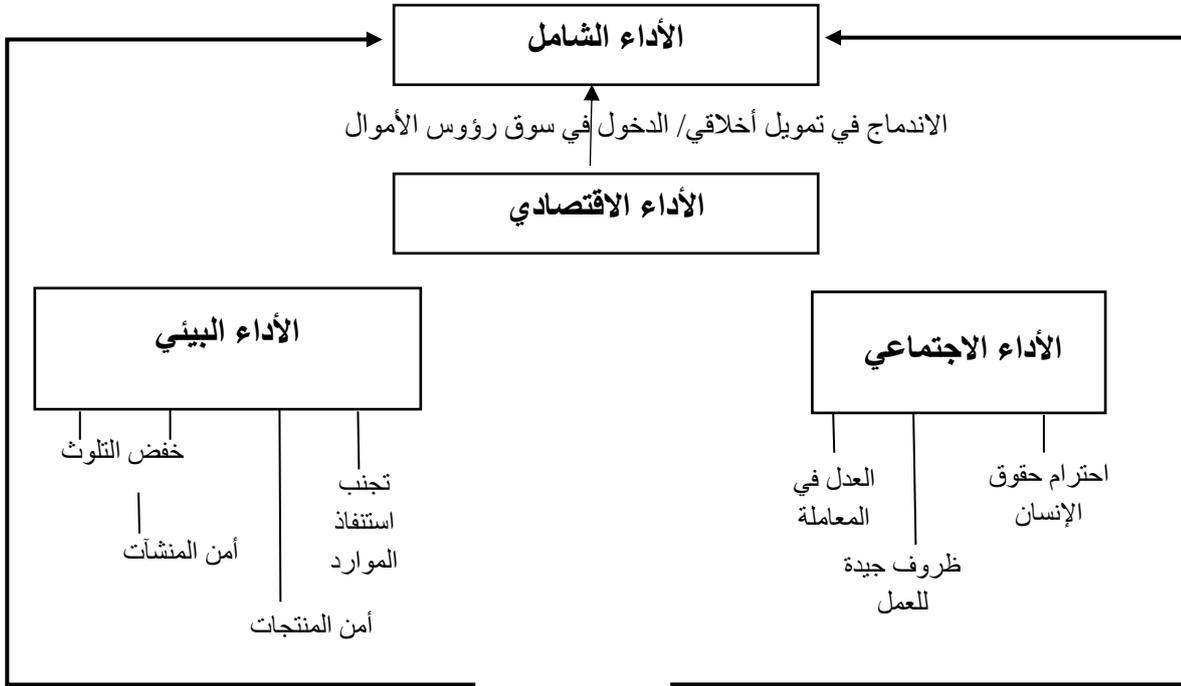
الشكل التالي يلخص أبعاد الأداء الشامل للمنظمة:

¹ Michel Capron et Françoise Quairel, Op.cit., p6.

² Sandrine Berger-Douce, Op.cit., p13.

³ Philippe Callot, *Pilotage d'entreprise et RSE : Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME*, Vie & sciences de l'entreprise, n° 195 – 196, 2013, p 3.

الشكل رقم 2.2: أبعاد الأداء الشامل



خفض التكاليف المباشرة (تجنب إهدار الموارد)
 خفض مخاطر الحوادث والمخاطر القانونية
 حصة سوقية أكبر
 فرصة لإطلاق منتجات جديدة

خفض احتمالية الحوادث الغير متوقعة
 (الاحتجاجات، الإضرابات)
 الرفع من التحفيز لدى العمال
 سهولة توظيف الإطارات

المصدر: Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie, Op.cit., p7

الجماعات المحلية بدورها ليست في معزل عن ضرورة تحقيق الأبعاد الثلاثة للأداء الشامل، إلا أن هذه الأبعاد يجب أن تكيف مع خصوصيتها المختلفة باعتبارها المسؤول الأول عن الإقليم يتسع بعد أدائها البيئي ليشتمل على مراقبة التأثير البيئي لنشاط المنظمات خصوصا الاقتصادية منها على إقليمها والمواطنين المقيمين به، كما أن الأداء الاقتصادي بها يأخذ شكلا آخر حيث إذا اعتبرنا أنه يتجسد في تحقق طموحات الملاك والزبائن، فإن الجماعات المحلية خاضعة للدولة وهي المسؤولة عنها من خلال مجلس منتخب وبالتالي فإن تجانس الأداء المحقق من قبلها مع أهداف الدولة والمجلس المنتخب هو ما يشكل البعد الاقتصادي لأدائها الشامل.

المطلب الثالث: قياس الأداء الشامل للمنظمات

تعددت المبادرات الهادفة لقياس توجه المنظمة نحو تحقيق أدائها الشامل سواء الداخلية التي تؤسس المنظمة لها أو الخارجية التي تضعها المنظمات والهيئات الدولية في هذا المجال.

أولاً: قياسات الأداء الشامل

سعت العديد من المبادرات والأدوات لقياس مدى تحقيق المنظمة وأخذها بعين الاعتبار لجانب واحد فقط أو جانبيين من الأداء الشامل دون أن تأخذ بالجانب الثالث، والجدول التالي يوضح مختلف قياسات الأداء الشامل للمنظمات:

الجدول رقم 2.2: قياسات الأداء الشامل

الوصف	الأداة	البعد
تحقق هدفين: - تقييم التكاليف المخصصة من قبل المنظمة من أجل حماية البيئة. - تقييم تكاليف الأضرار المسببة من قبل المنظمة للبيئة.	المحاسبة البيئية	
يعالج هذا المعيار أساساً الإدارة البيئية حيث يمكن المنظمة من وضع سياسات وأهداف تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى الخاضعة لها المنظمة والمرتبطة بالجانب البيئي.	معيار iso 14000	البيئي
يهدف هذا النظام إلى الرفع من النتائج البيئية لكل المنظمات الأوروبية من جهة والإفصاح عن المعلومات المرتبطة بذلك للعامّة من جهة أخرى.	معيار EMAS	
تهدف هذه الأداة إلى: - توضيح العلاقة بين المساهمة الإيجابية والسلبية للمنظمة على المجتمع والبيئة. - إدراك وإظهار تأثيرات المجتمع على المنظمة. يجب أن تمكن هذه الأداة من إدارة المسؤوليات الاجتماعية والبيئية للمنظمة.	المحاسبة الاجتماعية والبيئية	اجتماعية وبيئية
هذا المعيار يقدم قاعدة لمنح شهادة مبنية على الحقوق الأساسية للعمال (قواعد المنظمة الدولية للعمل)، إذ يتعلق بوثيقة من أجل وضع نظام للإدارة الاجتماعية.	معيار SA 8000	

<p>هذا المعيار متعلق بالأداء الاجتماعي يختص بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية. توفر إطار مرجعي من خلاله تتمكن المنظمة من تعريف قيمها وأهدافها الخاصة حول الأداء الاجتماعي والأخلاقي وبدء حوار من مختلف شركائها.</p>	<p>معيار AA1000</p>	<p>اجتماعية</p>
<p>هذه الوثيقة تلخص المعطيات الرقمية الأساسية التي تمكن المنظمة من تقييم وضعيتها في الجانب الاجتماعي.</p>	<p>الميزانية الاجتماعية</p>	
<p>معيار ISO 26000 يمثل المعيار الدولي المستقبلي الذي يضم مختلف الإرشادات حول المسؤولية الاجتماعية.</p>	<p>معيار ISO 26000</p>	
<p>تستعمل هذه الأداة المتوازنة لقيادة وقياس الأداء إذ شكلت موضوع البحث للعديد من الدراسات في مجال الأداء الشامل والاجتماعية والبيئي.</p>	<p>لوحات القيادة الاستراتيجية المطورة</p>	
<p>ترتكز أسسها على مفهوم رأس المال الفكري، حيث تأخذ بعين الاعتبار الأداء الاجتماعي والبيئي خصوصا ما تعلق منه بالمستخدمين والزبائن عن طريق سلسلة من المؤشرات المفتاحية.</p>	<p>أداة Skandia Navigator</p>	<p>الشامل</p>
<p>تقدم هذه المبادرة الإرشادات من أجل إعداد تقرير حول التنمية المستدامة وتقتراح مؤشرات أداء موزعة على ثلاث محاور: اقتصادية، اجتماعية وبيئية.</p>	<p>المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI</p>	

المصدر: Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie, Op.cit., p20

تندرج معظم المعايير في إطار مبادرات هيئة الأمم المتحدة من أجل فرضها على المستوى العالمي وهذا ما جعلها تأخذ صورتين، إما في صورة أمر (اتفاقيات دولية، قوانين داخلية) أو في صورة اختيارية (ميثاق أخلاقيات، توصيات منظمات عالمية).¹

يعاب على الأدوات التي تقيس البعد الاجتماعي أو البيئي أنها لا تتطرق إلا إلى بعد واحد من التنمية المستدامة أو الأداء الشامل للمنظمة، كما أن العديد من الأدوات المخصصة لقياس الأداء الشامل كمعيار ISO 26000 لا يقدم قياسات لهذا الأخير إنما إرشادات فقط من أجل تحقيقه، بينما يعاب على الأدوات

¹ Marc Arbouche, *La mesure et la responsabilité sociale et sociétale*, Humanisme et Entreprise, Vol 297, n° 2, 2010, p 82.

المخصصة لقياس الأداء الشامل غياب العلاقة التشاركية بين أبعاد الأداء الثلاثة التي تمكن من الحصول على أداء مدمج، وتعد المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI المعيار الأكثر تطورا حول التنمية المستدامة.¹ يمكن تقسيم الأدوات السابقة إلى خارجية وداخلية، فالخارجية منها هي التي اقترحتها مختلف الهيئات الدولية على المنظمة من أجل تطبيقها في تحقيق أدائها الشامل ومن أبرزها معايير ISO وكذا مبادرة GRI، بينما الداخلية منها هي تلك التي تقوم المنظمة بإعدادها بنفسها ولعل أبرزها مختلف لوحات القيادة الاستراتيجية المطورة والتي تشمل بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التقليدية للوحة القيادة المتوازنة على أبعاد أخرى تخص الأداء الاجتماعي والبيئي للمنظمة.

ثانيا: المبادرة الدولية لإعداد التقارير GRI

بغض النظر على مختلف المبادرات الدولية الأخرى في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعد هذه المبادرة حاليا الأكثر تطورا واستعمالا من قبل المنظمات بمختلف أشكالها. تعددت المواضيع التي تم التطرق إليها في التقارير السنوية للتنمية المستدامة ولكن الهدف الأساسي لهذه المبادرة هو إعداد تقرير ووثيقة معيارية تطوعية، توجه للعديد من المستهدفين وتكون وسيلة اتصال بين المنظمة والبيئة المحيطة.²

تأسست هذه المبادرة في إطار تشاركي بين منظمة الاندماج من أجل اقتصاد مسؤول بيئيا وبرنامج هيئة الأمم المتحدة للبيئة، حيث تعتبر المنظمة الدولية لإعداد التقارير منظمة غير ربحية هدفها تعزيز التنمية المستدامة وتطوير مواصفات تحتوي على مؤشرات وإرشادات تمكن المنظمات من تحقيق الأداء الشامل في مجال المسؤولية الاجتماعية بالتعاون مع المنظمات الاقتصادية الكبرى، المنظمات الغير الحكومية وبقية الفاعلين الآخرين.³

تأسست هذه المبادرة العالمية سنة 1997، تضم العديد من الفاعلين وتجمع بين أكثر من 1000 مشارك ممثلين عن المئات من المنظمات لوضع إطار مشترك لإعداد التقارير عن الآثار الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية لنشاط المنظمات، وتهدف أساسا إلى تعزيز المقارنة ومصادقية الممارسات المعتمدة فيما يخص إعدادها على المستوى العالمي، لتضم مفاهيم مشتركة، لغة موحدة ونظام للقياس.⁴

تنقسم مؤشرات هذه المبادرة إلى ثلاث فئات تعكس مكونات وأبعاد الأداء الشامل، فالاقتصادية منها تقيس تأثير المنظمة على الوضعية الاقتصادية لأصحاب المصالح بها وعلى الأنظمة الاقتصادية على

¹ Loubna Barmaki et Driss Aitcheikh, Op.cit., pp 27-28.

² Judith Saghroun et Jean-Yves Eglem, Op.cit., p 100.

³ Jean-Noël Chauvey et Autres, Op.cit., p 6.

⁴ Anas Hattabou, Op.cit., p 129.

المستوى المحلي، الوطني والدولي، بينما البيئية منها تقيس انعكاس نشاط المنظمة على الأنظمة البيئية وتطبق على المنظمات حسب قطاع نشاطها، بينما تقيس المؤشرات الاجتماعية تأثير المنظمة على النظام الاجتماعي الناشئة به حتى وإن لم تكن هذه المؤشرات محل اتفاق عام نظرا للمتغيرات الثقافية الخاصة والتي تختلف من مجتمع إلى آخر.¹ يمكن تكييف هذه المؤشرات حسب نوع المنظمة وبالتالي يمكن للجماعات المحلية أن تقوم بإعداد تقارير خاصة بها حول التنمية المستدامة وأدائها الشامل اعتمادا على المؤشرات السابقة.

باعتبار أن كل منظمة تنشط في قطاع معين وما ينتج عنه من اختلافات، أخذت هذه المبادرة هذا بعين الاعتبار باقتراحها لجزء كبير من المؤشرات متناسبة مع كل أصناف المنظمات خصوصا في مجال الموارد البشرية:²

- دوران المستخدمين.
- ترتيب المنظمة كمستخدم.
- دليل على أن المستخدمين على علم برؤية المنظمة ويؤثرون على إدارتها.
- إجراءات التعبير عن التظلمات.
- فتح المجال للنقابات.
- المتابعة البعيدة للمستخدمين المسرحين.

نشرت المنظمة العديد من الوثائق المتعلقة بإعداد التقارير حول الأداء الشامل والتنمية المستدامة على العديد من المستويات:³

- عرفت العديد من مبادئ إعداد التقارير تهدف إلى هيكلة الممارسات في المجال البيئي والاجتماعي مما يمكن المنظمات من إتباع نفس المنهج في إعداد تقاريرها.
- تقدم مجموعة من مؤشرات الأداء، يمكن مقارنتها محاسبيا في المجال البيئي والاجتماعي.
- بالإضافة إلى العديد من الوثائق الموجهة سواء ما تعلق منها بمرافقة المستعملين في إعداد هذه التقارير أو منهجية قياس المؤشرات، أو ما تعلق منها بمؤشرات خاصة بقطاع معين تنشط فيه المنظمة، أو المرتبطة بتقارير بحث تعرض ما تم تحقيقه على أرض الواقع في العديد من القطاعات أو تربط بين هذه المبادرة ومبادرات أخرى خاصة بقطاعات بحد ذاتها.

¹ Angèle Renaud et Nicolas Berland, Op.cit., p 16.

² Marc Arbouche, Op.cit., p 85.

³ Aurélien Acquier, *Les modèles de pilotage du développement durable : Du contrôle externe à la conception innovante*, Doctorat en Science de Gestion, Ecole des Mines de Paris, France, 2007, pp 237-238.

المبادئ التوجيهية لإعداد هذه التقارير تدعمها المؤشرات والوثائق الإضافية الخاصة ببعض القطاعات، بينما تعمل التقارير التي تعرض ما تم تحقيقه على أرض الواقع على تدعيم وتقديم أمثلة واقعية حول تطبيق المؤشرات والوثائق الإضافية.

ثالثاً: لوحة القيادة المتوازنة BSC

تعد لوحة القيادة المتوازنة والمطورة منها من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات من أجل قياس وتحقيق أدائها الشامل عبر مختلف المحاور التي تحتويها، والتي تمكن من قيادة أداء المنظمة بمختلف جوانبه، وتعرف لوحة القيادة المتوازنة بأنها: "تترجم مهام واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء التي تشكل أساس لنظام قيادة الاستراتيجية"¹.

أصبحت لوحة القيادة المتوازنة أداة لمراقبة التسيير لا يمكن الاستغناء عنها في قيادة وقياس الأداء الشامل للمنظمات، حيث أصبح دورها لا يقتصر فقط على قياس الأداء وتوسع ليشتمل على القيادة الاستراتيجية للأداء، وتحتوي هذه الأداء على أربعة محاور تغطي الأبعاد التالية: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية والتعلم الوظيفي، حيث تضم المحاور السابقة مؤشرات مالية وغير مالية وحسب واضعي هذه الأداء فإن لوحة القيادة المتوازنة تمكن من ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف الخاصة ومؤشرات حسب المحاور السابقة ما يمكن من قيادة الأداء بصفة متوازنة².
سوف يتم التطرق إلى لوحة القيادة المتوازنة ومختلف التطورات التي طرأت عليها لتشتمل أبعاد أخرى للأداء تمكنها من قياس التنمية المستدامة للمنظمة بالتفصيل في المبحث الثالث، والذي خصص للوحات القيادة المتوازنة ودورها في قياس الأداء الشامل للمنظمات على اعتبارها أداة يمكن للجماعات المحلية الاستعانة بها مهما كان واقعها الإداري.

رابعاً: حدود أدوات قياس الأداء الشامل للمنظمات

رغم ما توصلت إليه الأبحاث حول وضع أدوات مناسبة لقياس الأداء الشامل وما توفره للمنظمة من حلول لقيادة هذا الأخير إلا أنها تبقى تعاني من مجموعة من النقائص والصعوبات أهمها ما يلي:

- البعد الكلي للتنمية المستدامة وأبعادها جعل من الصعب على المنظمات إدماجها مع مختلف عملياتها على المستوى الجزئي، ولا توجد أي منظمة تمكنت من قياس نسبة إدماج هذه الأبعاد في نشاطها لغياب الأداة المناسبة واعتمادها على أدوات موجودة أصلاً³.

¹ Christophe Germain et Stéphane Trébucq, Op.cit., p 2.

² Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie, Op.cit., pp 22-23.

³ Loubna Barmaki et Driss Aitcheikh, Op.cit., p 23.

- الأدوات المخصصة لقياس أبعاد الأداء الشامل مدمجة تتميز بغموض ناتج عن صعوبة تعريف المنطق الصحيح لقيادة واستعمال هذه الأدوات، كما أن عدم أخذ المنظمة بالبعد الاجتماعي والبيئي في إعداد استراتيجيتها على أرض الواقع من شأنه أن يجعلها تسعى لقياس أهداف لم تهدف إلى تحقيقها أصلاً ويجعل من الصعب تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الأدوات.¹
- تعدد أهداف المنظمة وغياب اتفاق جماعي حولها من شأنه أن يؤثر على تحقيقها خصوصاً إذا كانت متناقضة فيما بينها، فالمكلف بإدارة جماعة محلية قد يضع ترقية المنشآت التحتية لإقليمه هدف أساسي من جهة ويهدف لتخفيض الضرائب من جهة أخرى وهذا يؤدي إلى تعارض الأهداف وعدم قدرته على تحقيقها في نفس الوقت.²
- تعريف الأداء الشامل بحد ذاته يبقى غامضاً وأبعاده الثلاثة دائماً ما تقاس بصفة منفصلة ويتم إعطاء أولوية للبعد الاقتصادي على الأبعاد الاجتماعية والبيئية كما أن الطرق الإحصائية لقياسه محدودة للتقاطع الموجود بين مختلف أبعاده.³
- معظم أدوات قياس تحقيق المنظمة لأدائها الشامل تقدم الخطوط العريضة من أجل الأخذ بعين الاعتبار الأداء الشامل، كما أن معظمها لا يتم ربطه باستراتيجية المنظمة ونادراً ما يتم إدماجها في أنظمة مراقبة التسيير التقليدية.⁴
- المؤشرات النظامية التي تمكن من قياس تأثير نشاط المنظمة على أنظمة أكبر تواجه العديد من العراقيل التقنية والثقافية، بينما المؤشرات المتقاطعة التي تقيس العلاقة بين أبعاد الأداء الشامل تكثفي ببعدين على الأكثر ولا يوجد مؤشر يقيس العلاقة بين الأبعاد الثلاثة.⁵
- بينما تعرف المبادرة العالمية للتقارير (GRI) العديد من العراقيل على مستوى تطبيقها منها:⁶
 - التغييرات التي تطرأ على بعد من أبعاد الأداء الشامل من شأنها التأثير على الأبعاد الأخرى.
 - استراتيجيات التنمية المستدامة تستعمل غالباً بعد من أبعاد التنمية المستدامة كمرجع لتحديد الأهداف في الأبعاد الأخرى.
 - التطورات في مجال التنمية المستدامة على المستويات الكلية تستدعي مواكبتها على المستويات الجزئية لقيادة الأداء عن طريق أدوات جديدة، وليس ضبط ما هو موجود بالمنظمة من قبل ليتمشى مع هذه التطورات.

¹ Christophe Germain et Stéphane Trébucq, Op.cit., p 40.

² Angèle Renaud et Nicolas Berland, Op.cit., p 5.

³ Christophe Maurel et Tensaout Mouloud, Op.cit., p75.

⁴ Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie, Op.cit., p21.

⁵ Angèle Renaud et Nicolas Berland, Op.cit., p17.

⁶ Anas Hattabou, Op.cit., p136.

يؤثر أصحاب المصالح بالمنظمة على تحقيقها لأدائها الشامل، فبعض الأطراف لها أولوية لتحقيق أهدافها من قبل الإداريين، وفي هذه الحالة إذا تعارضت أهداف وطموحات أصحاب المصالح فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق أهداف الأطراف ذوي التأثير العالي عليها مما يصعب عملية تحقيق أداء شامل يضمن مصالح كل الأطراف.¹ عدم إمكانية معاملة المنظمة لكل الأطراف أصحاب المصالح بنفس الأولوية يشكل عائق كبير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بها مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأداء الشامل وحتى قياسه. يتبين من الحدود السابقة أن أحسن وسيلة وأسهلها لقيادة وقياس الأداء الشامل في ظل عدم القدرة على قيادته وقياسه بصفة مدمجة هي التعامل مع كل بشكل منفصل، ووضع المنظمة للأدوات التي تسمح بذلك يعد خطوة في اتجاهها نحو التنمية المستدامة وتحقيقها لأدائها الشامل ولو بصفة جزئية غير مدمجة.

¹ Angèle Renaud et Nicolas Berland, Op.cit., p18.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس الأداء الشامل للمنظمات

باعتبارها من أهم أدوات قيادة الأداء في المنظمة فإن لوحة القيادة المتوازنة أو الاستراتيجية تعد أداة يمكن للمنظمة بنائها من أجل التحكم في أدائها الشامل، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مدخل عام حول هذه الأداة في المطلب الأول متبوع بمراحل تنصيبها ومكوناتها في المطلب الثاني ثم إشكالية ضبط هذه الأداة لتتناسب مع الأداء الشامل.

المطلب الأول: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن

استنادا إلى أبعادها الأربعة ظهرت لوحة بطاقة الأداء المتوازن لمرافقة المنظمة في التحكم في أدائها وقياسه لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب اعتمادا على مؤشرات مختلفة.

أولا: نشأة ومفهوم لوحة القيادة المتوازنة

- ألزمت العديد من الدوافع المنظمات الحكومية الاعتماد على تقييم متوازن لأدائها ليشمل مختلف جوانب النشاط وأصحاب المصاح بها، وتتمثل هذه الدوافع في:¹
- تبني اعتبارات الكفاءة الاقتصادية للموارد المحدودة.
 - تخفيف الأعباء المالية والإدارية عن كاهل الدولة مع خفض برامج الدعم المالي كتوجه نحو صياغة الدور الجديد للقطاع الحكومي.
 - مشاركة المجتمع المدني في استثمار موارد مالية ضمن مشاريع إنتاجية.
 - التوجه نحو ضرورة إعادة هيكلة القطاع الحكومي لمعالجة الخلل في هيكله المالية والإدارية.
 - الحاجة إلى إدماج الإبداع والابتكار في إدارة المشروعات الحكومية بمعرفة القطاع الخاص.
 - التوجه نحو التعاقد مع القطاع الخاص لإدارة، تشغيل وتمويل المشاريع الحكومية.
 - تبني منظومة تعتمد على رأس المال البشري والفكري.
 - الحاجة إلى قياس قدرة القطاع الحكومي التنافسية بدلالة الإبداع، الابتكار، التجديد والتطوير.
 - التوجه نحو تطبيق فلسفة الإدارة الاستراتيجية بوحدات القطاع الحكومي.
 - التوجه نحو العمل بمنظومة الإدارة بالأهداف.
 - تركيز عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي الحكومي على السياسات والأهداف.

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 234-235.

- التحول من مجرد إدارة شؤون الإنفاق الحكومي التي تقتصر على مجرد تنفيذ الميزانية إلى إدارة تقوم على أساس الأهداف والنتائج المحققة.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الأدوات الحديثة التي تستعمل لتقييم وقياس أداء أي منظمة مهما كانت طبيعتها نحو تحقيق أهدافها باشتغالها على أربعة أبعاد أساسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)، تهدف المنظمة عن طريقها إلى تحقيق أهدافها بشكل متوازن يخدم كل أصحاب المصالح بها.
- يعد الأداء المتوازن نتيجة لالتقاء عدة تيارات فكرية إدارية وتراكمات معرفية، ويعود الفضل في ظهورها إلى كل من الباحثين (Robert S. Kaplan) و (David P. Norton) في تسعينيات القرن الماضي تزامنا مع تطور العديد من المفاهيم التي أدت إلى المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في نشوء هذه الأداة، ومن بين الأحداث التي تزامنت مع ظهورها:¹
- التطور الحاصل في مجال الجودة الذي تطور من مفهوم رقابة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة حيث مثل هذا المفهوم مدخلا لتوفير منتجات وتقديم خدمات ذات جودة تضمن ديمومة الميزة التنافسية للمنظمة.
- تجربة المنظمات الأكثر نجاحا على الصعيد العالمي بتوسيع اهتمامها بأبعاد أخرى بالإضافة إلى البعد المالي، لعل أبرزها ما تعلق بالاستراتيجية بعيدة الأمد وكذا تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة بها.
- توسع وإشارة الخبرات الاستشارية من قبل المختصين بالمجال المالي والمحاسبي إلى ضرورة توجيه النظر إلى الجوانب الأخرى للأداء وعدم التركيز على الجانب المالي والمحاسبي كمحصلة نهائية في تقييم أداء المنظمة.
- التطورات الكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات وما توفره من معطيات تمكن من تقديم تفسيرات كمية ونوعية وربطها مع بعضها البعض بما يساهم في التعبير بشكل أفضل عن أداء المنظمة.
- حدود مقاييس الأداء المالي وتركيزها على الأحداث الماضية ولد الحاجة إلى تطوير بطاقة للتقييم المتوازن للأداء ترتكز على الأحداث الماضية لبناء توقعات مستقبلية.
- تعرف بطاقة الأداء المتوازن أو الاستراتيجية بأنها: "إطار جديد يمكن من دمج المؤشرات الاستراتيجية بالإضافة للمؤشرات المالية للأداء السابق، فهي تقترح محددات للأداء المستقبلي وتقوم بإسقاط المهام والاستراتيجيات إلى أهداف بالارتكاز على أربعة أبعاد: المالي، الأداء اتجاه العملاء، العمليات

¹ إدريس وائل محمد صبحي و طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 142-143.

الداخلية والتعلم التنظيمي"¹. كما تعرف أيضا بأنها: "إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها نظام قياس في إطاره يمكن منظمة الأعمال من اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقا لحاجتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات، كذلك فإنها نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"².

مهما تعددت التعاريف المقدمة لها فإنها كلها تصب في كونها أداة تضم مجموعة من المؤشرات المالية وغير مالية مقسمة على أربعة أجزاء، يهتم الجزء الأول بالجانب المالي للمنظمة بينما يضم الجزء الثاني مؤشرات حول عملائها، وتعالج مؤشرات الجزء الثالث أداء العمليات الداخلية للمنظمة، أما الجزء الأخير فيضم مؤشرات حول التعلم التنظيمي للمنظمة.

ثانيا: أهمية وعوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

تهتم المنظمة بها وتعمل على تنصيبها لأهميتها الكبيرة في مختلف المستويات الإدارية بداية من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:³

- تترجم الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.
- تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات، العملاء، وتنمية وتطوير الأسواق.
- تساعد المنظمات على تعديل استراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة داخلها.
- تجمع بين أداء الفرد، أهداف المنظمة، العملاء والمجتمع.
- تحقق من خلال الأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- تربط المستويات الدنيا للأهداف، الأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة.
- تضمن ترابط السبب والنتيجة وتعمل على تجديد الاستراتيجية بشكل مستمر.
- تسهم في نشر الاستراتيجية بكافة أنحاء المنظمة.
- تجمع أهداف الأفراد بالاستراتيجية مما يساعد على تحقيقها.
- تساعد على إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الاستراتيجية مستقبلا.

¹ Manel Benzerafa, *l'introduction de la balanced scorecard (BSC) dans les administrations de l'état en France premières conclusions d'une recherche empirique*, Politiques et management public, Vol 25, n° 4, 2007, p 82.

² إدريس وأنل محمد صبحي وطاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 151.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2008، ص ص 78-79.

- بيان الرؤية والاستراتيجية ووضعها كمرکز الاهتمام وعدم الاكتفاء بالمجالات المالية فقط.
- التأكيد على التغذية العكسية على أسس واضحة.
- تؤكد أهمية كل أصحاب المصالح بالمنظمة.

تبرز الأهمية الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن بسعيها للربط بين استراتيجية المنظمة والإجراءات اليومية المتخذة من قبل المسيرين، فهي تسعى أساساً لتبسيط الاستراتيجية وتقسيمها إلى مجموعة من الأهداف على أرض الواقع يهدف كل فاعل داخل المنظمة إلى تحقيق الجزء المكلف به وبالتالي القضاء على الغموض الذي يحيط بتنفيذ الاستراتيجية في غالب الأحيان.

تعمل العديد من عوامل النجاح على الرفع من فعاليتها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وتسهيل عملية القياس واتخاذ القرار ومن أبرزها:¹

- رؤية استراتيجية واضحة قائمة على مبدأ خلق القيمة.
- اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالاستراتيجية.
- تطوير المقاييس بصفة مستمرة بما يتناسب مع الأولويات الاستراتيجية.
- ربط المقاييس بالحوافز الإدارية.
- ضمان التكامل بين المقاييس غير المالية والمالية.
- إعلان المقاييس في تقرير ربع سنوي على الأقل أو شهري.

تعد الرؤية الاستراتيجية الواضحة إحدى عوامل النجاح الجوهرية في لوحة القيادة المتوازنة على اعتبارها تعكس ما تهدف إليه هذه الاستراتيجية، فعدم تعريف هذه الأخيرة بشكل واضح من شأنه الحد من فعالية بطاقة الأداء المتوازن كما يتوجب على المنظمة أن تربط المقاييس والأهداف المتضمنة بها بحوافز مادية أو غير مادية لتشجيع الأفراد على تحقيق أفضل النتائج.

كما ذهب البعض إلى القول إن بطاقة الأداء المتوازن تركز على عوامل حرجة للنجاح، والمقصود بالعوامل الحرجة تلك العوامل التي من شأنها التأثير على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية وتتمثل في هذه الحالة في:²

- **الخارطة الاستراتيجية:** لا تمثل الاستراتيجية في حد ذاتها ولكن الطريق نحو تحقيقها، وتتمثل في آلية تربط بين النتائج والأفعال التي تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج وتقديم التوضيح الملائم لمجمل الأفعال والمبادرات التي تتبع وتساهم في توجيه المنظمة نحو رؤيتها.

¹ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الاداء، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص 228.
² إدريس وائل محمد صبحي وظاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 163-164.

- **المحاذاة والتكامل:** يجب توضيح العلاقات السببية لمختلف الأفعال والسلوكيات داخل المنظمة وجعلها تسير مختلف عملياتها في تكامل نحو نفس الاتجاه أي التركيز على الأهداف الحقيقية.
- **سرعة التنفيذ:** وضع بطاقة الأداء المتوازن في المستويات العليا ومن ثم تعميمها إلى مستويات أدنى من شأنه أن يقدم ترابط منطقي للمؤشرات وكذا تحقيق سرعة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: محاور ومراحل تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن

تقوم على أربعة محاور أساسية في نموذجها الأولى الذي طور فيما بعد عن طريق إضافة محاور أخرى لتناسب مع التحديات الحالية للمنظمات، كما أن تطبيقها وتنصيبها يتطلب إتباع خطوات منهجية معينة لتحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: محاور لوحة القيادة المتوازنة

تقوم في نموذجها الأولى على المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو التي تعمل في تداخل وتفاعل مع بعضها البعض من أجل تقديم صورة واضحة عن نشاط المنظمة.

1- المحور المالي: أي مقياس تختاره المنظمة لقياس أدائها المالي يجب أن يكون مرتبط بعلاقة وثيقة بالاستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على طبيعة المؤشرات المتبناة، وتعتبر الأهداف المالية النتيجة النهائية لهذا النظام على اعتبار أن بقية المحاور تعمل على تحسين الوضع المالي للمنظمة.¹

يختلف تصور هذا المحور بين المنظمات القائمة على الربح والإدارات العمومية، فبينما يجسد في منظمات الأعمال القيمة التي تخلقها المنظمة لمختلف المساهمين بها لقاء أموالهم المستثمرة في المنظمة وتقاس بالعديد من المؤشرات كالنمو والعائد، فإن المحور المالي في الإدارات العمومية يترجم الموارد المالية المتاحة ومتطلبات تسييرها بكفاءة وتحل الوصاية، السلطات السياسية، البرلمان أو المواطنين مكان المساهمين وتصبح الإدارة العمومية مسؤولة أمامهم مالياً.²

اعتبار الجماعات المحلية إدارة عمومية تهدف إلى تقديم خدماتها للمواطنين فإنها ليست في معزل عن هذا الفكر، فالمحور المالي للوحة القيادة المتوازنة بها يجب أن يتضمن مؤشرات حول تحقيق أقصى عدد من الأهداف بالموارد المتاحة وخلق أكبر قيمة للمجتمع بأقل التكاليف حتى تضمن تحقق الكفاءة في تسيير مواردها، على أن الجماعات المحلية غالباً ما تكون مسؤولة مالياً أمام المواطنين أولاً وأمام مختلف هيئات الرقابة المالية، رغم أن هذه الأخيرة غالباً ما تمارس رقابة الميزانية من الناحية المالية حول توافقها مع التشريعات والقوانين السارية ما يؤدي إلى غياب مؤشرات رقابية تعكس الكفاءة في تسيير الميزانية الممنوحة من الدولة والمساهمة في تحسين المستوى المعيشي لمواطني الإقليم المسؤولة عنه الجماعة المحلية.

2- محور العملاء: يتطلب هذا المحور من المسيرين ترجمة رؤية المنظمة حول خدمة العملاء إلى مجموعة من المقاييس تعكس مدى اهتمام المنظمة بحاجياتهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة تحديد أهدافها حول

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص ص 240-241.

² Manel Benzerafa, Op.cit., p 88.

نوعية المنتج والخدمة المقدمة وتترجمها إلى مقاييس ويسمح هذا المحور للمنظمة بالنظر إلى أدائها من أعين عملائها، ويكون المؤشر الأساسي في هذا المحور هو رضا العملاء كمحصلة نهائية.¹ يجب على مسيري المنظمة تحديد طبيعة ونوعية العميل الذي يهدفون لتحقيق رضاه، السوق الذي تستهدفه المنظمة وطبيعة المنافسة الموجودة به وإدماج رضى العملاء في الاستراتيجية العامة لتحقيق الرؤية، على أن هذا المحور يخدم المحور المالي للمنظمة.² يأخذ هذا المحور مفهوم مختلف بالإدارات العمومية فهو يقوم على الاستجابة لتطلعات المستفيدين من الخدمة العمومية، ما يؤدي بالمسيرين في القطاع العمومي إلى مواجهة مشاكل حقيقية عند محاولة تطبيق نظام لوحة القيادة المتوازنة، لأن الإدارات العمومية تتميز بتعدد أصحاب المصلحة بها ما يولد تعدد الأهداف الاستراتيجية كما أن المسيرين سيجدون صعوبة في التمييز بين العملاء باعتبارهم ملاك في نفس الوقت، وتزيد هذه الصعوبة كلما تم الارتقاء إلى مستويات عليا للإدارة حيث يغلب الطابع السياسي الذي يتميز بغموض أهدافه.³

تجد الجماعات المحلية نفسها في موقع يستوجب عليها الاستجابة لتطلعات المواطنين على اعتبارهم عملاء لها وكذا لتنفيذ مسؤولياتها اتجاههم، مما يستوجب عليها تثبيت الاستراتيجية الإدارية وعدم تغليب الاستراتيجية السياسية التي تتميز بعم الثبات والغموض وتختلف الجماعات المحلية عن منظمات الأعمال في تحقيق رضا العملاء حيث ينعكس هذا الرضى في منظمات الأعمال بزيادة المبيعات وبالتالي زيادة أرباح المساهمين، أما تحقيق رضا العملاء في الجماعات المحلية فسينعكس على الجانب المالي إما بحصولها على موارد مالية أكبر لنجاحها في تحقيق رضى عملاءها و بحصول الهيئة المنتخبة على عهدة جديدة.

3- محور العمليات الداخلية: في هذا المحور يقوم المسيرون بتحديد العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تحقق أهداف العملاء وأصحاب المصالح بشكل عام، على أن القياسات المعتمدة لا تساهم في تطوير العمليات الحالية فقط وإنما تتعدى ذلك إلى عمليات جديدة تبتكر لخدمة وإرضاء العملاء.⁴ يعالج هذا المحور العناصر والأنشطة الداخلية التي تعاني المنظمة فيها من صعوبات برفع المهارات وكفاءة التشغيل، وترتكز على تلك التي تساهم في توليد قصور اتجاه العملاء وعمل على تطويرها لتلائم التطلعات الخاصة بمحور العملاء والمحور المالي وتتعدى ذلك لتطوير عمليات جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة.⁵

¹ إدريس وائل محمد صبحي وظاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 192-195.

² يوسف محمد محمود، مرجع سابق، ص 138.

³ Manel Benzerafa, Op.cit., p 88.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 85.

⁵ يوسف محمد محمود، مرجع سابق، ص 139.

يجسد محور العمليات الداخلية مختلف العمليات التي تسعى المنظمة لتطويرها لتواكب الاستراتيجية، ويجسد في الجماعات المحلية مختلف الإجراءات الإدارية التي يتوجب على هذه الأخيرة تطويرها لتلائم تطورات مختلف أصحاب المصالح بالإقليم. إلا أن هذا التطوير قد يواجه صعوبات وعراقيل متعلقة بغلبة الطابع القانوني على العمليات الداخلية للجماعات المحلية وعدم القدرة على مخالفة مضمون التشريعات التي تنظم وتحكم مختلف الإجراءات وعملية اتخاذ القرار.

4- محور التعلم والنمو: يمكن هذا المحور المنظمة من تطوير عمليات التشغيل الداخلية برفع مستوى المهارات والكفاءات لدى المستخدمين للوصول إلى جودة ومستوى من المنتجات والخدمات المقدمة، وتحقيق رضا الزبون بمساهمة جماعية داخل المنظمة، ويسعى هذا المحور في مضمونه إلى تغطية الفجوة الموجودة بين الموارد المتاحة وتلك الضرورية لتحقيق الاستراتيجية من خلال الارتقاء بالموارد الحالية لتستجيب للاستراتيجية الموسوعة.¹

يقصد بالتعلم التنظيمي والنمو تحديد وتشخيص البنية التحتية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق نمو وتحسن طويل الأجل، ويتحقق هذا من خلال ثلاث موارد هي:²

● **قدرات العاملين:** الدور الأساسي الذي يلعبه العمال داخل المنظمة هو ما جعل هذه الأخيرة تسعى إلى تطوير قدراتهم، حيث أن التطور التكنولوجي حرر العمال من القيام بأعمال روتينية متكررة مما جعل المنظمة تبحث عن تطوير قدراتهم التي تترجم فيما بعد إلى ممارسات إبداعية متجددة عبر توفير مناخ تنظيمي يساهم في خلق حالة من الرضى لديهم، الرفع من إنتاجيتهم وتقليل معدل الدوران.

● **قدرات أنظمة المعلومات:** رغم أهمية رضى العاملين للقيام بمختلف الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، إلا أن هذا الأخير لا يمكن أن يتحقق دون توفر أنظمة المعلومات لتوفير المعلومات بالكم والنوع المناسبين لاتخاذ قرارات تحسن عمليات المنظمة.

● **الإجراءات التنظيمية:** والتي تتمثل في التحفيز، التمكين والاندماج في العمل حيث ينعكس هذا على مجموعة كبيرة من المؤشرات التي يمكن للإدارة متابعتها ويمكن العاملين من تقديم اقتراحاتهم لإيجاد الحلول المناسبة شريطة أن تلقى صدى إيجابي لدى الإدارة العليا.

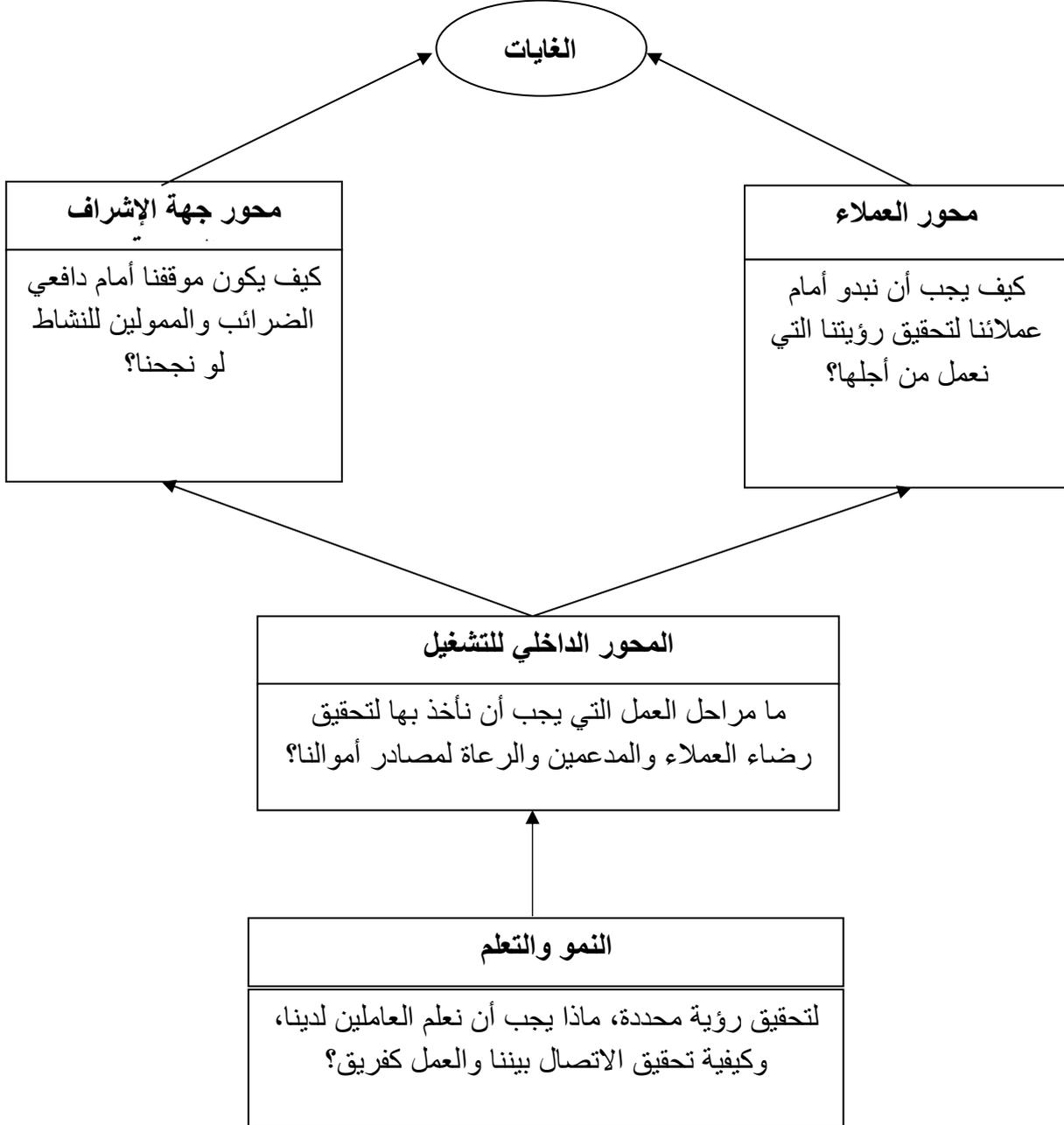
يتلخص هذا المحور في مجموعة من المؤشرات التي تقيس وتعالج الجانب المعرفي والفكري للعمال قصد تطويرها لتلائم الأهداف المختلفة للمنظمة، وتخلق جو من التعلم لدى العمال حيث يصبح العامل متمكن من العمليات المكلف بها بل ويبدع فيها بانتهاج أساليب فعالة تتميز بالكفاءة للقيام بها.

¹ يوسف محمد محمود، مرجع سابق، ص 141.

² إدريس وائل محمد صبحي وطاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 244-249.

والشكل التالي يلخص المحاور الأربعة السابقة:

الشكل رقم 3.2: محاور لوحة القيادة في القطاع العمومي الحكومي



المصدر: يوسف محمد محمود، مرجع سابق، ص177.

ثانياً: خطوات تطبيق لوحة القيادة المتوازنة

- تتعدد خطوات تطبيق نظام لوحة القيادة المتوازنة وهذا لعدة عوامل منها القطاع الذي تنشط فيه المنظمة وكذا حجمها بالإضافة إلى عوامل أخرى، إلا أن المنظمات بشكل عام تتبع الخطوات التالية:¹
- توفير فريق عمل مدرب يتكون من خبراء لهم تجربة في هذا الميدان تتمثل مهمتهم الأولى في توفير مستودع بيانات وإعداد الموازنة الأولية لتحقيق هذا النظام داخل المنظمة.
 - تحديد الاستراتيجيات التي يجب أن تضعها المنظمة لتحقيق الرؤية المتبناة.
 - تحديد خطوات العمل التنفيذية سواء ما تعلق منها بالجانب المالي، العمليات والموارد البشرية.
 - تحديد مقاييس الأداء المناسبة للنشاط بالتشارك مع العمال واستناداً إلى العلاقات السببية بين الفعل وأثاره.
 - تحديد البيانات اللازمة لتشغيل نظام التقييم أو تشغيل مقاييس لوحة القيادة المتوازنة من خلال أنظمة المعلومات الموجودة بالمنظمة أو بناء أنظمة معلومات جديدة تتناسب مع ذلك.
 - تشغيل مستودع البيانات لتوفير كافة البيانات التي تمكن نظام لوحة القيادة المتوازنة من تقييم الأداء، على أن هذه البيانات يتم استخلاصها من مختلف نظم المعلومات الداخلية والخارجية تمكن من إجراء مقارنات بين الأنشطة الحالية والسابقة من جهة وبين المنظمة والمنافسين من جهة أخرى.
 - اختيار برامج التشغيل المناسبة بما يتناسب مع الإمكانيات البشرية والمادية للمنظمة.
 - تصميم لوحة القيادة المتوازنة على أن يتم تعديل محتواها دورياً ليتناسب مع متطلبات نشاط المنظمة.
 - التحقق من قدرة نظام لوحة القيادة المتوازنة على تنفيذ استراتيجية المنظمة وتقييم فاعليته على تحقيق رؤية المنظمة.
- يجب أن تسبق عملية بناء لوحة القيادة المتوازنة خطوات أخرى تتمثل عادة في تحديد رؤية المنظمة بصفة تشاركية وصياغتها بوضوح قبل بناء الأهداف العامة التي تمثل الاستراتيجية المسخرة لتحقيق هذه الرؤية.

¹ سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص ص 240-242.

يلخص الشكل التالي الخطوات السابقة:

الشكل رقم 4.2: خطوات تسبق بناء لوحة القيادة

التساؤلات	النشاط	الخطوة
ما هي الرؤية العامة للمنظمة	تحديد رؤية ورسالة المنظمة	1
أي استراتيجية يجب إتباعها ومبررات الاختيار	تجنيد الاستراتيجيات	2
أي الأشياء يجب التركيز عليها حتى تنجح المنظمة؟	تحديد العناصر الحرجة للنشاط	3
ما الذي يجب قياسه	تحديد المقاسات	4
كيف سيتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل	تحديد وتنمية خطة العمل	5
أي الأفعال يجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف	تطبيق الاستراتيجية	6
كيف ستتم عملية المتابعة وتعديل لوحة القيادة	المتابعة والتقييم	7

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 100.

تختلف الإدارات العمومية عن المنظمات الاقتصادية فيما يخص الرؤية والاستراتيجية ففي حين تسعى المنظمات الاقتصادية في رؤيتها إلى تحقيق موقف تنافسي متميز في القطاع الذي تنشط فيه، تسعى الإدارات العمومية إلى تحقيق رضا المواطنين ومناحي التمويل والاستمرار بنفس الكفاءة مستقبلاً، أما فيما يخص الاستراتيجية المتبعة لتحقيق الرؤية فتتمحور في الإدارات العمومية حول تقديم الخدمات بكفاءة.¹

¹ يوسف محمد محمود، مرجع سابق، ص ص 175-176.

المطلب الثالث: ضرورة ضبط بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الشامل

عرفت بطاقة تقييم الأداء المتوازن العديد من الحدود في التحكم في الأداء الشامل للمنظمة مما خلق ضرورة تطويرها وضبط مؤشراتها ومختلف المحاور الخاصة بها لقياس توجه المنظمة نحو تحقيق التنمية المستدامة.

أولاً: حدود بطاقة الأداء المتوازن التقليدية

قدمت بطاقة الأداء المتوازن من قبل كابلان (Kaplan) ونورتن (Norton) على أنها أداة لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق استراتيجيتها على أرض الواقع من خلال أبعادها الأربعة، إلا أن نجاح هذه الأداة في قياس الأبعاد الثلاثة للأداء الشامل بقي رهينة العديد من العوامل التي تحد من قدرة هذه الأداة. يعرض كل من (Kaplan) و (Norton) بطاقة الأداء المتوازن على أنها تضم العديد من المؤشرات المالية والغير مالية مرتبطة بطموحات وأهداف غير مالية تعكس أداء المنظمة وسبل تحسينه، إلا أن تمثيل الأداء بهذه الطريقة لتحقيق الاستراتيجية والتحكم فيها عن طريق روابط سببية تعرض في البطاقة الاستراتيجية وحصرها في الأبعاد الأربعة لا يمكن من قياس الأداء الشامل للمنظمة.¹

ما يعاب على بطاقة الأداء المتوازن في نموذجها التقليدي هي غلبة المؤشرات المالية على نظيرتها الغير مالية، فهي تولد ترتيب هرمي بين المحاور أو الأبعاد الأربعة وتخضع الأبعاد الثلاثة للبعد المالي، فمحاور العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو كلها تعمل على تحقيق أهداف البعد المالي ولا تعتبر إلا وسائل في خدمته، حيث أن الإمكانات البشرية في بعد التعلم والنمو تمكن من تحسين الإنتاجية وتحقيق رضى العملاء لبلوغ الأهداف المالية للمنظمة وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن في هذه الشاكلة موجهة نحو النتائج الاقتصادية والمالية ولا يمكن اعتبارها أداة لقياس الأداء الشامل.²

تؤثر طبيعة نشاط الجماعات المحلية باعتبارها من الإدارات العمومية على مكونات بطاقة الأداء المتوازن لتقدم تصور آخر للعلاقة السابقة، فالأبعاد الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن تخدم البعد المالي فالتعلم والنمو يخدم العمليات الداخلية للمنظمة من أجل تقديم أحسن خدمة ممكنة للمستفيد ولكن في ظل الموارد المتوفرة، فالنجاحة في تسيير الموارد المالية للمنظمة يعتبر الهدف الأسمى الذي تسعى المحاور الأخرى لتحقيقه وتوضع المؤشرات الخاصة بالمحاور الثلاثة من أجل ضمان أعلى نجاحة ممكنة في تسيير الموارد التي بحوزة المنظمة وبالتالي إرضاء الوصاية. هذا التصور من شأنه أن يجعل متخذي القرار يتجهون إلى قرارات قد لا تخدم المستفيدين من الخدمة العمومية بقدر ما تخدم الإدارة الناجعة للموارد المالية.

¹ Michel Capron et Françoise Quairel, Op.cit., p 12.

² Angèle Renaud et Nicolas Berland, Op.cit., p 14.

أدت الإشكالية المطروحة على مستوى بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من الباحثين إلى محاولة إيجاد حلول مناسبة لتخطي حاجز خدمة المحاور الثلاثة للمحور المالي بتطوير النموذج التقليدي للبطاقة ليتناسب مع تحديات التنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وخلق منظمة مسؤولة اتجاه المجتمع والبيئة المحيطة.

ثانياً: بطاقات الأداء المتوازن للتحكم في الأداء الشامل للمنظمة

شكلت إشكالية ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الشامل محور العديد من الأبحاث التي استخلصت إلى عدة نتائج لتطويرها، وبالتالي إمكانية دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية في أداء المنظمة. يمكن التمييز بين ثلاث طرق لإعداد بطاقة أداء متوازن بأبعادها الاجتماعية والبيئية تحت تسمية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:¹

- المؤشرات الاجتماعية والبيئية تدمج في العلاقات السببية في المحاور الأربعة للبطاقة أي عدم تغيير النموذج التقليدي ولكن توسيعه بإضافة مؤشرات جديدة، وبالتالي فالأداء النهائي المقاس يكون دائماً اقتصادي.
- إضافة محور خامس للمحاور الأربعة من أجل توسيع مجال العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار، وبالتالي فالأداء النهائي يكون اقتصادي بالرغم من العلاقات السببية بين المحاور تم توسيعها والفاعلين سوف يجدون أنفسهم في مواجهة ضرورة إدماج الأبعاد الاجتماعية والبيئية في استراتيجية المنظمة وأهدافها.
- إعداد بطاقة أداء متوازن مستدامة مستقلة ومشتقة من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية يتمحور دورها حول متابعة تطبيق استراتيجية المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهذه الأداة سوف تسعى لقياس مدى تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية غير أنها ستؤدي إلى قياس أداء منفصل عن بعضه البعض.

تسبق عملية إعداد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الشامل للمنظمة بوضع استراتيجية مسؤولية اجتماعية ملائمة ويتعن فيما بعد على بطاقة الأداء المتوازن الربط بين هذه الاستراتيجية والمستويات التشغيلية، كما أن قابلية هذه الأداة على التكيف يمكن من إدماج الأبعاد الاجتماعية والبيئية التي تتميز بكونها نوعية مع الأبعاد التقليدية للأداء في مختلف محاورها يجعل منها الأداة المناسبة للتحكم في الأداء

¹ Michel Capron et Françoise Quairel, Op.cit., p 12.

الشامل للمنظمة بالإضافة إلى اعتبارها في الأدبيات أداة مراقبة تسيير الأكثر ملائمة للتحكم وقيادة أداء المنظمة.¹

اقترح كل من الباحثين (Kaplan) و (Norton) بالإضافة إلى (Hockerts) أن يتم إدماج مؤشرات الاجتماعية والبيئية في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عن طريق دمج الأهداف، المؤشرات والقياسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، وبالتالي ستدمج آليا في العلاقات السببية للبطاقة الموجهة أساسا نحو خدمة المحور المالي، ويعتبر كل من (Kaplan) و (Norton) أن كون المنظمة مواطنة ومسؤولة اجتماعيا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في أدائها عن طريق مؤشرات اجتماعية في محور العمليات الداخلية وكذا توسيع محور العملاء ليشمل كل أصحاب المصالح بها.²

من جهة أخرى ذهب (Bieker) إلى اقتراح إضافة محور خامس لبطاقة الأداء المتوازن يهتم بالمسؤولية الاجتماعية ولم يقدم تفاصيل حول هيكله النظام في هذه الحالة وكيفية قياس الأداء التنظيمي عن طريقه.³ فيما اقترح (Supizet) على المنظمة إعداد بطاقة الأداء المتوازن الشاملة لإرضاء سبعة عملاء: المساهمين، الزبائن، المستعملين، المنظمة بحد ذاتها باعتبارها شخص معنوي، الشركاء، المستخدمين والمجتمع، بالاعتماد على ست علاقات سببية بين أصحاب المصالح:⁴

- إرضاء المساهمين يتم عن طريق تعظيم العائدات الخاضعة لإرضاء الزبائن.
- إرضاء الزبائن يتحقق إذا تم إرضاء مستعملي المنتجات والخدمات المقدمة.
- إرضاء المستعملين يتحقق عن طريق التحسين المستمر لمنتجات وخدمات المنظمة.
- يتحسن أداء المنظمة بإرضاء الشركاء.
- تحسين أداء المنظمة وإرضاء الشركاء يتم عن طريق إرضاء المستخدمين.
- يعظم الأداء الشامل للمنظمة إذا كانت مجموع شروط البيئة الداخلية والخارجية ناتج عن علاقات حضارية، مسؤولة ووطنية اتجاه الجميع.

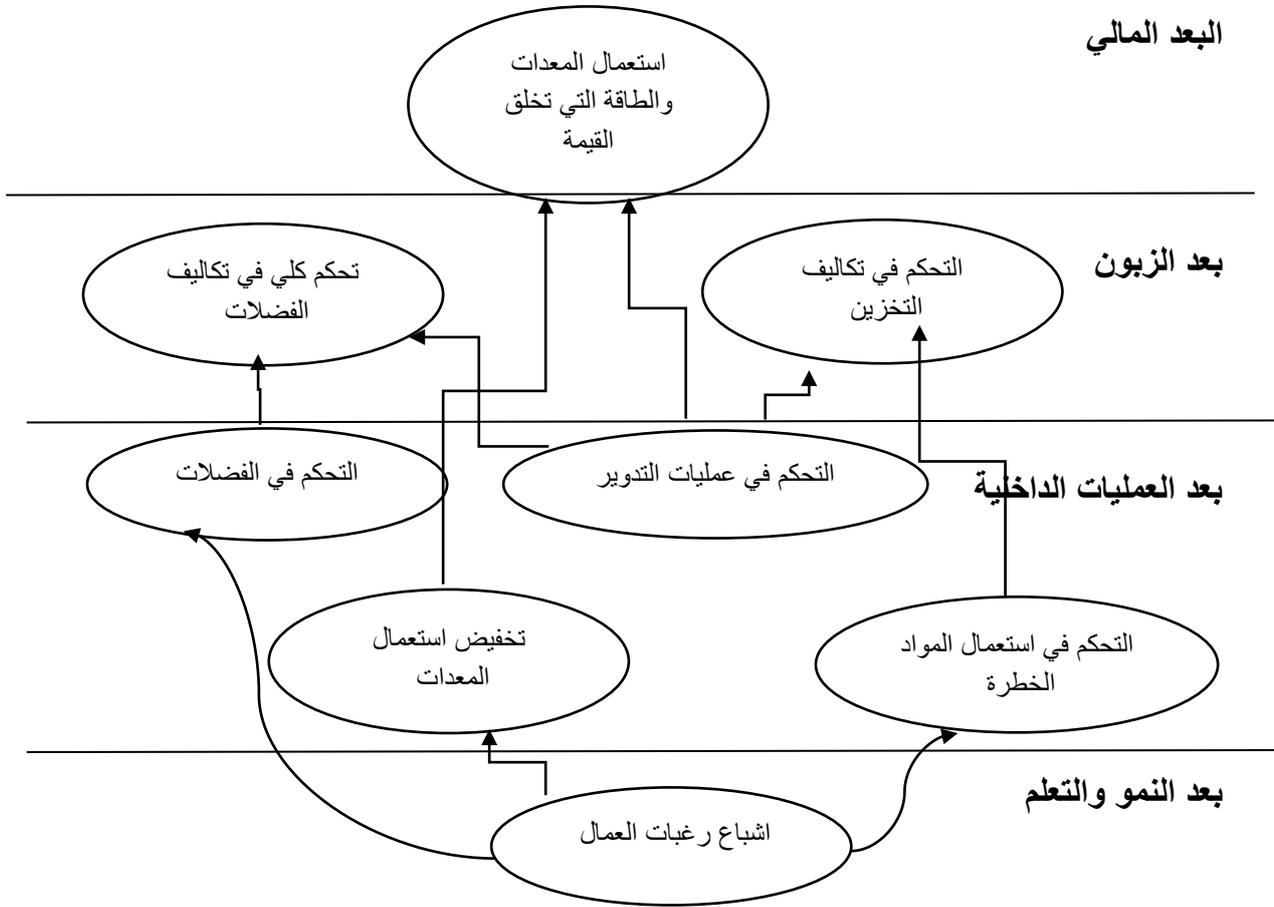
¹ Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie, Op.cit., p 24.

² Ibid., p 25.

³ Angèle Renaud et Nicolas Berland, Op.cit., p 14.

⁴ Anas Hattabou, Op.cit., p 140.

يوضح الشكل التالي العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:
الشكل رقم 5.2: العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

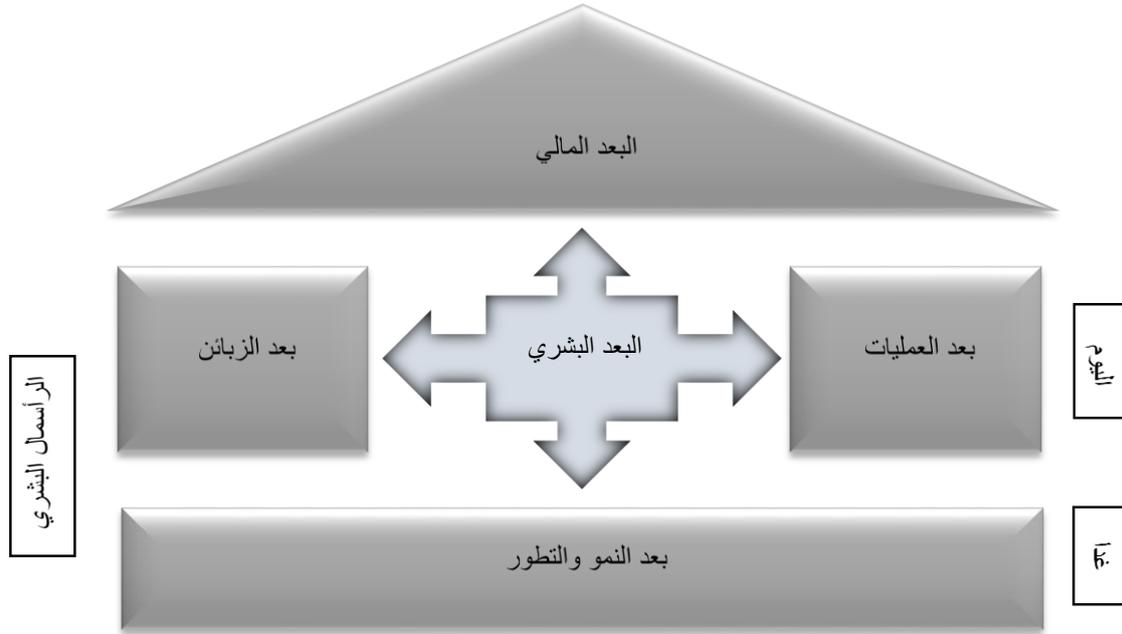


المصدر: Michel Capron et Françoise Quairel, *Op.cit.*, p9

اقترح (Edvinsson) و (Malone) نموذج سكانديا نايفياتور (Skandia navigator) للتحكم في الأداء الشامل للمنظمات الذي يركز على بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث يعطي أهمية بالغة للموارد البشرية ويضعهم في محور خلق القيمة بالمنظمة ويقاس جزء من الأداء الاجتماعي للمنظمة المتعلق بالمستخدمين، حيث يضم محور الموارد البشرية مؤشرات حول إمكانيات المستخدمين وقدرة المنظمة على الرفع من مستواهم.¹ فهذا النموذج يقترح إضافة محور آخر يكون في محور نظام التقييم يتعلق بالمستخدمين داخل المنظمة ومدى إمكانية تحقيقهم لأهدافها وكذا قياس مدى نجاح مختلف الإجراءات والسلوكيات المتبناة في الرفع من مهارات المستخدمين.

¹ Christophe Germain et Stephen Gates. *Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises*, XXVIII Congrès de l'Association Francophone de comptabilité – « Comptabilité et environnement », France, 2007, p2.

يوضح الشكل التالي المحاور الخمسة لنموذج سكانديا نافيقاتور:
الشكل رقم 6.2: المحاور الخمسة لنموذج سكانديا نافيقاتور



المصدر: Christophe Germain et Stéphane Trébuq, Op.cit., p5

سعت معظم الأبحاث حول بطاقة الأداء المتوازن الملائمة للتحكم في الأداء الشامل للمنظمة في بناء مجموعة من المؤشرات ودمجها مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، سواء في محاورها الأربعة أو عن طريق إضافة محور آخر شريطة ربط المحور بعلاقات سببية مع المحاور الأخرى والأخذ به في عملية إعداد البطاقة الاستراتيجية، ورغم إيجابيات ما قدمته هذه الأبحاث في هذا المجال إلا أنها لا زالت تعاني من العديد من الحدود والنقائص التي تحد من فعالية هذه الوسيلة في قياس الأداء الشامل.

ثالثاً: اختيار هيكل بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء الشامل وحدودها

تخضع عملية اختيار النموذج المناسب لبطاقة الأداء الذي يتناسب والأداء الشامل للعديد من العوامل التي يتوجب على هذه الأخيرة التعامل معها، إضافة محو آخر خاص بالمسؤولية الاجتماعية أو إدماج مختلف مؤشراتها في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية عملية تحتاج من المنظمة تحديد أهدافها من وراء ذلك.

تولد عملية بناء نظام لمراقبة التسيير مستقل عن النظام الأساسي داخل المنظمة خطر استعمال هذا النظام لتحقيق أهداف إخبارية فقط لعدم ارتباطه المباشر بمهامها الأساسية، وتستعمله المنظمات في حالة تبنيتها لاستراتيجية تهدف من ورائها إلى استغلال هذا النظام الجديد كوسيلة لخدمة النظام القديم لتحسين صورتها أمام الجمهور، من جهة أخرى فإن دمج مختلف المؤشرات الاجتماعية والبيئية مع المحاور الأربعة من شأنه أن يؤدي إلى بقاء الأداء الاجتماعي خاضع للأداء المالي للمنظمة كما أن هذه المؤشرات ستكون خاضعة في تقييمها إلى مدى مساهمتها في الأداء المالي بالإضافة إلى التعارض الواقع بين الأداء المالي القصير المدى غالبا والأداء الاجتماعي والبيئي الطويل المدى والغياب النسبي للمؤشرات الاجتماعية والبيئية في المنظمات مقارنة بالمؤشرات المالية، وبالتالي في حالة ما إذا كان هنالك أثر للأداء الاجتماعي على الأداء المالي يمكن للمنظمة أن تدمج المؤشرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المحاور الأربعة، أما إذا لاحظت المنظمة غياب الأثر بينهما وقررت تبني استراتيجية مسؤولية اجتماعية لأنها تؤمن بأن هذه الأخيرة لها أثر على استدامتها والبيئية المحيطة بها على المدى الطويل فمن الأفضل أن يتم إضافة محور خامس خاص بالأداء الاجتماعي.¹

والجدول التالي يلخص مختلف استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية المتبناة من قبل المنظمة وكيف يمكن ضبط بطاقة الأداء المتوازن من خلالها:

¹ Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie, Op.cit., pp 26-28.

الجدول رقم 3.2: ضبط بطاقة الأداء المتوازن مع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية

استراتيجية مسؤولية اجتماعية لاستغلال فرصة	استراتيجية مسؤولية اجتماعية مسيطرة أو غالبية	
بطاقة الأداء المتوازن التقليدية تستعمل للتحكم في الأداء من مفهومه التقليدي أما بطاقة الأداء المتوازن المستدامة فتستعمل لأغراض إشهارية.	غير مناسبة لعدم وجود علاقة بين الأبعاد المالية والاجتماعية على أنه يمكن أن يحصل تآزر بينهم على المدى الطويل.	بطاقة أداء متوازن مستقلة
يمكن من إبلاغ أفضل للمعلومات حول هذا المحور أفضل من أن يتم إدماج هذه المؤشرات مع المحاور الأربعة.	إضافة البعد الاجتماعي حتى وإن لم يكن هنالك أثر مباشر على الأداء الاقتصادي القصير المدى، غير أن عدم ادماجها كلياً في تحديات المنظمة وأهدافها يمكن أن يخلق خطر إهماله.	إضافة محور خامس
غير مناسبة لأن الأبعاد الاجتماعية غير منفصلة وبالتالي غير مناسبة للأغراض التسويقية.	علاقات قوية بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تحقق أكبر اندماج، غير أن هذا يؤدي إلى غلبة الأداء الاقتصادي على المجتمعي.	إدماج الأبعاد الاجتماعية والبيئية في المحاور التقليدية

المصدر: Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie, Op.cit., p29

رغم ما تشهده بطاقة الأداء المتوازن المستدامة من تطورات إلا أنها تبقى تعاني من العديد من الحدود فيما يخص معالجتها للأداء بصفة منفصلة وصعوبة إيجاد علاقات سببية بين مختلف أبعاده، كما أن الأداء الاجتماعي في كل الحالات يبقى خاضع للأداء المالي بإهمال كل ما لا يخدم هذا الأخير وغلبة المؤشرات المالية في المنظمات يؤدي إلى إهمال المؤشرات الاجتماعية والبيئية من قبل المسيرين¹. استراتيجية المسؤولية الاجتماعية المتبناة من قبل المنظمة هي من توجه خياراتها في ضبط بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، فتبني استراتيجية مسيطرة نابعة من قناعة المسيرين بجداولها لضمان استمرارية المنظمة ومحيطها يفرض عليها تجنب بناء بطاقة أداء متوازن مستدامة مستقلة لتجنب تعدد الأنظمة وإنفاصها عن بعضها البعض وبالتالي خلق أداة موازية للأداة الأساسية المستخدمة في تقييم الأداء، كما أن تبني المنظمة لاستراتيجية في مجال المسؤولية الاجتماعية تهدف من ورائها إلى تحقيق أغراض تسويقية إشهارية يفرض عليها تجنب إدماج مؤشرات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في مختلف المحاور الأربعة التقليدية لتسهيل عملية إبلاغها وإشهارها.

¹ Angèle Renaud et Nicolas Berland, Op.cit., pp 14-15.

خلاصة

رغبة الجماعة المحلية في التميز هي من تدفعها نحو البحث عن تحسين الأداء الشامل بها بالعمل على الموازنة بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي ووضع مؤشرات كمية ونوعية من أجل قياس نجاحها في تحقيق ذلك حيث اقترح الباحثون والهيئات العديد من الأدوات التي تمكن المنظمات من قياس أدائها الشامل أو على الأقل قياس بعض أبعاده.

تحقيق توازن أداء الجماعات المحلية يطرح إشكال الأطراف ذوي الأولوية لتعدد أصحاب المصالح بها أي الأطراف التي تسعى إلى تلبية رغباتهم وتلعب دور في تحقيقهم لأهدافهم الخاصة وتعارض مصالحهم مع مصالح المجالس المنتخبة، مما يضع هذه الأخيرة أمام حتمية منح أولوية لبعض الأطراف على حساب الأخرى وهذا يخل بالتوازن الذي يتطلبه الأداء الشامل.

تفرض بطاقة الأداء المتوازن نفسها كأداة لقياس الأداء الشامل عبر ثلاث مقاربات لا تخلوا كل واحدة منها من عيوب، فإضافة مؤشرات اجتماعية وبيئية ضمن الأبعاد الأربعة وفقا للمقاربة الأولى يجعل هذه المؤشرات في خدمة البعد المالي الذي يحوز على أولوية وفق هذا التصور، أما إضافة بعد خامس للأبعاد الأربعة فيجعل من الصعب ربطه مع مختلف الأبعاد الأخرى وفق علاقات سببية إلا أنه يسمح بالإبلاغ والتقرير المفصل عن مؤشرات، أما المقاربة الثالثة التي تنص على وضع بطاقة أداء متوازن خاصة بالتحديات المجتمعية فهو يؤدي خلق نظام مراقبة تسيير ثاني موازي قد لا يحظى بالأولوية مقارنة بالنظام الأول.

الفصل الثالث: تأهيل الموارد البشرية ومساهمة في الأداء الشامل للمنظمة

المبحث الأول: تأهيل الموارد البشرية بالمنظمة

المبحث الثاني: التمكين ودوره في الرفع من الأداء الشامل

المبحث الثالث: إدارة المعرفة ودورها في الرفع من الأداء الشامل

تمهيد

يتطلب تحقيق الأداء الشامل بالجماعات المحلية تأهيل الموارد البشرية وتنمية كفاءات معينة لديها وفق أساليب إدارية حديثة من أجل أن تساهم بفعالية في عملية تحسين الأداء التنظيمي وفق مقاربة متوازنة، فاعتبار الموارد البشرية رأس المال الفكري في أي منظمة تجعل منها إحدى مفاتيح النجاح في أي مشروع وأي توجه تسعى المنظمة لتحقيقه.

يعد تمكين العاملين بالمنظمات أحد هذه الأساليب بعمله على تفويض السلطات المناسبة للعمال من أجل تحفيزهم ودفعهم إلى تحسين أدائهم الفردي والجماعي بما يؤثر على الأداء التنظيمي ويسهم في تحقيق المنظمة لأهداف الأداء الشامل، كما أن إدارة المعرفة تعمل في تكامل مع تمكين العاملين وتعد إحدى شروطه الضمنية حيث لا يمكن تفويض السلطات والتنازل عن مسؤوليات لعمال لا يحوزن على معارف مناسبة ما يولد حتمية إدارة معارفهم وفق مجموعة من العمليات من أجل الرقي بالأداء التنظيمي والمساهمة في تحقيق الأهداف.

يعالج هذا الفصل النقاط السابقة حيث أن المبحث الأول يتطرق إلى تأهيل الموارد البشرية بالمنظمة، بينما يتطرق المبحث الثاني إلى تمكين العاملين ودوره في الأداء التنظيمي على أن المبحث الثالث يعالج إدارة المعرفة ودورها في الأداء التنظيمي.

المبحث الأول: تأهيل الموارد البشرية بالمنظمة

يقترن مفهوم تأهيل الموارد البشرية في المنظمات عادة بالعديد من المفاهيم الأخرى لعل أبرزها تنمية الموارد البشرية، الكفاءة وكذا التدريب والمقصود بتأهيل الموارد البشرية في دراستنا الحالية الرفع من كفاءة العامل أو الموظف المكلف بمجموعة من المهام والمطالب بتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

المطلب الأول: تأهيل الموارد البشرية والمفاهيم المقترنة به

يعرف التأهيل من الناحية اللغوية بأنه: "انتهل للأمر وصار له أهلا، وإهالة الشيء: استوجبه واستحقه ويقال: هو أهل لكذا: هو يستحقه"¹، إذن فالمقصود به جعل الشخص أهلا لعمل معين وممارسته لاستحقاقه. يقصد بتأهيل الموارد البشرية: "الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين أداء الأفراد وأداء المنظمة"²، والملاحظ من هذا التعريف أن تأهيل الموارد البشرية مرهون بمدى سعي الإدارة إلى تحقيقه ويأتي نتيجة تخطيط من قبلها للرفع من إمكانيات الأفراد العاملين بها وتنميتها، فالمسعى الضمني لتأهيل الموارد البشرية هو استعمال مختلف أساليب إدارة الموارد البشرية للرفع من كفاءتها في تأدية مهامها.

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "نظام فرعي له أجزاء متكاملة تعمل ضمن إستراتيجية المنظمة، وتتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وبناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل للتأقلم مع التغيرات البيئية"³.

التعريف السابق يشير إلى ضرورة ربط التنمية البشرية بإستراتيجية المنظمة والعمل على تحقيقها بتعديل السلوكيات داخل هذه الأخيرة بما يساعد اندماجها مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشط فيه.

كما تعرف أيضا بأنها: "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع بهدف زيادة معرفة وقدرة الإنسان"⁴.

يربط التعريف السابق بين التنمية البشرية والمجتمع عبر جعلها ضمن أهداف المنظمة لخدمة المجتمع والارتقاء بالأفراد المكونين له بإكسابه قدرات ومعارف جديدة لخدمة المنظمة والمجتمع المحيط.

¹ المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص3.
² سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص434.
³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص437.
⁴ موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس والتطبيقات، دار وائل، عمان، 2000، ص87.

وتعرف أيضا بأنها عبارة: " عن تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة، يضاف إليها العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري، والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي"¹.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: " عملية متكاملة ومخططة تهدف إلى تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى درجة ممكنة من التطور في النواحي الجسمية، العقلية، الاجتماعية والاقتصادية من أجل ضمان حياة جيدة ومستقرة للفرد في المنظمات"².

تجدر الإشارة إلى أن الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية يكمن في كون هذه الأخيرة مفهوم اقتصادي قابل للقياس بينما ترى التنمية البشرية أن الإنسان هو الغاية والهدف من الاستثمار وتشغيل مختلف الموارد، وبالتالي لا يصح مفهوم اعتباره مورد اقتصادي في عملية الإنتاج ولا يمكن اختزال الطاقة الإنسانية في مفهوم الإنسان الاقتصادي.³

التنمية البشرية تتعلق بتوفير المستوى المعيشي المناسب في إطار حرية سياسية واحترام حقوق الإنسان على كل المستويات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، بينما تعد تنمية كفاءات الموارد البشرية عملية للتأثير على قدرات الموارد البشرية ومعارفها.⁴

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التنمية البشرية تهدف إلى خلق الجو المناسب لمعيشة الإنسان في مجتمع معين يحظى فيه بالاحترام والتقدير والحق في ممارسة مختلف حقوقه، أما تنمية الموارد البشرية فهي تطوير المعارف الفكرية والقدرات العملية للإنسان عبر أساليب معينة تسمح له بتحقيق أهداف المنظمة والمجتمع ككل.

يعد تدريب الموارد البشرية أيضا من المفاهيم المرتبطة ارتباطا وثيقا بتأهيل الموارد البشرية، ويعرف التدريب بأنه: " عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم ورفع مستواه وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها"⁵.

¹ علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2003، ص423.
² عتيقة حرايرية وهشام بوخاري، التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة: مقارنة نظرية تحليلية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 10، 2017، ص111.
³ عثمان كسنة ومحمد عثمان، تنمية الموارد البشرية إستراتيجية فاعلة في تجسيد حوكمة المؤسسات، مجلة المعيار، العدد عشرون، 2017، ص178.
⁴ حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الرابع، 2017، ص165.
⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص233.

كما يعرف أيضا بأنه: "الإجراء المخطط له لتعديل الاتجاهات الشخصية، الوظيفية، المعرفة والمهارة السلوكية عن طريق التعلم لإنجاز أداء فعال في نشاط محدد أو سلسلة من النشاطات، والغرض من التدريب في موقع العمل هو تطوير القدرات الفردية وتلبية حاجيات المنظمة الحالية والمستقبلية"¹.

ويعرف أيضا بأنه: "جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين للمعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة"². يتضح مما سبق أن التدريب هو عملية مخططة من قبل المنظمة تتضمن وسائل وأساليب هدفها إكساب العاملين المهارة اللازمة لممارسة نشاطات تلبية تطلعات المنظمة الحالية والمستقبلية وتحسن من أدائها التنظيمي.

يذهب البعض إلى اعتماد مصطلح الكفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح الأهلية لأنه لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال العمل والتنظيمات، حيث أن المنظمة الحديثة تلجأ إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز تنافسيتها عن طريق خلق وظائف تعتمد على كفاءة مواردها البشرية بدل اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب، وبالتالي تولدت حتمية وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف³.

من خلال التعرّيج على المفاهيم السابقة يمكننا القول إن تأهيل الموارد البشرية مفهوم مركب يتضمن تنمية الموارد البشرية كهدف أساسي مخطط يستوجب تدريب وفق أساليب وطرق معينة، واستعمل مصطلح الكفاءة للتعبير عن التأهيل لأنه يعكس هدف المنظمة في تنمية كفاءات محددة في ممارسة عملياتها لتحقيق أهدافها.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، 2014، ص105.

² محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1998، ص348.

³ حمودي حيمر، مرجع سابق، ص161.

المطلب الثاني: شروط، مراحل، خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية

تتطلب عملية تنمية الموارد البشرية بالمنظمة العديد من الشروط التي يجب على هذه الأخيرة الحرص على توفيرها وتمثل فيما يلي:¹

- مطابقة المحتوى التدريبي لتنمية الكفاءات مع الواقع العملي إلى أقصى حد.
 - تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل.
 - تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها على أرض الواقع.
 - مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.
 - خلق البيئة الملائمة للتعلم واكتساب الكفاءات.
 - تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها بإقناعها بضرورة التعلم لمواجهة تحديات المستقبل.
- تمر عملية تنمية الموارد البشرية بعدة مراحل تتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة والأهداف المراد تحقيقها، كما تستوجب الإستراتيجية وضوح الرؤية بالنسبة للمنظمة وتوفر الرغبة لدى القائمين عليها لتحقيقها، وتمر عملية تنمية الموارد البشرية بالمرحل التالية:²
- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تنتجها للمنظمة من فرص وما تشكله من معوقات وأخطار.
 - تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على مواطن القوة والضعف.
 - دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط بالإضافة لمتطلبات تنفيذها.
 - تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق إستراتيجياتها وإنتاج القيم المستهدفة ومقارنته مع الهيكل المتاح لتحديد الفجوات وإمكانيات التطوير.
 - رسم الخطط المناسبة لسد الفجوات بالخبرات والمعارف المناسبة.
 - بناء نظم وإستراتيجيات التدريب وتصميم فعاليته بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

¹ نفس المرجع، ص 167.

² عثمان كسنة ومحمد عماني، مرجع سابق، ص 181.

تحدد البيئة المحيطة والعمليات الداخلية للمنظمة نقاط الضعف والقوة لبناء إستراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية؛ بالإضافة إلى تبني الهيكل التنظيمي المناسب بما يساعد على ذلك؛ وتنتهي مراحل عملية تنمية الموارد البشرية بإعداد الخطط والأساليب التدريبية المناسبة للمنظمة بما يتناسب مع إستراتيجيتها. تسعى تنمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة ووضع إستراتيجية مناسبة مع طبيعة نشاطها والإمكانيات البشرية المتوفرة لديها، ولعل أبرز الأهداف التي تسعى لها ما يلي:¹

- زيادة الفعالية والإتقان إذ أن تجديد وتحديث البناء المعرفي للمورد البشري واستعمال تكنولوجيا المعلومات من شأنه الرفع من المهارة لدى الموارد البشرية ويخلق تفاعل بينهم، ويؤثر إيجاباً على أدائها.
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية إذ أن تحديث البناء المعرفي للمورد البشري ينعكس بالضرورة على بناءه القيمي اتجاه المنظمة ومكوناتها المادية والمعنوية التي تكون الثقافة التنظيمية لديهم، وبالتالي تقوية الشعور بالانتماء لها وتحقيق تكيف المورد البشري مع أهداف المنظمة.
- تقليل الأخطاء المهنية وحوادث العمل إذ أن تنمية المعارف المعمقة عند المورد البشري حول موضوع عمل معين يسمح بتوضيح هذه الأعمال ويمكن من تجنب المخاطر الناتجة عنها إلى أقصى حد ممكن، حيث أن المخاطر يمكن أن تنتج عن جهل من قبل العمال حول ممارسة نشاط معين مما قد يؤدي إلى حوادث.
- إنشاء حركية داخل المنظمة إذ أن إدراج نشاطات تدريبية جديدة دورية من شأنه أن يفرز حركية ونشاط بين العمال في حياتهم المهنية ويخلق حيوية خلال ممارسة النشاط اليومي.
- تطبيق نظام إدارة الجودة من خلال إرساء مبادئه التي تتطلب منح العاملين مساحة أكبر للمساهمة في تطوير المنظمة لتناسب مخرجاتها وتطلعات الزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف التنظيمية التي وجدت من أجلها المنظمة.

وتتميز تنمية الموارد البشرية بخاصيتين أساسيتين تتمثلان في:²

- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة تعمل ضمن نظام إستراتيجي أكبر يتمثل في إستراتيجية المنظمة، وتتكون هذه الإستراتيجية من مجموعة مخططات وبرامج تدريب تسعى إلى تحسين أداء كل عامل داخل المنظمة بتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل تحقيق مكاسب شخصية وأهداف المنظمة أيضاً. كما أن التغيير الحاصل في بيئة

¹ مليكة عر عور، أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 23، جامعة بسكرة، 2011، صص 164-165.

² عتيقة حرايرية وهشام بوخاري، مرجع سابق، صص 116.

المنظمة يحتاج إلى موارد بشرية تساير مختلف التطورات الحاصلة على المدى القصير والبعيد، وممكنة من تحمل الضغط الذي تفرضه التغيرات الحاصلة.

- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة تهدف إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات لدى الموارد البشرية لتطوير أدائها والتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية مع المطابقة بين خصائص هذه الموارد البشرية وخصائص الأعمال التي تقوم بها.

تؤكد الخصائص السابقة على ضرورة دمج تنمية الموارد البشرية ضمن النظام الإستراتيجي للمنظمة حتى تحقق النتائج المرجوة، فالمبادرات التنموية المتفرقة لا يمكن تعطي نتائج ذات أثر على أداء المنظمة، كما أن المنظمة يجب أن تحافظ على الاستمرارية في تقديم مشاريع لتنمية موارد البشرية لتساير مختلف التطورات الحاصلة.

المطلب الثالث: أهمية، أهداف، مبادئ وخطوات التدريب

تسعى المنظمة بعد وضع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية إلى وضع وتطوير الآليات المناسبة من أجل تحقيق هذه الإستراتيجية على أرض الواقع، وهنا يبرز دور التدريب في إكساب المستخدمين المعارف والمهارات الضرورية التي تلبي احتياجات تطبيق هذه الإستراتيجية. وتتمثل أهمية إرساء ممارسات التدريب بالنسبة للمنظمة، الأفراد العاملين بها، وبالنسبة لتطوير العلاقات بينهم في الجدول التالي:

الجدول رقم 1.3: أهمية ممارسات التدريب في المنظمة

<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي. • المساعدة في ربط العاملين بأهداف المنظمة. • يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة. • يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع. • تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية. • فهم وتوضيح البيانات العامة للمنظمة. • يرفع من فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية. 	<p>بالنسبة للمنظمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وممارسة أدوارهم. • يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل. • تطوير الدافعية لدى المستخدمين. • تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد. 	<p>بالنسبة للأفراد العاملين</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين. • تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة. • توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد. 	<p>بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية</p>

المصدر: عتيقة حرايرية وهشام بوخاري، مرجع سابق، ص113.

لنجاح العملية التدريبية يجب أن تتأسس على مجموعة من المبادئ العامة المشتركة بين كل أشكال المنظمات، تعمل على احترامها خلال العملية التدريبية لضمان فعاليتها وتحقيق النتائج المخطط لها:¹

¹ مديحة بخوش، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة- دراسة حالة سونلغاز، مجلة روى اقتصادية، العدد 9، جامعة الوادي، 2015، ص237-238.

أولاً: الاستمرارية

لا يمكن أن يكون التدريب حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة أو حل بديل عند نفاذ البدائل، بل يجب جعله نشاط ووظيفة أساسية في المنظمة بصورة مستمرة لمعالجة الفجوات الفردية أو التنظيمية بصفة عامة، وبالتالي يجب على المنظمة أن تغرس مفهوم اعتبار التدريب عملية مستمرة خلال حياتها وجزء من عمل المستخدمين.

ثانياً: الشمولية

لا يتم الاقتصار على المستخدمين الجدد وإنما القدامى أيضاً للتغيرات المستمرة في بيئة المنظمة، كما يشمل كل المستخدمين بمختلف اختصاصاتهم سواء أكانت فنية أو إدارية بمختلف مستوياتهم في الهيكل الوظيفي للمنظمة.

ثالثاً: التدريب نظام متكامل

يتكون من مجموعة نشاطات متكاملة فيما بينها لتحقيق النتائج المرجوة وتعمل في شكل نظام ذو مدخلات، معالجة ومخرجات.

رابعاً: حركية ومرونة التدريب

ضمن أهم المبادئ التي يجب تعزيزها في المنظمات وهو الذي يحافظ على تدريب متجدد ولا يتميز بالجمود لمسايرة التغيرات الداخلية والخارجية، ولا يتحقق هذا إلا عبر السعي والجد في طلبه من قبل القائمين على المنظمة.

خامساً: التدرج والتفرد في التدريب

ويقصد بالتدرج تلائم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف المستخدمين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.

سادساً: مبدأ العائد والتكلفة

يقصد به وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية من خلال حساب مؤشر نسبة المخرجات مقارنة بالمدخلات أي المقارنة بين نتائج التدريب وتكلفة هذا الأخير.

يتضح مما سبق ضرورة استمرارية العملية التدريبية داخل المنظمة وشموليتها على كل المستخدمين، كما أن التدريب داخل المنظمة عملية منفردة تختلف عن المنظمات الأخرى فلكل منظمة خصوصيتها الإدارية والقطاعية، وتبقى عملية تقييم العملية التدريبية بمقارنة النتائج مع التكلفة مبدأ لا يجب على المنظمة التغاضي عنه.

تمر عملية تصميم نظام تدريبي عادة بالمراحل التالية:¹

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

من خلال تشخيص مختلف المشاكل والظروف القائمة أو المحتملة وتحديد احتياجات المنظمة من أجل مواجهتها، سواء ما تعلق بعدد العاملين أو المجالات المعنية والتي تكون عادة في المجال التنفيذي.

ثانياً: تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي

عبر تحديد أهداف البرنامج، موضوعه واختيار الأسلوب المناسب للعملية التدريبية.

ثالثاً: تحديد الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ البرنامج

حيث تتوقف فترة التدريب على طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها، أهميتها ومستواها، أما فيما يخص مكان تنفيذ البرنامج فقد يكون داخلي تتولاه وحدة خاصة بالتدريب أو خارجي في المراكز المتخصصة.

رابعاً: تصميم برنامج التدريب واختيار الأسلوب المناسب

من خلال تحديد أهداف البرنامج التدريبي ثم انطلاقاً منها يتم وضع محتوى البرنامج وموضوعه التي سوف تكون الموارد البشرية فيها، وكذا الأساليب التي تستخدم في التكوين سواء كانت فردية أو جماعية، داخل أوقات العمل أو خارجه، وعادة لا يوجد أسلوب مثالي للتكوين وإنما يخضع الأسلوب المختار لعدة عوامل.

خامساً: تقييم عملية التدريب

من أجل معرفة مدى نجاح عملية التدريب واكتساب الأفراد للمهارات المخطط لها وكذا مدى تأثيرها على إنتاجية، سلوك وأداء العامل بصفة عامة.

فعملية التدريب مثل أي عملية إدارية تنطلق بالتخطيط لمختلف الاحتياجات وتنتهي بعملية الرقابة أي قياس النتائج المحققة مع ما هو مخطط في البداية، والهدف من عملية الرقابة تصحيح الانحرافات المسجلة والحرص على اجتناب تكرارها مستقبلاً.

تهدف العملية التدريبية في الأخير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتجسد فيما يلي:²

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل.

¹ فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 6، 2014، صص 69-70.
² عتيقة حرايرية وهشام بوخاري، مرجع سابق، صص 113.

- توفير الدافع الذاتي لدى الأفراد لتحسين الكفاءة كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية مساهمته في تحقيق هذه الأهداف.
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل والمهارات المناسبة لتأديته.
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية العليا.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه للاطلاع على كل جديد في مجال التطور العلمي والتقني.
- ضمان استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المدربون يمثلون أصل من أصول المنظمة يعملون على ضمان استقراره ومرونته.

المبحث الثاني: التمكين ودوره في الرفع من الأداء الشامل

يعد تمكين العاملين في المنظمة من أهم الأساليب الإدارية التي تنتهجها المنظمات لتأهيلهم لممارسة مهامهم بالتأثير على نفسياتهم والإشراف على توجيه هذا التأثير نحو تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، إذ سوف نتطرق خلال هذا المبحث إلى مفهوم التمكين، إستراتيجية التمكين، شروط وأبعاد التمكين، نماذج التمكين وأخيرا حدود التمكين ومعيقاته ثم مساهمته في الأداء الشامل.

المطلب الأول: مفهوم التمكين وإستراتيجيته

يتناول هذا المطلب مفهوم التمكين والإستراتيجيات المنتهجة لغرس ممارساته على أرض الواقع في المنظمة.

أولاً: مفهوم التمكين

في ظل تعدد التعاريف المقدمة لهذا المفهوم ذهب العديد من الباحثين إلى الاعتقاد بوجود مقاربتين مختلفتين لتعريفه:¹

- المقاربة الأولى تنظر للتمكين على أنه سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه، وترتكز هذه المقاربة على سلوك المشرف لأنه سبب التمكين.
 - المقاربة الثانية تنظر إلى التمكين على أنه حالة نفسية للموظف أو المرؤوس تنتج عن ممارسات يقدمها المشرف، وترتكز هذه المقاربة على الإدراك الناتج عن المرؤوس.
- التعاريف المقدمة لمفهوم التمكين إما تنظر له من باب المشرف والأسباب التي تؤدي به إلى هذا السلوك، وإما من باب تأثر المرؤوس بهذا السلوك والأسباب التي تؤدي إلى التغيير في مستوى التأثير. يعرف التمكين بأنه: "يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية وسيق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنيها من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"².

ويعرف التمكين أيضا على أنه: "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، تحمل مسؤولية أداءه الذي

¹ رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص47-48.

² يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص7.

يقاس بالنتائج المحققة، وينظر إليه على أنه شخص مفكر يسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به¹.

التمكين بشكل عام هو خلق نوع من الإيمان لدى العامل بقدرته على تنفيذ العمليات المكلف بها واتخاذ القرارات المناسبة للإسهام في تطور المنظمة، فهو يذهب أبعد من تفويض بعض السلطات لممارستها ليمنح العامل القدرة على اتخاذ قرارات في مجال يتقنه ويمكنه من الإبداع فيه عبر نوع من الحرية دون الرجوع إلى المسؤول.

يحوز العامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية الخصائص التالية التي يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين، وتشتمل على:²

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
 - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.
 - المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، الدائرة وحتى المنظمة التي يعمل بها.
- فمن شروط التمكين ومنح العامل القدرة على اتخاذ القرار تحكمه في العمل نسبياً والوعي بخبايا العمل الذي يمارسه، على أن تتبع عملية التمكين بمسائلته عن نتائج عمله والشعور بتحمل المسؤولية فيما يخص نتائج الوحدة التي يمارس فيها نشاطه.
- ويختلف مفهوم التمكين عن تفويض السلطة كما يوضح الجدول التالي:

¹ رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص48.

² يحيى ملحم، مرجع سابق، ص7.

الجدول رقم 2.3: مقارنة بين التمكين وتفويض السلطة

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للعامل ليقرر فيقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للعاملين.
السلطة	فتح المجال للعاملين للمبادلة في نطاق أوسع متفق عليه.	تفويض السلطة في مجالات محددة.
المسؤولية	النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية على من فوض.
الرقابة	رقابة ذاتية ضمن حدود المستوى العام للرقابة في المنظمة.	رقابة مباشرة تدرج تحت رقابة المديرين لسير الأعمال.
المعلومات	إتاحة المعلومات المطلوبة والسماح بتشاركها ضمن كافة المستويات الإدارية.	السماح بقدر يسير من المعلومات الخاصة بتنفيذ المهام المطلوبة.
الزمن	دائم يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.	التفويض يكون مؤقتاً.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005، ص30.

يختلف التفويض من حيث اعتباره نقل لجزء من الصلاحيات في مجالات محددة من المهام والمعلومات يتحمل مسؤوليتها من قام بعملية التفويض لمدة مؤقتة، على عكس التمكين الذي يسمح بإتاحة الفرصة للعامل ليقرر في إطار سلطة ومعلومات أوسع بمسؤولية وبصفة مستمرة لمدة طويلة مقارنة بالتفويض.

ثانياً: إستراتيجية التمكين

يشير العديد من الباحثين إلى ثلاث عناصر مشكلة لإستراتيجية التمكين بداية من المشاركة الصريحة للمعلومات مع الموظفين من أجل بناء الثقة بين المستويات الإدارية، ولعل أنجع وسيلة لذلك استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أجل مشاركة المعلومة على أقصى نطاق ممكن، فيما يتمثل العنصر الثاني في وضع هيكل يوضح المهام والأفراد ضمن إدارة ذاتية بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وضبط العلاقة فيما بينهم، والهدف منه هو توجيه طاقات العاملين لتحقيق تأثير مباشر في المواقف التي تواجههم، أما العنصر الأخير فيتمثل في إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة ويختلف دور الفريق في المنظمة المتمكنة عن دوره في المنظمة التقليدية بحيث يصبح الفريق في المنظمة المتمكنة ركيزة الهيكل التنظيمي يتميز بالاستمرارية ويشمل كافة الأنشطة في المنظمة.¹

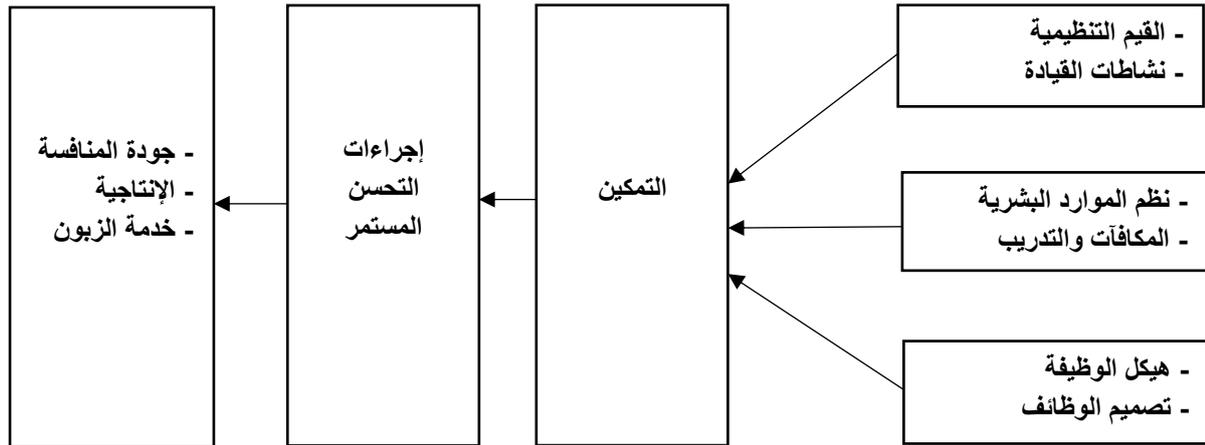
¹ زكرياء مطلق النوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص ص 31-32.

توجد العديد من أبعاد إستراتيجية التمكين التي تعد مقومات لنجاحها في المنظمة:¹

- المشاركة في معلومات الأداء التنظيمي.
 - تقديم أفضل المكافآت للأداء التنظيمي.
 - المعرفة التي تمكن العاملين من الاستيعاب والإسهام في جهد مشترك للأداء التنظيمي.
 - السلطة أي الحصول على السلطة الضرورية لاتخاذ القرارات المؤثرة في الأداء التنظيمي.
- وتسهل عملية تجسيد التمكين في الواقع العملي من خلال مجموعة من العوامل تتلخص في:²
- القيم.
 - التصرفات (الأفعال) القيادية.
 - هيكل الوظيفة.
 - نظم المكافآت.

كما حدد البنك الدولي أربعة أبعاد أساسية لإستراتيجيات التمكين يتمثل البعد الأول منها في الوصول إلى المعلومة باعتبارها مصدر قوة لاستغلال الفرص المتاحة وبدونها لا يمكن اتخاذ أي إجراء فعال، أما البعد الثاني فيتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العمال، فيما يتمثل البعد الثالث في المسانلة أي المسؤولية على الشخصية على السياسات والأعمال واستعمال الأموال، على أن البعد الأخير يتمثل في القابلية التنظيمية الداخلية أي قدرة العمال على العمل معا وتنظيم أنفسهم لحل الإشكاليات المشتركة ولو خارج النظم الرسمية.³

الشكل رقم 1.3: تسهيل عمليات تمكين الفريق



المصدر: إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 69.

¹ إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 68.

² نفس المرجع، ص 69.

³ إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص ص 55-65.

تخضع عملية التطبيق الناجح لإستراتيجية التمكين لتوفر العديد من المتطلبات الأساسية منها:¹

- صدق المنظمة في منح الحرية الضرورية لجميع المستويات التنظيمية ومختلف الأقسام بها.
 - التزام المنظمة بدعم العاملين انطلاقاً من إشراكهم وإدماجهم في العملية الإدارية.
 - التخلي عن مختلف أشكال الرقابة المباشرة والاعتماد أكثر على الرقابة الذاتية ضمن ثقة متبادلة بين الإدارة ومختلف المستخدمين.
- يجب أن تكون الحرية الممنوحة للمستخدمين نابعة عن ثقة حقيقية من الإدارة العليا تعبر عن رغبة صريحة في إدماجهم في العملية الإدارية ونزع مختلف القيود التي يمكن أن تؤدي إلى تقييدهم خلال ممارسة مهامهم.

¹ أسماء نمديلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، سبتمبر 2018، ص ص 217-218.

المطلب الثاني: ضرورة التمكين وسبل تحقيقه

يعد التمكين ضرورة في المنظمة للعديد من الأسباب غير أنه يتطلب مجموعة من الشروط لتحقيق أهدافه نستعرضها تباعا في هذا المطلب.

أولاً: أسباب وشروط التمكين

تبرز أهمية التمكين باعتباره عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع في المنظمة حيث يعد فرصة لإطلاق مبادرات الموظفين في إبداع أساليب إدارية وقرارات تصب في مصلحتها، كما أنه يجعل المنظمة أكثر تنافسية، مرونة على التكيف مع التغيرات والتعلم بغية تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنه يشعر العامل بالمسؤولية والحس بالملكية وبالتالي تتوطد الصلة بينهم من منطلق صالح الفريق، وكل ما سبق يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تطوير رضى العمال والتأثير إيجابا على الإنتاجية فالمنظمة اليوم تسعى إلى تسعى نحو التمكين لأسباب منها:¹

- خطة إلزامية لتحسين منتجاتها وخدماتها.
 - لأن المنظمات الأخرى تعمل على تحقيقه.
 - من أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.
- تبرز أهمية التمكين النفسي أيضا عبر دعمه للكفاءة ودافعية الأفراد العاملين وهذا بدوره يساهم في إكمالهم للمهام المسندة لهم وقيادتهم لأنفسهم لتحقيق الأهداف المسطرة، كما أن للتمكين أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية ما يدفع لتعزيز سلوكيات الأفراد نحو الأفضل، ويساهم في ارتفاع مدركات التمكين للعاملين أيضا في تحسين مبادراتهم ويزيد من مرونتهم.²

غير أن عملية التمكين تتطلب مجموعة من الشروط الأساسية تسبق وتساهم هذه العملية وتعمل على توفير كل الضروريات لنجاحها على المستويات الإدارية المختلفة، ولعل أبرز هذه الشروط ما يلي:³

- **الثقة الإدارية:** النابعة من المديرين اتجاه رؤوسهم حيث يذهب العديد من الباحثين إلى الاعتقاد أن الثقة هي توقع شخص أو مجموعة أشخاص أن التعهدات الممنوحة من قبل شخص آخر صادقة ويعتد بها، وتؤدي الثقة إلى خلق جو من تبادل المعلومات وتشجع تمكين العامل.
- **الدعم الاجتماعي:** شعور العاملين بالتأييد من رؤسائهم وزملائهم يؤدي إلى الرفع من الثقة ومستوى الانتماء التنظيمي والالتزام لدى العامل.

¹ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 28-30.

² إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 40-41.

³ عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، المجلد 4، العدد 2، ماي 2013، ص 106-107.

- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** تساهم عملية إدراك العاملين للرؤية والأهداف المسطرة من الإدارة العليا في شعورهم بالقدرة على التصرف الذاتي بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا كل مرة، الأمر الذي من شأنه المساهمة في تحقق درجة عالية من التمكين.
 - **فرق العمل:** إذ يتطلب التمكين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على تشكيل فرق عمل من خلال المشاركة في القرار كما أن فرق العمل أكثر فاعلية في معالجة الأزمات من الأفراد.
 - **الاتصال الفعال:** باعتبار المعلومات المتعلقة بالمشكلة متوفرة لدى الأشخاص المعنيين بها أساسا وليس الإدارة العليا يتوجب على الإدارة العمل على إدماج الأفراد في حل المشاكل المختلفة حتى يكون هنالك التزام بالحلول الموضوعية.
 - **التدريب المستمر:** حيث يعتبر التدريب أحد الشروط الأساسية لعملية التمكين لإكساب الموظفين المهارة الضرورية لممارسة مهامهم والتصرف الفعال بصفة مستمرة.
 - **مكافأة الموظفين:** لإعطاء رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته مقبولة وتشجيعه على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر في أداء مهامه.
- تعمل الشروط السابقة بشكل مدمج على توفير الأرضية المناسبة للتمكين، حيث يتوجب على المنظمة العمل على توفيرها كلها ولو بنسب متفاوتة وعدم إهمال أي عنصر كليا لأن غيابه يؤثر فعليا على التمكين في مرحلة معينة.

ثانيا: نماذج التمكين الإداري

- تعددت النماذج الإدارية التي تفسر التمكين واختلفت من باحث إلى آخر، حيث حاول كل باحث أن يقدم أبعاد مختلفة للتمكين وفق فرضيات معينة، وتطورت هذه النماذج زمنيا من حيث محاولة كل باحث معالجة جزء معين لم يعالج في النماذج السابقة ولعل أبرز هذه النماذج الموجودة في أدبيات المادة ما يلي:
- 1- نموذج Conger & Kanungo (1988):** حيث ينظر الباحثان للتمكين على أنه عملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التخلص من الظروف التي من شأنها أن تؤدي للشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق ممارسات تنظيمية تعتمد أساسا على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، ويمكن النظر للتمكين من خلال هذا النموذج من زاويتين:¹
- الزاوية الأولى كمصطلح يدل ضمنا على تفويض السلطة.

¹ عبد الله سعد بن جابغ، واقع تطبيقات البرامج الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعتراف الوظيفي، دار الكتاب الجامعي، السعودية، 2016، ص 98.

- الزاوية الثانية كمصطلح يدل على أكثر من المشاركة في السلطة أي تحفيزي. ويمر التمكين الإداري حسب هذا النموذج بخمس مراحل أساسية:¹
 - **المرحلة الأولى:** تتمثل في تشخيص العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى الشعور بفقدان القوة (التغيرات التنظيمية الرئيسية، البيروقراطية، الضغوط، التسلط،... إلخ)، مما يستدعي من الإدارة العمل على الأسباب المؤدية لذلك ووضع الإستراتيجيات المناسبة للتمكين لمواجهة ذلك.
 - **المرحلة الثانية:** تبني الأساليب الإدارية الحديثة والمناسبة كالمشاركة والمكافآت لإزالة الأسباب المسببة للشعور بفقدان القوة الضعف.
 - **المرحلة الثالثة:** تقديم المعلومات الضرورية للعاملين حول فاعليتهم الذاتية باستخدام أساليب مختلفة كالمكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي والاستثارة العاطفية.
 - **المرحلة الرابعة:** شعور المرؤوسين بالتمكين نتيجة للمعلومات المتعلقة بفاعليتهم من خلال زيادة الجهد المبذول والاعتقاد بفعاليته الذاتية أي قدرته على التحكم في وضعيات كانت تبدو مقلقة.
 - **المرحلة الخامسة:** التغيير السلوكي الذي يتجسد في إصرار المرؤوسين ومبادرتهم لإنجاز الأهداف المحددة.
- يقوم هذا النموذج على أساس دفع العامل إلى الإيمان بأن فاعليته الذاتية تتحسن خلال أدائه لمهامه بعمل المنظمة على القضاء على كل العوامل التي من شأنها أن تزعزع ثقة العامل في نفسه ودفعه إلى بدل أكبر مجهود ممكن.
- 2- نموذج Thomas & Velthouse (1990):** بالاعتماد على النموذج السابق قام الباحثان ببناء نموذج التمكين الإدراكي باعتبار التمكين زيادة في التحفيز الذي يتضمن الظروف العامة لأداء الأفراد داخل المنظمة لمهامهم، ليخلص النموذج إلى أربعة أبعاد نفسية للتمكين كما يلي:²
- **التأثير الإدراكي:** هو درجة الاختلاف التي يمكن أن يحدثها سلوك العامل في تحقيق الهدف أو مدى استجابة الآخرين لأفكاره أو القرارات التي يمكن أن تتخذ على جميع المستويات.
 - **الكفاءة:** وتعني مدى قدرة الفرد على أداء المهام بمهارة من خلال بدله لجهود معين، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يمكنهم تأدية مهامهم بإتقان لشعورهم وإحساسهم بقدرتهم على تأديتها على أكمل وجه وتحقيق الجودة المطلوبة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 99-100.

² عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن وشذى أحمد علوان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية – دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، ديسمبر 2011، ص 113.

- **إعطاء معنى للعمل:** وتعني إعطاء قيمة للعمل الذي يقوم به العامل والحكم عليه من خلال معايير مضبوطة، والمقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد حوله حتى يخلق إحساس لدى العامل بأن هذا العمل يستحق وقته وجهده.
- **الاختيار:** يتمثل في منح العامل الشعور بالحرية في اختيار المهمات التي يرى أنها مناسبة وذات معنى وأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي في اتخاذ القرار والتصرف وفق الوضعية التي تواجهه.
- ما يبرز في هذا النموذج هو تركيزه على الكفاءة كبعد أساسي حيث لا يمكن أن يكون هنالك أي بعد آخر في حالة غياب الكفاءة، فلا يمكن على سبيل المثال منح العامل حرية الاختيار في ظل عدم كفاءته في أداء مهامه، كما أنه لا يمكن أن يشعر العامل بمعنى العمل الذي يقوم به في حالة عدم قدرته على أداء عمله بكفاءة وفهمه للمهام التي يقوم بها.
- **3- نموذج Davis (2001):** اقترح الباحث من خلال عمله كمستشار إداري عشر طرق تسمح للمديرين بتمكين موظفيهم تتمثل في:¹
- **التمكين من خلال المسؤوليات:** إذ يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة مع توضيح دوره وموقعه من العمل، وهذا ما يؤدي إلى خلق شعور بالأهمية ويزيد من مسؤولية الشخص اتجاه عمله.
- **التمكين من خلال الصلاحيات:** حيث يرتفع حماس الموظفين وإبداعهم عندما تمنح لهم صلاحيات أكبر في مجال عملهم على ألا تتعدى هذه الصلاحيات المهام المكلف بها الموظف بصفة مباشرة.
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** أي وضع معايير تتميز بالمصداقية والموضوعية لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى في العمل على أن تكون ممكنة التحقيق وتستنير الموظف لتحقيقها.
- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذلك يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات موظفيها.
- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** حيث تعتبر المعرفة أساس اتخاذ القرارات المناسبة من قبل الموظفين، وفي ظل بيئة تتميز بقصور المعلومة لن يتمكن الموظفون من أداء مهامهم على أكمل وجه، وبالتالي تعتبر عملية مشاركة المعارف والمعلومات وسيلة لتمكين العاملين من أداء مهامهم.

¹ رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 158-159.

- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** إذ يجب على المنظمة والموظف معرفة نقاط ضعفه لتقويتها ومراجعتها وتقوية العملية الاتصالية بينها وبينه، حيث تؤدي هذه المراجعة في الأخير إلى تمكين العامل من تأدية مهامه على أحسن وجه.
 - **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** إذ يحتاج الموظف إلى الشعور بالاحترام وتقدير الذات وللمدير دور هام في ذلك، من خلال إبداء التقدير والاحترام له، مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالذات والقدرة على أداء العمل.
 - **التمكين من خلال الاحترام:** إذ يرغب الموظف أن يعامل باحترام، تقدير وكرامة لتعزيز احترام وتقدير الذات وينعكس هذا من خلال أداء متميز.
 - **التمكين من خلال الثقة:** حيث تساعد ثقة المدير بموظفيه في تركيز الموظف جل جهوده في العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل ما يقوم به.
 - **التمكين من خلال السماح بالفشل:** إذ يعتبر الفشل في الكثير من الأحيان مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة والفشل إذ ستمنح له فرص أخرى سيعمل بمبدأ المخاطرة وبالتالي قد ينتج عن ذلك التميز والنجاح، وفكرة المخاطرة كثيرا ما تكون ضرورية للإبداع.
- لم يهتم الباحث خلال هذا النموذج بأبعاد التمكين أو مراحلها في المنظمة، بل قدم مجموعة من المعتقدات الأساسية التي تؤدي كلها للتمكين على أساس إمكانية المنظمة اختيار عدد منها حسب ما تراه مناسباً للسعي إلى تمكين مستخدميها.
- 4- نموذج Gandz (1990):** ينطلق هذا لنموذج من منطلق أن كل الموظفين بحاجة للتمكين ليساهموا بشكل أكبر في أدوارهم، والدور الأساسي للإدارة هو تطوير إطار العمل الذي تظهر في سياقه عملية التمكين وفق مجموعة الخطوات تتمثل في:¹
- التعبير الحماسي عن الرغبة في تحقيق التمكين من قائد المنظمة يشكل الخطوة الأولى في العملية، من خلال إيصالها لفرق العمل، ثم يقدم كبار المسؤولين أمثلة تعبر عن مدى جدبتهم في التعامل مع الموضوع ورغبتهم في تمكين الأفراد في إطار خطط تتم الموافقة عليها ورفع الحدود بين مختلف المستويات الوظيفية.
 - طرح عمليات جديدة في المنظمة تمثل الخطوة التالية لتستفيد من تمكين العاملين مثل تقليص الدورة الإنتاجية، الاستجابة للشكوى وطرح منتجات جديدة، حيث تمثل هذه العمليات نسبة كبيرة من نجاح المنظمة.

¹ عبد الله سعد بن جابنغ، مرجع سابق، ص 103-105.

- وضع رؤية واضحة لهذه العمليات تمثل الخطوة الموالية شرط أن تثير هذه الرؤية حماس الموظفين حيث يجدون فيها قيمة معينة.
- مشاركة الموظفين بعد ذلك في ورشات عمل يساعدهم فيها أفراد متخصصين من خارج المنظمة تناقش فيها إمكانية تحسين هذه العمليات والتغيرات الممكنة إدخالها والتي يجب أن تكون بسيطة غير جذرية في بداية الأمر خاصة إذا اعتاد الأفراد على العمل في إطار آليات صارمة، على أن تستجيب المنظمة فيما بعد للتوصيات التي تخرج بها هذه الورشات في ميدان التمكين.
- بعد كل ما سبق تعلن المنظمة عن القرارات المتخذة في إطار تمكين العاملين وتقوم بمكافئة الموظفين الذين ساهموا في العملية بشكل كبير اعترافاً بجهودهم من خلال مكافآت معنوية ومادية أو ترقية لهم إلى مختلف المناصب.
- الخطوة الأخيرة هي تجسيد هذه القرارات على أرض الواقع وفق برنامج زمني مناسب قد يبلغ عدة سنوات لبلوغ أهدافه النهائية تواصل فيه الإدارة مرافقة الموظفين.
- اهتم هذا النموذج بالبيئة التي يتوجب على المنظمة توفيرها لنمو التمكين لدى المستخدمين أي الشروط الأساسية له والتي من شأنها أن تولد لديهم الرغبة في الاندماج في العملية والمشاركة فيها بصفة تطوعية لإيمانهم بضرورتها.

5- نموذج Ford & Fottler (2004): يقترح الباحثين مجموعة الخطوات لتنفيذ عملية التمكين تتمحور تتجسد في:¹

- **الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** حيث يقرر المدير سبب تبني برنامج التمكين سواء تعلق بخدمة العملاء، الرفع من مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية القدرات ومهارات المرؤوسين... إلخ، ثم العمل على شرحه للمرؤوسين للحد من درجة الغموض وعدم التأكد، إذ يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما هو متوقع منهم من خلال أمثلة واضحة تتضمن المستويات الجديدة للسلطات التي ستعهد للموظفين جراء عملية التمكين.
- **الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين:** إذ تقترن عملية التمكين بالحصول على التزام من المديرين بالتنازل والتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين، والتي تعد خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

¹ رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 162-164.

- **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** ويفضل أن تكون هذه العملية بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوسين من تحديد القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.
 - **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** من باب أن الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العمل الفردي، وبالتالي يجب إعادة هيكلة المنظمة بشكل يسمح بإبراز فرق العمل.
 - **الخطوة الخامسة: مشاركة المعلومات:** توفير المعلومات والبيانات التي تساعد الموظفين في اتخاذ قرارات أفضل تجعلهم يساهمون في فهم أفضل لمهامهم ومشاركة فرق عملهم مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.
 - **الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** الذين يمتلكون قدرات ومهارات للعمل بشكل جماعي، مما يستدعي توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
 - **الخطوة السابعة: توفير التدريب:** مكون أساسي في عملية تمكين العاملين، حيث يجب أن توفر المنظمة برامج تدريبية حول مختلف قضايا التمكين للرفع من المستوى المهاري والفني للعاملين.
 - **الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:** إذ لا بد من شرح وتوضيح مفهوم التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المدير للمرؤوسين الأهداف الواجب تحقيقها في كل فترة.
 - **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** نجاح جهود التمكين النجاح يتطلب ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام مكافآت يتلاءم واتجاهات المنظمة.
 - **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:** إذ لا يمكن تغيير بيئة العمل في وقت وجيز نتيجة مقاومة التغيير ورفض أي برنامج ينتج عنه وضع مسؤوليات جديدة على عاتق الموظفين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية تأخذ وقت تتضمن جميع أطراف المنظمة.
- لخص هذا النموذج عملية تنفيذ التمكين في عشر خطوات أساسية مرتبة وفق أوليات يجب على المنظمة إتباعها بداية من تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير أو التمكين كخطوة أولى لتحديد الهدف منها، إلى غاية الخطوة الأخيرة بعدم استعجال النتائج في وقت وجيز والصبر على العملية التي تعد ذات هدف متوسط أو طويل المدى.

ثالثاً: معوقات التمكين: يمكن للعديد من العوامل داخل المنظمة أو خارجها أن تؤدي إلى عرقلة عملية التمكين وإضعاف فعاليتها في تحقيق أهدافها، حيث تواجه هذه العملية العديد من الحدود التنظيمية، الفنية، الإدارية والاجتماعية تتجسد في الجدول التالي:

الجدول رقم 3.3: معوقات عملية التمكين

المعوقات	طبيعة المعوقات
<ul style="list-style-type: none"> - الأنظمة والإجراءات الصارمة الغير مشجعة على المبادرة والابتكار. - نقص الموارد اللازمة لتطبيق إستراتيجيات التمكين. - ضعف كفاءة النظام الاتصالي الداخلي للمنظمة. - غلبة البيروقراطية التي تعتمد أساسا على إصدار الأوامر من الأعلى إلى الأسفل وفق لوائح مقيدة تتضمن إجراءات تفصيلية حول ما يفعل المرؤوسين وما لا يقومون به وبالتالي الحد من مساحة الإبداع. - سياسة عدم الحرص على ولاء المستخدمين والاستغناء عنهم مما يولد خوف لديهم على وظائفهم والحرص على إتباع التعليمات حرفيا وعدم المخاطرة بأي شكل من المبادرة. - حدوث الاندماج بين المنظمات في بعض الأحيان مما يحد من فعالية مجهودات التمكين السابقة وعدم حدوث التكامل السريع بين البرامج والمفاهيم المطبقة من قبل كل منظمة. - عدم فاعلية فرق العمل ومحدودية مفهوم العمل الجماعي في المنظمة. - غياب الموضوعية في قياس الأداء وخضوع العاملين لنظام سيطرة ومراقبة. 	معوقات تنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - تقسم بصفة عامة إلى معوقات متعلقة بالتقنية المستخدمة وتلك المتعلقة بالمستخدمين، أما المتعلقة بالتقنية المستخدمة فهي: - عدم الاهتمام بتجديد الأجهزة والبرمجيات المستخدمة من قبل المنظمة. - شح التقنيات الضرورية لتحليل المعطيات ذات الصلة باتخاذ القرارات. - أما فيما يخص تلك المتعلقة بالمستخدمين فهي: - تقادم مهارات العاملين التقنية وعدم قدرتهم على مواكبة التقنيات الحديثة مما يدفعهم لمقاومتها. - تخوف المستخدمين من تأثير سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم. - عدم توفر التدريب المناسب لاستخدام هذه التقنيات. 	معوقات فنية

<p>- عدم الإلمام بتقنيات وأدوات التمكين.</p>	
<p>- عدم الرغبة في التغيير وتفضيل أسلوب قيادة إدارية تقليدي. - شح الموارد المالية والمادية والضرورية في ظل ارتفاع تكاليف تدريب العاملين وتهيئتهم للتمكين. - ضعف دعم الإدارة في حالات حدوث بعض الإخفاقات وعدم قناعتها بأهمية التمكين. - محاولة محاكاة بعض النماذج الناجحة في التمكين حرفيا والاعتقاد بأنه علاج لكل مشاكل المنظمة. - التغيير المتكرر للإدارة والتطبيق الخاطئ لبعض المفاهيم. - تعقد المهام وكثرة المهام الوظيفية الملقاة على العاملين وانشغالهم بأعمالهم الروتينية والتشبع اتجاه البحث وابتكار كل ما هو جديد.</p>	<p>معوقات إدارية</p>
<p>- الانتهازية والبحث عن النجاح الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة. - الصراعات والنزاعات داخل المنظمة واتخاذ القرارات على أسس شخصية بدون مبررات منطقية. - غياب المكافآت المناسبة المحفزة للعمال. - تخوف المسؤولين من فقدان النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في ظل المركزية وعدم المشاركة. - تخوف المرؤوسين ذوي المردود الضعيف من تحتمل مسؤوليات قد تكشف عيوبهم وتلزمهم النتائج المحققة. - سيادة قيم الطاعة، الخضوع، الامتثال، الاقتداء والمبالغة في تقدير الماضي. - الافتقار للرؤية الإستراتيجية والإبداع لتحقيق التغيير المنشود.</p>	<p>معوقات شخصية واجتماعية</p>

المصدر: شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص ص 60-63.

تواجه عملية التمكين معوقات أخرى متعلقة بالقيم الثقافية والتواصلية بين الأشخاص، فالأفراد الذين يتمتعون بقيم جماعية يشعرون بمستوى أعلى من الارتياح عند مناقشة أفكارهم على عكس الأفراد ذوي النزعة الفردية الذين يفضلون العمل الفردي، كما أن بعض الثقافات بطبيعتها لا تتقبل فكرة التمكين وتحافظ على تباعد المسافة بين مختلف مستويات السلطة، بالإضافة إلى الاعتقاد السائد لدى المرؤوسين بأنهم قد

يعانون إجهاد أكبر بتحملهم مسؤوليات تفوق قدراتهم واعتقاد النقابات أن التمكين يستخدم كإستراتيجية لتجاوز نقابات العمل وامتصاص بعض مطالبها.¹

الحدود الثقافية والتواصلية أي المتعلقة بعملية الاتصال يمكن أن تزيد من حدة الحدود المذكورة في الجدول السابق وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تولي أهمية بالغة للعنصر الثقافي في عملية الإدارة بشكل عام والعمل على غرس الممارسات السليمة لتشكل مع مرور الوقت ما يسمى بثقافة المنظمة كحجر أساس تنطلق منه كل عملياتها الإدارية.

¹ رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 169-170.

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والأداء الشامل

لدى كل فرد حاجة داخلية من أجل التحكم أكثر في العوامل المحيطة به، وتخضع الدافعية لديه للاعتقاد أن المجهود المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء المرغوب فيه الذي بدوره يؤدي إلى مخرجات مرغوب بها.¹

يعد التمكين من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمة حيث توصل العديد من الباحثين إلى العلاقة المباشرة بين مستوى التمكين وأداء العاملين، الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي حيث يسمح للمنظمة من اكتساب مرونة تنظيمية وتفعيل استجابتها ما يعني تحسين أدائها على المستوى الفردي والتنظيمي ككل.²

يؤثر التمكين بمختلف أبعاده على الأداء التنظيمي بطريقة مباشرة وغير مباشرة، حيث سنلقي الضوء من خلال هذا المطلب إلى العلاقة بين التمكين باعتباره أسلوب جوهري في تأهيل الموارد البشرية والأداء التنظيمي من منظور الأبعاد الثلاثة للأداء الشامل، كما سنتطرق إلى مختلف العوامل الإدارية التي من شأنها تأطير هذه العلاقة قبل الربط النظري بينها.

أولاً: تأطير العلاقة بين التمكين والأداء الشامل

رغم الاعتقاد السائد بأن التمكين يلعب دور جوهري في أداء وفعالية المنظمة إلا أن الدراسات الميدانية التي تعالج الأثر الإيجابي أو السلبي بينهما تبقى شحيحة في ميدان العلوم الإدارية، كما أن فشل ممارسات التمكين يمكن أن تؤدي إلى عدم التوصل إلى العلاقة بينه وبين الأداء التنظيمي حيث أن حدوث أخطاء في دمج مفهوم التمكين في المنظمة وتوفير الشروط الضرورية له يحد من العلاقة بينهما، ففشل ممارسات التمكين تؤدي إلى إعادة التفكير في شروط تأثيره على الأداء التنظيمي خصوصاً ما تعلق بتوفير الدعم الإداري للعمال من أجل التشجيع على إنجاز مختلف عمليات التمكين والذي يتجسد عبر خلق اعتقاد عام مشترك لدى العمال حول طريقة تقييم مساهمتهم من المسؤولين واهتمامهم برفاهيتهم.³ فالعلاقة بين التمكين والأداء تخضع في مجملها إلى مجموعة من المتغيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر عليها، ويعد عدم توفير الدعم الإداري الضروري من قبل الإدارة العليا للعمال وتشجيعهم السبب الأول الذي من شأنه الحد منها ما يؤدي لغياب الأثر الإيجابي بين التمكين والأداء.

¹ Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol 13, n° 13, 1988, pp 474-476.

² Gaudreau Meyerson & Blanchard Dewettinck, Op.cit., p 40.

³ Audrey Charbonnier-Voirin et Assaad El Akremi, L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés, Revue Relation Industrielles, Vol 66, n° 1, 2011, pp 123-127.

تأثير التمكين على الأداء التنظيمي غير متجانس خلال الدراسات التي أُلقت الضوء على الموضوع إذ أن عدة دراسات سعت إلى تأكيد العلاقة بينهما عبر استخدام متغيرات وسيطة في تفسير هذه العلاقة وكذا لتخطي إشكالية تعدد المستويات في قياس الأداء الفردي أو الجماعي بالمنظمة، ويعد منح العمال الفرصة للإدلاء باقتراحاتهم من الممارسات التي تدعم التمكين الإداري وتساهم في توطيد العلاقة بينه وبين الأداء التنظيمي.¹ خلق الجو المناسب لمشاركة العمال أفكارهم حول العمل وسبل تحقيق الأهداف بحرية تمثل تحدي آخر يؤثر على وجود الأثر الإيجابي بين التمكين والأداء التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي.

تعتبر القيادة والتمكين مفاتيح الأداء على المستويين الفردي والجماعي حيث يعتبر التمكين مفهوم متعدد الأبعاد يمس المستوى الفردي والجماعي للفرق بمنحهم القدرة والاستقلالية لتقديم أداء يؤثر إيجاباً على مخرجات المنظمة.²

يؤثر أسلوب القيادة بدوره على الأداء التنظيمي عبر التمكين على المستويين الفردي والجماعي حيث يساعد التمكين في تفسير العلاقة بين القيادة والأداء عبر ممارسات تساهم في توطيد العلاقة بين القائد والعامل، رفع الثقة بينهم بالإضافة إلى تشجيعهم على تطوير أنظمة تقييم ذاتية ما يؤدي في الأخير إلى خلق جو قيادي يرفع من تقبل أفكار القائد والسعي إلى تحقيقها في شكل أهداف مشتركة.³ فلا يمكن إهمال دور أسلوب القيادة السائد في المنظمة في العلاقة بين التمكين والأداء باعتبار أن التمكين يتطلب قيادة تشاركية تسمح بتعبير العمال عن آرائهم ومساهمتهم في اتخاذ القرار على مستوى وحداتهم.

يمكن للمسير أن يساعد في تمكين العاملين عبر توفير الوسائل، القدرات والسلطة الضرورية لتحقيق النجاح باعتبار التمكين يعني التأثير بسلوك المسؤول، فأسلوب القيادة المتبع من قبل المسؤول له الأثر الجلي على ما سبق وعن طريق انتهاج أسلوب يقوم على تحويل القيادة من المسؤول إلى العمال فهو يدفعهم ويحفزهم لتحقيق الأهداف بل أكثر من ذلك فهو يدفعهم إلى تحقيق ما يؤمنون بأنهم قادرين على القيام به.⁴ وجود ممارسات إدارية ذات أداء عالي (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، نظام عمل عالي الأداء...إلخ) تعد عامل مؤطر للعلاقة بين التمكين والأداء عبر وجود حد أدنى من مشاركة المعلومات، اللامركزية، اتخاذ القرارات بالتشارك، التدريب والتعويض المناسب، إذ تسمح هذه الممارسات للعمال

¹ Lauren D'Innocenzo & al, Empowered to perform : A multilevel investigation of the influence of empowerment on performance in hospital units, Academy of Management Journal, Vol 59, n° 4, 2016, pp 3-11.

² Gilad Chen & al, A multilevel quasi-experimental study of leadership, empowerment and performance in teams, Academy of Management Best Conference Paper, Vol 2005, n° 1, 2005, p 1.

³ Gilad Chen & al, A multilevel study of leadership, Empowerment and Performance in Teams, Journal of Applied Psychology, Vol 92, n° 2, 2007, pp 333-334.

⁴ Shauna L.Meyerson & Theresa J.B. Kline, Psychological and Environmental Empowerment : antecedents and consequences, Leadership & Organization Development Journal, Vol 29, n° 5, 2008, pp 448-449.

بالتحكم أكثر في العمليات المكلفين بها والرفع من مهاراتهم، قدراتهم وتحفيزهم على الأداء أفضل، كما أن هذه العلاقة تتطلب الدعم عبر توفير الوسائل المادية، الاجتماعية والنفسية بالإضافة إلى توفير الجو المناسب داخل المنظمة من قبل الإدارة والذي يمكن أن يجسده القائد عبر تقديم التدريب المناسب للعمال المحصل نتيجة خبراته في الميدان، ويبقى في الأخير نوع العمل المكلف به العمال ذو أثر أيضا على العلاقة بين التمكين والأداء التنظيمي.¹ الممارسات الإدارية السائدة في المنظمة، توفير الوسائل ونوع نشاط المنظمة عوامل تؤثر بدورها على هذه العلاقة فالمنظمة ذات الأداء العالي لديها القابلية لتعزيز أدائها عبر التمكين أفضل من منظمة ذات أداء أقل.

التقييم الذاتي من قبل العمال من شأنه أن يرفع من مستوى التمكين لديهم عبر التأثير على رغبتهم في رفع التحدي أمام الوضعيات الجديدة التي يمكن أن تعترضهم، وتخلق لديهم شعور إيجابي بالرفاه يؤثر بدوره على تحقيقهم لأهداف التمكين، كما أن لمستوى المعرفة المكتسبة، المستوى التعليمي وجنس العامل أثر على مستوى التمكين وبالتالي الأداء والمخرجات.² يمكن للعوامل الشخصية الخاصة بكل عامل أن تؤثر على هذه العلاقة باعتبار أن نجاح ممارسات التمكين يتطلب قدرة العامل على الاندماج في العملية ما يستدعي معارف، قدرات معينة، مستوى تعليمي ووعي قد تشكل في حالة غيابها عائق نحو تحسين الأداء عبر التمكين.

تؤثر الإدارة التشاركية على الأداء التنظيمي عبر التمكين حيث تساهم في غرس ممارسات التمكين التي تؤثر بدورها على الأداء التنظيمي، فهي تؤدي إلى تحفيز العمال الذين يتميزون بأداء سلبي ودمجهم في العملية الإدارية عبر مشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى بذل مجهودات أكبر لتحقيق الأداء المخطط.³ وتساهم مشاركة المعرفة في لعب دور الوسيط بين التمكين والأداء التنظيمي حيث تساهم ممارسات التمكين في الرفع من مشاركة المعرفة عبر التدريب والتوجيه، بما يفتح المجال لمشاركة الأفكار والمشاركة أكثر في اتخاذ القرار ويؤدي إلى الاستعمال الأمثل للمعلومة ويرفع من الأداء التنظيمي.⁴ فالإدارة التشاركية تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تعزيز مشاركة المعرفة كما أنها تعد وسيط في العلاقة بين التمكين والأداء بخلقها الجو المناسب لمنح العمال التدريب المناسب عن طريق مشاركة المعارف وكذا الاستقلالية الضرورية لعملية التمكين.

¹ Scott E.Seibert & al, Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations : A Meta-Analytic Review, Journal of Applied Psychology, Vol 96, n° 5, 2011, pp 983-984.

² Scott E.Seibert & al, Op.cit., p 984.

³ Xu Huang, Helplessness of empowerment : The joint effect of participative leadership and controllability attributional style on empowerment and performance, Human Relation Review, Vol 65, n° 3, 2012, pp 317-318.

⁴ Xueting Jiang & al, The effect of team empowerment on team performance, International Journal of Conflict Management, Vol 27, n° 1, 2016, p 66.

ثانياً: أثر التمكين على الأداء التنظيمي

أظهرت أدبيات المادة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التمكين والأداء التنظيمي بأبعادهما المختلفة، وكذا وجود علاقة بين التمكين والابتكار، التمكين والرضا الوظيفي، التمكين والولاء الوظيفي والتمكين والاندماج في العمل التي استعملت كمتغيرات وسيطة في دراسة الأثر بين التمكين والأداء الوظيفي.¹ الأدبيات التي عالجت الموضوع انقسمت بين من اتجهت إلى البحث عن الأثر المباشر بين التمكين والأداء التنظيمي متخذة أبعاد مختلفة، وبين تلك التي استعملت متغيرات وسيطة في تفسير العلاقة بينهما حيث يؤثر التمكين من خلالها على الأداء.

يرتبط التمكين بالأداء التنظيمي بطريقتين، الأولى منها عبر الهدف بحيث كلما زاد إلمام العامل بمحتوى عمله وكيفية مساهمته في نجاح المنظمة كلما اتجه إلى اتخاذ قرارات مناسبة من جهة، ومن جهة ثانية التمكين يستدعي المسؤولية تماشياً مع حرية اتخاذ القرار وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل مسؤولية نتائجها يؤدي حتماً إلى الرفع من أداء المنظمة.² ويتضمن التمكين أربعة أبعاد أساسية يمكن ربطها مع الأداء التنظيمي تباعاً كما يلي:³

- البعد الأول يتمثل في المعنى أي مدى إيجاد العامل معنى للعمل الذي يقوم به، إذ يتعلق رضا العامل في شق منه بمدى إدراكه لمغزى العمل الذي يقوم به ويؤدي عدم إدراك العامل للمعنى إلى الخمول واللامبالاة في العمل، ويرتبط نتاج العمل برغبة العامل في العمل ورضاه عنه، وبالتالي الواجب على المسؤول أن يجد الآليات التي تمكنه من إكساب مغزى العمل للعمال عبر آلية التمكين مما يؤدي إلى تحفيز العمال وتحسين أدائهم.
- يتمثل البعد الثاني في القدرة التي تعكس امتلاك العمال للقدرات الملائمة لأداء مهامهم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف قياسات الأداء، حيث تؤثر قدرة العمال على سلوك المبادرة، الجهد وإصرار العامل التي تؤثر بدورها على أداء العامل.
- البعد الثالث المتمثل في الاستقلالية من شأنه التأثير على الأداء وفق مقاربتين، تنص الأولى على أن العمال في العادة يمتلكون معلومات أكثر حول نشاطاتهم ومهامهم من المسؤولين مما يجعلهم في موقع أفضل من أجل تنظيم أعمالهم، ولتحديد وحل المشكلات التي يمكن أن تعرقل تحقيق الأداء المثالي، وبالتالي فالأداء يمكن أن يتحسن انطلاقاً من منح الاستقلالية الضرورية للعمال،

¹ Sergio Fernandez & tima moldogazlev, Employee Empowerment, Employee Attitudes and Performance : Testing a causal model, Public Administration Review, Vol 73, n° 3, 2013, p 490.

² Stephen Nzuve & Tsala Halima Bakari, The relationship between empowerment and performance in the city council of Nairobi, Problems of Management in The 21 Century, Vol 5, 2012, p 86.

³ Gretchen M. Spreitzer & al, A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, and strain, Journal of Management, Vol 23, n° 5, 1997, pp 683-686.

أما المقاربة الثانية فتتص على أن الاستقلالية من شأنها الرفع من التحفيز لدى العمال حيث أن العمال الذين يمتلكون الحرية في اختيار كفاءات أداء عملهم تكون نتائجهم أحسن من الذين لا يحوزون على الحرية، كما أن مساهمة العمال في وضع الأهداف ومسؤوليتهم الشخصية نحوها ترفع من درجة الالتزام بتحقيقها ما يؤدي حتما إلى تحسين أدائهم وأداء المنظمة.

• البعد الرابع المتمثل في الأثر الذي يجسد اعتقاد العمال بوجود أثر للعمل الذي يقومون به على المنظمة بشكل عام ومخرجاتها يحفزهم على القيام بمجهودات أكبر والمساهمة في هذه المخرجات، على العكس يمكن أن يؤدي ضعف الإيمان بعدم وجود أثر لعملهم على المخرجات إلى عدم بذل مجهودات كافية فالأثر له الأثر الجلي على تحسين الأداء.

يؤدي التمكين بالعمال إلى التوقع المسبق لمختلف المشكلات والمخاطر التي يمكن أن تواجههم ما يدفعهم إلى اتخاذ الإجراءات المسبقة التي تمكنهم من تقديم مخرجات ذات جودة أفضل، إضافة إلى أن تمكين فرق العمل يشعروهم بمغزى العمل ويدفعهم للاهتمام أكثر به وكذا يزيد من قدرتهم الجماعية على تحقيق الأهداف، على أن أداء الفرق ليس تجميع لأداء أفراده عكس التمكين الذي يأخذ نفس المعنى على المستوى الفردي أو الجماعي.¹ معرفة العمال بهدف التمكين وشعورهم بأهميته يعد البعد الأول الذي يدفع باقي الأبعاد الأخرى فغيابه يؤدي حتما إلى فشل عملية التمكين برمتها ما ينعكس سلبا على أداء المنظمة، ولا يمكن منح استقلالية للعمال إذا لم يكن لديهم تصور واضح حول المغزى منها.

يستند التمكين إلى تفويض السلطة من المستويات الأعلى للمنظمة إلى المستويات الأدنى منها والخاصة بالعاملين خصوصا ما تعلق بالقدرة على اتخاذ القرار ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الأداء والرضا الوظيفي، فالتمكين يسمح بإزالة الحدود الموجودة بين مستويات الإدارة ويرفع الانتماء الوظيفي للعمال ويسمح من تحسين أدائهم.² تنزع العملية التمكينية القيود الموجودة على العمال وتحرر مبادراتهم في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لصالح المنظمة بالطريقة التي يحسنون تنفيذها مما يرفع من النتائج المحصلة ويؤثر بالإيجاب على الأداء التنظيمي الكلي.

حسب نظرية التمكين فإنه يؤدي إلى تحفيز الأفراد للاندماج أكثر في مهامهم من أجل تحقيق أداء أفضل، إذ يترجم التمكين إلى جهود أكبر في أداء مختلف المهام والدافعية التي يخلقها التمكين لدى الأفراد تؤثر على جهودهم المبذولة التي تؤثر بدورها على المخرجات والأداء، فالجهد يلعب دور الوسيط بين التحفيز والأداء التنظيمي.³ إذ أن هنالك من يربط الدافعية بالتمكين كبعد له وهنالك من الباحثين من يذهب

¹ Scott E.Seibert & al, Op.cit., pp 985-986.

² Gaudreau Meyerson & Blanchard Dewettinck, Op.cit., pp 41-42.

³ Weiling Ke & Ping Zhang, Effects of Empowerment on Performance in Open-Source Software Projects, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol 58, n° 2, 2011, pp 334-335.

إلى الاعتقاد بأن الممارسات التمكينية هي من تدفع العمال وتحفزهم إلى بذل جهد أكبر يكون له الأثر الإيجابي على الأداء.

المستخدمين الذين يمتلكون علاقة جيدة مع المسؤولين يشعرون بتمكين أكبر وأكثر دافعية لتقديم أداء أفضل عبر خلق جو قيادي يعبر عن الإدراك المشترك لهياكل، سياسات وممارسات التمكين، كما أن تمكين عضو من الفريق يستدعي تمكين بقية الأعضاء فلا يمكن أن تكون ممارسات التمكين فردية كما أن تحفيز مستخدم يتأثر بتحفيز باقي المستخدمين معه فالفرد تتأثر دافعيته بمستوى دافعية الأفراد المحيطين به، بالإضافة إلى الأداء الفردي يؤثر ويتأثر بالأداء الجماعي أو الكلي فأداء الفرد يكون أفضل مع مجموعة تقدم أداء جيد كما أن أداء الفرد من شأنه أن يدفع باقي الأفراد إلى محاولة تقديم أداء مماثل.¹

باعتبار المسؤولية، المعلومة والابتكار من أبعاد التمكين وعملياته فهي تؤثر بدورها على الأداء التنظيمي كما يلي:²

- تعتبر المسؤولية على النتائج والمخرجات بصفة عامة من العناصر المشكلة للتمكين، فهو يتطلب مسؤولية على الأداءات المحققة من قبل الأفراد أو الفرق المشكلة للمنظمة بحيث يحس الأفراد بأكثر دافعية عند حيازتهم مسؤولية أكبر في المهام المكلفين بها ما يجعلهم أكثر استباقية من الأفراد الغير مسؤولين، فالأفراد الذين لا يحوزون على مسؤوليات كافية يقل اتجاههم نحو المخاطرة عكس الأفراد الحائزين على مسؤوليات أكبر إذ يبذلون استعداد أكبر للمخاطرة والتعلم من أخطائهم وأكثر استقلالية عن المسؤول في اتخاذ القرارات المناسبة ما يؤثر بالإيجاب على أدائهم والأداء التنظيمي.
- يتطلب التمكين المعلومة المناسبة لاتخاذ القرار ومن أجل تحقيق أعلى أداء يجب أن يشعر العامل بمساهمة في اتخاذ القرار، فالعامل الذي يريد المساهمة في اتخاذ القرار يرغب في الحصول على المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار المناسب وحتى العمال الذين لا يريدون المساهمة في اتخاذ القرار يحتاجون المعلومات حول عملهم ويبذلون الجهد للحصول عليها، فالأفراد العاملين يحتاجون القدرات المناسبة والمعلومة حول المهام التي يقومون بها ليكون أدائهم أفضل.
- الإبداع كبعد من أبعاد التمكين الإداري يجسد الحرية في إبداء أساليب جديدة في العمل ويؤسس على عدم معاقبة العامل في حالة الفشل وإنما مكافئته على المحاولة، حيث تساهم الطبيعة الإبداعية للمهام المكلف بها العامل في تحفيزه أكثر من خلال إعطاء مغزى للعمل الذي يقوم به ما يساهم

¹ Gilad Chen & al, Op.cit., pp 333-334.

² Seung-Bum Yang & Sang Ok Choi, Employee Empowerment and Team Performance : Autonomy, Responsibility, Information, and Creativity, Team Performance Management, Vol 15, n° 5/6, 2009, pp 293-295.

بدوه في الرفع من الإنتاجية وتحسين المخرجات، وبالتالي فالإبداع يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في الأداء التنظيمي.

تعد مشاركة المعرفة إحدى نواتج التمكين من خلال اتخاذ قرارات تشاركية تسمح للعمال من التعبير عن اقتراحاتهم يجدون فيها فرصة لمشاركة أفكارهم ومعارفهم، وكذا اكتساب مهارات جديدة من الآخرين، بالإضافة إلى أن مشاركة المعرفة تساعد في الحصول على معلومات إستراتيجية تساعد في تحديد السلوكيات، التصرفات والقرارات المناسبة لتحقيق أفضل أداء وترفع التنسيق في المنظمة لتخلق في الأخير حس جماعي.¹ تسمح الإدارة التشاركية التي يولدها التمكين من فتح مجال لمشاركة المعارف بين العمال بما يسمح من تحديد الإجراءات المثلى التي يمكن اتخاذها بفضل المعارف الجديدة المكتسبة، وبالتالي تلعب مشاركة المعرفة كنتيجة للتمكين دور الوسيط بينه وبين الأداء التنظيمي.

يلعب أسلوب أداء فريق العمل لعملياته ومهامه دور في التمكين، حيث أن تمكين أفراد الفريق يؤدي إلى تحسين عمليات تأدية الفريق لمختلف مهامه ويمنحهم أكثر حرية في تخطيط وتنظيم أعمالهم بالتنسيق بين بعضهم البعض لبلوغ الأداء المنشود.² فالتمكين يخلق منطق تفكير مشترك بين العمال بالتنسيق فيما بينهم يتجسد فيما بعد في شكل أسلوب عمل يتميز به أفراد فريق العمل نتيجة انتمائهم له.

اعتماد التمكين النفسي كوسيط في العلاقة بين التمكين الإداري وبين الأداء شرط معزز لهذه العلاقة، غير أنه من الممكن أن ينعكس هذا بالسلب على المنظمة حيث يمنح العمال الحرية لاختيار أساليب أداء المهام من قدرة المسؤول على التنسيق بينها، فالتمكين قد يمنح العمال حرية أكبر في كيفية أداء المهام وجعلهم مسؤولين عنها إلا أنه قد ينعكس سلبا على أداء العمليات إجمالاً في المنظمة، ما يستدعي من المسؤول اختيار درجة التمكين المناسبة لتحقيق التوازن بين منح العمال استقلالية ومسؤولية بهدف تمكينهم مع الحفاظ على التجانس مع أهداف المنظمة.³ درجة التمكين تمثل نقطة فاصلة لنجاح العملية من فشلها إذ يجب تحديد إلى أي مدى يتخلى المسؤول عن سلطات معينة للأفراد دون أن يؤدي هذا إلى الحرية المطلقة التي تنعكس سلباً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء التنظيمي.

رغم الاعتقاد السائد بأن التمكين له أثر إيجابي على الأداء التنظيمي بحيث يسمح للعمال بالمنظمة باتخاذ قرارات تشاركية تمكنهم من تشارك المعارف بينهم إلا أن هذا قد يجعل فريق العمل أكثر عرضة للصراعات الداخلية التي لها تأثير سلبي على الأداء، فالتمكين لن يكون له الأثر الإيجابي على الأداء إلا

¹ Abhishek Srivastava & al, Empowering Leadership in Management Teams : Effects on knowledge Sharing, Efficacy and Performance, Academy of Management Journal, Vol 49, n° 6, 2006, pp 1241-1242.

² John E.Mathieu & al, Empwermnt and Team Effectiveness : An Empirical Test of an Integrated Model, Journal of applied Psychology, Vol 91, n° 1, 2006, pp 100-101.

³ Michal Biron & Peter Bamberger, The Impact of Structural Empowerment on Individual Well-Being Preferences Self-Efficacy and Operational Constraints Into Account, Human relations Review, Vol 63, n° 2, 2010, pp167-168.

من خلال تعظيم العائد عبر التنازل على سلطات للعمال شرط أن يكون هنالك أقل عدد من الصراعات الداخلية.¹ التنسيق بين المهام والرؤية المشتركة هي من تحد من الصراعات التي يمكن أن تتولد عن التمكين فلا يمكن أن تنجح الممارسات التمكينية في الرفع من الأداء دون التحكم في الانتهازية التي تتخللها العملية التي تولد صراعات بين الأفراد في حالة مصالح متضاربة ما يستدعي التقريب الدائم للمصالح المشتركة وتحسيس العمال بأن هدفهم واحد.

ثالثاً: تأثير التمكين على الأداء المجتمعي

يتوجب على الإدارة أن تقوم بإشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل البيئية على اعتبار أن العمال الذين يمتلكون حس أكبر بالتحكم في عملهم أكثر اهتماماً بكل أبعاد العملية الإنتاجية وسبل تحسينها، فالعمال الممكّنين يسعون أكثر إلى المساهمة في الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للمنظمة.² الأخذ بعين الاعتبار لأبعاد جديدة من الأداء تتطلب تكييف الأفراد داخل المنظمة مع وضعيات عمل حركية متغيرة باستمرار تستدعي تغيير السلوكيات من أجل الاستجابة لمتغيرات بيئية، ويسمح التمكين عن طريق منح أكثر مسؤولية واستقلالية للعمال من التأثير على عاداتهم نحو اكتساب قدرات جديدة وكذا تحفيزهم على الاستجابة المناسبة لهذه التغيرات البيئية.³ اتجاه المنظمة الحديثة إلى البحث عن التوازن بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي يستدعي اعتمادها على أساليب إدارية تمكنها من تقريب الرؤية بين مختلف مستوياتها الإدارية عبر التمكين وأبعاده.

لا يمكن بلوغ أي رؤية عبر أي إستراتيجية دون اندماج العمال فيها وباعتبار التمكين يتمثل في منح العمال القدرة والمسؤولية، إذ لا يمكن تحقيق أي أهداف بيئية للمنظمة دون إدماج العمال في عملية اتخاذ القرار ويؤدي التمكين إلى تحفيز العمال وخلق التزام لديهم على الاندماج في الممارسات البيئية بروح مسؤولية، كما يستدعي تحقيق الأهداف البيئية إعادة النظر في إدخال تغييرات ثقافية تدعم الاتجاه نحو ممارسات جديدة عبر منح العمال الحرية لتحقيق نماء بيئي دون تدخل المسؤولين المباشرين، على أن دعم الإدارة العليا لهذا التغيير عبر مختلف الأساليب خاصة المكافآت يبقى شرط أساسي للنجاح.⁴ التحديات المستجدة المتولدة عن المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة تستدعي تجنيد كل الموارد البشرية بها، ويعد التمكين من الممارسات التي تسهل على المنظمة مواجهة هذه الإشكاليات وإيجاد الحلول المناسبة لها عبر

¹ Xeuting jiang & al, Op.cit., p 63.

² Rosman Bin Md Yusoff & al, Investigating The Relationship of Employee Empowerment and Sustainable Manufacturing Performance, International Review of Management and Marketing, Vol 6, n° 4, 2016, pp 284-286.

³ Audrey Charbonnier-Voirin et Assaad El Akremi, Op.cit., pp 123-126.

⁴ Bonnie F. Daily & Su-chun Huang, Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management, International Journal of Operations & Production Management, Vol 21, n° 12, 2001, pp 1543-1546.

مشاركة كل فرد بها بمعارفه وما يجيد القيام به، فالتمكن يمنح الأفراد الدافعية الضرورية لمواجهة التحديات البيئية والمجتمعية المحيطة.

يلعب التمكين بمختلف أبعاده دور في زيادة مرونة العمال في التعامل مع الظروف المختلفة، تحسين جودة الخدمات ويسمح بالاستغلال الأمثل للوقت فهو مناسب من أجل المهام المعقدة والتغيرات البيئية التي يمكن أن تواجه المنظمة، كما يسمح بتفعيل الابتكار الذي يكون في العادة ضروري للتأقلم مع هذه التغيرات ويؤدي إلى رضا العمال بما يسمح بالرفع من المواطنة التنظيمية وتقديم خدمات ذات جودة أفضل.¹ إذ يستدعي الأداء الشامل من المنظمة ابتكار أساليب وطرق إدارية وإنتاجية جديد تتلاءم مع متطلباته عبر التمكين الذي يدفع بالعمال إلى الابتكار الذي يكون بدوره في خدمة أهداف الأداء الشامل.

يحوز العمال الممكّنين على مستوى عالي من المنفعة في العمل ويشعرون أفضل اتجاه عملهم وحرصين أكثر على تقديم خدمات أفضل للزبائن، كما يرفع التمكين من الأداء السياقي الذي يقصد به قيام العامل بتقديم مساعدة تطوعية للآخرين دون مقابل نتيجة لرضاه عن العمل الذي يقوم به ما يدفعه تطوعاً إلى مساعدة الأشخاص الآخرين في مهامهم.² باعتبار الأداء الشامل ضمن مفهوم الأداء السياقي الذي يستدعي تضافر كل الجهود في المنظمة فالتمكن يؤدي إلى الرفع من رضا العمال عن عملهم ما يحفزهم إلى القيام بأكثر من ما هو مطلوب مهم والاندماج في أعمال تطوعية لمساعدة باقي الأفراد في المنظمة دون مقابل، ما يولد جهود جديدة تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الرفع من الأداء.

يؤثر السلوك المتولد عن المسؤول عموماً على العمال وتعد ضمن مسؤولياته تقديم المثال عن طرق التعامل مع المشاكل البيئية فالمسؤول الذي يقود بجعل نفسه قدوة للآخرين تكون له قدرة أكبر على إحداث الأثر المرجو لدى العمال، وتقع أيضاً على عاتقه مسؤولية خلق جو يمكن العمال من الابتكار لمواجهة التحديات البيئية.³

يرفع الدعم الإداري من إمكانية نجاح أي نظام إداري بيئي عن طريق الرفع من تمكين العمال لتوليد التغيير المرجو، غرس أنظمة تشجع سلوكيات مرغوب بها، التدريب ونشر المعلومات الضرورية حول هذا النظام الإداري البيئي، كما يساهم الدعم الإداري في الرقي بالعمل الجماعي للتحكم أكثر بالمخرجات.⁴

¹ Sergio Fernandez & Tima Moldogazlev, Op.cit., pp 492-493.

² Mohammad Reza Hamidizadh & al, Empowerment and contextual performance wuth job utility's model, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, n° 9, 2012, pp 1201-1202.

³ Bonnie F. Daily & al, The Role of Training and Empowerment in Environmental Performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol 32, n° 5, 2012, p 635.

⁴ Bonnie F. Daily & al, The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performanc, Op.cit., p 97.

تتجسد سلوكيات الأفراد في إطار ثقافتهم التي تختلف من منطقة إلى أخرى حيث تشكل الثقافة السائدة سياق معين تقبل فيه بعض التصرفات ويرفض البعض الآخر، والتمكين لا يشكل استثناء من هذه القاعدة.¹ بالإضافة إلى الثقافة يلعب محيط (بيئة) التمكين دور مؤثر السلوكيات والمخرجات عبر التعلم الاجتماعي فالأفراد يقومون بنمذجة سلوكياتهم الخاصة عبر ملاحظة البيئة المحيطة بهم خصوصا سلوكيات الأفراد الآخرين سواء المسؤولين أو العمال في مستويات أقل.² ثقافة المنظمة ومحيط العامل يعدان عاملين مؤثرين على التمكين وبالتالي على الأداء، وبهدف تحقيق الأداء المجتمعي المنشود يتوجب على المنظمة غرس ثقافة مناسبة وخلق بيئة تمكينية تتناسب مع أهداف الأداء المجتمعي.

يرفع نظام المكافآت الجيد من قدرة العمال من الأداء أفضل خلال التحديات البيئية فهي تحفز العمال على الالتزام اتجاه الإشكالات البيئية التي تواجهها المنظمة، إضافة إلى التغذية الراجعة التي تساهم في التحسن المستمر بدافعية أكبر من العمال وتعد الضامن على أن سياسات التمكين المنتهجة نجحت في تحقيق أهدافها.³ بالإضافة إلى تطوع العمال للاندماج في عمليات الأداء الشامل يتوجب على المنظمة وضع مكافآت مادية ومعنوية مناسبة ترفع من دافعية العمال وتحثهم على السعي أكثر، والاستعانة بأدوات قياس مناسبة تمثل تغذية راجعة تحدد الأهداف التي تحقق فيها النجاح وأسباب الفشل في تحقيق الأهداف الأخرى وتقديم حلول مستقبلية لها.

¹ Xeutng jiang & al, Op.cit., p 63.

² J. Craig Wallace & al, Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and The Moderating Role of Shared Felt Accountability : A managerial perspective, Journal of Applied Psychology, Vol 96, n° 4, 2011, p842.

³ Nalini Govindarajulu & Bonnie F. Daily, Op.cit., 2004, pp 368-369.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة ودورها في الرفع من الأداء الشامل

إضافة إلى التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية تشكل إدارة المعرفة مدخل آخر، تسعى المنظمة إليها لتحقيق العديد من الأهداف وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها وأبعادها في المطلب الأول، نماذجها وإستراتيجياتها والعوائق التي يمكن أن تواجهها في المطلب الثاني، ليخصص المطلب الأخير إلى العلاقة بينها والأداء الشامل للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة، أهميته وأبعاده

يحظى مفهوم إدارة المعرفة بأهمية بالغة في الفكر الإداري الحديث القائم على المعرفة واقتراح الباحثين العديد من الأبعاد التي تشكل هذا المفهوم نتطرق إليها تباعا خلال هذا المطلب.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق لمفهوم إدارة المعرفة نشير إلى مفهوم المعرفة بحد ذاتها حيث تعرف بأنها: "القدرة على تبرير معتقدات الشخص، فالفرد القادر على تبرير ما يؤمن به يعطي مؤشر على امتلاكه للمعرفة، وهي تختلف عن البيانات والمعلومات فالمعرفة تمثل أعلى مستوى في الهرم الذي يبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة حيث تكون عميقة، غنية وأعلى قيمة من البيانات والمعلومات، وتشير إلى حصيلة الاندماج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على التحكم"¹، كما تعرف بأنها: "أفكار أو مفاهيم يبديها كيان معين تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف هذا الكيان، وتبقى المعرفة خاصة بالكيان الذي أوجدها إلى أن تأخذ طريقها للعلن من خلال التعبير المباشر أو يتم تعميمها في وثائق، منتجات، ممتلكات، أنظمة أو عمليات"².

تتميز المعلومات عن البيانات بكونها خضعت لمعالجة بحيث تصبح منظمة ومرتبنة وفق سياق مفهوم عكس البيانات التي هي عبارة عن إحصائيات مبهمة في شكل مادة خام للمعلومات، أما المعرفة فهي عبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب عن طريق الخبرة الطويلة بالعمل في مجال معين ضمن ظروف متعددة ومعرفة مختلف البدائل المتاحة ضمن سياق محدد، فامتلاك المعرفة يؤدي بالضرورة إلى حل عديد المشاكل عكس امتلاك المعلومة التي لا تؤدي بالضرورة إلى إيجاد عديد الحلول، وتتجسد أهمية المعرفة في:³

¹ إسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص ص 22-23.

² حسيني عبد الرحمن الشبيبي، إدارة المعرفة: الرأسمالية بديلاً، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 80.

³ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 24-25.

- الوصف والتفسير والفهم للظواهر المتعلقة بمجال تخصص تلك المعرفة.
- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل وقوعه طالما أن الظواهر الحالية قد تم تفسيرها وتحليلها وفهمها.
- التحكم والسيطرة في الأحداث المتوقعة لمنفعة الأفراد والمنظمات.
- التغيير والتطوير ومراجعة الأوضاع القائمة.

أما إدارة المعرفة فهي تختلف عن المعرفة في كونها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، الحصول عليها، اختيارها، استخدامها، تنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي"¹.

كما تعرف بأنها: " العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري من خلال المشاركة الجماعية والتفكير وبالتالي يمكن تعريف إدارة بهذا المفهوم على أنها عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت في المنظمة وتم تحويلها لخلق الثروة وربطها بمصطلح رأس المال الفكري"².

كما تعرف بأنها: "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة"³. رغم تعدد التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة إلا أنها تتمحور كلها في فلك إضافة قيمة للمنظمة بالتحكم في المعارف التي تمتلكها وتطويرها لخدمة أهدافها عبر عمليات مناسبة مخططة في إطار إستراتيجية. وذهب الباحث (Michael Polanyi) إلى التمييز بين نوعين من المعرفة التي تهدف المنظمة إلى إدارتها تتجسد في المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:⁴

- **المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):** موجودة في أذهان الأفراد تمثل تقريبا نصف معرفة المنظمة تستند إلى الأفراد والأساليب التي يتم من خلالها تشاركتها بينهم، وهي ما يتبقى في ذاكرة الأفراد وتكون ما يستطيع الفرد أن يخبر به الآخرين أو لا يمتلك الكلمات للتعبير عنها، كما تشير إلى المعرفة الغير رسمية والشخصية التي يصعب بيانها لأنها متأصلة في تجارب الأفراد، ويصعب

1 محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص55.

2 إسمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص 24.

3 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص96.

4 شاكر جار الله الخشالي، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، كتاب جماعي تحت عنوان: "أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص ص 116-117.

مشاركة هذه المعرفة ومن أبرز قنوات تشاركتها الاتصال بين الأفراد عن طريق الاستفسار والحوار.

- **المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):** هي المعرفة الرسمية النظامية القابلة للنقل والتعلم، سهلة النقل حتى خارج المنظمة وتأخذ العديد من الأشكال كبراءات الاختراع، حقوق النشر ومختلف التجارب الموثقة، كما يمكنها أن تأخذ شكل منتجات المنظمة وإجراءات العمل وغالبا ما تكون مكتوبة أو مجسدة في برامج حاسوب.
- عملية إدارة المعرفة بالمنظمة تستوجب منها التحكم في أنواع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فتقسيمها إلى النوعين السابقين هدفه إثارة الانتباه إلى مختلف المعارف الموجودة التي يمكن أن تهملها المنظمة بقصد أو بغير قصد.

ثانياً: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

- لإدارة المعرفة أهمية بالغة داخل المنظمة مهما كان شكلها من حيث تأثيرها على العديد من الأبعاد الإدارية الأخرى، وتكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:¹
- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف وكسب إيرادات جديدة.
 - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تعزز قدرة المنظمة على تحقيق أداء أفضل معتمدة على الخبرة والمعرفة.
 - تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المتوافر منها، تطويرها، المشاركة بها، تطبيقها وتقييمها.
 - أداة للمنظمة الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عملية سهلة وممكنة لمختلف الأطراف التي تحتاجها.
 - تحفز عملية الإبداع للموارد البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف عن العلاقات الغير معرفة والفجوات الموجودة.
 - تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة.
 - تخلق فرصة للحصول على ميزة تنافسية دائمة عبر تمكين المنظمة من المزيد من الإبداعات تتجسد في السلع والخدمات المقدمة.
 - تساهم في الاستفادة القصوى من كل الموارد المتوفرة الملموسة والغير ملموسة.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص60.

- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- تكتسي إدارة المعرفة أهميتها أيضا من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وسعيها لتوفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها لسلوكيات تخدم أهداف المنظمة بشكل عام، وكذا تأثيرها على التوجهات المستقبلية والحالية للمنظمة، وتبرز أهمية إدارة المعرفة أيضا من خلال:¹
- تحقيق الكفاءة المهنية لدى مختلف أعضاء المنظمة وتمكنهم من التعامل مع القضايا الجديدة التي تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية وتساهم في تشكيل رؤية مستقبلية لديهم.
- تساعد في تحقيق المنظمة الاستغلال الأمثل لقدراتها والمعرفة الضمنية والظاهرية التي تتوفر عليها.
- تجدر الإشارة إلى أن إدارة المعرفة ليست هدفا بحد ذاتها بل وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية، ومن بين أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها:²
- إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة.
- تفعيل وتسهيل عملية الإبداع.
- توجيه جهد المنظمة نحو زبونها.
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.
- توفير البيئة الملائمة لانتقال المعرفة وتحقيق التعلم التنظيمي.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الأطراف ذات المصالح حسب احتياجاتهم.
- العمل على تجديد المعارف بشكل مستمر وإيجاد النمط القيادي القادر على بناء نظام معرفي متكامل.
- تخزين وحفظ المعرفة في الأماكن المخصصة لها، والمساهمة في التأثير على سلوكيات العاملين نحو الأفضل.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق أهداف أخرى تتمثل في:³
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق تحسين الأزمنة وجودة الخدمات المقدمة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها.

¹ إبراهيم مخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص80.

² مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص ص 26-27.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص172.

- تكوين مصدر موحد للمعلومة وإيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية للنشاط.
- يمكن لأي منظمة أن تضع الأهداف السابقة كأهداف أولية في إستراتيجية إدارة المعرفة الخاصة بها وتضيف مجموعة من الأهداف الأخرى الخاصة بها تعمل على تحقيقها، على أن الأهداف يمكن أن تتغير حسب الظروف الداخلية والمحيطية بالمنظمة ومتطلبات كل مرحلة فتجديد النظام بصفة مستمرة مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة عدم التأثير على التوازن العام للنظام الناشئ عن التغيير والتجديد المستمر أساس نجاح إدارة المعرفة.

ثالثاً: أبعاد ومراحل إدارة المعرفة

يعد البعد البشري أساس إدارة المعرفة التي تقوم في أساسها على الفرد، إلا أن هذا لا يجب أن يؤدي إلى إهمال الأبعاد الأخرى خصوصاً التكنولوجية منها باعتبار هذه الأخيرة ذات مساهمة كبيرة في تخزين ونشر المعرفة أساس، وتتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاث أبعاد أساسية تتجسد في:¹

- **البعد التكنولوجي:** يتضمن مختلف محركات البحث، البرمجيات وقواعد البيانات التي تعمل في مجملها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بإدماج التكنولوجيا في الحل، فالمنظمات تسعى إلى امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
 - **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** يعكس هذا البعد طريقة الحصول على المعرفة، التحكم بها، إدارتها ثم تخزينها ونشرها ويعالج هذا البعد الطرق والإجراءات والوسائل المساعدة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
 - **البعد الاجتماعي:** يرتكز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة لتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية والتأسيس لثقافة تنظيمية داعمة.
- كما يذهب البعض إلى تقسيم أبعاد المعرفة وفق تقسيم يختلف عن التقسيم السابق في شكل شروط أساسية لنجاح العملية إلى:²
- **البعد الإدراكي:** أساسه تطوير قاعدة نظرية فكرية لإدارة المعرفة حيث من المستبعد توقع أن يصبح كل فرد داخل المنظمة خبيراً في الإدراك التنظيمي لإدارة المعرفة بل يجب تكييف المفهوم ليتلاءم والمتطلبات الضرورية.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 193-195.

- **التغيير:** أساسه تقبل التغيير وإدارة مقاومة التغيير التي يمكن أن تنشأ لدى الأفراد داخل المنظمة مما يستوجب على الإدارة أن تأخذ بالحسبان هذا البعد عن طريق تبني رؤية خاصة تتضمن أبعاد إبداعية للتغلب على هذه المشكلة، على أن تضع في نفس الوقت برامج تقييمية لهذه الأوليات وفق برنامج زمني يعكس رغبة المنظمة في تحقيق أهدافها.
 - **قياس المعرفة:** تصميم نظام القياس يسمح بمعرفة مدى توجه المنظمة وفق الدرب الصحيح المخطط له على أن يشمل مختلف التداخلات بين المجالات التي شملتها إدارة المعرفة، كما يمكن أن تتعدد أنظمة القياس.
 - **الهيكل التنظيمي الرسمي والغير رسمي:** هياكل الاتصال الرسمي والغير الرسمي تساهم في تحسين عملية إدارة ومعالجة المعرفة بما تتضمنه من تحديد للأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة، وفي الغالب توجد هذه الأدوار والمهام داخل المنظمة ولكنها غير مهيكلة، وبالتالي يتوجب على المنظمة هيكلتها بشكل واضح.
 - **محتوى المعرفة:** النظرة إلى المعرفة على أنها منتج في حد ذاته يولد حتمية إدارة مختلف أنواعه عن طريق أنظمة مناسبة خاصة إدارة المهارات والخرائط المعرفية وتصنيف المعارف وفق معايير مختلفة.
 - **الأدوات:** تتمثل في مناهج إدارة المعرفة، وتمثيلها ومختلف البنى التحتية التي تجعل من المعرفة متاحة والتي تتضمن تكنولوجيات المعلومات والاتصال التي تستخدم في تدعيم العمليات المعرفية وإدارتها.
- تمر إدارة المعرفة بعدد العمليات والمراحل اختلف الباحثون في تعديدها وفق وجهات نظر مختلفة ووفق أهداف ومضامين الدراسات، وتتمحور عمليات إدارة المعرفة حول أربعة مراحل أساسية يمكن ألا تنقيد المنظمة بها وفق الترتيب التالي، حيث يمكن أن تعتبر إدامة المعرفة هدف أساسي تعمل على دمجها ضمن كل المراحل التي تسبقه، وتتمثل مراحل إدارة المعرفة في:¹
- 1- اكتساب المعرفة:** تجسد مرحلة الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة باستخدام الوسائل المتاحة سواء كتابية أو مرئية، جماعية أو فردية مع الأخذ بالحسبان أن التعلم واكتساب المعرفة لا يكون دائما عن قصد ويمكن أن تكون في بعض الأحيان نتيجة للصدف، وهنا يقع على عاتق المنظمة تحديد مصادر معرفتها الخاصة والتي غالبا مع تتعلق بثقافة المنظمة نفسها.

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعزز، الأردن، 2010، ص ص 37-38.

2- نقل المعرفة: بطرق رسمية أو غير رسمية، وتمثل الطرق الرسمية عادة في التقارير، الرسائل، المؤتمرات، الندوات الداخلية للمنظمة والتعلم والتدريب من المسؤول المباشر، أما الطرق الغير رسمية فتتمثل في العلاقات الشخصية التي تربط العاملين مع بعضهم البعض وفرق العمل.

3- تخزين المعرفة: يتم تخزين المعرفة وفق العديد من الوسائل أهمها:

- جمع المعرفة بطريقة منظمة ثم تحليلها، ترتيبها، تنسيقها ثم تخزينها في أفضل صورة تساعد على تداولها واستخراجها بسرعة من قبل أفراد المنظمة.
- قيام كل الأفراد بتقديم مجموع معارفهم إلى شخص أو إدارة معينة التي تأخذ على عاتقها عملية ترتيبها وتخزينها في وسائط تسهل عملية الحصول عليها.
- قيام كل فرد بتسجيل كل ما يحدث له ويرى بأنه يشكل معارف مهمة وتخزينه في ملفات عادية أو في الحاسب الآلي بحيث تكون متاحة للغير في حالة ما إذا أرادوا الاطلاع عليها.

يجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل التي تؤثر على عملية نقل المعرفة في المنظمات أبرزها التكلفة الناتجة عن استخدام عديد الوسائل خاصة التكنولوجية منها، وكذا المعوقات التي يمكن أن تواجه المنظمة كتغير المحتوى.

4- تطبيق المعرفة: تشكل هدف العملية برمتها يعكس عملية تنظيم المعرفة واسترجاعها وجعلها في شكل مفهوم جاهز للاستخدام وهذا يتجسد بالفحص المستمر والتجديد في المعارف المخزنة، وتمر عملية تطبيق إدارة المعرفة بمرحلتين تتمثل الأولى منها في تحديد المعرفة الضرورية وفق الهدف المراد تحقيقه ثم استغلالها بطريقة ملائمة تجسد تحكم المنظمة في هذه المعرفة.

يذهب البعض من الباحثين إلى إضافة مرحلتين إضافيتين لإدارة المعرفة تتعلق بعملية استرجاعها وإدامتها:¹

5- استرجاع المعرفة: هي عمليات البحث والوصول بأقصر وأسهل طريقة إلى المعرفة بهدف استعمالها في حل مختلف المشكلات التي تواجه المنظمة، إلا أن هذه العملية ليست سهلة وتعتمد بشكل كبير على فعالية المنظمة في تنظيم وتيوب المعرفة وتلخيصها في أشكال تسمح للمستفيدين المحتملين الاستفادة منها، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تساهم بشكل كبير في تجديد المعرفة التي يمكن أن تتقادم مع مرور الوقت.

6- إدامة المعرفة: تشير هذه العملية إلى ثلاث نشاطات أساسية تتمثل في التنقيح، النمو والتغذية التي تهدف في مجملها إلى رفع جاهزية المعرفة لكل وقت، وتتمثل عملية التنقيح في حذف بعض الأجزاء الغير متسقة

¹ صلاح الدين الكبسي وسعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 82-84.

مع المحتوى العام للمعرفة وإعادة إغنائها وتغذيتها بكل ما هو جديد لكي تصبح قابلة للتطبيق في ميادين جدد ولاسيما في المنظمات التي تعرف معدلات عالية لدوران العمال، وكذا لمجاراة معدلات نمو المعرفة لدى المنافسين على الأقل.

المطلب الثاني: نماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة وعوائقها

اقترح الباحثون عديد النماذج لإدارة المعرفة ومختلف إستراتيجياتها، ولكن رغم هذا تبقى تواجه عوائق على مستويات مختلفة في تطبيقها نتطرق إليها تباعا في هذا المطلب.

أولاً: نماذج إدارة المعرفة

تعددت النماذج التي اهتمت بإدارة المعرفة ومن أبرزها:

1- نموذج ويج (Wiig): يتكون هذا النموذج حسب الباحث من خمسة مراحل تتمثل في:¹

- **إعداد المعرفة:** حيث تكتسب المعرفة وتطور في هذه المرحلة بالبحث العلمي، الإبداع، الابتكار والحدس ومختلف الطرق المتاحة.
- **اكتساب المعرفة:** يتم خلال هذه المرحلة اكتساب المعرفة، السيطرة عليها، التحكم بها وتخزينها لاستخدامها مع بعض العمليات لضمان جودتها.
- **تنقية المعرفة:** يتم خلالها تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المنظمة ووضعها بأشكال وقوالب مفيدة للمنظمة بتحويلها إلى مواد مكتوبة لجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع المرجوة وتكون أكثر فائدة للمنظمة.
- **توزيع المعرفة ونشرها:** على مختلف الأطراف أصحاب المصالح لضمان وصولها إلى كل مركز من مراكز المسؤولية بالمنظمة عبر التعليم، التدريب، شبكات الأعمال، البريد الإلكتروني وغيرها من وسائل النشر المتاحة.
- **الرفع المعرفي:** ضمن هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت المعرفة ووظفتها في عملياتها وتبدأ عملية الرفع المعرفي التي تنعكس على تحسين العمليات والسلوك، وتحقق عمليات التعلم وتضاعف من عمليات الابتكار والإبداع لتكون أساسا لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

2- نموذج ليونارد بارتون (L. Barton): يقوم على أساس اعتبار معرفة المنظمات مقدره جوهرية تتخذ

أربعة أشكال في المنظمة:²

- **في شكل مادي:** مثل براءات الاختراع أو تصاميم معينة وتتميز هذه المعرفة بكونها تتجسد في أشياء ملموسة.
- **في شكل أنظمة إدارية:** في هذه الحالة تكون المعرفة مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء بطريقة أكثر نجاعة.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 96-97.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 119.

- في شكل مهارات صريحة وكامنة للعاملين: تكون المعرفة مجسدة في القدرات الفردية التي تتطور المنظمة ضمنها بالتجربة والخبرة.
 - في شكل القيم الصغيرة للعمل: تتجسد المعرفة في هذه الحالة في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يمكن أن يسمى الثقافة التنظيمية.
- يسعى هذا النموذج أساسا إلى توسيع المعرفة في المنظمات لتشمل كل أنشطتها بداية من الوسائل وصولا للأفراد واكتشاف كل المعوقات التي من شأنها عرقلة حل المشكلات من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بنجاحة.
- 3- نموذج دينس ووينوسكاى (D. Winnosky):** يقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية وبالتالي تتشكل إدارة المعرفة من سلسلة دائرية من أربع مكونات متفاعلة مع بعضها البعض وكل منها يعتمد على الآخر:¹
- **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة:** تتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة بالمنظمة، وتعرف بالهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانيات إدارة المعرفة للاستجابة لحاجات المستفيدين.
 - **ثقافة إدارة المعرفة:** تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة وهذه الثقافة هي التي تحدد الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة في إدارة المعرفة وليس العكس، وتحدد في نفس الوقت الممارسات الملائمة.
 - **أهداف إدارة المعرفة:** تتمثل في العادة في استغلال إمكانيات المنظمة على أحسن وجه ممكن وتحسين قدراتها الاستغلالية لتعظيم المنفعة لمجموع أصحاب المصالح بها.
 - **معايير إدارة المعرفة:** تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة في علاقاتها مع الموردين، الموزعين والزبائن وكذا التكنولوجيات والقدرات بالمقارنة مع المنافسين.

4- نموذج ديفيد سكايرم (D. Skyrme): أساسه قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، حيث تتمثل القوة المحركة الأولى في الاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة عن طريق تقاسم الممارسات الأفضل، تطوير قواعد البيانات وحل المشكلات والهدف من وراء هذه القوة المحركة هو تجنب إعادة الإخفاق في حل مشكلات تم حلها في الماضي بنجاح، أما القوة المحركة الثانية فتتمثل في الابتكار وإنشاء

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص 124-126.

- المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات، خدمات وعمليات جديدة، تركز على تشجيع وإثراء الابتكار، أما العوامل السبعة للنجاح في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:¹
- **أولاً: معرفة الزبون:** من خلال العلاقات مع الزبائن واستخدامها لإثراء رضا الزبون بمنتجات وخدمات محسنة.
 - **ثانياً: المعرفة في المنتجات والخدمات:** أي المعرفة التي تتجسد في منتجات وخدمات المنظمة المقدمة والتي تعكس مدى معرفة المنظمة لاحتياجات زبائنها وعملها على تلبيتها.
 - **ثالثاً: المعرفة في الأفراد:** الاستغلال الأمثل لإمكانيات الأفراد وتنمية الثقافة الابتكارية من حيث التعلم وتقاسم المعرفة.
 - **رابعاً: المعرفة في العمليات:** تجسد معرفة عمليات المنظمة نتيجة للخبرات خاصة فيما يخص النقاط الحرجة.
 - **خامساً: الذاكرة التنظيمية:** تتمثل في الخبرات الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات الخبرة الصريحة أو في مؤشرات الخبرة.
 - **سادساً: المعرفة في العلاقات:** تعكس تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى مختلف الأطراف أصحاب المصالح.
 - **سابعاً: الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله على أكمل وجه.

ثانياً: إستراتيجية إدارة المعرفة

- من أجل تحقيق المنظمة لرؤيتها في مجال إدارة المعرفة تحتاج إلى وضع إستراتيجية محكمة تتناسب مع مواردها وإمكانياتها، فهذه الإستراتيجية هي التي تحدد الإطار العام التي تتخذ فيه القرارات المتعلقة بإدارة المعرفة.
- إستراتيجية إدارة المعرفة تتلخص في الطريق التي تنتهجها المنظمة لتطوير موجوداتها المعرفية وتعدد مصادرها مع تحديد نقاط الضعف والقوة، بالإضافة للفرص والتهديدات التي تتوقع مواجهتها وكيفية التعامل معها من خلال طرح الخيارات الضرورية، ولا بد لكل إستراتيجية أن تتكون من عناصر هي:²
- الرؤية والمهمة إذا تلخص الرؤية الفلسفة التي تنتهجها المنظمة اتجاه تحقيق أهدافها، أما المهمة فتعكس الأدوات التي تمكن من تحقيق الرؤية.

¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع، 126-127.
² مؤيد السالم، مرجع سابق، ص ص 129-130.

- التحليل الداخلي لإمكانيات المنظمة ومختلف أنشطتها.
 - التحليل الخارجي لبيئة المعرفة أي المحيط الخارجي للمنظمة.
 - المتابعة أي متابعة مدى تنفيذ هذه الإستراتيجية.
- مفهوم الإستراتيجية له مكانة في إدارة المعرفة بإسقاط مختلف عناصرها على إدارة المعرفة وتتمثل هذه المكانة في:¹

- تساهم الإستراتيجية في مجال المعرفة بتنمية شبكات العمل لربط الأفراد لتقاسم المعرفة.
- توجه المنظمة إلى طريقة مسك ومعالجة أصولها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال.
- صنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الملائمة للتغيير المنشود.
- تساهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية لجمع المعرفة حولها سواء كانت موجهة للزبائن أو أي طرف آخر بالمنظمة.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه.
- اختيار المنظمة لأي إستراتيجية سواء أكانت تنويعا، تركيزا، دفاعية أو هجومية يدفع نحو توليد معرفة جديدة.
- تساهم في تعظيم المعلومات والمعارف وجعلها متوازنة مع المعرفة المطلوبة وتهيئتها للتنفيذ.
- تحديد طبيعة روابط المنظمة التي تهدف لتطوير معرفتها سواء بالتحالف مع مراكز بحث، جامعات أو منظمات مماثلة.

يتوقف نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة على عدة عوامل داخلية وخارجية في المنظمة تحدد درجة نجاحها في وضع وتنفيذ إستراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة:²

1- النظم والعمليات: حيث تساهم في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة الضرورية لأن تكون قاعدة معلومات يبنى على أساسها العمل في المنظمة مستقبلا.

2- الموارد البشرية: توفير الكوادر البشرية المؤهلة يعد عاملا للنجاح حيث تعد خبرات ومهارات العاملين بالمنظمة ضرورية للنجاح الذي يمكن تحقيقه مستقبلا، ولا يمكن أن يتحقق في حالة غياب المؤهلات البشرية اللازمة.

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 41-42.

² عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

3- البيئة: الضرورية لتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة بصورة ناجحة بالاتصال الفعال مع أصحاب المصالح تمكن المنظمة من الحصول على القدرات المعرفية التي توفرها هذه البيئة وبالتالي تكون قد حققت المنظمة هدف إستراتيجي هام.

توفر المنظمة على العوامل الداخلية الخارجية لإدارة المعرفة يضعها أمام عدة مداخل إستراتيجية تتبناها لتحقيق ميزة تنافسية، غير أن المزج بين هاتئ الإستراتيجيات حسب طبيعة المنظمة هو ما يؤدي إلى نجاحها، ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات وفقاً لمدخلين هما:¹

1- الإستراتيجية الترميزية والإستراتيجية الشخصية: حيث تتمحور الإستراتيجية الترميزية حول تخزين المعارف ومشاركتها من خلال قواعد بيانات تمكن من إيصالها إلى جميع الموظفين في شكل ذاكرة تنظيمية متاحة، أما الإستراتيجية الشخصية فهي تتعلق بالشخص الذي يتولى تطويرها وتنتشر من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص وهي لا تلغي دور الحواسيب وقواعد البيانات نهائياً ولكنها تركز أكثر على الاتصال بين الأفراد في إيصال المعرفة، ومن الأفضل للمنظمة أن تقوم باستخدام الإستراتيجيين معاً لأن كل واحدة تعتبر سند وتكملة للأخرى.

2- إستراتيجيات جانب العرض وإستراتيجيات جانب الطلب: تستند الأولى على التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة استناداً إلى آليات محددة، أما إستراتيجية جانب الطلب فترتكز على تلبية حاجيات المنظمة إلى معرفة جديدة وتدعم الاتجاه نحو الإبداع أي التركيز على آليات جديدة لتوليد المعرفة، ومن الأفضل للمنظمة أن تدمج الإثنين بنسب متفاوتة حسب احتياجاتها.

مهما كانت الإستراتيجيات المتبناة من قبل المنظمة فإنها ستواجه حتمية وضع إستراتيجيات خاصة بكل مرحلة ترسم توجهاتها الكبرى فيها، ويمكن أن يتم تقسيم إستراتيجيات المعرفة وفق هذه المراحل إلى أربع كما يلي:²

1- إستراتيجية الاستحواذ على المعرفة: من المهم أن يكون للمنظمة إستراتيجية تخص مسارات الحصول على المعرفة سواء عن طريق اقتنائها من خارج المنظمة أو تعيين خبراء لتقديمها في حالة اعتمادها على مصادر خارجية، أو تنشيط البحوث الداخلية والتطوير وتحفيز العاملين اعتماداً على ما يمتلكونه من خبرات في حالة التوجه الإستراتيجي نحو الداخل.

2- إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة: الهدف منها هو ضمان وجود ذاكرة معرفية بالمنظمة والعمل على تهيئة الجو المناسب لتمكين العاملين من الوصول إليها واستثمارها بما يخدم أهداف المنظمة وتطوير القدرات الذاتية الخاصة بهم.

¹ صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص ص 97-100.

² مؤيد السالم، مرجع سابق، ص ص 138-140.

3- إستراتيجية استثمار المعرفة: تعد أبرز الإستراتيجيات التي تركز عليها المنظمة المعاصرة، حيث يأخذ استثمار المعرفة عدة أوجه سواء تجسيدها في سلعة أو خدمة معينة، براءات اختراع أو تزويد الغير بخدمات استشارية كما أن تخزين المعرفة ومشاركتها لا يعد كافيا إذا لم تتجسد وتعمل على أرض الواقع ونجاح أي منظمة في عملية إدارة المعرفة مرهون بمدى تقليص الفجوة بين ما تعرفه وما تنفذه.

4- إستراتيجية إدامة المعرفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحديد العمليات الضرورية التي من شأنها أن تجعل المعرفة دائمة النمو والتجدد مستقبلا، حيث تستوجب على المنظمة أن تولي أهمية بالغة لفكرة تصحيح مسارات المعرفة لضمان مكانتها الدائمة بين المنافسين.

ثالثا: عوائق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة العديد من العوائق التي يمكنها أن تحد من فعالية هذه العملية في تحقيق الأهداف المرجوة ومن أهم العوائق التي تواجه إدارة المعرفة:¹

1- العزلة: عند عمل منفي برنامج إدارة المعرفة بعيدا عن الموظفين قد تظهر حالة من العزلة التي قد تؤدي إلى بناء وتطوير نظام متلائم أكثر مع معتقدات منفي النظام الشخصية. هذه المعتقدات قد لا تكون ضمن أولويات الإدارة العليا مما يخلق فجوة بين ما هو موجود وما هو مأمول كما يؤدي إلى بروز ممارسات عكس ما تأمل به الإدارة العليا، وبالتالي لا بد من تكثيف الجهود التنسيقية بين الطرفين والاتفاق عند البداية على الإجراءات المناسبة مع الاحتفاظ بإمكانية إدخال تعديلات عند الضرورة.

2- عدم توفر المؤهلات البشرية الملائمة: بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة بسبب النقص الواضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة التي من شأنها أن تكسب المسؤولين عن هذا النظام الكفاءات الضرورية لتنفيذه على أرض الواقع.

3- عدم توفر البنية التحتية اللازمة: أي عدم توفير الإمكانيات والوسائل البشرية والمادية الضرورية التي تساهم في بناء نظام إدارة المعرفة مما يؤثر سلبا على مخرجات هذا النظام نتيجة المدخلات الغير كافية.

4- الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام المعرفة أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمة عند تطبيقه، غير أن تحقيق هذه الأخيرة يرجع إلى العديد من العوامل المتداخلة الأخرى بالإضافة إلى إدارة المعرفة ولا يمكن بأي حال من الأحوال الاكتفاء فقط بنظام لإدارة المعرفة على أمل أن يحققها بصفة منفردة.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 111-112.

كما أن هنالك العديد من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة تقع فيها المنظمة والأفراد العاملين بها تتلخص فيما يلي:¹

- عدم القدرة على تطوير تعريف عملي للمعرفة خصوصا فيما يتعلق بالتمييز بين البيانات، المعلومات والمعارف.
 - الاعتماد الكبير على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بتحديث هذه القواعد بمعارف جديدة.
 - التصور المطلق بوجود المعرفة خارج عقول الأفراد وبالتالي إهمال كمونها في عقولهم.
 - تجاهل ابتكار مسارات مشتركة للحوار والذي يمثل مسعى أساسي لإدارة المعرفة.
 - التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
 - الاعتماد الكبير على التكنولوجيا بدل التفاعل البشري المباشر والسعي نحو تطوير مقاييس مباشرة للمعرفة قد لا تعكس الواقع الموجود.
- يمكن تصنيف التحديات التي تواجهها إدارة المعرفة إلى أربع تحديات أساسية:²
- التحدي التقني المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا.
 - التحدي الاجتماعي المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك المعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستنساخ والتقليد.
 - التحدي الإداري والمتمثل في خلق بيئة المناسبة لتطور إدارة المعرفة ومشاركتها.
 - التحدي الشخصي والمتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

¹ صلاح الدين الكبسي وسعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص ص 125-126.

² عيد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص ص 54-55.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الشامل

قبل التطرق إلى أثر مختلف أبعاد إدارة المعرفة على الأداء الشامل نلقي نظرة من خلال الجزء الأول من هذا المطلب على العوامل التي تؤثر على العلاقة بينهما.

أولاً: تأطير العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الشامل

تصنف إستراتيجية إدارة المعرفة غالباً ما وفق طبيعة المعرفة بحد ذاتها، فإذا كانت المعرفة صريحة متمثلة في حقائق ونظريات فعلية وإدارتها ومشاركتها تكون عبر أنظمة الكمبيوتر والشبكات الداخلية وقواعد البيانات، إذ تسمى في هذه الحالة إستراتيجية إدارة المعرفة المشفرة التي تعتبر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات عامل فيصلي لنجاحها، أما في حالة المعرفة الضمنية التي تتجسد في معرفة كيفية العمل فالأولى إدارتها ومشاركتها عبر أنظمة أقل هيكلية مثل فرق العمل والاحتكاك مع العمال ذوي الخبرة وتسمى في هذه الحالة باستراتيجية إدارة المعرفة الشخصية ويعد الحوار أبرز عوامل نجاح تبنيها.¹

التمييز بين إدارة المعرفة الصريحة والضمنية يمكن المنظمة من اختيار الإستراتيجيات والوسائل المناسبة لتجسيدها على أرض الواقع، كما يسمح بالحكم على طبيعة المعرفة الغالبة فيها بما يمكن من العمل على التحكم في مختلف العوامل التي تؤثر فيها بطريقة مباشرة وعلى الأداء التنظيمي بطريقة غير مباشرة فدرجة تأثير هذه العوامل تختلف حسب طبيعة المعرفة الغالبة.

تؤثر العديد من العوامل على إدارة المعرفة وتسهم في الأداء التنظيمي بطريقة غير مباشرة عبر مختلف أبعاد إدارة المعرفة، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:²

- التعاون بين الأفراد والفرق داخل المنظمة يولد الرغبة في مشاركة المعارف والمعلومات ما يستدعي من المنظمة توفير الشروط الضرورية من أجل تدعيم تضافر الجهود بين الأفراد وفرق العمل في مختلف الأقسام لمشاركة وجهات النظر المختلفة، ما يؤثر بالإيجاب على توليد المعارف ويشجع على تبادلها، كما يمكن للمنظمة إبرام اتفاقيات شراكة مع أطراف خارجية خصوصاً في مجال البحث والتطوير لتدعيم التعاون بما يخدم احتياجاتها من المعارف.
- الثقة يمكنها أن تقلص الخوف من مشاركة المعرفة حيث أن الأفراد الذين يمتلكون علاقات مبنية على الثقة مع الإدارة العليا يبدون رغبة أفضل في تبادل المعارف والاندماج ضمن أفراد المنظمة، وغياب الثقة يؤدي إلى توليد رغبة لدى الأفراد بالاحتفاظ بالمعارف لأنفسهم وعدم مشاركتها بسبب خوفهم من فقدان ميزة تنافسية تميزهم عن الآخرين في المنظمة.

¹ Hsiu-Fen Lin, Op.cit., p 56.

² Sangjae Lee & al, An Integrated View of Knowledge Management for Performance, Journal of Knowledge Management, Vol 16, n° 2, 2012, pp 186-188.

- الثقافة التعليمية التي تجسد مستوى تشجيع المنظمة للتعلم التنظيمي عبر مختلف الأساليب كالتكوين والتدريب سواء جماعيا أو فرديا، فمستوى المعارف المتولد في المنظمة يعتمد في جزئه الأكبر على خزان المعارف الذي يمتلكه الأفراد في عقولهم، وبالتالي فالأساليب السابقة تساهم في الرفع من المعارف لدى الأفراد لمشاركتها مستقبلا.
 - اللامركزية تعكس مدى توزيع سلطة اتخاذ القرار وكلما ارتفع مستوى اللامركزية في المنظمة زاد مستوى البديهة، التجربة وحرية التعبير وعلى العكس فالمركزية تؤدي إلى ضعف الحلول الابتكارية التي تعد جوهرية في خلق المعارف وتعرقل العملية الاتصالية التي تعد ضرورية لمشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد.
 - دعم الإدارية العليا الذي يعتمد على رؤية المنظمة وإستراتيجيتها يدفع الأفراد فيها إلى مشاركة المعارف وتطبيقها، ويعكس مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية المعارف في تطوير المنظمة ودفعها إلى تحقيق أهدافها وعدم إصرار الإدارة العليا على أهمية مشاركة المعرفة وتطبيقها في المنظمة يشكل عائق أمام إقناع الأفراد بأهميتها.
 - تتطلب عملية مشاركة المعرفة الوقت والجهد في البحث عن المعارف وتخزينها من قبل الأفراد في المنظمة ما يستدعي نظام ترقية ومكافآت مناسب يشجع الأفراد على ذلك، وتعد المكافآت الغير مادية مثل الاحترام الذي يناله الفرد من كونه خبير في أمر معين أكثر نجاعة من المكافآت المادية التي يمكن أن ينالها وتشجعه أكثر على مشاركة المعارف.
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة تشكل عامل جوهري في توليد المعارف ومشاركتها وتؤثر على عمليات إدارة المعرفة، حيث تساهم قواعد البيانات في جمع وتخزين المعارف ومشاركتها بمختلف أشكالها.
- تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في العمليات الأساسية لإدارة المعرفة فهي تدعم خلق المعرفة عبر المزج بين مصادر جديدة للمعارف تجعلها متاحة للمنظمة، كما أنها تمثل خزان للمعارف يحافظ على الذاكرة التنظيمية والمعارف التي اكتسبتها المنظمة سابقا، بالإضافة إلى أنها تسهل عملية مشاركة المعرفة عبر توفير قنوات اتصال جديدة للمنظمة وأخيرا فهي تساهم في تطبيق المعارف عبر دمج المعارف في الروتين اليومي للمنظمة وتشكل سند حقيقي في تطبيق الأفراد للمعارف المكتسبة.¹ تعد وسائل الاتصال الحديثة أبرز العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة خاصة الصريحة منها وتساهم بشكل

¹ Tatiana Andreeva & Aino Kianto, Does Knowledge Management Really Matter ? Linking Knowledge Management Practices, Competitiveness and Economic Performance, Journal of Knowledge Management, Vol 16, n° 4, 2012, p 621.

فعال في تخزين هذه المعارف للمستقبل واسترجاعها بطريقة سهلة تمكن من الولوج إلى المعلومات بصفة دقيقة والتحكم في الكم الهائل منها.

بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد بعض العوامل الأخرى التي تؤثر على إدارة المعرفة والأداء

كما يلي:¹

• التعلم التنظيمي وباعتباره عملية اكتساب معارف جديدة من قبل الأفراد لاستعمالها في اتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين، وعبر التعليم يمكن للمنظمة أن تساهم في الرفع من قدرة العمال على اكتساب معارف جديدة فالعلاقة طردية بين الحجم الزمني للعملية التعليمية وحجم المعارف المكتسبة ما يستوجب على المنظمة الاعتماد على أساليب التعلم التنظيمي من أجل تحسين المستوى المعرفي للعمال.

• الرسمية مفهوم يعكس درجة حوكمة اتخاذ القرار والعلاقات في العمل عبر الإجراءات الرسمية والسياسات المعيارية بحيث تتطلب عملية توليد المعرفة إطار عمل مرن تحكمه رسميات أقل غير مقيد للأفكار في المنظمة، كما أن توليد المعرفة يكون نتيجة للاستجابة للتغيير الذي يصبح مقيد في ظل نظام إداري تسوده الرسمية.

• الابتكار التنظيمي هو القدرة على استحداث منتجات، خدمات، أفكار أو إجراءات ذات قيمة من قبل الأفراد العاملين مع بعضهم البعض في إطار اجتماعي، وتلعب المعرفة دور جوهري في كون المنظمة مبتكرة والعكس فالابتكار يدفع إلى البحث على المعرفة الجديدة التي تنفع المستفيدين من مخرجاتها، غير أن الابتكار ليس مرتبطا بكمية المعارف التي يمتلكها الفرد بقدر ارتباطه بتوليدها ومشاركتها.

يحتل التعلم التنظيمي مكانة لصيقة بإدارة المعرفة فهو يشكل الآلية التي تسمح بتجسيد المعارف وزيادتها مع مرور الزمن، والأداء يتطلب أكثر من تطبيق المعارف بل يتعدى ذلك إلى اكتشاف مجالات جديدة للمعرفة للاستغلال المستقبلي على اعتبار أن المنظمة التي تتميز بامتلاكها معارف أكثر في الحاضر قد تجد نفسها في وضعية معاكسة إذا لم تكن لديها قابلية للتعلم بوتيرة مساوية لمنافسيها.² التعلم التنظيمي يعد وسيلة فعالة لاكتساب المعرفة الضمنية خصوصا عبر الاحتكاك بين مختلف الأفراد في المنظمة بما يسمح بتناقل المعارف من الأفراد الأكثر خبرة إلى الأفراد الجدد ذوي الخبرة المحدودة في جو تعليمي مباشر يشجع على تبادل المعارف لتطبيقها في الأنشطة اليومية.

¹ Heeseok Lee & Byounggu Choi, Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, Vol 20, n° 1, 2002, pp 191-194.

² Michael Zack & al, Knowledge Management and Organizational Performance : An Exploratory Analysis, Journal of Knowledge Management, Vol 13, n° 6, 2009, p 397.

يعد الاستناد إلى الطرق والقنوات الرسمية في العمل بالمنظمة من قدرة الأفراد فيها على اللجوء إلى حلول ابتكارية جديدة مما يعرقل مسار إدارة المعرفة ويمنع حتما مشاركة الأفكار، مما يوجب على المنظمة أن تعمل على ترك مساحة للأفراد تتميز بغياب الطابع الرسمي وغلبة القنوات الغير رسمية وتغرس لديهم الرغبة في تجريب الحلول المبتكرة ومشاركتها مع الآخرين.

استحداث برنامج إدارة المعرفة على مستوى المنظمة يمكن أن يشكل تغيير تنظيمي جذري يستدعي التزام من الإدارة العليا بمنح فرص أكبر لتوفير الموارد والزممن الضروري لنجاح المشروع، كما أن اهتمام الإدارة العليا بالمشروع ينعكس بالإيجاب على اهتمام العمال به، بالإضافة إلى أنه يتوجب عليها أن تضع المؤشرات لقياس مدى تحقيق أهداف البرنامج والمكافآت الخاصة بها.¹ الدعم الإداري الذي يحوزه نظام إدارة المعرفة على مستوى المنظمة يؤثر على جدية تعامل الأفراد معه، فإحساس الأفراد بأهمية نجاح هذا النظام بالنسبة للإدارة العليا يعد شرط جوهري في التفاهم حوله وعملهم على تحقيق أهدافه ويمكن للإدارة أن تشجع ذلك بطريقة مباشرة عن طريق وضع مؤشرات قياس مدى نجاحه في تحقيق الأهداف وإقرار تحفيزات مناسبة لمكافأة الأداءات المحققة.

ثانيا: أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي

تعرف إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة عمليات تهدف من خلال تجميع، تنظيم واستعمال المعارف إلى المساعدة على بلوغ أهداف المنظمة وتحسين أدائها"² يمكن من القول بأن الهدف الأول من وراء عمليات إدارة المعرفة هو الرفع من الأداء التنظيمي.

تمثل المعرفة مركب جوهري في المنظمة الحديثة والحصول عليها عملية بالغة الأهمية من أجل تطوير الكفاءات الداخلية، فإكتساب المعرفة من مصادر داخلية أو خارجية يسمح بتطوير مهارات العمال على أداء مهامهم ويرفع من خبرتهم ويؤدي إلى كون التعلم في محور عمليات المنظمة، وتتولد رغبة المنظمة في توليد المعارف الخاصة بها من ضرورة التكيف مع محيطها المتغير مما يستدعي منها جعل مستويات المعارف متفاوتة بين الأفراد متساوية نسبيا من أجل تجاوز العراقيل وإيجاد الحلول.³ كما تؤثر

¹ Changiz Valmohammadi & Mohsen Ahmadi, The Impact Management Practices on Organizational Performance : A Balanced Scorecard Approach, Journal of Enterprise Information Management, Vol 28, n° 1, 2015, pp 133-134.

² Fatma Lehyani et Alaeddine Zouari, Etude de l'impact de gestion des connaissances sur la performance de la caine logistique, Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Tanger, Maroc, Dec 2015, p 4.

³ Fatma Lehyani et Alaeddine Zouari, Op.cit., p 7.

عملية توليد المعرفة واكتسابها على قدرة المنظمة على امتلاك ميزة تنافسية شرط أن يكون استعمال هذه المعارف بفعالية.¹

تؤدي عملية اكتساب معارف جديدة إلى الرفع من قدرات الأفراد على أداء مهامهم بصفة فعالة أي بمهارة أكثر مما يرفع من قدرتهم الإنتاجية ويقلص العديد من التكاليف الناتجة عن عدم النجاعة، وبالتالي فإدارة المعرفة تسمح بإكساب الأفراد الأساليب العملية بما ينسجم ومتطلبات تحقيق الأهداف المسطرة من وراء أنشطتهم.

يهدف تحويل المعارف كمرحلة لإدارة المعرفة إلى جعل المعارف المكتسبة قابلة للاستعمال من قبل الأفراد في المنظمة وبدونها تتراكم المعارف الغير ضرورية لتجعل من عملية إدارة المعرفة غير ناجعة بتأثيرها السلبي على باقي العمليات، وعبر جمعها للمعارف الضرورية من مختلف الأقسام في المنظمة حول نشاط أو عملية معينة فهي تسهم في الرفع من فعاليتها في تحقيق الأهداف المخطط لها عبر اتخاذ القرار المناسب وفق المعارف الملائمة.² تسعى المنظمة من عملية تحويل المعارف إلى اجتناب تراكم تلك المعارف الغير ضرورية والاحتفاظ فقط بالمعارف المناسبة لاتخاذ القرارات ذات الصلة الوطيدة مع أنشطة الأفراد فقد يؤدي تراكم المعارف الغير مناسبة إلى الرفع من التكاليف بالإضافة صعوبة انتقاء ما هو مناسب لاتخاذ القرار مع مرور الزمن.

مشاركة المعرفة عملية جماعية أين يساهم كل فرد في المنظمة بصفة تطوعية ودائمة في تطوير المنتجات أو الخدمات في جو تعاوني ومتناغم، على أن هذه المشاركة تكون بين المستويات الإدارية المتعددة للمنظمة مما يقلص الزمن الضروري للمعالجة، الفحص والموافقة ويستغل هذا الزمن من قبل الأفراد في تقديم مجهود أكبر في الأنشطة المكلفين بها، كما تساهم مشاركة المعارف في الرفع من وتيرة العمل وزيادة إنتاجية الأفراد.³ مشاركة المعرفة بين الأفراد كعملية لإدارة المعرفة في المنظمة تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال إكساب الأفراد المعارف المناسبة التي تؤدي إلى تقليص الزمن الضروري لاستشارة الإدارة العليا حول الأنشطة المكلفين بها، إذ يمكن استغلال هذا الزمن في بدل مجهود أكبر لرفع الإنتاجية في المنظمة.

تعني عملية تطبيق المعرفة في الإنتاج وتقديم الخدمات توجيهها نحو خلق القيمة في المنظمة ودفعهم نحو الابتكار والتفكير في الحلول الناجعة، فالمنظمة التي تكتسب المعارف المناسبة لتطبيقها في مختلف عملياتها بفعالية تحوز على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها وتسمح عملية تطبيق المعارف بتحول هذه

¹ Annette M. Mills & Trevor A. Smith, Op.cit., Vol 15, n° 1, 2011, p 160.

² Andrew H. Gold & al, Knowledge Management : An Organizational Capabilities Perspective, Journal of Management Information Systems, Vol 18, n° 1, 2001, p 191.

³ Fatma Lehyani et Alaeddine Zouari, Op.cit., p 7.

الأخيرة من أفكار وخبرات إلى أشياء منجزة على أرض الواقع ذات تأثير إيجابي على أداء المنظمة ككل.¹ مشاركة المعرفة كعملية تعتبر غير ناجعة وذات أثر منعدم على الأداء إذا لم يتم إرفاقها بتطبيق هذه المعرفة على أرض الواقع لتتجسد المعرفة المكتسبة والمشاركة في ممارسات يكون لها أثر على الأداء التنظيمي. يقصد بالامتلاكات المعرفية للمنظمة الأصول الغير ملموسة المتحصل عليها من الخبرات السابقة والتعلم التنظيمي التي يمكن استعمالها في أنشطة خلق القيمة لتحسين تنافسية المنظمة، بينما تعكس القدرة المعرفية مدى قدرة المنظمة على استعمال الامتلاكات المعرفية في سلسلة من العمليات لضمان الاستخدام الأمثل لها، ودمج الأصول من المعارف التي تمتلكها المنظمة في إطار عملياتي يتجسد في قدرة معرفية تسمح بتحسين الأداء التنظيمي خصوصا عبر التعلم التنظيمي وغرس ممارسات ناتجة عن المعارف في الروتين اليومي.² إذ أن عملية اكتساب المعرفة تبقى مجردة إلى أن يتم تجسيدها على أرض الواقع وهذا ما سوف يكون له أثر على الأداء فالامتلاكات المعرفية للمنظمة ليس لها أثر على الأداء إذ لم تترفق بقدرة معرفية تسمح باستغلال هذه المعارف في تحسين فعالية ونجاعة العمليات وبالتالي الرفع من الأداء التنظيمي.

ترفع وسائل المعلومات والاتصال الحديثة من الأداء التنظيمي عبر مساهمتها في تحسين عمليات إدارة المعرفة ورفعها من مستوى التعلم التنظيمي، وتساهم في مشاركة المعارف بين الأفراد الذين تفصل بينهم مسافات جغرافية لا تمكنهم من مشاركة معارفهم عبر الاحتكاك المباشر.³ كما أن إدارة المعرفة يمكنها التأثير على الأداء التنظيمي عبر خفض العديد من التكاليف التي يولدها غياب التحكم في المعارف التي يحوزها الأفراد في المنظمة، بالإضافة إلى أن الأثر الغير مباشر لها على الأداء التنظيمي يتجسد عبر تفعيل الابتكار، تقليص الزمن الضروري للقيام بالأنشطة وخلق ثقافة لتبادل المعارف في المنظمة والحفاظ عليها مستقبلا في شكل ذاكرة تنظيمية.⁴

يستدعي جعل مبادرة إدارة المعرفة فعالة الأخذ بعين الاعتبار المكانة الاجتماعية للتعلم التنظيمي في المنظمة حيث يمكن النظر لإدارة المعرفة على أنها المرحلة الأولى للتعلم التنظيمي ما يجعلها تؤثر عليه في مختلف عملياته ومراحله.⁵ يستدعي امتلاك المنظمة لميزة تنافسية التعلم أسرع من تجاربها الناجحة والفاشلة السابقة فالمنظمة المتعلمة تدفع الأفراد والفرق بصفة مستمرة إلى الاندماج في عمليات امتلاك،

¹Annette M. Mills & Trevor A. Smith, Op.cit., p 160.

² Ing-Long Wu & Ya-Ping Hu, Examining Knowledge Management Enabled Performance for Hospital Professionals : A Dynamic Capability View and The Mediating Role of Process Capability, Journal of The Association for Information Systems, Vol 13, n° 12, 2012, pp 979-982.

³ Sangjae Lee & al, Op.cit., p 188.

⁴ Tatiana Andreeva & Aino Kianto, Op.cit., p 619.

⁵ Ngah Rohana & al, Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance in Roads and Transport Authority of Dubai: The mediating role of Learning Organization: KM Capabilities and Learning Organization, Knowledge and Process Management, Vol 23, n° 3, 2016, p4.

تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة، فالتعلم لا يمكن فصله على الأداء فهو مدمج في الأنشطة العملية وينتقل للأفراد وفرق العمل من أجل تحسين العمليات والنتائج، وتسهم عمليات إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي الفردي أو الجماعي الذي يوجه على أساس مستوى مؤشرات الأداء المراد تحقيقها.¹

يعتبر التعلم التنظيمي وسيط بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي باعتباره لصيق بمفهومه يؤثر ويتأثر بإدارة المعرفة، إذ يعد التعلم التنظيمي الدافع لتبني المنظمة لعمليات إدارة المعرفة حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى الرفع من فعالية التعلم التنظيمي الذي يرفع بدوره من الأداء.

مفهوم إدارة المعرفة يتضمن المعرفة الموجودة لدى الأفراد، رغبة الفريق في خلق بيئة للتعلم والدعائم التكنولوجية لمشاركة المعرفة، وتخلق الرغبة في تطوير الذات والعمل وتؤثر إيجاباً على نوعية العمل المقدم.²

تعتبر المعرفة التنظيمية أصول ذات قيمة إستراتيجية بالنسبة للمنظمة تستدعي اعتبار إدارة المعرفة انعكاس للإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة من أجل خلق قيمة للزبائن وتحقيق الأهداف المسطرة، وتبني ممارسات إدارة المعرفة سوف يساهم في إكساب المنظمة ميزة تنافسية تحسن من عملية إدارة أنشطتها مما يرفع الأداء التنظيمي، حيث تعتبر عملية الاستثمار في المعرفة ضرورية من أجل خلق القيمة في المستقبل وتحقيق الأهداف.³ رغبة الإدارة في تحقيق عمليات إدارة المعرفة وتجسيدها على أرض الواقع يستدعي منها انتهاز إستراتيجية في هذا السياق تؤدي إلى توليد ميزة تنافسية تتميز بها على باقي المنافسين وتدفعها نحو الحفاظ عليها بالعمل الدائم على التحسن وتحقيق أداء أفضل.

تتنوع معارف المنظمة بين صريحة وضمنية تقوم بإدارتها من أجل الرفع من الإنتاجية عبر توليد، مشاركة وتطبيق المعرفة التي تمنح المنظمة قيمة مضافة تستند إلى المعرفة، حيث تتطلب هذه العملية تشجيع الأفراد من أجل التعاون ومشاركة المعرفة للرفع من إنتاجية بعضهم البعض، على أن الإنتاجية تتضمن مجموعة العمليات التي تهدف إلى الرفع من نجاعة استخدام الموارد في إنتاج المخرجات المرغوب بها.⁴ كما أن الاستجابة لاحتياجات الزبائن أصبحت تستدعي من المنظمة تطوير قدراتها التعليمية الفردية

¹ Carol Gorelick & Brigitte Tantawy-Monsou, For Performance Through Learning, Knowledge Management is The Critical practice, The Learning Organization, Vol 12, n° 2, 2005, p 129.

² Blaize Horner Reich & al, How Knowledge Management Impacts Performance in projects ; An Empirical Study, International Journal of Project Management, n° 32, 2014, p 594.

³ Tin-Chang Chang & Shu-Hui Chuang, Performance Implications of Knowledge Management Processes : Examining The Roles of Infrastructure Capability and Business Strategy, Expert systems with Applications, n° 38, 2011, p 6172.

⁴ Fatemeh Torabi & Jamal El-Den, The Impact of Knowledge Management on Organizational Productivity : A Case Study on Koosar Bank of Iran, 4th Information Systems International Conference, Bali, Indonesia, November 2017, pp 302-303.

والجماعية التي تقوم على عمليات إدارة المعرفة، حيث أصبحت عمليات اكتساب ومشاركة المعرفة من أهم العمليات التي تساهم في تطوير القدرة التعليمية للمنظمة وترفع من كفاءتها.¹ توليد الرغبة لدى الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم في المنظمة في جو من التعاون يرفع من إنتاجيتهم الفردية والجماعية، فتبادل الخبرات بينهم يجنبهم الوقوع في الأخطاء ويكسبهم أهم الأساليب الإدارية والإنتاجية التي أثبتت فعاليتها للاستجابة المثلى لاحتياجات الزبائن التي تتضمن حتما الرفع من الأداء التنظيمي، فلا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيق استجابة مثلى لاحتياجات الزبائن دون تغيير عمليات المنظمة وأنشطتها نحو الأحسن.

ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على الأداء المجتمعي

تعرف إدارة المعرفة في إطار التنمية المستدامة بأنها: "إطار هيكلي عملياتي على مستوى الأفراد والفرق والمنظمة ككل تمكن المنظمة من التعلم من معارفها واكتساب معارف جديدة من أجل خلق قيمة للزبائن والمجتمع، ويتضمن هذا الإطار الإداري الأفراد، العمليات والتكنولوجيا من أجل ضمان الأداء للنمو المستدام"². يتجلى من التعريف السابق سعي إدارة المعرفة لتحقيق النمو المستدام بالمنظمة الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاستجابة الحتمية للتحديات المجتمعية والبيئية المفروضة عليها ما يستوجب عليها الأخذ بعين الاعتبار عملية موازنة أداؤها ليتدعى الأداء الاقتصادي نحو الأداء الاجتماعي والبيئي والعمل على توجيه إدارة المعرفة نحو تحسين مختلف جوانبه.

تطوير سلع وخدمات تستجيب للمتطلبات الاجتماعية والبيئية أصبح ضرورة في الزمن الحاضر وأصبحت عملية الحفاظ على البيئة والمجتمع المحيط ضمن الأولويات للمنظمة الحديثة، حيث يتطلب تطوير السلع والخدمات لتستجيب لهذه التحديات تحديث العديد من الأنشطة والعمليات داخل المنظمة اعتماداً على المعرفة لتحسين القدرة على الاستجابة البيئية للمنظمة.³ الأصول المعرفية للمنظمة تشكل العنصر الأساسي الذي يمكن أن يقودها للاستجابة لمتطلبات الأداء الشامل وعملية إدارة هذه الأصول المعرفية هي من سوف تسمح للمنظمة بتقديم حلول مبتكرة بعيدة عن الحلول التقليدية الغير فعالة في الاستجابة للتحديات المجتمعية.

¹ Shu-Hsien Liao & Chi-Chuan Wu, The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Vol 4, n° 4, 2009, p 66.

² Carol Gorelick & Brigitte Tantawy-Monsou, Op.cit., p 126.

³ Peyman Akhavan & al, Examining The Relationships Between Organizational Culture, Knowledge Management and Environmental Responsiveness Capability, The Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol 44, n° 2, 2014, p 234.

تعد المعرفة مصدر حديث للتنمية الاقتصادية في المجتمعات فالمنظمات التي ترفع من معارفها ستكون قادرة على اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على الأصول الملموسة ما يستدعي من المسؤولين الإداريين العمل على غرس ثقافة تمهد لعملية اكتساب، مشاركة وتطبيق المعرفة من أجل النمو والتطور، فالمعرفة هي نتيجة للتدفقات المعرفية الناتجة عن العمل اليومي والمشاركة يوميا من قبل الأفراد بما يدعم الابتكار الذي يحسن من أداء المنظمة وتسمح إدارة المعرفة أيضا بتحسين العلاقة بين العمال، التخفيض من التكاليف العملية والتركيز على احتياجات زبائنها.¹ باعتبار أن الأداء يتضمن التعلم التنظيمي بما يسمح للمنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة تلعب فيها إدارة المعرفة دور جوهري في تفعيل العملية التعليمية، حيث يسعى المسؤول عن عمليات إدارة المعرفة في الإدارات العمومية خاصة إلى غرس ممارسات وإجراءات جديدة تسمح بتحسين فعالية الخدمة المقدمة للمجتمع.²

المرور عبر آلية التعلم التنظيمي للرفع من الأداء المجتمعي ضروري ويستدعي المعرفة المناسبة وعمليات إدارتها الفعالة من أجل توجيه العملية التعليمية نحو متطلبات الأداء الشامل والمحافظة على التوازن بين أبعاده، فإدارة المعرفة تلعب دور محوري في طبيعة التعلم التنظيمي وتؤثر على الأداء المجتمعي.

تمزج إدارة المعرفة البيئية بين المعرفة الصريحة والضمنية في المنظمة من أجل التحكم في الآثار البيئية عبر اكتساب، مشاركة وتطبيق المعرفة البيئية التي تتضمن أساسا حماية البيئة والأنظمة البيئية التي تنشط فيها المنظمة وهذا يعني استخدام معرفة الأفراد حول البيئة من أجل تفعيل مسؤوليتهم اتجاهها، وعبر استخدام المعلومات الناتجة عن أنظمة الإدارة البيئية في عمليات إدارة المعرفة يمكن تقديم حلول لمختلف الإشكاليات البيئية.³ توفر المنظمة على نظام الإدارة البيئي يمكن أن يمثل قاعدة يعتمد عليها في بناء نظام إدارة المعرفة الموجه نحو الأداء البيئي فالمعلومات التي يقدمها هذا النظام تمكن من اكتساب وتوليد معرفة بيئية يتشاركها الأفراد ويقومون بتطبيقها من أجل الرفع من أدائهم البيئي.

¹ Behdja Boumarafi & Naceur Jabnoun, Knowledge Management and Performance in UAE Business Organizations, Knowledge Management & Practice, n° 6, 2008, pp 234-235.

² Raja Suzana & Raja Kasim, The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol 2, n° 12, 2008, p 1254.

³ Po-Shin Huang & Li-Hsing Shik, Effective Environmental Management Through Environmental Knowledge Management, International journal of Environmental Science and Technology, Vol 6, n° 1, 2009, p 37.

خلاصة

يؤثر التمكين على الأداء التنظيمي عبر منح العمال الاستقلالية في اتخاذ القرار باعتبارهم أدرى بالمهام المكلفين بها كما أنه يساهم في تحفيزهم نتيجة الشعور المتولد عن المسؤولية الشخصية عنها مما يدفعهم في بدل مجهودات أكبر في عملهم، ويتأثر التمكين بالعديد من العوامل أبرزها أسلوب القيادة المتبع من قبل الإدارة إذ يتطلب إدارة تقوم على المشاركة، بالإضافة إلى أن التحفيز المتولد عن التمكين له الأثر البالغ على الأداء المجتمعي حيث يرفع من الدافعية لدى العمال على الاندماج في ممارسات جديدة تخدم المنظمة بالدرجة الأولى والمجتمع الذي تنشط فيه.

إدارة المعرفة بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي حيث تدفعها العديد من العوامل أبرزها التعاون المشترك بين العمال واللامركزية التي تولد الرغبة في مشاركة المعارف بينهم وتنزع كل أشكال القيود النفسية التي تعرقل رغبة العامل في مشاركة المعارف مع الآخرين، وتؤثر إدارة المعرفة من خلال عمليات توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي حيث تؤدي إلى اعتماد العمال على أفضل الأساليب في أداء مهامهم والتي اكتسبوها من مشاركة المعارف الصريحة والضمنية مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تفعل الابتكار الذي له أهمية بالغة في الاستجابة لمتطلبات الأداء المجتمعي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة الموجودة بينها، يهدف هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على عينة من الجماعات المحلية الجزائرية للاطلاع على واقع ممارسات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل وتحليل الأثر الموجود بينها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة.

لتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتطرق المبحث الأول إلى الإطار العام للدراسة الميدانية وتناول المبحث الثاني تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، في حين خصص المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى الإطار التنظيمي والتشريعي للجماعات المحلية في الجزائري متبوعا بالإطار المنهجي للدراسة والإجراءات المتبعة خلال عملية التحليل ثم نوضح عملية بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

المطلب الأول: الجماعات المحلية في التشريع الجزائري

تتمثل الجماعات المحلية أو الإقليمية في الدستور الجزائري في البلدية والولاية غير أن القانون 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية ينص في مادته الأولى على أن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة" ويضيف في المادة الثانية أن: "البلدية هي القاعدة الإقليمية للمركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".

يتضح من المواد القانونية السابقة أن البلدية تمثل القاعدة الإقليمية المكلفة بتسيير شؤون الإقليم الخاضع لها عبر مجلسها المنتخب وإدارتها المختلفة، على أن عدد البلديات في الجزائر وفقا للقانون رقم 19-12 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 11 ديسمبر سنة 2019 يبلغ عدد 1541 بلدية موزعة على 58 ولاية.

ينص القانون 11-10 في مضمونه على ما يلي: "تتوفر البلدية على:

- هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما".

يتضح من المادة السابقة أن البلدية تتشكل من ثلاث هيئات تتكفل هيئة المداولة الممثلة في المجلس البلدي المنتخب باتخاذ القرارات في إطار المهام المكلفة بها يقوم رئيس البلدية بتنفيذها عن طريق الإدارة التي ينشطها الأمين العام للبلدية.

يختلف التنظيم الهيكلي للبلدية حسب أهمية الجماعة المحلية، المهام المسندة إليها وحجم البلدية التي قد تعتبر في نظر المشرع بلدية كبيرة أو صغيرة على أن تتضمن هياكل البلدية المهام التالية:

- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين.
- تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.
- مسك بطاقة الناخبين وتسييرها.

- إحصاء المواطنين، حسب شرائح السن، المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية.
- النشاط الاجتماعي.
- النشاط الثقافي والرياضي.
- تسيير الميزانية والمالية.
- مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة.
- تسيير مستخدمي البلدية.
- تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها.
- أرشيف البلدية.
- الشؤون القانونية والمنازعات.

أولاً: المجلس الشعبي البلدي

يقوم المجلس الشعبي البلدي بممارسة صلاحياته التي تتمثل أساساً في التهيئة والتنمية، التعمير والهيكل القاعدية والتجهيز بالإضافة إلى نشاطات البلدية في مجال التربية، الحماية الاجتماعية، الرياضة والشباب، الثقافة، التسلية والسياحة وأخيراً النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية. تتمثل صلاحيات المجلس الشعبي البلدي في مجال التهيئة والتنمية في:

- إعداد برامج سنوية ومتعددة السنوات في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة.
- يشارك في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقاً للتشريع.
- إبداء الرأي حول الاستثمارات في إقليم البلدية والحرص على حماية الأراضي الفلاحية والبيئة.
- بعث التنمية الاقتصادية التي تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.
- تتعدد مهام المجلس البلدي أيضاً في مجال التعمير والهيكل القاعدية والتجهيز لتتضمن:
- الموافقة على أي مشروع يحتمل الإضرار بالبيئة والصحة العمومية على إقليم البلدية.
- التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها ومطابقة عمليات البناء.
- حماية الأملاك العقارية والثقافية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكانية في إطار حماية التراث المعماري.
- تهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصها وكذا العمليات المتعلقة بتسييرها وصيانتها.

• توفير الشروط التحفيزية للترقية العقارية وترقية برامج السكن.
أما في مجال التربية، الحماية الاجتماعية، الرياضة والشباب، الثقافة، التسلية والسياحة فتتضمن مهام المجلس الشعبي البلدي ما يلي:

- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها.
- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ.
- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية لممارسة النشاطات الرياضية والثقافية المختلفة.

- توسيع القدرات السياحية عن طريق تدابير وتشجيع مختلف المتعاملين.
- التكفل بالفئات المحرومة أو الهشة في إطار السياسة العمومية الوطنية في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.

- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة في ترابها وترقية الحركة الجمعوية.
- أخيرا في مجال النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية تتضمن مهام المجلس والبلدية بصفة عامة ما يلي:

- توزيع المياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها ومكافحة كل ما من شأنه نقل الأمراض.
- صيانة الطرقات البلدية وإشارات المرور التابعة لها.

ينص القانون رقم 01-19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها في المادتين 29 و30 على ضرورة إنشاء مخطط بلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي يتضمن أساسا:

- جرد كميات النفايات المنزلية وما شابهها والنفايات الهامدة في إقليم البلدية مع تحديد مكوناتها وخصائصها.

- جرد وتحديد مواقع ومنشآت المعالجة الموجودة في إقليم الولاية.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بأنظمة جمع النفايات ونقلها وفرزها مع مراعات الإمكانيات الاقتصادية والمالية لوضعها حيز التطبيق.

تنص المادة 31 من القانون 11-10 أنه يتوجب طبقا للتشريع على المجلس الشعبي البلدي أن يشكل لجانا دائمة من بين أعضائه للمسائل المختلفة ولا سيما المتعلقة بما يلي:

- الاقتصاد والمالية والاستثمار.
- الصحة والنظافة وحماية البيئة.

- تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية.
- الري والفلاحة والصيد البحري.
- الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.
- ويحدد عدد اللجان الدائمة كما يلي:
- ثلاث (3) لجان بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة أو أقل.
- أربع (4) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 إلى 50.000 نسمة.
- خمس (5) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 إلى 100.000 نسمة.
- ست (6) لجان بالنسبة للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة.

ثانياً: رئيس المجلس الشعبي البلدي

يعين رئيس المجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية الأصوات في الانتخابات المحلية البلدية، ويعين بصفة رسمية خلال الخمسة عشر يوماً على إعلان نتائج الانتخابات وتنتهي مهامه بالاستقالة، الوفاة، التخلي عن المنصب أو المنع القانوني، وتنص المواد 82 و 88 من القانون 10-11 على مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتخب إذ يعد الأمر بالصرف والمكلف بتنفيذ ميزانية البلدية يقوم بالتصرف تحت رقابة المجلس الشعبي البلدي وباسم البلدية، وتتضمن مهامه ما يلي:

- إدارة مداخل البلدية والأمر بصرف النفقات ومتابعة تطور المالية البلدية.
- إبرام عقود اقتناء الأملاك، المعاملات والصفقات، الإيجارات والهبات، الوصايا.
- القيام بمناقصات أشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها.
- ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية.
- اتخاذ مبادرات لتطوير مداخل البلدية والتفاضي باسمها ولحسابها.
- تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على إقليم البلدية والسهر على النظام العام.
- التكفل بكل المهام التي يخولها له التشريع والتنظيم المعمول بهما.

ثالثاً: الأمين العام للبلدية

يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي المهام التالية وفقاً للقانون 11-

10:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية.
- ضمان تطبيق القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات.
- يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير والتقني للبلدية.

كما يتضمن المرسوم التنفيذي رقم 16-320 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1438 الموافق 13 ديسمبر سنة 2016 الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية وكيفية التعيين وإنهاء المهام الذي يتضمن في مواده مجموعة أخرى من المهام تتمثل في:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- ضمان متابعة تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي.
- ضمان الحفظ الجيد لسجلات المداولات طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- إرسال مداولات المجلس الشعبي البلدي إلى السلطة الوصية للرقابة والموافقة عليها وضمن نشر مداولات المجلس الشعبي البلدي.
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.
- ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية، تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- اقتراح التعيينات في المناصب العليا ومناصب الشغل المتخصصة في البلدية.
- ضمان احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال تسيير الموارد البشرية والتسيير المالي والميزاني والصفقات العمومية، وتحضير مشروع ميزانية البلدية.
- ضمان السير العادي لمصالح البلدية ومراقبة نشاطها.
- اقتراح كل تدابير من شأنه تحسين أداء مصالح البلدية واتخاذها.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نعالج خلال هذا المطلب المنهج المتبع في الدراسة، مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في سيرورة البحث ثم نعرض عينة الدراسة وتوزيعها الجغرافي.

أولاً: منهج الدراسة

الهدف من دراستنا هو وصف مختلف متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل ثم إيجاد علاقة التأثير القائمة بين التمكين وإدارة المعرفة باعتبارهما عنصرين أساسيين لتأهيل الموارد البشرية بالمنظمات على مختلف أبعاد الأداء الشامل، ومن خلال الهدف الأساسي للدراسة فإن بحثنا يدخل ضمن البحوث الوصفية التي تهتم بدراسة الوضع الحالي للظاهرة، العلاقات بين الظواهر المختلفة والنتائج المتوقعة لها والتي تتطلب أساساً انتهاج المنهج الوصفي.

لقد خصصنا إطار نظري يصف الظواهر المدروسة ويحدد العلاقات الموجودة بينها ثم من خلال عينة مناسبة من الأفراد حاولنا معرفة مدى مطابقة هذا الإطار النظري للواقع الموجود في القطاع العمومي وبالضبط في الجماعات المحلية.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

بهدف بناء الإطار النظري للبحث، ووضع الفرضيات ومتغيرات الدراسة؛ تم جمع البيانات الضرورية من مختلف المصادر التي تنقسم إلى نوعين هما:

- **البيانات المكتوبة:** التي تمكن من تغطية الجانب النظري للدراسة؛ حيث قمنا بمراجعة أدبيات المادة عبر الكتب، المجلات والدوريات المحكمة، الأوراق البحثية المحكمة الخاصة بالملتقيات ذات العلاقة بالموضوع وأطروحات الدكتوراه التي مكنتنا من تشكيل التأطير النظري للدراسة.
- **البيانات الميدانية:** قمنا بالاعتماد على الاستبيان المعد خصيصاً للبحث بجمع البيانات الضرورية التي تمكننا من القيام بالتحليل والإجابة على فرضيات الدراسة، وقد تم اختيار الأداة على أساس أنها تتميز بالسرعة في جمع البيانات وتمكن المجيب من الإجابة بحرية عن الأسئلة في إطار البحث لتتم عملية تفرغها ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.V26.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26 لتحقيق مجموعة من الأهداف تباعا في سيرورة الدراسة، تتمثل أساسا في:
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد وجود علاقة ومدى قوتها بين مختلف المتغيرات.
 - الإحصاء الوصفي في قياس اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على عبارات مختلف محاور الاستبيان من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T Test) لتحديد التباينات في إجابات أفراد العينة حول مختلف متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
 - تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد التباينات في إجابات أفراد العينة حول مختلف متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى.
 - أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Lenear Regressions) لتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع.
 - أسلوب الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) لتحليل أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع.

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة فيما يلي:

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع دراستنا التي حاولنا فيها الربط بين تأهيل الموارد البشرية والأداء الشامل في الجماعات المحلية الجزائرية في مجموع الجماعات المحلية الموجودة على المستوى الوطني، ونظرا لكبر مجتمع الدراسة الذي يشمل عدد كبير من البلديات في الجزائر وكذا التباعد الجغرافي حرص الباحث على التركيز على البلديات التي تقع أساسا في سبع ولايات شرقية للجزائر لتشكل مجتمع الدراسة عبر إطاراتها الإدارية.

2- عينة الدراسة: كبر حجم المجتمع يجعل من المستحيل القيام بعملية مسح شامل لأفراده مما يفرض على الباحث العمل على اختيار عينة من الأفراد تتوفر فيها خصائص المجتمع ليتم إجراء الدراسة عليها على أن تسمح بتعميم النتائج على بقية أفراد المجمع، وضمن هذا الطرح اتجه الطالب إلى انتهاج أسلوب العينة القصدية (غير احتمالية) عن طريق اختيار مجموعة من البلديات شملت سبع ولايات شرقية لتشكل

الإطار المكاني للدراسة والجدول التالي يوضح البلديات التي شملتها الدراسة وعدد الاستبيانات المسترجعة بها:

الجدول رقم 1.4: توزيع عينة الدراسة

الولاية	البلدية	عدد الاستبيانات	الولاية	البلدية	عدد الاستبيانات	
جيجل	جيجل	17	سطيف	سطيف	16	
	العوانة	10		بوقاعة	12	
	زيامة المنصورية	12	سكيكدة	سكيكدة	14	
	الطاهير	15		القل	11	
	سيدي عبد العزيز	8		عين قشرة	9	
	قسنطينة	قاوس	12	أم البواقي	أم البواقي	16
		الميلية	15		عين مليلة	11
		القنار	9	بجاية	بجاية	12
		تاكسنة	9		تيشي	12
		قسنطينة	16		سوق الإثنين	10
قسنطينة		الخروب	15	ميلة	ميلة	13
		أولاد رحمون	13		القرارم قوقة	8
	حامة بوزيان	8	وادي العثمانية		9	
الإجمالي: 312 استبيان						

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: أداة الدراسة

يتطرق هذا المطلب إلى عملية إعداد مختلف محاور الاستبيان وأبعاده ثم الاختبارات المختلفة التي تهدف إلى قياس مدى ثباته وصدقه.

أولاً: تصميم الاستبيان: تم الاعتماد على أدبيات المادة المتعلقة بمتغيرات الدراسة من أجل بناء مختلف أجزاء الاستبيان، حيث ضم القسم الأول من الاستبيان المعطيات الشخصية للمبحوث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة). أما القسم الثاني؛ فتضمن 70 فقرة يقوم المبحوث بالإجابة عنها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي موزعة على ثلاث محاور تمثل متغيرات الدراسة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 2.4: أبعاد ومحاور الاستبيان

عدد العبارات	العبارات	الأبعاد	المحاور
5	من 1 إلى 5	تفويض السلطة والاستقلالية	التمكين (متغير مستقل)
6	من 6 إلى 11	التحفيز	
6	من 12 إلى 17	التدريب والتطوير	
6	من 18 إلى 23	الاتصال	
4	من 24 إلى 27	اكتساب وتوليد المعرفة	إدارة المعرفة (متغير مستقل)
4	من 28 إلى 31	تخزين المعرفة	
4	من 32 إلى 35	مشاركة المعرفة	
5	من 36 إلى 40	تطبيق المعرفة	
10	من 41 إلى 50	الأداء الاقتصادي	الأداء الشامل (متغير تابع)
12	من 51 إلى 62	الأداء الاجتماعي	
8	من 63 إلى 70	الأداء البيئي	

المصدر: من إعداد الطالب

اعتمد الطالب على مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى موافقة المبحوثين على العبارات الواردة في القسم الثاني للاستبيان، والجدول التالي يوضح الإجابات ودلالاتها وفق هذا المقياس:

الجدول رقم 3.4: مقياس ليكرت

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الدرجة	الإجابة
منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1,8	1	غير موافق تماماً
منخفضة	من 1,8 إلى أقل من 2,6	2	غير موافق
متوسطة	من 2,6 إلى أقل من 3,4	3	محايد
مرتفعة	من 3,4 إلى أقل من 4,2	4	موافق
مرتفعة جداً	من 4,2 فأكثر	5	موافق تماماً

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss دار خوارزم، جدة، 2008، ص 540.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

بعد وضع الاستبانة على ضوء الأدبيات المتعلقة بالموضوع ننتقل إلى مرحلة التأكد من مدى صلاحيتها لقياس ما تهدف إليه، باستعمال اختبارين لصدق وثبات أداة الدراسة.

1- صدق أداة الدراسة: يمثل صدق أداة الدراسة مدى صلاحيتها لجمع المعلومات التي وضعت لأجلها أي قدرتها على الوصول إلى نتائج موثوقة وهنا نميز نوعين من الصدق:

1.1- الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص لإبداء آرائهم، ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ليقوم الطالب على أساسها بإجراء التعديلات الضرورية قبل وضع الاستبيان في شكله النهائي الحالي.

2.1- الصدق الداخلي (البنائي): يفسر درجة اتساق عبارات الاستبيان ويتم ذلك بحساب معامل الارتباط (Pearson) لاستخراج درجة الارتباط بين كل فقرة أو عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، على أنه تم الاعتماد على المقياس التالي للحكم على مستوى قوة الارتباط خلال هذه الدراسة:

الجدول رقم 4.4: تفسير معامل الارتباط

التفسير	قيمة معامل الارتباط
ارتباط منعدم	صفر
ارتباط ضعيف	أقل من 0,4
ارتباط متوسط	من 0,4 إلى 0,7
ارتباط قوي	من 0,7 إلى أقل من 1
علاقة تامة	واحد

المصدر: إمتثال محمد حسن وآخرون، مقدمة في أساليب الاستدلال الإحصائي والتنبؤ، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء، الإسكندرية، 2012، ص296.

تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة ثم حساب نتائج معامل الارتباط التي كانت بين كل عبارة والمحور المنتمية إليه كما توضح الجداول الثلاثة التالية:

الجدول رقم 5.4: معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات التمكين والبعد الذي تنتمي إليه

محور التمكين							
الاتصال		التدريب والتطوير		التحفيز		تفويض السلطة والاستقلالية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
,738**	18	,803**	12	,704**	6	,791**	1
,649**	19	,766**	13	,715**	7	,601**	2
,685**	20	,764**	14	,775**	8	,589**	3
,757**	21	,775**	15	,753**	9	,692**	4
,739**	22	,709**	16	,794**	10	,699**	5

,678**	23	,561**	17	,729**	11		
--------	----	--------	----	--------	----	--	--

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط بالنسبة لمحور التمكين دالة إحصائيا؛ حيث أن البعد الأول المتمثل في السلطة والاستقلالية تنحصر معاملات الارتباط الخاصة بعباراته بين (-0,589- 0,791) يعبر على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد. أما بالنسبة لبعد التحفيز وبعد التدريب والتطوير؛ فمعاملات الارتباط كلها تفوق 0,7 وهذا يدل على العلاقة القوية بين هذه الأبعاد وعبارات قياسها وكذا وجود اتساق وتجانس داخلي كبير بينها. في حين أن البعد الأخير المتمثل في الاتصال؛ فمعاملات الارتباط الخاصة به محصورة بين (0,649-0,757) تدل على الاتساق والتجانس بين البعد والعبارات المشكلة له. الجدول رقم 6.4: معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات إدارة المعرفة والبعد الذي تنتمي إليه

محور إدارة المعرفة							
تطبيق المعرفة		مشاركة المعرفة		تخزين المعرفة		اكتساب وتوليد المعرفة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
,713**	36	,760**	32	,680**	28	,852**	24
,786**	37	,851**	33	,801**	29	,848**	25
,741**	38	,884**	34	,823**	30	,830**	26
,781**	39	,805**	35	,805**	31	,783**	27
,748**	40						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائيا، إذ أنه ما عدى معامل ارتباط واحد خاص بالعبارة رقم 28 والذي يساوي 0,680 فكل العبارات الأخرى ذات معامل ارتباط يفوق 0,7. وهذا يدل على العلاقة القوية وكذا الاتساق الكبير بين عبارات محور إدارة المعرفة والبعد الذي تنتمي إليه. الجدول رقم 7.4: معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الأداء الشامل والبعد الذي تنتمي إليه

محور الأداء الشامل					
الأداء البيئي		الأداء الاجتماعي		الأداء الاقتصادي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
,641**	23	,769**	11	,569**	1
,724**	24	,780**	12	,683**	2
,783**	25	,732**	13	,704**	3
,821**	26	,717**	14	,729**	4
,784**	27	,651**	15	,683**	5
,794**	28	,527**	16	,709**	6
,727**	29	,620**	17	,752**	7
,748**	30	,710**	18	,723**	8
		,653**	19	,723**	9

		,709**	20	,723**	10
		,633**	21		
		,638**	22		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا؛ حيث أنها محصورة بين (-0,569-0,752) بالنسبة لبعء الأداء الاقتصادي ومعظمها يفوق 0,7. وهذا يدل على الاتساق ومناسبة عبارات بعء الأداء الاقتصادي لقياسه. أما البعد الثاني المتمثل في الأداء البيئي فمعاملات ارتباطه محصورة بين (0,527-0,780) تعبر عن الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد في حين البعد الأخير المتمثل في البعد البيئي فكل معاملاته تفوق 0,7 ما عدا عبارة واحدة يدل بدوره على الاتساق الداخلي الكبير لعباراته.

2- ثبات أداة الدراسة: يقيس ثبات الاستبيان مدى القدرة على الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع هذا الأخير على عينة أخرى من نفس المجتمع، أي مدى استقرار النتائج المتحصل عليها في حالة إعادة الدراسة على عينة أخرى ويتم استخدام اختبار (Cranbach Alpha) لقياس الثبات حيث تعتبر قيمته مقبولة في حالة ما إذا كانت فوق 70% بالنسبة لجميع محاور الاستبيان.

الجدول رقم 8.4: معاملات Cranbach Alpha لكل محور وبعء للدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
محور التمكين	تفويض السلطة والاستقلالية	5	0,672
	التحفيز	6	0,838
	التدريب والتطوير	6	0,826
	الاتصال	6	0,773
المحور الأول			
محور إدارة المعرفة	اكتساب وتوليد المعرفة	4	0,908
	تخزين المعرفة	4	0,847
	مشاركة المعرفة	4	0,782
	تطبيق المعرفة	5	0,844
المحور الثاني			
محور الأداء الشامل	الأداء الاقتصادي	17	0,933
	الأداء الاجتماعي	10	0,883
	الأداء البيئي	12	0,895
المحور الثالث		8	0,889
		30	0,952
مجموع الاستبيان			0,973

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيم ألفا كرونباخ تتجاوز قيمة 0,7 بالنسبة لكل الأبعاد الخاصة بالاستبيان ما عدى بعد واحد خاص بالمحور الأول، أما بالنسبة للمحاور الثلاثة ومجموع الاستبيان فكلها

فاقت قيمة 0,9 وهذا يدل على الثبات الكبير في أداة الدراسة وقدرتها على تحصيل نفس النتائج في حالة عينة أخرى من مجتمع الدراسة، وبالتالي يمكننا الاعتماد على الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

المبحث الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة

سيتناول هذا المبحث عرضاً تحليلياً لخصائص العينة المدروسة من الموظفين في الجماعات المحلية عبر جداول توضح مختلف البيانات؛ بداية من وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ثم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول مختلف الفقرات التي تضمنها الاستبيان في محاوره الثلاثة المتعلقة بالتمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل، معتمدين في ذلك على الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري).

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تضمنت البيانات الشخصية في الاستبيان الموجه للعينة كل من الجنس، العمر، المستوى العلمي والخبرة المهنية، والجدول التالي يلخص النتائج المحصلة:

الجدول رقم 9.4: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	131	41,98%
	أنثى	181	58,01%
	المجموع	312	100%
العمر	أقل من 30 سنة	14	4,48%
	من 30 إلى 40 سنة	187	59,93%
	من 41 إلى 50 سنة	99	31,73%
	أكثر من 50 سنة	12	3,84%
	المجموع	312	100%
المستوى التعليمي	بكالوريا أو أقل	50	16,02%
	تقني سامي	61	19,55%
	ليسانس	137	43,91%
	مهندس	34	10,89%
	ماستر	28	8,97%
	ماجستير	1	0,32%
	دكتوراه	1	0,32%
	المجموع	312	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	46	14,74%
	من 6 إلى 10 سنوات	148	47,43%
	من 11 إلى 15 سنة	46	14,74%
	أكثر من 15 سنة	72	23,07%
	المجموع	312	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

الملاحظ من الجدول أن نسبة الإناث في العينة المدروسة تفوق نسبة الذكور وهذا يعكس غلبة هذا العنصر في الإدارة بالجماعات المحلية بنسبة 58,01%، أما بالنسبة للعمر فغالبية أفراد العينة بنسبة 59,93% تنحصر أعمارهم بين 30 و40 سنة يفسر هيمنة عنصر الشباب في العينة المدروسة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فمعظم أفراد العينة من الجامعيين بنسبة 64,41% وهذا راجع لطبيعة الاستبيان الذي يتطلب كفاءة معرفية معينة بتركيزنا على رؤساء المصالح والمكاتب في البلديات التي مستها الدراسة، وكذا بالنسبة للخبرة المهنية التي تعدت 85,24% بالنسبة للأفراد الذين يمتلكون خبرة تفوق 6 سنوات و23,07% بالنسبة لأفراد أصحاب خبرة تفوق 15 سنة ما يعني توفر عينة الدراسة على الكفاءة المهنية التي تسمح لهم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة تعكس إحاطتهم بالممارسات الإدارية الموجودة على أرض الواقع.

المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاه أفراد العينة نحو متغير تأهيل الموارد البشرية

سنعرض بالتحليل خلال هذا المطلب إجابات أفراد العينة حول متغير تأهيل الموارد البشرية بمحوريه التمكين وإدارة المعرفة.

أولاً: عرض وتحليل اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغير التمكين

1- عرض وتحليل فقرات بعد تفويض السلطة والاستقلالية: النتائج المحصلة في هذا البعد تلخصت في الجدول التالي:

الجدول رقم 10.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد تفويض السلطة والاستقلالية

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
-	متوسطة	0,75	3,04	تفويض السلطة والاستقلالية					البعد	
2	متوسطة	1,18	3,22	29	143	39	70	31	التكرار	1. تمنحني الإدارة السلطة الضرورية لممارسة مهامتي.
				9,29	45,83	12,5	22,43	9,93	النسبة %	
5	ضعيفة	1,15	2,56	12	81	30	138	51	التكرار	2. أمتلك الاستقلالية في اتخاذ القرار الذي أراه مناسب في إطار ممارسة صلاحياتي دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.
				3,84	25,96	9,61	44,23	16,34	النسبة %	
1	مرتفعة	1,00	3,80	68	166	38	28	12	التكرار	3. أحوز على ثقة الإدارة في أداء مهامتي.
				21,79	53,20	12,17	8,97	3,84	النسبة %	
4	متوسطة	1,19	2,69	21	71	69	95	56	التكرار	4. أتلقى التشجيع من الإدارة من أجل الإبداع والمشاركة في إيجاد حلول غير روتينية.
				6,73	22,75	22,11	30,44	17,94	النسبة %	
3	متوسطة	1,21	2,94	24	104	59	81	44	التكرار	5. تحرص الإدارة على تفرغي لممارسة مهامتي الأساسية.
				7,69	33,33	18,91	25,96	14,10	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق الخاص ببعد تفويض السلطة والاستقلالية أن المتوسط الحسابي لهذا الأخير يساوي (3,04) بانحراف معياري (0,75)، ما يمكننا من القول إن ممارسات الاستقلالية من قبل الموظفين بالجماعات المحلية التي شكلت عينة الدراسة متوسطة، حيث لا تهتم الجماعات المحلية بالقدر الكافي بمنح السلطات الضرورية للموظفين لممارسة مهامهم.

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2,56-3,80) بانحرافات معيارية بين (1,00-1,21)، والملاحظ أن العبارة رقم (3) التي تنص على حيازة الموظفين على ثقة الإدارة في أداء مهامهم كانت ذات أعلى متوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (1,00) وهذا ما تؤيده العبارة رقم (1) بمنح الموظفين السلطة الضرورية لممارسة مهامهم، إلا أن هذا يبقى غير كافي من وجه نظر أفراد العينة حيث يجمعون أنهم في حاجة إلى الرجوع بصفة دورية للمسؤول المباشر من أجل اتخاذ القرارات في العبارة رقم (2) وهذا ما يحد من قدرتهم على الابتكار والإبداع في أداء مهامهم في العبارة رقم (4) التي تدعم فكرة عدم حصول الموظفين على الاستقلالية والسلطة الضرورية في ممارسة مهامهم اليومية وتعمل الإدارة على الحد منها من خلال الرجوع المستمر للمسؤول المباشر.

جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (2,94) وانحراف معياري (1,21) تعكس اهتماما نسبيا غير كاف بالحرص على تكليف الموظف بمهام محددة وعدم تشتيت جهده في أداء العديد من المهام التي قد لا تدخل ضمن اختصاصه، وبالتالي توليد الشعور لديه بعدم استقلالية في أداء مهامه نتيجة عدم قدرته على أدائها ودفعه إلى الرجوع المستمر للسلطة الأعلى؛ نظرا لحالة الشك التي تتولد لديه ما يساهم في زيادة فجوة شعوره بعدم الاستقلالية والسلطة في أداء مهامه.

نستنتج من الملاحظات السابقة أن الجماعات المحلية محل الدراسة تولي أهمية متوسطة لعملية تفويض السلطة لمختلف الموظفين بها وتفرض على العموم الرجوع إلى المسؤول المباشر قبل اتخاذ القرار النهائي، رغم أن المهام تدخل ضمن صلاحيات الموظف ومن المفروض أن يتخذ القرار مستقلا ما عدا في حالات خاصة قد تتطلب الرجوع إلى مستويات أعلى من المسؤولية.

2- عرض وتحليل فقرات بعد التحفيز: النتائج المحصلة تلخصت في الجدول التالي:

الجدول رقم 11.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد التحفيز

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
-	ضعيفة	0,87	2,57	التحفيز					البعد
2	متوسطة	1,29	2,83	37	76	50	97	52	6. تعتمد الإدارة على الكفاءة في أداء العمل كمعيار أساسي للترقية.
				11,85	24,35	16,02	31,08	16,66	التكرار
									النسبة %
6	ضعيفة	1,03	2,34	6	44	71	121	70	7. سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة عادلة.
				1,92	14,10	22,75	38,78	22,43	التكرار
									النسبة %
3	ضعيفة	1,19	2,59	19	63	67	100	63	8. سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة تدفني لتحسين أدائي في العمل.
				6,08	20,19	21,47	32,05	20,19	التكرار
									النسبة %
1	متوسطة	1,25	2,91	37	84	44	109	38	9. تحرص الإدارة على رفع الثقة بينها وبين الموظف من خلال التحفيز المناسب والعدل.
				11,85	26,92	14,10	34,93	12,17	التكرار
									النسبة %
4	ضعيفة	1,15	2,38	18	41	59	119	75	10. يتم تحديث نظام المكافآت باستمرار ليساير التطلعات الحقيقية للموظفين.
				5,76	13,14	18,91	38,14	24,03	التكرار
									النسبة %
5	ضعيفة	1,08	2,37	7	54	58	123	70	11. يتضمن نظام المكافآت على مكافئة جماعية تشجع التنسيق بين الموظفين.
				2,24	17,30	18,58	39,42	22,43	التكرار
									النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعء التحفيز يساوي (2,57) بانحراف معياري (0,87) يعكس الممارسة الضعيفة للتحفيز بالجماعات المحلية محل الدراسة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2,34-2,91) بانحرافات معيارية محصورة بين (1,03-1,29)، حيث جاءت إجابات أفراد العينة لتؤكد أن الإدارة لا تسعى إلى الرفع من الثقة بينها وبين موظفيها من خلال التحفيز العادل والمناسب في العبارة رقم (9)، التي بالرغم من أن متوسطها يمثل أعلى متوسط حسابي (2,91) بانحراف معياري (1,25) يعكس الممارسة المتوسطة للتحفيز بالمناسب والعدل؛ إلا أن أغلبية

أفراد العينة المقدر عددهم 119 يمثلون 34,93% أكدوا عدم موافقتهم الصريحة على محتوى العبارة ما يؤكد عدم اهتمام الإدارة بالتحفيز المناسب للرفع من الثقة بينها وبين موظفيها.

باعتبار الترقية إحدى المعايير التي من شأنها تحفيز المستخدمين؛ أكدت إجابات أفراد العينة في العبارة رقم (6) أن الجماعات المحلية محل الدراسة لا تعتمد بشكل كبير على الكفاءة في العمل كمعيار في الترقية. إذ أن متوسطها الحسابي (2,83) بانحراف معياري (1,29) يعكس ممارسة متوسطة للكفاءة في الترقية غير أن أغلبية أفراد العينة التي تمثل 31,08% أكدوا عدم موافقتهم الصريحة على محتوى العبارة مع تباين كبير بين إجابات الأفراد يفسر بالتفاوت الموجود بين جماعة محلية وأخرى وبين إجابات الأفراد في العينة.

عكست بقية العبارات التي تضمنها بعد التحفيز ممارسات ضعيفة ووفقا للمتوسطات الحسابية الخاصة بها، حيث أكدت إجابات أفراد العينة أن سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة لا تحفزهم على تحسين أدائهم في العمل في العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي (2,59) وانحراف معياري (1,19) يفسر بخضوع الموظفين بالجماعات المحلية إلى قانون الوظيف العمومي الذي يحتوي على مجموعة من المكافآت الفردية والجماعية التي قد لا تعكس مستوى أداء العامل وغير مبنية على معايير الأداء الخاصة بالموظفين بالأساس، واقتصارها على بعض المعايير كالغيابات والتأخيرات التي لا تعني بالضرورة أن الموظف الذي يحترم أوقات العمل يقوم بعمله بكفاءة أكبر وبالتالي فهذه المكافآت المرتبطة أساسا بالمردودية لا تحفز الموظفين على بذل جهد أكبر في أداء عملهم، كما أن نظام المكافآت لا يحين باستمرار لكي يعكس تطلعات الموظفين وهذا ما تأكده إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)، بالإضافة إلى الاعتقاد السائد بأن نظام المكافآت لا يشجع على التنسيق الجماعي لغياب مكافآت متعلقة بالأداء الجماعي وسياسة المكافآت الغير عادلة ما تؤكد إجابات أفراد العينة حول العبارتين (11) و(7).

نلخص مما سبق أن الجماعات المحلية التي مستها الدراسة تولي أهمية ضعيفة نسبيا للتحفيز الذي يمكن إرجاعه إلى غياب القوانين التي تسمح بتقديم تحفيز مادي مناسب وبالتالي يتوجب عليها أن تركز على التحفيز المعنوية والترقيات على أساس النتائج المحققة كعوامل يمكن التحكم فيها، وأن تعمل على العدل بين الموظفين في المكافآت الممنوحة.

3- عرض وتحليل فقرات بعد التدريب والتطوير: النتائج المحصلة تلخصت في الجدول التالي:

الجدول رقم 12.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد التدريب والتطوير

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
-	متوسطة	0,87	2,91	التدريب والتطوير					البعد	
3	متوسطة	1,35	2,87	43	84	34	94	57	التكرار	12. يتلقى الموظفون دورات تكوينية تسمح لهم بتنمية معارفهم بصفة دورية.
				13,78	26,92	10,89	30,12	18,26	النسبة %	
6	متوسطة	1,17	2,63	13	77	68	92	62	التكرار	13. تتبنى الإدارة سياسة تكوين واضحة وعادلة.
				4,16	24,67	21,79	29,48	19,87	النسبة %	
2	متوسطة	1,20	2,99	28	100	67	75	42	التكرار	14. تتناسب الدورات التكوينية مع طبيعة المهام الموكلة للموظفين.
				8,97	32,05	21,47	24,03	13,46	النسبة %	
4	متوسطة	1,18	2,73	20	80	59	104	49	التكرار	15. تحرص الإدارة على تبني ممارسات تساهم في نقل الخبرات بين الموظفين.
				6,41	25,64	18,91	33,33	15,70	النسبة %	
5	متوسطة	1,12	2,66	18	57	90	95	51	التكرار	16. تتوفر الإدارة على مخطط تكوين واضح على المدى القصير.
				5,76	18,26	28,84	30,76	16,34	النسبة %	
1	مرتفعة	1,11	3,58	53	157	42	39	21	التكرار	17. أعتمد على الحوار المباشر كآلية لتطوير مهاراتي.
				16,98	50,32	13,46	12,50	6,73	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق المتعلق ببعد التدريب والتطوير الذي يتناول تكوين الموظفين وتطوير مهاراتهم في أداء مهامهم أن المتوسط الحسابي الخاص به يساوي (2,91) بانحراف معياري (0,87) يعكس ممارسة متوسطة لهذا البعد في الجماعات المحلية محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بعباراته بين (2,63-3,58) بانحرافات معيارية بين (1,11-1,35).

الملاحظ أن العبارة رقم (17) التي تتناول مدى اعتماد الموظفين على الحوار المباشر لتطوير مهاراتهم كانت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري

(1,11) ما يفسر اعتماد الموظفين على الحوار المباشر بينهم أو مع الموظفين الأكثر خبرة منهم لتطوير مهاراتهم في أداء أعمالهم ومهامهم في ظل غياب سياسة تكوين واضحة وعادلة من قبل الإدارة حسب إجابات أفراد العينة في العبارة رقم (13) بأقل متوسط حسابي يساوي (2,63) وانحراف معياري (1,17). تلقى الموظفين لدورات تكوينية تسمح لهم بتنمية معارفهم بصفة دورية تبقى ممارسة متوسطة الوجود في الجماعات المحلية عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2,87) وانحراف معياري (1,35) يعكس نوع من التباين الموجود في إجابات أفراد العينة حيث يذهب 127 فرد من العينة بنسبة 40,7% إلى الموافقة أو الموافقة التامة على محتوى العبارة أما 151 فرد من العينة بنسبة 48,38% فيتجهون إلى عدم الموافقة أو عدم الموافقة التامة على محتوى العبارة فيما يكفي البقية بالموافقة المتوسطة أو الحياد، ما يعكس الفروقات الموجودة بين الجماعات المحلية محل الدراسة أو بين الأفراد داخل الجماعة المحلية الواحدة من حيث تلقيهم لدورات تكوينية رغم الاتجاه العام إلى الاعتقاد أن الدورات التكوينية التي يتلقاها الموظفين مناسبة في العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي (2,99) وانحراف معياري (1,20).

وجود ممارسة متوسطة من قبل الإدارة لنقل الخبرات بين الموظفين في العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي (2,73)؛ لا يغطي عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على محتوى العبارة من حيث حرص الإدارة على غرس الممارسات السليمة لنقل المعرفة، كما أن الإدارة لا تحرص على تبني مخططات تكوينية على المدى القصير تتناسب مع طموحات المستخدمين وهذا ما تعكسه إجابات الأفراد حول العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي (2,66) وانحراف معياري (1,12). حيث توضح النسب التباين الكبير في الإجابات من حيث تقاربها مع بعضها البعض حول الموافقة أو عدم الموافقة وبالتالي يمكن القول إن هذه الممارسات تبقى موجودة ولكن بشكل متباين غير معمم على مستوى كل الجماعات المحلية التي مستها الدراسة. تعتمد الجماعات المحلية عينة الدراسة على نقل الخبرات بين الموظفين في عملية تدريبهم وتطوير مهاراتهم أكثر من اعتمادها على دورات تكوينية مباشرة تسمح بتجديد الموظفين لمعارفهم، كما أن سياسة التكوين المنتهجة تبقى غير واضحة تماما في نظر الموظفين في ظل غياب مخطط تكويني واضح.

4- عرض وتحليل فقرات بعد الاتصال: يمكن تلخيص النتائج المحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم 13.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد الاتصال

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
-	متوسطة	0,88	2,91	الاتصال					البعد	
5	متوسطة	1,20	2,92	26	94	68	80	44	التكرار	18. تعمل الإدارة على تشجيع ثقافة التعاون بين الأفراد.
				8,33	30,12	21,79	25,64	14,10	النسبة %	
1	متوسطة	1,16	3,01	26	106	57	94	29	التكرار	19. أتحصل على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار في الزمن والمكان المناسبين.
				8,33	33,97	18,26	30,12	9,29	النسبة %	
4	متوسطة	1,20	2,93	26	99	57	89	41	التكرار	20. تتوفر الإدارة على وسائل الاتصال التي تمكن من الوصول للمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.
				8,33	31,73	18,26	28,52	13,14	النسبة %	
6	ضعيفة	1,22	2,59	24	57	65	101	65	التكرار	21. تستمع الإدارة لانشغالات العمال باهتمام وتعمل على إيجاد حلول لها.
				7,69	18,26	20,83	32,37	20,83	النسبة %	
3	متوسطة	1,21	2,97	27	103	58	83	41	التكرار	22. يتم إبلاغي بصفة آلية بالمعلومات التي تساهم في أداء مهامي.
				8,65	33,01	18,58	26,60	13,14	النسبة %	
1	متوسطة	1,13	3,01	23	96	92	64	37	التكرار	23. تتسم الإجراءات القرارات المتخذة من الرؤساء بالوضوح.
				7,37	30,76	29,48	20,51	11,85	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول المتعلق بالبعد الأخير للتمكين الذي يتمحور حول الاتصال أن أغلب العبارات المتعلقة به ذات اتجاه نحو ممارسة متوسطة الوجود بمتوسط حسابي يساوي (2,91) وانحراف معياري (0,88)؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمختلف العبارات الخاصة بالبعد بين (2,59-3,01) بانحرافات معيارية بين (1,13-1,22).

قراءتنا للجدول توضح لنا أن العبارات رقم (19) و(23) تحوز على أعلى متوسط حسابي يساوي (3,01) مع انحرافات معيارية (1,16) و(1,13) على التوالي، تعكس الآراء الموافقة لأغلبية أفراد العينة

حول حصولهم على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار في الزمن والمكان المناسبين وكذا اتسام الإجراءات المتخذة من قبل الرؤساء بالوضوح.

تمكننا قراءة الجدول السابق أيضا من القول إن أغلبية العينة المستجوبة تتجه للاعتقاد أن الإدارة تبلغهم بصفة آلية بالمعلومات التي تساعد في تحسين أدائهم في العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي يساوي (2,97) وانحراف معياري (1,21)، من خلال وسائل الاتصال المختلفة في العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي يساوي (2,93) وانحراف معياري (1,20) أو التعاون بين الأفراد في شكل اتصال مباشر في العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي (2,92) وانحراف معياري (1,20).

يطرح الإشكال على مستوى العبارة رقم (21) التي لم تحظ بموافقة معظم أفراد العينة المستجوبة بمتوسط حسابي (2,59) وانحراف معياري (1,22) تتمحور حول استماع الإدارة لانشغالات العمال وعملها على إيجاد حلول لها؛ حيث ذهب 166 فرد من العينة بنسبة 53,2% إلى عدم الموافقة أو عدم الموافقة التامة على محتوى العبارة.

نستنتج من الملاحظات السابقة غياب التواصل الأفقي الصاعد من المرؤوسين إلى الرؤساء رغم توفر الاتصال النازل نسبيا في شكل إجراءات أو أوامر، إلا أن الإدارة العليا لا تعمل على الحصول على تغذية مسترجعة تمكنها من الأخذ بآراء الموظفين حول المشاكل التي يمكن أن تواجههم في تطبيق الأوامر والإجراءات أو الآراء التي تمكن من تحسين الفعالية والكفاءة في تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله. يمكن القول من خلال إجابات أفراد العينة حول التمكين أن الممارسات المتعلقة بأبعاده الأربعة موجودة إلى حد ما رغم النقائص التي أظهرتها بعض العبارات.

والجدول التالي يلخص النتائج المتحصل عليها في كل بعد من أبعاد التمكين:

الجدول رقم 14.4: جدول ملخص لأبعاد التمكين

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	متوسط	0,75	3,04	السلطة والاستقلالية
4	ضعيفة	0,87	2,57	التحفيز
2	متوسط	0,87	2,91	التدريب والتطوير
2	متوسط	0,88	2,91	الاتصال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يسمح لنا الجدول السابق بملاحظة أن مستوى التحفيز على مستوى الجماعات المحلية التي مستها الدراسة ضعيف ويحتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى، وبالتالي يتوجب التركيز عليه مستقبلا قبل وضع التوجهات الأساسية لأي سياسة خاصة بالتمكين قبل أي بعد آخر.

ثانياً: عرض وتحليل اتجاه أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة

1- عرض وتحليل فقرات بعد اكتساب وتوليد المعرفة: النتائج المحصلة تلخصت في الجدول التالي:

الجدول رقم 15.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد اكتساب وتوليد المعرفة

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
-	متوسطة	1,02	2,94	اكتساب وتوليد المعرفة					البعد	
2	متوسطة	1,29	3,02	45	85	61	75	46	التكرار	24. تشجع الإدارة الاحتكاك مع أصحاب الخبرة للاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
				14,42	27,24	19,55	24,03	14,74	النسبة %	
3	متوسطة	1,28	2,82	36	74	54	96	52	التكرار	25. تستخدم الإدارة مختلف التكنولوجيات المساعدة على إكساب الموظفين معارف جديدة.
				11,53	23,71	17,30	30,76	16,66	النسبة %	
4	متوسطة	1,17	2,79	21	83	61	104	43	التكرار	26. تشجع الإدارة العمل الجماعي لتطوير الأفكار وإيجاد الحلول وتشجع الأفكار الجديدة.
				6,73	26,60	19,55	33,33	13,78	النسبة %	
1	متوسطة	1,20	3,14	37	110	60	72	33	التكرار	27. تشجع الإدارة على مواصلة الموظفين لدراساتهم وتعمل على توفير الظروف المناسبة للتوفيق بين التكوين ومهامهم الوظيفية.
				11,85	35,25	19,23	23,07	10,57	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق ببعد اكتساب وتوليد المعرفة الذي يتناول المصادر الأساسية لتوليد المعرفة في المنظمة بأن مختلف الممارسات المتعلقة به موجودة نسبياً حسب إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي يساوي (2,94) وانحراف معياري (1,02)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمختلف العبارات بين (2,79-3,14) وانحرافات معيارية بين (1,20-1,29) باتجاهات متوسطة لكل العبارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

تمكننا قراءة الجدول من ملاحظة أن أفراد العينة يعتمدون بشكل أساسي على تكوينهم الأكاديمي في العبارة رقم (27) في الحصول على المعارف واكتسابها من خلال توفير الظروف المناسبة للتوفيق بين دراسة الموظف والمهام الوظيفية الموكلة له من قبل الإدارة، وهذا ما تأكده العبارة بمتوسط حسابي (3,14)

وانحراف معياري (1,20)؛ حيث اتجه 147 فرد من العينة إلى الموافقة والموافقة بشدة على المحتوى بنسبة 47,10%.

عكس الممارسة السابقة المتمثلة في توفير الظروف المناسبة للموظفين لمواصلة تكوينهم الأكاديمي، لا تعمل الإدارة بشكل كبير على تشجيع العمل الجماعي لتطوير أفكار جديدة بأهمية نسبية أخيرة في هذا البعد في العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي (2,79) وانحراف معياري (1,17)، إذ رغم الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارة إلا أن 147 فرد من العينة اتجهوا لعدم الموافقة أو عدم الموافقة الكلية على محتوى العبارة بنسبة 47,11%.

تعد اعتماد الموظفين على الاحتكاك مع أصحاب الخبرة الممارسة الثانية في اكتساب المعارف بعد التكوين الأكاديمي بمتوسط حسابي (3,02) وانحراف معياري (1,29) وهذا ما تعكسه العبارة رقم (24)، كما أن استخدام مختلف التكنولوجيا لاكتساب المعارف تبقى متوسطة الممارسة في الجماعات المحلية محل الدراسة بمتوسط حسابي (2,82) وانحراف معياري (1,28) وفق العبارة رقم (25).

2- عرض وتحليل فقرات بعد تخزين المعرفة: النتائج المحصلة تلخصت في الجدول التالي:

الجدول رقم 16.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد تخزين المعرفة

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
-	متوسطة	0,88	3,19	تخزين المعرفة					البعد	
4	متوسطة	1,12	3,00	19	107	78	74	34	التكرار	28. توثق الإدارة مختلف الإجراءات المتخذة كحلول للمشاكل للاستفادة منها مستقبلا.
				6,08	34,29	25	23,71	10,89	النسبة %	
1	مرتفعة	1,11	3,40	41	140	55	57	19	التكرار	29. تستخدم الإدارة الوسائل الإلكترونية لتخزين المعارف.
				13,14	44,87	17,62	18,26	6,08	النسبة %	
2	متوسطة	1,13	3,21	40	104	69	81	18	التكرار	30. تعتمد الإدارة على نظام ترميز يسهل عملية الاطلاع على المعارف المخزنة.
				12,82	33,33	22,11	25,96	5,76	النسبة %	
3	متوسطة	1,16	3,13	38	97	68	86	23	التكرار	

				12,17	31,08	21,79	27,56	7,37	النسبة %	31. تعمل الإدارة على توفير وسائل الحماية الضرورية التي تمنع عملية تلف أو ضياع المعارف المخزنة.
--	--	--	--	-------	-------	-------	-------	------	-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق المتعلق ببعد تخزين المعرفة أن المتوسط الحسابي المتعلق به يساوي (3,19) بانحراف معياري (0,88) يعكس ممارسة متوسطة لمحتويات هذا البعد وعباراته المختلفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,40-3,00) وانحرافات معيارية بين (1,11-1,16) ذات اتجاهات متوسطة ومرتفعة.

استخدام الإدارة لمختلف الوسائط الإلكترونية تم تناوله في العبارة رقم (29) التي حازت على أعلى متوسط حسابي (3,40) بانحراف معياري (1,11) يعكس مدى الاستعمال المرتفع لهذه الوسائط في تخزين مختلف المعارف في الجماعات المحلية الدراسة حيث اتجه 181 فرد من أفراد العينة إلى الموافقة أو الموافقة بشدة على محتوى العبارة بنسبة 57,69%، كما يمكن القول إن الإدارة تعتمد على نظام ترميز يسمح لها بتسهيل عملية استرجاع المعارف والاطلاع عليها من خلال العبارة رقم (30) التي تطرقت إلى ذلك بمتوسط حسابي يساوي (3,21) وانحراف معياري (1,13) يعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة للمحتوى.

تعمل إدارة الجماعات المحلية محل الدراسة أيضا على توفير مختلف وسائل الحماية الضرورية التي تمنع تلف أو ضياع المعارف المخزنة وفق ما جاءت به نتائج إجابات العينة حول العبارة رقم (31) بمتوسط حسابي (3,13) وانحراف معياري (1,16) تعكس ممارسة متوسطة لمحتوى العبارة، بالإضافة إلى إجراء الإدارة لعملية توثيق مختلف الإجراءات والحلول المتخذة من أجل الاستفادة منها مستقبلا التي جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة بالعبارات الأخرى لهذا البعد من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يساوي (3,00) وانحراف معياري (1,12) في العبارة رقم (28).

3- عرض وتحليل فقرات بعد مشاركة المعرفة: النتائج المحصلة تلخصت في الجدول التالي:

الجدول رقم 17.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد مشاركة المعرفة

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
-	متوسطة	1,00	2,75	مشاركة المعرفة					البعد	
4	منخفضة	1,19	2,53	22	53	60	111	66	التكرار	32. تعمل الإدارة على تنظيم لقاءات واجتماعات داخلية دورية لنقل المعارف بين الموظفين.
				7,05	16,98	19,23	35,57	21,15	النسبة %	
3	متوسطة	1,21	2,68	19	81	54	99	59	التكرار	33. تشجع الإدارة على استعمال البدائل الإلكترونية في تبادل المعارف.
				6,08	25,96	17,30	31,73	18,91	النسبة %	
2	متوسطة	1,25	2,88	29	92	54	87	50	التكرار	34. تعمل الإدارة على تطوير شبكة الاتصالات الداخلية لتسهيل تبادل المعارف والخبرات.
				9,29	29,48	17,30	27,88	16,02	النسبة %	
1	متوسطة	1,20	2,91	24	98	61	85	44	التكرار	35. يساعد الهيكل الوظيفي للإدارة على تبادل المعارف.
				7,69	31,41	19,55	27,24	14,10	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يعالج هذا البعد مدى حرص الإدارة بالجماعات المحلية محل الدراسة على مشاركة المعارف بين مختلف الفاعلين بها، ونلاحظ من الجدول الخاص بالبعد أن المتوسط الحسابي يساوي (2,75) والانحراف المعياري (1,00) يعكس اتجاه متوسط في الموافقة من قبل أفراد العينة على محتوى العبارات التي تراوح متوسطها الحسابي بين (2,91-2,53) وتراوح الانحرافات المعيارية بين (1,25-1,19) حيث انحصر اتجاه الإجابة بين موافقة منخفضة ومتوسطة على أغلب العبارات الخاصة بالبعد.

العبارة رقم (35) التي تنطرق إلى مدى ملائمة الهيكل الوظيفي للمساهمة في تبادل المعرفة كانت ذات أعلى متوسط حسابي يساوي (2,91) بانحراف معياري (1,20)، تعبر عن موافقة جد متوسطة لمحتوى العبارة من قبل أفراد العينة، حيث أن عدد الأفراد المعبرين عن موافقتهم الصريحة لمحتوى العبارة يقدر 122 مفردة تمثل ما نسبته 39,1%، من جهة أخرى لا تعمل الإدارة على عقد اجتماعات

داخلية من شأنها نقل ونشر المعارف من خلال قراءة النتائج المتحصل عليها في العبارة رقم (32) التي عبرت عن موافقة ضعيفة لأفراد العينة لمحتواها بمتوسط حسابي يساوي (2,53) بانحراف معياري (1,19)، حيث عبر 177 فرد من العينة عن عدم اتفاقهم الصريح مع محتوى العبارة بنسبة تمثل 56,73% مقابل 75 فرد عبروا عن موافقتهم الصريحة لمحتوى العبارة بنسبة 24,03%.

رغم الاتجاه المتوسط في موافقة أفراد العينة لمحتوى العبارة (33) المتعلق باستعمال الوسائل الإلكترونية في تبادل المعارف بمتوسط حسابي يساوي (2,68) وانحراف معياري (1,21) غير أن أغلبية أفراد العينة الذين بلغ عددهم 158 فرد بنسبة 50,54% عبروا صراحة عن عدم موافقتهم أو عدم موافقتهم بشدة على محتوى العبارة.

4- عرض وتحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة: النتائج المحصلة تلخصت في الجدول التالي:

الجدول رقم 18.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد تطبيق المعرفة

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
-	متوسطة	0,84	2,90	تطبيق المعرفة					البعد	
1	متوسطة	1,10	3,19	27	122	71	68	24	التكرار	36. تطبيق المعرفة أولوية أساسية للإدارة.
				8,65	39,10	22,75	21,79	7,69	النسبة %	
3	متوسطة	1,14	2,83	17	88	77	87	43	التكرار	37. تدعم الإدارة عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في الأنشطة اليومية بالوسائل الضرورية.
				5,44	28,20	24,67	27,88	13,78	النسبة %	
2	متوسطة	1,08	3,00	17	107	75	88	25	التكرار	38. تناسب المعارف المتحصل عليها لممارسة المهام المكلف بها.
				5,44	34,29	24,03	28,20	8,01	النسبة %	
4	متوسطة	1,10	2,81	16	79	89	88	40	التكرار	39. تعمل الإدارة على الحد من كل إجراء يعرقل تطبيق المعرفة المكتسبة.
				5,12	25,32	28,52	28,20	12,82	النسبة %	
5	متوسطة	1,18	2,67	22	59	87	84	60	التكرار	

				7,05	18,91	27,88	26,92	19,23	النسبة %	40. ترافق الإدارة من خلال خبراء عملية تطبيق المعرفة.
--	--	--	--	------	-------	-------	-------	-------	-------------	------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعالج بعد تطبيق المعرفة كأخر مرحلة من إدارة المعرفة أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يساوي (2,90) بانحراف معياري (0,84) يعكس الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على العبارات التي تضمنها هذا البعد، حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بعباراته بين (2,67-3,19) وانحرافات معيارية بين (1,08-1,18)، والملاحظ أن كل اتجاهات الإجابة الخاصة بكل العبارات ذات موافقة متوسطة.

يشكل تطبيق المعرفة أولوية نسبية للإدارة في الجماعات المحلية عينة الدراسة تحرص من خلالها على تطبيق الموظفين معارفهم المكتسبة من مختلف المصادر، وهذا ما يمكن قراءته من خلال العبارة رقم (36) ذات متوسط الحسابي (3,19) وانحراف معياري (1,1) حيث عبر 149 فرد من العينة عن موافقتهم الصريحة على محتوى العبارة بنسبة 37,75%، فيما يرى أفراد العينة أن الإدارة لا ترافق بشكل كبير الموظفين بالاعتماد على خبراء سواء من داخل أو خارج المنظمة في عملية تطبيقهم للمعرف المكتسبة ما تؤكد النتائج المحصلة في العبارة رقم (40) بمتوسط حسابي (2,67) وانحراف معياري (1,18).

إضافة إلى النتائج السابقة؛ تؤكد العبارة (37) أن أفراد العينة يعتقدون أن الإدارة لا تدعم بشكل كبير عملية تطبيق المعرفة بالوسائل الضرورية حيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (2,83) بانحراف معياري (1,14) يعكس الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارة، كما يمكن ملاحظة نفس الأمر بالنسبة لمعالجة الإدارة لكل ما من شأنه عرقلة تطبيق المعرفة في العبارة رقم (39) بمتوسط حسابي (2,81) وانحراف معياري (1,10).

يعتقد أفراد العينة أن المعارف المكتسبة تتناسب إلى حد ما مع المهام الخاصة بهم في العبارة رقم (38) بمتوسط حسابي (3,00) وانحراف معياري (1,08) يعكس اتجاه متوسط في الموافقة على محتوى الفقرة؛ حيث أبدى 124 فرد من العينة موافقتهم الصريحة بنسبة 39,74%.

يمكن القول من خلال الجداول السابقة أن إدارة المعرفة بالجماعات المحلية محل الدراسة وفقا لإجابات أفراد العينة الموظفين بها متوسطة الوجود كممارسة بأبعادها الأربعة.
والجدول التالي يلخصها كما يلي:

الجدول رقم 19.4: جدول ملخص لأبعاد إدارة المعرفة

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	متوسط	1,02	2,94	اكتساب وتوليد المعرفة
1	متوسط	0,88	3,19	تخزين المعرفة
4	متوسط	1,00	2,75	مشاركة المعرفة
3	متوسط	0,84	2,90	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن مشاركة المعرفة هي البعد الأقل أهمية في الجماعات المحلية التي خضعت للدراسة مقارنة بالأبعاد الأخرى لإدارة المعرفة، وبالتالي يتوجب أن ينال هذا البعد أهمية أكبر في الممارسات اليومية للموظفين رغم وجوده بصفة متوسطة وهذا ما عكسته إجابة أفراد العينة لكنه يبقى أقل من الأبعاد الأخرى لضمان توجه متوازن نحو تحقيق أهداف إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاه أفراد العينة نحو متغير الأداء الشامل

سنعرض بالتحليل خلال هذا المطلب إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

أولاً: عرض وتحليل فقرات بعد الأداء الاقتصادي

يمثل هذا البعد الشق الأول من الأداء الشامل المتمثل في الأداء الاقتصادي يتناول مختلف العبارات المرتبطة بالأداء الاقتصادي بالجماعات المحلية.

والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم 20.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد الأداء الاقتصادي

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
-	متوسطة	0,82	2,94	الأداء الاقتصادي					البعد	
3	متوسطة	1,02	3,17	19	119	93	61	20	التكرار	41. تحاول الإدارة تحقيق الأمل للميزانية المتاحة لتنفيذ مهامها.
				6,08	38,14	29,80	19,55	6,41	النسبة %	
4	متوسطة	1,07	3,14	20	119	83	65	25	التكرار	42. تراقب الإدارة عملية استغلال الموارد المتاحة لتنفيذ مختلف المهام.
				6,41	38,14	26,60	20,83	8,01	النسبة %	
7	متوسطة	1,18	2,86	28	73	83	86	42	التكرار	43. تراقب الإدارة الوقت الضائع وتعمل على الاستغلال الأمثل له.
				8,97	23,39	26,60	27,56	13,46	النسبة %	
10	متوسطة	1,23	2,66	25	61	76	85	65	التكرار	44. تقيس الإدارة مردودية العمال وتعمل على الرفع منها.
				8,01	19,55	24,35	27,24	20,83	النسبة %	
6	متوسطة	1,13	2,91	18	93	84	77	40	التكرار	45. تتابع الإدارة بحرص عدد المناصب المنشأة وتعمل على ضبطها بصفة عقلانية.
				5,76	29,80	26,92	24,67	12,82	النسبة %	
9	متوسطة	1,09	2,68	17	59	88	106	42	التكرار	46. تخضع مختلف نشاطات الموظفين لعملية تقييم دورية من حيث الجودة والتكلفة.
				5,44	18,91	28,20	33,97	13,46	النسبة %	

8	متوسطة	1,07	2,78	14	74	92	95	37	التكرار	47. تتابع الإدارة بشكل مستمر مدى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين منها.
				4,48	23,71	29,48	30,44	11,85	النسبة %	
2	متوسطة	1,10	3,18	28	117	77	66	24	التكرار	48. تراقب الإدارة آجال استلام الطلبات وتنفيذ الخدمات للحرص على عدم تعديها الأجل المقررة.
				8,97	37,50	24,67	21,15	7,69	النسبة %	
1	متوسطة	1,09	3,30	32	130	71	58	21	التكرار	49. تتتابع الإدارة مختلف احتجاجات المواطن باهتمام وتعمل على وضع الحلول المناسبة والحرص على رضاهم.
				10,25	41,66	22,75	18,58	6,73	النسبة %	
5	متوسطة	1,11	2,96	20	95	87	75	35	التكرار	50. تقدم الإدارة تقارير دورية حول تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف الموضوعية ومدى توافق الموارد المخصصة مع المستعملة.
				6,41	30,44	27,88	24,03	11,21	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

الملاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمجموع عبارات هذا البعد يساوي (2,94) بانحراف معياري (0,82) يعكس وجود متوسط لمحتوى العبارات في الجماعات المحلية محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمختلف عبارات البعد بين (2,66-3,30) والانحرافات المعيارية بين (1,02-1,23) تفسر بموافقة متوسطة لمحتوى كل عبارات البعد.

العبارة رقم (49) التي تتناول مدى اهتمام الإدارة بمتابعة احتجاجات الزبائن والحرص على رضاهم كانت الأعلى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3,30) وانحراف معياري (1,09) تعكس موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على محتوى العبارة، حيث عبر 162 فرد منهم عن موافقتهم الصريحة بنسبة 51,92%، متبوعة بالعبارة رقم (48) من حيث الأهمية النسبية تدعم في مضمونها العبارة السابقة حول حرص الإدارة على احترام آجال استلام الطلبات وتنفيذ الخدمات بمتوسط حسابي (3,18) وانحراف معياري (1,10) تفسر بموافقة متوسطة على الممارسة الموجودة في العبارة من قبل أفراد العينة محل الدراسة.

حرص الإدارة على الاستغلال الأمثل للموارد وفق الميزانيات المتاحة لها يمكن قراءتها من خلال العبارتين (41) و(42) ذات المتوسطات الحسابية (3,17) و(3,14) على التوالي تعكس وجود متوسط للممارسات التي تضمنتها العبارتين في الجماعات المحلية محل الدراسة حسب إجابات أفراد العينة، حيث عبر 138 فرد عن موافقتهم الصريحة على محتوى العبارة (41) بنسبة 44,20% أما العبارة رقم (42) فعرفت موافقة صريحة على محتوى العبارة من قبل 139 فرد بنسبة 44,55%.

الملاحظ أيضا من الجدول السابق أن الإدارة لا تولي أهمية بالغة لجودة الخدمات المقدمة وفقا للعبارة رقم (47) بمتوسط حسابي (2,78) وانحراف معياري (1,07) تفسر بموافقة متوسطة على محتوى العبارة إلا أن عدد الأفراد الذين عبروا عن عدم موافقتهم الصريحة لمحتوى العبارة يبلغ 132 فرد بنسبة 41,30% من العينة.

إهمال الإدارات محل الدراسة لعمليات قياس مردودية العمال وتقويم الأنشطة التي يقومون بها يمكن قراءته من العبارتين (46) و(44) في مقارنة مع العبارات الأخرى الخاصة بهذا البعد، فرغم الاتجاه المتوسط في إجابات العينة حول محتوى العبارتين إلا أنها تبقى في المراتب الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (2,68) و(2,66) على التوالي بانحرافات معيارية (1,09) و(1,23).

ثانيا: عرض وتحليل فقرات بعد الأداء الاجتماعي

يمثل هذا البعد الشق الثاني من الأداء الشامل المتمثل في الأداء الاجتماعي يتناول مختلف العبارات المرتبطة بالأداء الاجتماعي بالجماعات المحلية.

الجدول رقم 21.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد الأداء الاجتماعي

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
-	متوسطة	0,77	2,91	الأداء الاجتماعي					البعد
11	متوسطة	1,25	2,76	29	71	66	89	57	51. تحرص الإدارة على الاستغلال الأمثل لقدرات العمال بوضعهم في مناصب مناسبة.
				9,29	22,75	21,15	28,52	18,26	التكرار النسبة %
9	متوسطة	1,22	2,87	27	89	60	89	47	52. تحرص الإدارة على حل الصراعات الداخلية التي من
				8,65	28,52	19,23	28,52	15,06	التكرار النسبة %

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

									شأنها التأثير على ظروف العمل.	
2	متوسطة	1,21	3,05	35	100	60	82	35	التكرار	53. تسهر الإدارة على متابعة حوادث العمل التي يمكن أن يتعرض لها الموظفون وتضع إجراءات للوقاية منها.
				11,21	32,05	19,23	26,28	11,21	النسبة %	
12	ضعيفة	1,13	2,49	19	46	63	125	59	التكرار	54. تتابع الإدارة باستمرار مدى رضا الموظفين عن ظروف العمل.
				6,08	14,74	20,19	40,06	18,91	النسبة %	
10	متوسطة	1,17	2,84	18	95	66	87	46	التكرار	55. تخصص الإدارة ميزانية مناسبة للخدمات والأنشطة الاجتماعية المختلفة.
				5,76	30,44	21,15	27,88	14,74	النسبة %	
1	متوسطة	0,98	3,21	20	113	110	51	18	التكرار	56. تحرص الإدارة على التعامل مع الموردين المحليين عند اقتناء مختلف حاجياتها.
				6,41	36,21	35,25	16,34	5,76	النسبة %	
6	متوسطة	1,13	2,97	16	107	85	62	42	التكرار	57. تعمل الإدارة على توظيف الكفاءات المحلية القاطنة بإقليم الجماعة المحلية.
				5,12	34,29	27,24	19,87	13,46	النسبة %	
5	متوسطة	1,11	2,98	17	107	75	79	34	التكرار	58. تحرص الإدارة على التواصل الدائم مع المواطنين وتعزيز العلاقة بينهم.
				5,44	34,29	24,03	25,32	10,89	النسبة %	
8	متوسطة	1,12	2,88	18	89	79	90	36	التكرار	59. تعد الإدارة بصفة دورية تقارير حول أنشطتها يمكن للمواطن الاطلاع على محتواها.
				5,76	28,52	25,32	28,84	11,53	النسبة %	
4	متوسطة	1,14	2,99	25	92	87	73	35	التكرار	60. تحسن الإدارة إدماج المستخدمين الجدد وتساعدهم على ممارسة مهامهم.
				8,01	29,48	27,88	23,39	11,21	النسبة %	
7	متوسطة	1,14	2,91	25	77	94	77	39	التكرار	61. تفضل الإدارة ترقية الموظفين الحاليين على اللجوء
				8,01	24,67	30,12	24,67	12,5	النسبة %	

إلى التوظيف الخارجي.										
3	متوسطة	1,05	3,01	13	109	90	71	29	التكرار	62. تحرص الإدارة
				4,16	34,93	28,84	22,75	9,29	النسبة %	تحسين طرق الاستفادة من خدماتها وضبطها وفق احتياجات المواطنين.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق الخاص ببعد الأداء الاجتماعي أن المتوسط الحسابي لهذا الأخير يساوي (2,91) بانحراف معياري (0,77) يفسر موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات التي تضمنها هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بعباراته بين (2,49-3,21) والانحرافات المعيارية بين (0,98-1,25)، وكانت كل اتجاهات الإجابة بالنسبة لمحتوى العبارات نحو متوسطة الموافقة من قبل أفراد العينة ما عدا العبارة رقم (54) التي كانت ذات اتجاه ضعيف أي موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على محتوى العبارة.

العبارة رقم (56) ذات أعلى متوسط حسابي (3,21) بانحراف معياري (0,98) تعكس اهتمام الإدارة بالتعامل مع الموردين المحليين، حيث توجد هذه الممارسة بالجماعات المحلية محل الدراسة حسب إجابات أفراد العينة، متبوعة بالعبارة رقم (53) بمتوسط حسابي (3,05) وانحراف معياري (1,21) تنص على اهتمام الإدارات محل الدراسة بالوقاية من حوادث وأخطار العمل التي من شأنها تهديد سلامة العمل أثناء تأدية مهامهم.

بينما العبارات (51) و(54) كانتا الأقل من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالعبارات الأخرى بمتوسطين حسابيين (2,76) و(2,49) على التوالي، حيث تعالج العبارة الأولى مدى سهر الإدارة على وضع الموظفين في مناصب مناسبة وجاءت إجابات أفراد العينة نحو موافقة متوسطة على محتوى العبارة إلا أن 146 فرد أعربوا عن رفضهم الصريح بدرجات مختلفة عن محتوى العبارة بنسبة 46,79%، أما بالنسبة للعبارة الثانية كان اتجاه موافقة أفراد العينة ضعيف حول متابعة الإدارة لمختلف انشغالات الموظفين حيث عبر 184 فرد عن عدم موافقتهم الصريحة بدرجات متفاوتة على محتوى العبارة ما يمثل نسبة 58,97% من العينة.

يلاحظ من الجدول أيضا أن الجماعات المحلية محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لعملية إعلام المواطنين حول أنشطتها بتقارير دورية، وهذا ما تعكسه إجابات أفراد العينة عن العبارة رقم (59) ذات الاتجاه المتوسط في الموافقة على محتوى العبارة إلا أن 126 فرد أبدوا عدم موافقتهم الصريحة بدرجات متفاوتة على محتوى العبارة بنسبة 40,38%.

رغم أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (55) الذي يساوي (2,84) بانحراف معياري (1,17) يعبر عن الموافقة المتوسط على محتوى العبارة حول توفير الإدارات محل الدراسة لميزانيات مناسبة للخدمات والأنشطة الاجتماعية المختلفة، إلا أن 133 فرد أعرب عن عدم موافقته الصريحة بدرجات متفاوتة على محتوى العبارة بنسبة 42,62%.

ثالثاً: عرض وتحليل فقرات بعد الأداء البيئي

يمثل البعد الثالث من الأداء الشامل المتمثل في الأداء البيئي يتناول مختلف العبارات المرتبطة بالأداء البيئي بالجماعات المحلية.

الجدول رقم 22.4: اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد الأداء البيئي

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
-	متوسطة	0,82	2,98	الأداء البيئي					البعد
8	متوسطة	1,11	2,81	20	70	93	89	40	63. تضع الإدارة الإجراءات التي من شأنها التقليل من استهلاك الطاقة وتشجع على إتباعها.
				6,41	22,43	29,80	28,52	12,82	التكرار النسبة %
4	متوسطة	1,10	2,99	18	104	79	81	30	64. تعمل الإدارة على استعمال مواد غير مضرّة بالبيئة والمحيط.
				5,76	33,33	25,32	25,96	9,61	التكرار النسبة %
5	متوسطة	1,12	2,98	23	96	75	89	29	65. تقوم الإدارة بحملات دورية للتوعية حول البيئة وطرق المحافظة عليها.
				7,37	30,76	24,03	28,52	9,29	التكرار النسبة %
1	متوسطة	1,09	3,08	22	106	91	63	30	66. تتخذ الإدارة الإجراءات المناسبة للمحافظة على بيئة الإقليم المسؤولة عنه.
				7,05	33,97	29,16	20,19	9,61	التكرار النسبة %
3	متوسطة	1,09	3,02	23	91	100	67	31	67. تشجع الإدارة على المشاركة في مختلف التظاهرات والملتقيات المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها.
				7,37	29,16	32,05	21,47	9,93	التكرار النسبة %
7	متوسطة	1,08	2,90	19	80	96	86	31	التكرار

				6,08	25,64	30,76	27,56	9,93	النسبة %	68. تضع الإدارة كل الإجراءات الردعية للمحافظة على البيئة في إقليمها.
1	متوسطة	1,13	3,08	24	113	70	76	29	التكرار	69. تولي الإدارة أهمية بالغة لإدارة النفايات على مستوى إقليمها للمحافظة على البيئة.
				7,69	36,21	22,43	24,35	9,29	النسبة %	
6	متوسطة	0,99	2,97	17	77	122	73	23	التكرار	70. تضع الإدارة مخططات بيئية تقوم بتحسينها باستمرار في شكل أهداف تسعى لتحقيقها.
				5,44	24,67	39,10	23,39	7,37	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

الملاحظ من الجدول السابق المتعلق بالبعد الأخير من الأداء الشامل المتمثل في الأداء البيئي أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد يساوي (2,98) بانحراف معياري (0,82) يعبر عن موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على محتوى العبارات التي تضمنها، حيث انحصرت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2,82-3,08) والانحرافات المعيارية بين (1,13-0,99) تعكس موافقة متوسطة بدرجة متفاوتة على كل عبارات البعد من قبل أفراد العينة.

العبارة رقم (69) المتعلقة بحرص الإدارة على إدارة النفايات الخاصة بها للمحافظة على بيئة إقليمها كانت الأعلى من حيث الأهمية النسبية في نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (3,08) وانحراف معياري (1,13)، تفسر بأن تسيير النفايات تمثل أولوية بالنسبة للجماعات المحلية محل الدراسة حسب إجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى أن المستجوبين يعتقدون أن الإدارة تمارس بصفة متوسطة عملية ردع كل ما من شأنه الإضرار بالبيئة وفقا للعبارة رقم (66) بنفس المتوسط الحسابي وانحراف معياري (1,09).

من جهة أخرى يرى أفراد العينة أن الإدارة لا تولي أهمية بالغة للإجراءات الردعية لحماية البيئة وهذا ما تفسره العبارة رقم (68) بمتوسط حسابي (2,90) وانحراف معياري (1,08) مقارنة بالعبارات الأخرى حيث تعتبر أقل أهمية من حيث الأهمية النسبية حسب إجابات أفراد العينة، إذ يذهب 117 فرد إلى عدم الموافقة الصريحة بدرجات مختلفة على محتوى العبارة بنسبة 37,5%، بالإضافة إلى أنها لا تشجع بشكل كبير الاستهلاك العقلاني للطاقة وفقا للعبارة (63) بمتوسط حسابي (2,81) وانحراف معياري (1,11) حيث عبر 129 فرد من العينة عن عدم موافقتهم الصريحة على محتوى العبارة بدرجات متفاوتة تمثل نسبة 41,34%.

يمكن القول من الجداول السابقة أن الممارسات الخاصة بأبعاد الأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة ووفقا لإجابات الموظفين أفراد العينة متوسطة الوجود، والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم 23.4: جدول ملخص لأبعاد الأداء الشامل

الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	متوسط	0,82	2,94	الأداء الاقتصادي
3	متوسط	0,77	2,91	الأداء الاجتماعي
1	متوسط	0,82	2,98	الأداء البيئي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يعبر الجدول السابق عن التوازن الموجود نوعا من حيث اهتمام الجماعات المحلية محل الدراسة بالأبعاد الثلاثة للأداء، فالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لا توجد بينها فروق كبيرة، ما يستوجب عليها العمل على الرفع من أدائها محافظة في نفس الوقت على التوازن الموجود وأن تهمل الأداء الاجتماعي والبيئي لحساب الأداء الاقتصادي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث في مطلبه الأول الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار متبوعاً بالمطلب الثاني الذي يختبر فرضيات الدراسة ثم تحليل تباين آراء العينة حول مستويات تأهيل الموارد البشرية والأداء الشامل وفقاً للعوامل الشخصية في المطلب الأخير.

المطلب الأول: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار

قبل إجراء عمليات الانحدار التي تسمح باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة يجب التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار ما يستوجب القيام بمجموعة من الاختبارات القبليّة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يتم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي عن طريق معاملات الالتواء (Skewnes) والتفلطح (Kurtosis)، حيث تتعدد الدراسات الهادفة إلى تقديم مجالات يجب أن تكون القيم محصورة بينها لكل منهما، والغالب في هذه الدراسات هو ضرورة أن تكون قيم الالتواء محصور بين (-1، 1) وقيم التفلطح محصورة بين (-3، 3)، ويوضح الجدول التالي هذه المعاملات لكل محاور وأبعاد الاستبيان:

الجدول رقم 24.4: جدول ملخص لمعاملات الالتواء والتفلطح

الأبعاد والمحاور	معامل الالتواء Skewnes	معامل التفلطح Kurtosis
تفويض السلطة والاستقلالية	- 0,065	- 0,580
التحفيز	0,323	- 0,635
التدريب والتطوير	0,032	- 0,568
الاتصال	0,129	- 0,669
التمكين	0,249	- 0,684
اكتساب وتوليد المعرفة	0,085	- 0,795
تخزين المعرفة	- 0,081	- 0,501
مشاركة المعرفة	0,215	- 0,867
تطبيق المعرفة	- 0,098	- 0,756
إدارة المعرفة	0,181	- 0,735
الأداء الاقتصادي	0,109	- 0,340
الأداء الاجتماعي	0,175	- 0,448
الأداء البيئي	0,092	- 0,406
الأداء الشامل	0,293	- 0,278

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

من الجدول يمكننا ملاحظة أن قيم الالتواء تنحصر بين (-0,098، 0,323) بالنسبة لكل العبارات والمحاور، أما قيم التفلطح فتتنحصر بين (-0,867، -0,340)، وبالتالي القيم محصورة وفقا للمجالات التي تم التطرق لها سابقا فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي وتمكن من الاستمرار في نموذج الانحدار.

ثانيا: اختبار معامل تضخم التباين

يسمح هذا الاختبار من التأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) من شأنه التأثير على نتائج الانحدار المتعدد، أي أن الهدف من وراء هذا الاختبار ليس تأكيد عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة وهذا صعب نظريا، وإنما التأكد من أن الارتباط الموجود بينها لن يؤثر على نتائج الانحدار.

يسمح معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة من التأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد، شرط أن يكون معامل التباين VIF تحت 10 وبالتالي يكون التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من 0,1، والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها لنتائج الاختبارين:

الجدول رقم 25.4: جدول اختبار معامل تضخم التباين

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0,696	1,436	تفويض السلطة والاستقلالية
0,489	2,043	التحفيز
0,346	2,890	التدريب والتطوير
0,305	3,277	الاتصال
0,274	3,651	اكتساب وتوليد المعرفة
0,462	2,164	تخزين المعرفة
0,337	2,965	مشاركة المعرفة
0,365	2,742	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل تضخم التباين VIF محصور بين (1,436-3,651) أقل من 10، وأن التباين المسموح به محصور بين (0,274-0,696) أكبر من 0,1، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة من شأنها التأثير على الانحدار.

المطلب الثاني: إجراء اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن قمنا بالتأكد من صلاحية البيانات لإجراء اختبار الفرضيات عليها ننتقل إلى عملية الإجراء، حيث سنقسم الفرضية الرئيسية كل مرة إلى فرضيات فرعية تتم الإجابة عليها أولاً قبل الإجابة على الفرضية الرئيسية وسنعمد على معاملات الارتباط (Pearson) لتبرير العلاقة قبل أن نستخدم الانحدار البسيط في الفرضيات الفرعية على أن نستخدم الانحدار المتعدد للإجابة على الفرضيات الرئيسية.

التحقق من مدى قبول أو رفض الفرضية في الاختبارات المولية يتطلب اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية" وبالتالي نرفض الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية".
- إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من 0,05 نرفض الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية" وبالتالي نقبل الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية".

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لتحليل تأثير مختلف أبعاد التمكين على الأداء الشامل نختبر الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (تفويض السلطة والاستقلالية، التحفيز، التدريب والتطوير، الاتصال) والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

تقسم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية نعرضها تباعاً كما يلي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

1-1- العلاقة بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل: قبل اختبار أثر تفويض السلطة والاستقلالية كمتغير مستقل على الأداء الشامل كمتغير تابع نقوم بالتأكد من العلاقة بينهما معتمدين في ذلك على معامل الارتباط (Pearson)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 26.4: العلاقة بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل

الأداء الشامل	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	البعد	تفويض السلطة والاستقلالية
0,460**	0,398**	0,448**	0.416**	Pearson Correlation	
,000	,000	,000	,000	Sig.	
312	312	312	312	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة موجبة متوسطة بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0,460 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

تشير النتائج أيضا إلى وجود علاقة موجبة بين بعد تفويض السلطة والاستقلالية والأبعاد الثلاثة للأداء الشامل، حيث بلغ معامل الارتباط بين تفويض الاستقلالية والأداء الاقتصادي 0,416 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% تعبر عن علاقة متوسطة القوة بينهما، كما أن معامل الارتباط بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الاجتماعي يشير إلى 0,448 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% يعبر على علاقة متوسطة القوة بين البعدين، بالإضافة إلى العلاقة الأخيرة بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء البيئي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% تعبر عن علاقة ضعيفة بمعامل ارتباط 0,398.

1-2- تحليل الأثر بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل: بعد التأكد من العلاقة الموجودة بين المتغيرين، نتجه إلى اختبار أثر تفويض السلطة والاستقلالية على الأداء الشامل للجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 27.4: تحليل الأثر بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل

0,460		معامل الارتباط R			
0,212		معامل التحديد R ²			
0,209		معامل التحديد المعدل			
0,64333		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		قيمة F (83,333)	
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
,000	10,713		0,151	1,618	الثابت (constant)
,000	9,129	0,460	0,048	0,439	تفويض السلطة والاستقلالية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول تأثير تفويض السلطة والاستقلالية على الأداء الشامل بحيث بلغ معامل التحديد 0,212 وهذا معناه أن 21,2% من التغير في الأداء الشامل يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى.

يتجلى من الجدول أيضاً قيمة معلمة الميل 0,439 تعبر عن العلاقة الإيجابية بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل، حيث أن زيادة بوحدة واحدة في تفويض السلطة والاستقلالية تؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,224 وحدة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%، بالإضافة إلى معنوية الحد الثابت عند نفس المستوى حيث بلغ مقدار 1,618.

من نتائج الجدول وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القاضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

2-1- العلاقة بين التحفيز والأداء الشامل: قبل اختبار أثر التحفيز كمتغير مستقل على الأداء الشامل كمتغير تابع نتأكد من وجود علاقة بينهما من خلال معامل الارتباط (Pearson)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 28.4: العلاقة بين التحفيز والأداء الشامل

الأداء الشامل	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	البعد	التحفيز
0,637**	0,506**	0,623**	0,620**	Pearson Correlation	
,000	,000	,000	,000	Sig.	
312	312	312	312	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول وجود علاقة موجبة متوسطة بين التحفيز والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة قيمتها من خلال معامل الارتباط (Pearson) 0,637 ذات دلالة معنوية عند مستوى 5%. يظهر الجدول أيضاً علاقة إيجابية متوسطة بين التحفيز والأبعاد الثلاثة للأداء الشامل، حيث تقدر قيمتها بين التحفيز والأداء الاقتصادي 0,620 معنوية عند مستوى 5% وبين التحفيز والأداء الاجتماعي 0,623 ذات دلالة معنوية عند 5%، أما بين التحفيز والأداء البيئي فبلغت قيمة هذه العلاقة 0,506 ذات دلالة معنوية عند مستوى 5%.

2-2- تحليل الأثر بين التحفيز والأداء الشامل: بعد التأكد من وجود علاقة بين المتغيرين كخطوة أولى، نقوم كخطوة ثانية باختبار أثر التحفيز على الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 29.4: تحليل الأثر بين التحفيز والأداء الشامل

0,637	معامل الارتباط R				
0,406	معامل التحديد R ²				
0,404	معامل التحديد المعدل				
0,55848	الخطأ المعياري للتقدير				
معنوي عند $\alpha=0.01$	مستوى المعنوية Sig. (0,000)			قيمة F (211,921)	
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
,000	16,116		0,099	1,593	الثابت (constant)
,000	14,558	0,637	0,036	0,529	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول وجود علاقة موجبة بين التحفيز والأداء الشامل حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0,406 ما يعني تفسير معادلة الانحدار ما مقداره 40,6% من التغيير في الأداء الشامل أما الباقي فتفسره عوامل أخرى.

يوضح الجدول أيضاً معنوية معلمة الميل عند مستوى الدلالة 5% حيث بلغت قيمتها 0,529 وبالتالي في حالة زيادة مقدار التحفيز بوحدة واحدة يرتفع الأداء الشامل بما مقداره 0,529، بالإضافة إلى أن قيمة الحد الثابت بلغت 1,593 ذات مستوى دلالة معنوية عند مستوى 5%.

من خلال ما سبق وقاعدة القرار ترفض الفرض الصفري بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية ونقبل الفرض البديل أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية، ونقبل الفرضية الفرعية الثانية:
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

3-1- العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الشامل: قبل اختبار أثر التدريب والتطوير كمتغير مستقل على الأداء الشامل كمتغير تابع نقوم بالتأكد من العلاقة بينهما معتمدين في ذلك على معامل الارتباط (Pearson)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 30.4: العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الشامل

الأداء الشامل	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	البعد	
0,644**	0,539**	0,614**	0,612**	Pearson Correlation	التدريب والتطوير
,000	,000	,000	,000	Sig.	
312	312	312	312	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

الملاحظ من الجدول السابق وجود علاقة أثر موجبة متوسطة بين التدريب والتطوير والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0,644 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

هنالك علاقة أيضا بين التدريب والتطوير وأبعاد الأداء الشامل الثلاثة، حيث أن معامل الارتباط بين التدريب والتطوير والأداء الاقتصادي دال إحصائيا عند مستوى 5% وقيمه 0,612 تفسر بوجود علاقة موجبة متوسطة القوة بينهما، كما أن هنالك علاقة بين التدريب والتطوير والأداء الشامل ذات دلالة عند مستوى 5% تبلغ قيمتها 0,614 تفسر بعلاقة موجبة متوسطة القوة بينهما، في الأخير يمكن ملاحظة وجود علاقة بين التدريب والتطوير والأداء البيئي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% قدرت وفقا لمعامل الارتباط بمقدار 0,539 تفسر بعلاقة موجبة متوسطة القوة بينهما.

3-2- تحليل الأثر بين التدريب والتطوير والأداء الشامل: بعد التأكد من وجود علاقة بين المتغيرين نقوم باختبار أثر التدريب والتطوير على الأداء الشامل للجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 31.4: تحليل الأثر بين التدريب والتطوير والأداء الشامل

0,644		معامل الارتباط R			
0,414		معامل التحديد R ²			
0,412		معامل التحديد المعدل			
0,55459		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		قيمة F (219,265)	
المتغير	b	Std. Error	قيمة β	قيمة t	Sig.
الثابت (constant)	1,407	0,109		12,878	,000
التدريب والتطوير	0,532	0,036	0,644	14,808	,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن معادلة الانحدار نجحت في تفسير ما قدره 41,4% من التغيرات في الأداء الشامل وفق معامل التحديد الذي يساوي 0,414، أما الباقي فيفسر بعوامل أخرى خارج النموذج أي خارج معادلة الانحدار.

يتضح من الجدول أيضا أن معلمة الميل تساوي 0,532 دالة إحصائيا عند مستوى 5% تعبر عن العلاقة الإيجابية بين المتغيرين وتعني أن زيادة التدريب والتطوير بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,532 وحدة، بالإضافة إلى أن الحد الثابت يساوي 1,407 ذو دلالة إحصائية عند 5%. من خلال الجداول السابقة وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري بعدم وجود علاقة ذات دلالة ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات معنوية، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة التالية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

4-1- العلاقة بين الاتصال والأداء الشامل: قبل اختبار أثر الاتصال كمتغير مستقل على الأداء الشامل كمتغير تابع نتأكد من وجود علاقة بينهما من خلال معامل الارتباط (Pearson)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 32.4: العلاقة بين الاتصال والأداء الشامل

الأداء الشامل	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	البعد	الاتصال
0,650**	0,534**	0,635**	0,613**	Pearson Correlation	
,000	,000	,000	,000	Sig.	
312	312	312	312	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين الاتصال والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين 0,650 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

تشير النتائج أيضا إلى وجود علاقة موجبة بين بعد الاتصال والأبعاد الثلاثة للأداء الشامل، حيث بلغ معامل الارتباط بين الاتصال والأداء الاقتصادي 0,613 ذو دلالة إحصائية أقل من 5% تعبر عن علاقة متوسطة القوة بينهما، كما أن معامل الارتباط بين الاتصال والأداء الاجتماعي يشير إلى 0,635 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% يعبر على علاقة متوسطة القوة بين البعدين، بالإضافة إلى العلاقة الأخيرة بين الاتصال والأداء البيئي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% تعبر عن علاقة متوسطة بمعامل ارتباط 0,534.

4-2- تحليل الأثر بين الاتصال والأداء الشامل: بعد التأكد من العلاقة الموجودة بين المتغيرين، نتجه إلى اختبار أثر الاتصال على الأداء الشامل للجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 33.4: تحليل الأثر بين الاتصال والأداء الشامل

0,650		معامل الارتباط R			
0,422		معامل التحديد R ²			
0,420		معامل التحديد المعدل			
0,55095		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		قيمة F (226,298)	
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
,000	13,107		0,108	1,409	الثابت (constant)
,000	15,043	0,650	0,035	0,532	الاتصال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق تأثير الاتصال على الأداء الشامل بحيث بلغ معامل التحديد 0,422 وهذا معناه أن 42,2% من التغير في الأداء الشامل يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى. يتجلى من الجدول أيضا قيمة معلمة الميل التي تساوي 0,532 تعبر عن العلاقة الإيجابية بين تفويض السلطة والاستقلالية والأداء الشامل، حيث أن زيادة بوحدة واحدة في تفويض السلطة والاستقلالية تؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,532 وحدة دالة إحصائيا عند مستوى 5%، بالإضافة إلى معنوية الحد الثابت عند نفس المستوى حيث بلغ مقدار 1,409.

من خلال نتائج الجدول وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القاضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

5- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (تفويض السلطة والاستقلالية، التحفيز، التدريب والتطوير، الاتصال) والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة".

نعتمد على أسلوب الانحدار المتعدد لتحليل الأثر بين التمكين بأبعاده الأربعة والأداء الشامل، والجدول التالي يلخص نتائج الانحدار المتعدد:

الجدول رقم 34.4: تحليل الأثر بين التمكين والأداء الشامل

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل التحديد المعدل		الخطأ المعياري للتقدير	
0,742		0,550		0,544		0,48845	
قيمة F (93,828)		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		معنوي عند $\alpha=0.01$			
المتغير	b	Std. Error	قيمة β	قيمة t	Sig.		
الثابت (constant)	0,836	0,126		6,620	,000		
تفويض السلطة والاستقلالية	0,118	0,043	0,124	2,787	,006		
التحفيز	0,243	0,044	0,293	5,511	,000		
التدريب والتطوير	0,165	0,051	0,199	3,253	,001		
الاتصال	0,225	0,048	0,274	4,703	,000		

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل التحديد يساوي 0,550، وهذا يعني أن معادلة الانحدار تفسر 55% من التغيرات في المتغير المستقل المتمثل في الأداء الشامل أما الباقي فتفسره عوامل أخرى خارج معادلة الانحدار.

كل معالم النموذج معنوية عند مستوى 5%، حيث أن زيادة متغير تفويض السلطة والاستقلالية بوحدة واحدة يسمح بزيادة الأداء الشامل بمقدار 0,118 وحدة، وزيادة بوحدة واحدة في متغير التحفيز يؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,243 وحدة، كما أن زيادة متغير التدريب والتطوير بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,165 وحدة، بالإضافة إلى أن زيادة متغير الاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,225 وحدة، في الأخير الحد الثابت بلغ 0,836 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

اعتمادا على ما سبق وقاعدة القرار المعتمدة سابقا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (تفويض السلطة والاستقلالية، التحفيز، التدريب والتطوير، الاتصال) والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لتحليل تأثير مختلف أبعاد إدارة المعرفة على الأداء الشامل نختبر الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

نقسم الفرضية الرئيسية الثانية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة؛
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة".

1-1- العلاقة بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل: قبل اختبار أثر اكتساب وتوليد المعرفة كمتغير مستقل على الأداء الشامل كمتغير تابع نتأكد من وجود علاقة بينهما من خلال معامل الارتباط (Pearson)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 35.4: العلاقة بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل

الأداء الشامل	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	البعد	اكتساب وتوليد المعرفة
0,687**	0,571**	0,668**	0,644**	Pearson Correlation	
,000	,000	,000	,000	Sig.	
312	312	312	312	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة تبلغ قيمتها بمعامل الارتباط لبيرسون 0,687 ذات دلالة عند مستوى 5%.

تظهر نتائج الجدول علاقة إيجابية متوسطة بين اكتساب وتوليد المعرفة والأبعاد الثلاثة للأداء الشامل، حيث تقدر قيمتها بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الاقتصادي 0,620 معنوية عند مستوى 5% وبين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الاجتماعي 0,668 ذات دلالة معنوية عند مستوى 5%، أما بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء البيئي فبلغ مقدار هذه العلاقة 0,571 ذات دلالة معنوية عند مستوى 5%.
1-2- تحليل الأثر بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل: بعد التأكد من وجود علاقة بين المتغيرين نقوم باختبار أثر اكتساب وتوليد المعرفة كمتغير مستقل على الأداء الشامل كمتغير تابع بالجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 36.4: تحليل الأثر بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل

0,687		معامل الارتباط R			
0,472		معامل التحديد R ²			
0,470		معامل التحديد المعدل			
0,52664		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		قيمة F (276,944)	
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
,000	16,930		0,091	1,534	الثابت (constant)
,000	16,642	0,687	0,029	0,483	اكتساب وتوليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يشير الجدول السابق أن معادلة الانحدار نجحت في تفسير ما قدره 47,2% من التغيرات في الأداء الشامل وفق معامل التحديد الذي يساوي 0,472، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى خارج معادلة الانحدار. يتضح من الجدول أيضا أن معلمة الميل تساوي 0,483 دالة إحصائيا عند مستوى 5% تعبر عن العلاقة الإيجابية بين المتغيرين وتعني أن زيادة متغير اكتساب وتوليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة متغير الأداء الشامل بمقدار 0,483 وحدة، بالإضافة إلى أن الحد الثابت يساوي 1,534 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

من خلال الجداول السابقة وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري بعدم وجود علاقة ذات دلالة ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات معنوية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة".

2-1- العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء الشامل: قبل اختبار أثر تخزين المعرفة كمتغير مستقل على الأداء الشامل كمتغير تابع نتأكد من وجود علاقة بينهما من خلال معامل الارتباط (Pearson) الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 37.4: العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء الشامل

الأداء الشامل	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	البعد	تخزين المعرفة
0,627**	0,517**	0,592**	0,610**	Pearson Correlation	
,000	,000	,000	,000	Sig.	
312	312	312	312	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين تخزين المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما 0,650 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

تشير النتائج في الجدول إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد تخزين المعرفة والأبعاد الثلاثة للأداء الشامل، حيث بلغ معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والأداء الاقتصادي 0,610 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% تعبر عن علاقة متوسطة بينهما، كما أن معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والأداء الاجتماعي يشير إلى 0,592 ذو دلالة إحصائية يعبر على علاقة متوسطة بين البعدين، وأخيرا بين تخزين المعرفة والأداء البيئي متوسطة دالة إحصائية بمعامل ارتباط 0,517.

2-2- تحليل الأثر بين تخزين المعرفة والأداء الشامل: بعد التأكد من العلاقة بين المتغيرين نقوم باختبار أثر تخزين المعرفة كمتغير مستقل على الأداء الشامل كمتغير تابع بالجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 38.4: تحليل الأثر بين تخزين المعرفة والأداء الشامل

0,627		معامل الارتباط R			
0,393		معامل التحديد R ²			
0,391		معامل التحديد المعدل			
0,56479		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		قيمة F (200,326)	
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
,000	10,969		0,120	1,318	الثابت (constant)
,000	14,154	0,627	0,036	0,514	تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل التحديد يساوي 0,393 وهذا يعني أن معادلة الانحدار تفسر 39,1% من التغيرات في المتغير المستقل المتمثل في الأداء الشامل أما الباقي فتفسره عوامل أخرى خارج معادلة الانحدار.

يتجلى من الجدول أيضاً قيمة معلمة الميل التي تساوي 0,514 تعبر عن العلاقة الإيجابية بين تخزين المعرفة والأداء الشامل، حيث أن زيادة بوحدة واحدة في تخزين المعرفة تؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,514 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0,000 أقل من 5%، بالإضافة إلى معنوية الحد الثابت عند نفس المستوى حيث بلغ مقدار 1,318.

من خلال نتائج الجدول وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة".

3-1- العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل: قبل اختبار أثر مشاركة المعرفة كمتغير مستقل على الأداء الشامل كمتغير تابع نتأكد من وجود علاقة بينهما من خلال معامل الارتباط (Pearson)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 39.4: العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل

الأداء الشامل	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	البعد	مشاركة المعرفة
0,699**	0,595**	0,644**	0,677**	Pearson Correlation	
,000	,000	,000	,000	Sig.	
312	312	312	312	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول وجود علاقة موجبة متوسطة بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0,699 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

تشير النتائج أيضاً إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد مشاركة المعرفة والأبعاد الثلاثة للأداء الشامل، حيث بلغ معامل الارتباط بين مشاركة المعرفة والأداء الاقتصادي 0,677 ذو دلالة إحصائية، كما أن معامل الارتباط بين مشاركة المعرفة والأداء الاجتماعي يبلغ 0,644 دال إحصائياً عند مستوى 5%، بالإضافة إلى العلاقة الأخيرة بين مشاركة المعرفة والأداء البيئي ذات دلالة إحصائية من تفسر علاقة متوسطة بمعامل ارتباط 0,699.

3-2- تحليل الأثر بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل: بعد التأكد من العلاقة الموجودة بين المتغيرين، نختبر أثر مشاركة المعرفة على الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 40.4: تحليل الأثر بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل

0,699		معامل الارتباط R			
0,489		معامل التحديد R ²			
0,487		معامل التحديد المعدل			
0,51810		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		قيمة F (296,445)	
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
,000	18,425		0,085	1,575	الثابت (constant)
,000	17,218	0,699	0,029	0,502	مشاركة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق تأثير مشاركة المعرفة على الأداء الشامل بحيث بلغ معامل التحديد 0,489 وهذا معناه أن 48,9% من التغير في الأداء الشامل يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى. نلاحظ من الجدول أيضاً قيمة معلمة الميل التي تساوي 0,502 تعبر عن العلاقة الإيجابية بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل، حيث أن زيادة في متغير مشاركة المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة

الأداء الشامل بمقدار 0,502 وحدة دالة إحصائياً عند مستوى 5%، بالإضافة إلى الحد الثابت الذي بلغ مقدار 1,409 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

من خلال نتائج الجدول وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة".

4-1- العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل: قبل اختبار أثر تطبيق المعرفة كمتغير مستقل على الأداء الشامل كمتغير تابع نتأكد من وجود علاقة بينهما من خلال معامل الارتباط بيرسون في الجدول الموالي:

الجدول رقم 41.4: العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل

الأداء الشامل	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	البعد	تخزين المعرفة
0,707**	0,579**	0,683**	0,678**	Pearson Correlation	
,000	,000	,000	,000	Sig.	
312	312	312	312	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

الملاحظ من الجدول السابق العلاقة الموجبة المتوسطة بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما 0,707 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

تشير النتائج في الجدول إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد تطبيق والأبعاد الثلاثة للأداء الشامل، حيث بلغ معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء الاقتصادي 0,678 ذو دلالة إحصائية تعبر عن علاقة متوسطة بينهما، بالإضافة إلى أن معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء الاجتماعي يشير إلى 0,683 ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% يعبر على علاقة متوسطة بين البعدين، كما أن معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء البيئي متوسط القوة دال إحصائياً عند مستوى 5% بلغ مقدار 0,579.

4-2- تحليل الأثر بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل: بعد التأكد من العلاقة بين المتغيرين، نختبر أثر تطبيق المعرفة على الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 42.4: تحليل الأثر بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل

0,707		معامل الارتباط R			
0,500		معامل التحديد R ²			
0,498		معامل التحديد المعدل			
0,51243		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		قيمة F (309,847)	
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
,000	11,614		0,104	1,204	الثابت (constant)
,000	17,605	0,707	0,034	0,603	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أن معامل التحديد يساوي 0,500 وهذا يعني أن معادلة الانحدار تفسر 50% من التغيرات في المتغير المستقل المتمثل في الأداء الشامل أما الباقي فنفسره عوامل أخرى خارج معادلة الانحدار.

يوضح الجدول أيضا قيمة معلمة الميل التي تساوي 0,603 تعبر عن العلاقة الإيجابية بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل، حيث أن زيادة بوحدة واحدة في تطبيق المعرفة تؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بما مقداره 0,603 وحدة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5%، بالإضافة إلى معنوية الحد الثابت عند نفس المستوى حيث بلغ مقدار 1,204.

من خلال النتائج السابقة وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة.

5- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة".

نعتمد على أسلوب الانحدار المتعدد لتحليل الأثر بين إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة والأداء الشامل، والجدول التالي يلخص نتائج الانحدار المتعدد:

الجدول رقم 43.4: تحليل الأثر بين إدارة المعرفة والأداء الشامل

0,782		معامل الارتباط R			
0,612		معامل التحديد R ²			
0,607		معامل التحديد المعدل			
0,45355		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		قيمة F (121,094)	
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
,000	8,956		0,104	0,932	الثابت (constant)
,000	3,738	0,217	0,041	0,152	اكتساب وتوليد المعرفة
,006	2,748	0,141	0,042	0,116	تخزين المعرفة
,000	3,773	0,226	0,043	0,162	مشاركة المعرفة
,000	5,506	0,306	0,047	0,261	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

الملاحظ من النتائج في الجدول السابق إلى أن معامل التحديد بلغ مقدار 0,612 وهذا يعني أن معادلة الانحدار تفسر ما نسبته 61,2% من التغيرات في المتغير المستقل المتمثل في الأداء الشامل أما الباقي فتفسره عوامل أخرى خارج معادلة الانحدار.

معالم النموذج كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% حيث أن زيادة متغير اكتساب وتوليد المعرفة بوحدة واحدة يسمح بزيادة الأداء الشامل بمقدار 0,152 وحدة، وزيادة متغير تخزين المعرفة بوحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,116 وحدة، بالإضافة إلى أن زيادة متغير مشاركة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,162 وحدة، كما أن زيادة متغير تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,261 وحدة، في الأخير الحد الثابت ذو دلالة معنوية عند مستوى 5% بلغ مقدار 0,932.

اعتماداً على ما سبق وقاعدة القرار المعتمدة سابقاً نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لتحليل تأثير التمكين على أبعاد الأداء الشامل نختبر الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأبعاد الأداء الشامل (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) في الجماعات المحلية محل الدراسة.

نقسم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الاقتصادي في الجماعات المحلية محل الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الاجتماعي في الجماعات المحلية محل الدراسة؛
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء البيئي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الاقتصادي في الجماعات المحلية محل الدراسة".

نختبر أثر التمكين على الأداء الاقتصادي للجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 44.4: تحليل الأثر بين التمكين والأداء الاقتصادي

معامل الارتباط R		0,698**	
معامل التحديد R ²		0,487	
معامل التحديد المعدل		0,485	
الخطأ المعياري للتقدير		0,55764	
قيمة F (390,288)		مستوى المعنوية Sig. (0,000)	
المتغير		معنوي عند $\alpha=0.01$	
الثابت (constant)	b	قيمة β	قيمة t
0,726	0,135	5,393	,000
0,784	0,046	17,169	,000
التمكين	Std. Error		Sig.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

الملاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين يساوي 0,698 دال معنويا عند مستوى 5% يعبر عن علاقة متوسطة بين التمكين كمتغير مستقل والأداء الاقتصادي كبعد من أبعاد الأداء الشامل كمتغير تابع.

يتضح أيضا تأثير التمكين على الأداء الاقتصادي من خلال معامل تحديد الذي بلغ 0,487 وهذا معناه أن 48,7% من التغير في الأداء الاقتصادي يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى. قيمة معلمة الميل 0,784 تعبر عن العلاقة الإيجابية بين التمكين والأداء الاقتصادي، حيث أن زيادة بوحدة واحدة متغير التمكين تساهم في زيادة متغير الأداء الشامل بمقدار 0,784 وحدة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5%، كما أن الحد الثابت بلغ مقداره 0,726 ذو دلالة معنوية عند نفس المستوى.

من خلال ما سبق وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القاضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الاقتصادي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الاجتماعي في الجماعات المحلية محل الدراسة".

نختبر أثر إدارة المعرفة على الأداء الاجتماعي للجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 45.4: تحليل الأثر بين التمكين والأداء الاجتماعي

معامل الارتباط R		0.716**	
معامل التحديد R ²		0,512	
معامل التحديد المعدل		0,511	
الخطأ المعياري للتقدير		0,54510	
قيمة F (325,415)		مستوى المعنوية Sig. (0,000)	
المتغير	b	Std. Error	قيمة β
الثابت (constant)	0,611	0,132	4,645
التمكين	0,806	0,045	18,039
			معنوي عند α=0.01
			Sig.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ في الجدول 0,716 دال معنويا عند مستوى 5% يعبر عن علاقة متوسطة بين التمكين كمتغير مستقل والأداء الاجتماعي كبعد من أبعاد الأداء الشامل كمتغير تابع.

أثر التمكين على الاجتماعي يمكن ملاحظته أيضا عبر معامل التحديد الذي بلغ 0,512 وهذا معناه أن 51,2% من التغير في الأداء الاقتصادي يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى.

بلغت معلمة الميل قيمة 0,806 تعبر عن علاقة إيجابية بين التمكين والأداء الاجتماعي، حيث أن زيادة بوحدة واحدة متغير إدارة المعرفة تؤثر بالزيادة على الأداء الاجتماعي بمقدار 0,806 وحدة ذات دلالة عند مستوى 5%، كما أن الحد الثابت معنوي عند نفس المستوى حيث بلغ مقداره 0,611.

من خلال ما سبق وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القاضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الاجتماعي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء البيئي في الجماعات المحلية محل الدراسة".

نختبر أثر التمكين على الأداء البيئي للجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 46.4: تحليل الأثر بين التمكين والأداء البيئي

معامل الارتباط R		0,609**	
معامل التحديد R ²		0,371	
معامل التحديد المعدل		0,369	
الخطأ المعياري للتقدير		0,65317	
قيمة F (182,873)		مستوى المعنوية Sig. (0,000)	
معنوي عند $\alpha=0.01$			
المتغير	b	Std. Error	قيمة β
الثابت (constant)	0,912	0,158	قيمة t
التمكين	0,724	0,054	0,609
			Sig.
			0,000
			13,523
			0,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين يساوي 0,609 دال معنوياً عند مستوى 5% يعبر عن علاقة متوسطة بين التمكين كمتغير مستقل والأداء البيئي باعتباره بعد من أبعاد الأداء الشامل كمتغير تابع.

يشير الجدول إلى تأثير التمكين على الأداء البيئي عبر معامل تحديد قدره 0,371 وهذا معناه أن 37,1% من التغير في الأداء البيئي يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى خارج النموذج. قيمة معلمة الميل تساوي 0,724 دالة إحصائياً عند مستوى 5% تعكس العلاقة الإيجابية بين التمكين والأداء البيئي، حيث أن زيادة بوحدة واحدة متغير التمكين تؤثر على الأداء البيئي بمقدار 0,724 وحدة %، إضافة إلى معنوية الحد الثابت عند نفس المستوى حيث بلغ مقداره 0,912.

من خلال ما سبق وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القاضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء البيئي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الشامل بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) في الجماعات المحلية محل الدراسة".

نختبر أثر إدارة المعرفة على الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 47.4: تحليل الأثر بين التمكين والأداء الشامل

0,738**		معامل الارتباط R			
0,544		معامل التحديد R ²			
0,543		معامل التحديد المعدل			
0,48927		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		قيمة F (370,015)	
المتغير	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	
الثابت (constant)	,000	6,349	0,118	0,750	
التمكين	,000	19,236	0,040	0,771	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول السابق إلى معامل ارتباط بيرسون بين التمكين والأداء الشامل بأبعاده الثلاثة يساوي 0,738 دال معنويا عند مستوى 5% يعبر عن علاقة قوية بينهما.

يتضمن الجدول أيضا تأثير التمكين على الأداء الشامل عبر معامل تحديد مقداره 0,544 يدل على أن 54,4% من التغير في الأداء الشامل يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى خارج النموذج.

قيمة معلمة الميل تبلغ 0,771 تعكس العلاقة الإيجابية بين التمكين والأداء الشامل، حيث أن زيادة بوحدة واحدة متغير إدارة المعرفة تؤثر على الأداء الشامل بمقدار 0,771 ذات دلالة عند مستوى 5%، كما أن الحد الثابت معنوي عند نفس المستوى حيث بلغ مقداره 0,750.

من خلال ما سبق وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القاضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الشامل بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) في الجماعات المحلية محل الدراسة.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

لتحليل تأثير إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الشامل نختبر الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الشامل بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) في الجماعات المحلية محل الدراسة.

نقسم الفرضية الرئيسية الرابعة إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي في الجماعات المحلية محل الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي في الجماعات المحلية محل الدراسة؛
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء البيئي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي في الجماعات المحلية محل الدراسة".

نختبر أثر إدارة المعرفة على الأداء الاقتصادي للجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 48.4: تحليل الأثر بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي

معامل الارتباط R		0,747**	
معامل التحديد R ²		0,557	
معامل التحديد المعدل		0,556	
الخطأ المعياري للتقدير		0,51807	
قيمة F (390,288)		مستوى المعنوية Sig. (0,000)	
المتغير		معنوي عند $\alpha=0.01$	
الثابت (constant)	b	Std. Error	قيمة t
إدارة المعرفة	0,705	0,036	19,756
	0,891	0,109	8,151
			Sig. ,000
			Sig. ,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين يساوي 0,747 دال معنوياً عند مستوى 5% يعبر عن علاقة متوسطة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء الاقتصادي كأحد أبعاد الأداء الشامل كمتغير تابع.

نلاحظ أيضاً من الجدول تأثير إدارة المعرفة على الأداء الاقتصادي من خلال معامل تحديد مقداره 0,557 وهذا معناه أن 55,7% من التغير في الأداء الاقتصادي يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى.

قيمة معلمة الميل 0,705 تعكس علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي، حيث أن زيادة بوحدة واحدة متغير إدارة المعرفة تؤثر على الأداء الشامل بمقدار 0,705 وحدة دالة إحصائياً عند مستوى 5%، بالإضافة إلى معنوية الحد الثابت عند نفس المستوى حيث بلغ مقداره 0,891.

من خلال ما سبق وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القاضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي في الجماعات المحلية محل الدراسة".

نختبر أثر إدارة المعرفة على الأداء الاجتماعي للجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 49.4: تحليل الأثر بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي

معامل الارتباط R		0,740**	
معامل التحديد R ²		0,548	
معامل التحديد المعدل		0,546	
الخطأ المعياري للتقدير		0,52479	
قيمة F (375,551)		مستوى المعنوية Sig. (0,000)	
المتغير		قيمة t	معنوي عند $\alpha=0.01$
الثابت (constant)	b	Std. Error	قيمة β
	0,851	0,111	7,690
إدارة المعرفة	0,700	0,036	19,379
			Sig. ,000
			Sig. ,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين يساوي 0,740 دال معنويا عند مستوى 5% يعبر عن علاقة متوسطة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء الاجتماعي كبعد من أبعاد الأداء الشامل كمتغير تابع.

الملاحظ من الجدول أيضا أثر إدارة المعرفة على الاجتماعي من خلال معامل التحديد الذي بلغ قيمة 0,548 وهذا معناه أن 54,8% من التغير في الأداء الاقتصادي يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى.

معلمة الميل بلغت قيمة 0,700 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% تعكس علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي، حيث أن زيادة بوحدة واحدة متغير إدارة المعرفة تؤثر على الأداء الاجتماعي بمقدار 0,700 وحدة، بالإضافة إلى معنوية الحد الثابت عند نفس المستوى حيث بلغ مقداره 0,891.

من خلال ما سبق وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القاضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء البيئي في الجماعات المحلية محل الدراسة".

نختبر أثر إدارة المعرفة على الأداء البيئي للجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 50.4: تحليل الأثر بين إدارة المعرفة والأداء البيئي

0,648**		معامل الارتباط R			
0,420		معامل التحديد R ²			
0,418		معامل التحديد المعدل			
0,62716		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية Sig. (0,000)		قيمة F (224,608)	
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
,000	8,121		0,132	1,074	الثابت (constant)
,000	14,987	0,648	0,043	0,647	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين يساوي 0,648 دال معنويا عند مستوى 5% يعبر عن علاقة متوسطة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء البيئي كمتغير تابع. يشير الجدول إلى تأثير إدارة المعرفة على الأداء البيئي من خلال معامل تحديد مقداره 0,420 وهذا معناه أن 42% من التغيير في الأداء البيئي يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى خارج النموذج.

يشير الجدول أيضا إلى قيمة معلمة الميل 0,647 تعكس العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والأداء البيئي، حيث أن زيادة بوحدة واحدة متغير إدارة المعرفة تؤثر على الأداء البيئي بمقدار 0,647 وحدة دالة إحصائيا عند مستوى 5%، بالإضافة إلى معنوية الحد الثابت عند نفس المستوى حيث بلغ مقداره 1,074. من خلال ما سبق وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القاضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء البيئي في الجماعات المحلية محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الشامل بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) في الجماعات المحلية محل الدراسة".

نختبر أثر إدارة المعرفة على الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة من خلال أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 51.4: تحليل الأثر بين إدارة المعرفة والأداء الشامل

معامل الارتباط R		0,779**	
معامل التحديد R ²		0,606	
معامل التحديد المعدل		0,605	
الخطأ المعياري للتقدير		0,45469	
قيمة F (477,393)		مستوى المعنوية Sig. (0,000)	
المتغير		قيمة t	معنوي عند $\alpha=0.01$
الثابت (constant)	b	Std. Error	قيمة β
إدارة المعرفة	0,939	0,096	9,788
	0,684	0,031	21,849
			Sig. ,000
			Sig. ,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

الملاحظ من النتائج أن معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والأداء الشامل يساوي 0,779، دال معنويا عند مستوى 5% يعبر عن علاقة قوية بينهما. يتضمن الجدول تأثير إدارة المعرفة على الأداء الشامل من خلال معامل تحديد مقداره 0,606، بفسر بأن 42% من التغير في الأداء الشامل يفسر بعلاقة الانحدار أما الباقي فتفسره عوامل أخرى خارج النموذج.

يشير الجدول أيضا إلى قيمة معلمة الميل 0,684 تعكس العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والأداء الشامل، حيث أن زيادة بوحدة واحدة لمتغير إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار 0,684 ذات مستوى دلالة عند 5%، بالإضافة إلى معنوية الحد الثابت عند نفس المستوى حيث بلغ مقداره 0,939. من خلال ما سبق وقاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القاضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الشامل بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) في الجماعات المحلية محل الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل تباين آراء العينة حول مستويات تأهيل الموارد البشرية والأداء الشامل وفقاً للعوامل الشخصية

سيتناول هذا المطلب دراسة تأثير العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى العلمي والخبرة المهنية على مختلف محاور وأبعاد الاستبيان.

أولاً: تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعاً لمتغير الجنس

من أجل معرفة ما إذا كان متغير الجنس له تأثير على إجابيات المبحوثين حول مختلف محاور وأبعاد الاستبيان نعلم على اختبار T لعينتين مستقلتين، وتتلخص النتائج المحصلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 52.4: تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعاً لمتغير الجنس

Sig.	قيمة T	اختبار Levens		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
		Sig.	قيمة F					
0,234	1,192	0,319	0,998	0,723	3,106	131	ذكر	تفويض السلطة والاستقلالية
				0,783	3,003	181	أنثى	
0,281	1,081	0,320	0,994	0,845	2,512	131	ذكر	التحفيز
				0,888	2,620	181	أنثى	
0,217	1,238	0,020	5,481	0,792	2,844	131	ذكر	التدريب والتطوير
				0,930	2,965	181	أنثى	
0,459	0,742	0,001	11,677	0,783	2,869	131	ذكر	الاتصال
				0,951	2,942	181	أنثى	
0,523	0,639	0,005	8,151	0,635	2,833	131	ذكر	التمكين
				0,730	2,883	181	أنثى	
0,847	0,193	0,001	12,282	0,900	2,935	131	ذكر	اكتساب وتوليد المعرفة
				1,11	2,957	181	أنثى	
0,122	1,551	0,006	7,698	0,762	3,103	131	ذكر	تخزين المعرفة
				0,957	3,254	181	أنثى	
0,385	0,870	0,001	11,062	0,894	2,696	131	ذكر	مشاركة المعرفة
				1,082	2,794	181	أنثى	
0,243	1,170	0,000	13,434	0,733	2,842	131	ذكر	تطبيق المعرفة

				0,921	2,952	181	أنثى	
0,292	1,055	0,000	23,279	0,680	2,894	131	ذكر	إدارة المعرفة
				0,912	2,989	181	أنثى	
0,934	0,083	0,008	7,100	0,681	2,974	131	ذكر	الأداء الاقتصادي
				0,841	2,966	181	أنثى	
0,540	0,614	0,000	13,736	0,665	2,947	131	ذكر	الأداء الاجتماعي
				0,853	2,895	181	أنثى	
0,270	1,106	0,019	5,597	0,715	3,042	131	ذكر	الأداء البيئي
				0,891	2,941	181	أنثى	
0,503	0,670	0,003	8,670	0,618	2,988	131	ذكر	الأداء الشامل
				0,791	2,934	181	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

الملاحظ من الجدول ومن خلال اختبار (Levens) عدم وجود تجانس بين الذكور والإناث ما عدى في بعدي تفويض السلطة والاستقلالية والتحفيز أين كان الاختبار غير معنوي أي وجود تجانس، وبالتالي نعتد على قيمة T في حالة عدم التجانس ما عدا البعدين السابقين.

اختبار T لعينتين مستقلتين كان غير معنوي بالنسبة لكل أبعاد ومحاور الاستبيان وهذا ما يعني أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة بين تصورات المبحوثين حول أبعاد ومحاور الاستبيان تعزى إلى متغير الجنس، أي عدم تأثير هذا الأخير على تصورات المبحوثين حول محاور وأبعاد الاستبيان.

ثانياً: تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعاً لمتغير العمر

نعتد على تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد مدى تأثير متغير العمر على اتجاه إجابات المبحوثين حول مختلف محاور الاستبيان، والجدول التالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 53.4: تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعاً لمتغير العمر

Sig.	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمر	المحور
0,017	3,448	0,860	3,123	أقل من 30 سنة	التمكين
		0,666	2,772	من 30 إلى 40 سنة	
		0,684	3,010	من 41 إلى 50 سنة	
		0,732	2,727	أكبر من 50 سنة	
0,011	3,800	0,961	3,238	أقل من 30 سنة	إدارة المعرفة
		0,807	2,846	من 30 إلى 40 سنة	
		0,800	3,136	من 41 إلى 50 سنة	
		0,807	2,949	أكبر من 50 سنة	

0,065	2,439	0,830	3,262	أقل من 30 سنة	الأداء الشامل
		0,700	2,874	من 30 إلى 40 سنة	
		0,715	3,065	من 41 إلى 50 سنة	
		0,875	2,996	أكبر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F كانت معنوية لكل من محاور التمكين وإدارة المعرفة؛ ما يعني أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حولها تعزى إلى متغير العمر، أما بالنسبة لمحور الأداء الشامل فقيمة F لم تكن معنوية ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول هذا المحور تعزى لمتغير العمر.

لمعرفة مصدر الفروقات في محاور التمكين وإدارة المعرفة نلجأ إلى الاختبارات البعدية (Post Hoc Tests)، حيث يوضح جدول المقارنات المتعددة للفروقات بين مختلف الفئات العمرية بالنسبة لمحور التمكين النتائج التالية:

الجدول رقم 54.4: جدول المقارنات المتعددة للفروقات الخاص بمحور التمكين

الفئات	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	0	0,350	0,113	0,396
من 30 إلى 40 سنة	- 0,350	0	- 0,237	0,045
من 41 إلى 50 سنة	- 0,113	0,237	0	0,283
أكثر من 50 سنة	- 0,396	- 0,045	- 0,283	0

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن أكثر الفئات التي أحدثت فروق في محور التمكين هي الفئة (أقل من 30 سنة) مقارنة بالفئة (أكثر من 50 سنة) حيث أن فرق المتوسطات بينهم 0,396، بالإضافة إلى الفئة (من 30 إلى 30 سنة) مقارنة بالفئة (أقل من 30 سنة) إذ بلغ فرق المتوسطات بينهم 0,350 رغم أن الفروقات لم تكن دالة إحصائياً.

أما بالنسبة لجدول المقارنات المتعددة للفروقات بالنسبة لمحور إدارة المعرفة فكانت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم 55.4: جدول المقارنات المتعددة للفروقات الخاص بمحور إدارة المعرفة

الفئات	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	0	0,391	0,101	0,565
من 30 إلى 40 سنة	- 0,391	0	- 0,289 *	0,173
من 41 إلى 50 سنة	- 0,101	* 0,289	0	0,463
أكثر من 50 سنة	- 0,565	- 0,173	- 0,463	0

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى أن الفروقات بين إجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة التي تعزى لمتغير العمر راجعة أساساً إلى الفرق بين متوسطات الفئة (أقل من 30 سنة) مقارنة بالفئة (أكثر من 50 سنة) التي كان الفرق بينها يساوي 0,565 رغم أنه لم يكن دال إحصائياً، حيث أن الفرق الوحيد الذي كان دال إحصائياً هو بين الفئة (من 30 إلى 40 سنة) مقارنة بالفئة (من 41 إلى 50 سنة) بلغ 0,289.

ثالثاً: تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعاً لمتغير المستوى التعليمي
 نعتمد على تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد مدى تأثير متغير المستوى التعليمي على اتجاه إجابات المبحوثين حول مختلف محاور الاستبيان، والجدول التالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 56.4: تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	Sig.
التمكين	بكالوريا أو أقل	3,047	0,708	1,889	0,082
	تقني سامي	2,961	0,721		
	ليسانس	2,846	0,666		
	مهندس	2,690	0,690		
	ماستر	2,629	0,653		
	ماجستير	2,700	-		
	دكتوراه	2,191	-		
إدارة المعرفة	بكالوريا أو أقل	3,249	0,839	2,112	0,052
	تقني سامي	3,022	0,854		
	ليسانس	2,912	0,750		
	مهندس	2,746	0,950		
	ماستر	2,711	0,810		
	ماجستير	2,800	-		
	دكتوراه	2,325	-		
الأداء الشامل	بكالوريا أو أقل	3,126	0,710	1,089	0,369
	تقني سامي	3,045	0,806		
	ليسانس	2,909	0,682		
	مهندس	2,894	0,755		
	ماستر	2,793	0,703		
	ماجستير	2,644	-		
	دكتوراه	2,505	-		

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول وبعد مقارنة المتوسطات أن كل قيم F كانت غير دالة إحصائياً؛ ما يعني أن متغير مستوى التعليم ليس له أي أثر ذو دلالة إحصائية على محاور الاستبيان الثلاثة، وبالتالي ليس هنالك فروق في آراء المبحوثين حول التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعاً: تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعاً لمتغير الخبرة المهنية نعتمد على تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد مدى تأثير متغير الخبرة المهنية على اتجاه إجابات المبحوثين حول مختلف محاور الاستبيان، والجدول التالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 57.4: تحليل تباين مستويات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

المحور	الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	Sig.
التمكين	أقل من 5 سنوات	2,937	0,767	1,499	0,215
	من 6 إلى 10 سنوات	2,787	0,648		
	من 11 إلى 15 سنة	3,013	0,759		
	أكثر من 15 سنة	2,870	0,676		
إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	3,026	0,888	1,624	0,184
	من 6 إلى 10 سنوات	2,852	0,784		
	من 11 إلى 15 سنة	3,132	0,864		
	أكثر من 15 سنة	2,982	0,820		
الأداء الشامل	أقل من 5 سنوات	3,067	0,738	2,038	0,109
	من 6 إلى 10 سنوات	2,858	0,679		
	من 11 إلى 15 سنة	3,111	0,815		
	أكثر من 15 سنة	2,989	0,724		

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

يشير الجدول السابق وبعد مقارنة المتوسطات إلى أن كل قيم F غير دالة إحصائياً؛ ما يعني أن متغير الخبرة المهنية ليس له أي أثر ذو دلالة إحصائية على محاور الاستبيان الثلاثة، وبالتالي ليس هنالك فروق في آراء المبحوثين حول التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

المطلب الرابع: مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

خلصت هذه الدراسة إلى نتائج متوافقة مع الدراسات السابقة حول أثر التمكين وإدارة المعرفة في الأداء الشامل باعتباره يعكس تحديات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة بالمنظمة، حيث أثبتت الدراسة الأثر الإيجابي للتمكين وإدارة المعرفة في الأداء الشامل بأبعاده المختلفة في الجماعات المحلية محل الدراسة.

تم تأكيد العلاقة الإيجابية بين تفويض السلطة والاستقلالية باعتبارها بعد من أبعاد التمكين على الأداء الشامل، وتفسر بالأثر الإيجابي للثقة التي تضعها الجماعات المحلية في الموظفين لديها والتي تتجسد عبر تحميلهم مسؤوليات شخصية عن أعمالهم في تحفيزهم على تقديم جهود تمكن من تحقيق الأهداف المسطرة وتدفعهم نحو الرغبة في تحمل المسؤوليات والنتائج المترتبة عنها.

تم تأكيد العلاقة بين التحفيز كبعد من أبعاد التمكين والأداء الشامل رغم ضعف ممارسات التحفيز في الجماعات المحلية محل الدراسة، وتفسر بالدافعية التي يخلقها التحفيز لدى الموظفين على بذل مجهودات أكبر في حالة وجود مكافآت مادية ومعنوية مناسبة بالإضافة إلى أن التحفيز يعد عامل مهم في تحقيق الجماعات المحلية لأدائها الاجتماعي والبيئي، باعتبار هذه الأبعاد الجديدة تحتاج إلى اندماج الموظفين فيها بدافعية يخلقها التحفيز.

تم التوصل للتدريب إلى علاقة إيجابية بين التطوير كبعد من أبعاد التمكين مع الأداء الشامل من خلال الدراسة؛ وتفسر هذه الأخيرة بالأثر الإيجابي لممارسات التدريب والتطوير على العملية التعليمية لدى الموظفين في الجماعات المحلية مما يساهم في الرفع من الأداء، حيث يساهم تدريب العاملين على تطوير القدرات لدى الموظفين على أداء مهامهم وهذا ما يؤدي إلى الرفع من أدائهم الشامل خصوصا في ظل الدور الذي يلعبه التدريب في الأداء الاجتماعي والبيئي إذ يساهم بشكل كبير في تطوير استجابة الموظفين للمتطلبات المجتمعية.

يؤثر الاتصال كبعد من أبعاد التمكين على الأداء الشامل بمختلف ممارساته، ويفسر هذا بمساهمة الاتصال في تبادل الخبرات وخلق جو من التعاون بين المستويات الإدارية كما أنه يؤدي إلى توجيهات إدارية واضحة في ظل استخدام القنوات الاتصالية الملائمة مما يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة، والاتصال عامل فعال في تحقيق الأداء المجتمعي حيث تحتاج الأهداف المجتمعية إلى التنسيق الفعال بين مختلف الفاعلين في الجماعة المحلية.

تؤثر اكتساب وتوليد المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة بالإيجاب في الأداء الشامل وعلى مختلف ممارساته في الجماعات المحلية محل الدراسة وفق النتائج المحصلة، ويفسر هذا بمساهمة المعارف الجديدة في تحسين قدرات العمال على أداء المهام المكلفين بها كما أنها تكسبهم الأساليب الجديدة في ممارسة

أنشطتهم لتحسين مخرجاتهم والأداء الشامل للمنظمة، بالإضافة إلى أن اكتساب وتوليد المعارف عملية أساسية لتحقيق الأداء المجتمعي الذي يتطلب معارف تتعدى تلك التي تملكها المنظمة وفق المقاربة التقليدية القائمة على الاهتمام بالبعد الاقتصادي للأداء فقط.

يؤثر تخزين المعرفة باعتباره البعد الثاني لإدارة المعرفة إيجاباً في الأداء الشامل وفق النتائج المحصلة، وهذا راجع إلى مساهمة تخزين المعارف في الحفاظ على الخبرات والتجارب التي يحتاجها الموظفين في الجماعات المحلية مستقبلاً وفق أساليب تساعد على استرجاعها والاستفادة منها بسهولة، بالإضافة إلى أن تخزين المعارف بطريقة مناسبة لا يسمح بتراكم المعارف التي قد لا تحتاجها الجماعات المحلية ويبقى فقط على التي تحتاجها.

تؤثر مشاركة المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة إيجاباً في الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة، ويفسر أثرها بالدور الذي تلعبه مشاركة المعرفة الصريحة والضمنية في إكساب الموظفين خبرات جديدة تمكنهم من ممارسة مهامهم بنجاحة وفق الأساليب الملائمة، كما أن مشاركة الأساليب المبتكرة من قبل الموظفين في ممارسة مهامهم يساهم في تعميم الممارسات السليمة في الجماعات المحلية ويؤثر بالإيجاب على الأداء الشامل بها.

تطبيق المعرفة كبعد لإدارة المعرفة ومحصلة للعمليات الأخرى ذو علاقة إيجابية بالأداء الشامل بالجماعات المحلية وفق النتائج المحصلة، ويفسر أثرها على الأداء الشامل بدورها في تطبيق الخبرات المكتسبة من قبل الموظفين في ممارسة مهامهم وتبرز أهميتها في عدم جدوى باقي عمليات إدارة المعرفة في حالة عدم تطبيقها على أرض الواقع، ويبرز دور تطبيق المعرفة في الأداء المجتمعي عبر مساهمته في تطبيق المعارف الضرورية التي تلبي متطلبات تحقيق الأداء الاجتماعي والبيئي.

خلاصة:

ألقى هذا الفصل الضوء على أثر ممارسات تأهيل الموارد البشرية المتمثلة في التمكين وإدارة المعرفة على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية، وقد توصل إلى المستوى المتوسط لممارسات متغيرات الدراسة فيها وسمحت عملية اختبار الفرضيات بتأكيد الأثر لكل أبعاد تأهيل الموارد البشرية على الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة.

تستدعي الممارسات المتوسطة لأبعاد الدراسة بالجماعات المحلية محل الدراسة من إداراتها التدخل عبر قرارات تخدم هذه الممارسات وتساهم في غرس ثقافة التمكين وإدارة المعرفة بمختلف عملياتها للرفع من الأداء الشامل، والاستجابة الإيجابية اتجاه أصحاب المصالح بها بشكل متوازن يدعم توجهها نحو التنمية المستدامة ويحافظ على الإقليم المسؤولة عنه ومصالح الفاعلين الناشطين سواء المواطنين أو المنظمات الأخرى بمختلف أشكالها وأنشطتها.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

فرض دور الجماعات المحلية عليها تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للاستجابة لمتطلبات تفعيل التنمية المستدامة والبحث عن تحقيق أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف باقي الفاعلين بالإقليم والبيئية المحيطة بها، وفي هذا السياق يسمح الأداء الشامل للجماعة المحلية بأن توازن بين التحديات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بما يتوافق وتحديات التنمية المستدامة التي تواجهها، وتلعب الموارد البشرية الدور الفعال في أي إجراء لتحسين الأداء باعتبارها في جوهر العملية الإدارية ما يستدعي من الجماعات المحلية أن تولي أهمية بالغة لتطويرها عبر أساليب إدارة الموارد البشرية لعل أبرزها التمكين وإدارة المعرفة. في خضم ما سبق هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تأهيل الموارد البشرية في الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية، حيث تندرج ضمن الدراسات التي تعالج إشكالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء التنظيمي وكانت إشكالية الدراسة على الشكل التالي:

ما هو أثر ممارسات تأهيل الموارد البشرية في الأداء الشامل في الجماعات المحلية الجزائرية؟

للإحاطة بمختلف جوانب هذه الإشكالية تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول خصصت الثلاثة الأولى منها للجانب النظري أما الفصل الرابع فخصص لدراسة ميدانية على مستوى عينة من الجماعات المحلية الجزائرية، حيث سمحت هذه الأخيرة من اختبار فرضيات الدراسة والتأكد منها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتبيان العلاقة ثم تحليل الأثر، وسمحت ببلورة العلاقة التفاعلية بين مختلف أبعاد تأهيل الموارد البشرية الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

يمكن إبراز أهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري كما يلي:

- جاء مفهوم التنمية المستدامة ليعالج حدود النماذج الاقتصادية التقليدية التي أهملت الآثار الاجتماعية والبيئية للنشاط الاقتصادي لتقترح نموذج تنمية عادل قائم على ثلاث أبعاد تتمثل في: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي.
- التنمية المستدامة مفهوم كلي يتجسد على أرض الواقع بمبادرات على المستوى الإقليمي ما يستدعي توافر الجماعات المحلية على الأساليب الإدارية المناسبة من أجل تحقيقها، كما أن اختلاف طبيعة الأقاليم يطرح إشكالية التعميم على المستوى المحلي ووضع أسس ثابتة لها.
- تتطلب المسؤولية الاجتماعية تغييرات جذرية في الأنماط الإدارية التقليدية والعمل على تحقيق التوازن بين مختلف الفاعلين في ظل نظرية أصحاب المصالح التي تتطلب من الجماعة المحلية الموازنة بين مصالح كل الأطراف ذات المصلحة.

- تتطلب عملية تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي مشاركة كل أصحاب المصالح لعل أبرزهم المواطنين بوعيهم ومشاركتهم الفعالة في التوجهات المتعلقة بتهيئة البيئة والمحيط الخاص بالإقليم، كما يجب إشراك مختلف الفاعلين في المجتمع بشرط توفر الوعي الضروري حول تحديات التنمية المستدامة.
- الأقاليم هي المستوى المناسب لتقديم حلول لتحديات التنمية المستدامة على المستوى الكلي؛ حيث أن البعد الإقليمي يسمح لمختلف الفاعلين بإيجاد حلول عملية في إطار مشترك متحكم فيه تسهل عملية تحليل عوامل النجاح به. فالعديد من التحديات الكلية حولها تستدعي تقسيمها إلى تحديات جزئية على مستوى الأقاليم.
- ترك عملية وضع برنامج خاصة بالإقليم فيما يخص التنمية المستدامة للجماعات المحلية يفسره العجز على تقديم وثيقة مشتركة تتناسب مع كل الجماعات المحلية تعكس الإشكاليات المطروحة بها والتي تختلف من إقليم إلى آخر.
- تخضع عملية نجاح اختيار مؤشرات الأداء بما يتناسب والأداء الشامل في بطاقة الأداء المتوازن لمدى نجاح المنظمة في إدماج أهداف المسؤولية الاجتماعية في مختلف أبعادها.
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الحل لإدماج تحديات التنمية المستدامة بها عبر إضافة مؤشرات خاصة بالبعد الاجتماعي والبيئي ضمن الأبعاد الأربعة لها أو إضافة بعد خامس خاص بالتنمية المستدامة وإما وضع بطاقة أداء متوازن أخرى تخصص لقياس توجهها نحو التنمية المستدامة.
- تبقى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لها العديد من الحدود خصوصا في معالجتها لأبعاد الأداء بصفة غير مدمجة نظرا لصعوبة إيجاد علاقات سببية بينها، بالإضافة إلى أن الأداء الاجتماعي يبقى في خدمة الأداء المالي ويؤدي إلى إهمال كل ما لا يخدم هذا الأخير وأولوية المؤشرات المالية في المنظمات تؤدي إلى إهمال المؤشرات الاجتماعية والبيئية.
- تعارض أهداف الجماعة المحلية وصعوبة تحقيق التوازن بين مطالب أصحاب المصالح وخصوصيات الجماعة المحلية الناتجة عن الإقليم المسؤولة عنه؛ يؤدي إلى عدم التوصل إلى أداة متكاملة لقياس الأداء الشامل ويخل بالتوازن المفروض بين أبعادها، ويؤدي إلى أولوية بعد معين على حساب الآخر.
- تعد ثقافة المنظمة، الدعم الإداري وأسلوب القيادة من أبرز العوامل التي تؤثر على كل من التمكين وإدارة المعرفة في علاقتها بالأداء الشامل، ويتطلب الرفع من هذا الأخير إعطاء أهمية أكبر لهذه العوامل.

- يمنح التمكين الاستقلالية للأفراد في المنظمة لاتخاذ القرارات الملائمة ويشعرهم بمسؤوليتهم الشخصية اتجاهها؛ مما يدفعهم إلى بذل مجهودات أكبر في أدائها وهذا ما ويؤثر بالإيجاب في الأداء الكلي للمنظمة.
- يمثل التحفيز المادي والمعنوي كبعد من أبعاد التمكين الأسلوب المناسب لدفع الموظفين في الجماعات المحلية للاهتمام بالأبعاد الاجتماعية والبيئية للأداء الشامل ودفعهم نحو بذل مجهودات أكبر من أجل تحقيقه.
- تتمثل المعرفة الضمنية في المعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد وتتعدى ما يستطيعون مشاركتها مع الآخرين ويعد الاحتكاك المباشر معهم أثناء عملهم أنجع طريقة للاستفادة من معارفهم، أما المعرفة الصريحة فهي المعارف والخبرات التي يمكن توثيقها ومشاركتها عن طريق مختلف الوسائل وتعد وسائل الإعلام والاتصال الحديثة أبرز الوسائل لتخزينها ومشاركتها.
- التعلم التنظيمي له دور وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي؛ حيث تؤدي إدارة المعرفة إلى إكساب الأفراد مهارات جديدة نتيجة لمشاركة المعارف فيما بينهم تتجسد على أرض الواقع في تعلم يساهم في تحسين أداء الأفراد لمهامهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري فيما يلي:

- ممارسات التمكين، إدارة المعرفة والأداء الشامل بمختلف أبعادها متوسطة الوجود بالجماعات المحلية محل الدراسة، مما يستدعي من الإدارة التفكير الجدي في السبل التي تسهم في تفعيل أكبر لهذه الممارسات.
- ممارسات التحفيز على مستوى الجماعات المحلية محل الدراسة ضعيفة وتعد أولوية للإدارة من أجل التدخل عبر إجراءات تحفيزية معنوية على الأقل نظراً لطبيعة التحفيزات المادية التي تبقى خاضعة لنصوص تشريعية وتنظيمية في هذا الخصوص.
- الرجوع للمسؤول المباشر عند اتخاذ القرار يحد من القدرات الإبداعية لدى الموظفين في الجماعات المحلية ويؤثر على المبادرة لديهم بحلول ابتكارية قد تكون فعالة أكثر باعتبارهم أدرى بمهامهم وسبل تنفيذها.

- يعتمد الموظفون في الجماعات المحلية محل الدراسة على الحوار المباشر في نقل الخبرات بينهم للرفع من أدائهم في ظل غياب سياسة تكوين واضحة تسمح بالتطلع إلى دورات تكوينية في إطار المهام المكلفين بها.
- يبقى الاتصال المساعد بين الموظفين عائق في الجماعات المحلية محل الدراسة حيث تهمل الإدارة العليا الاستماع لانشغالات الموظفين، رغم أن الاتصال النازل في شكل قرارات يتميز بالوضوح مما يساعد الموظفين على تنفيذها.
- تعتمد الجماعات المحلية محل الدراسة على الوسائط الإلكترونية في تخزين معارفها وتتوفر على نظام ترميز يسمح لها باسترجاع المعارف المخزنة بسهولة والاطلاع عليها في ظرف زمني ملائم.
- لا تعير الجماعات المحلية محل الدراسة اهتمام لعقد لقاءات دورية بين العمال الهدف منها تبادل الخبرات ومناقشة الأفكار لتبادل المعارف ومشاركتها فيما بينهم وهذا يؤثر حتما على التنسيق والأداء بها.
- لا تستعين الجماعات المحلية محل الدراسة بالخبراء من أجل تقديم مساعدة للموظفين بشأن تجسيد المعارف المكتسبة أي تطبيقها على أرض الواقع، كما أنها لا تتدخل بإجراءات مناسبة لإزالة العراقيل التي تواجه تطبيق المعرفة.
- تهتم الجماعات المحلية محل الدراسة بطلبات المواطنين وانشغالاتهم وتسعى لتقديم خدمات ضمن الأجال المقبولة.
- لا تولي الجماعات المحلية محل الدراسة أهمية بالغة لعملية قياس مردودية العمال وتقييم الأنشطة التي يقومون بها، غير أنها تحرص على وقاية الموظفين من كل الأخطار التي يمكن أن تواجههم خلال ممارسة نشاطهم.
- لا تولي الجماعات المحلية محل الدراسة أهمية بالغة لعملية إعلام لمواطنين حول أنشطتها المختلفة بالاعتماد على تقارير دورية.
- تولي الجماعات المحلية محل الدراسة أهمية للحفاظ على بيئة إقليمها رغم أنها لا تتخذ الإجراءات الردعية بالشكل الكافي.
- لم تكن للمتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي) أثر في العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية والأداء الشامل ما عدا بعد السن.
- أبرزت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول التمكين وإدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر. ما يعني أن متغير العمر يلعب دور في مستوى ممارسات التمكين وإدارة

- المعرفة بالجماعات المحلية محل الدراسة، يمكن تفسيرها بضعف التحفيز لدى الفئات العمرية الأكبر وعدم وجود رغبة لدى الإدارة في الاستفادة من معارفهم.
- هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات التمكين بأبعاده الأربعة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة حيث أن معاملات الارتباط الخاصة بهذه العلاقة كانت كلها ذات دلالة إحصائية سمحت بإجراء تحليل الانحدار.
 - هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة بأبعاده الأربعة والأداء الشامل في الجماعات المحلية محل الدراسة حيث أن معاملات الارتباط الخاصة بهذه العلاقة كانت كلها ذات دلالة إحصائية سمحت بإجراء تحليل الانحدار.

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

تقودنا النتائج السابقة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات نرى أن لها الأهمية البالغة وذلك كما يلي:

- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية بما يسمح بالرفع من أدائها عن طريق غرس ممارسات التمكين وإدارة المعرفة في إطار مقارنة تقوم على الابتكار واقتصاد المعرفة.
- تحفيز الموظفين نحو أداء العمليات التي تستدعي الاهتمام العاجل لضعف ممارساته على مستوى الجماعات المحلية، حيث يعد الركيزة التي يتم على أساسها تمكين الموظفين فلا يمكن تصور تكليف الموظفين بمسؤوليات جديدة دون أن يقابلها التحفيز الملائم.
- التركيز على التحفيز المعنوي للموظفين في ظل غياب السند التنظيمي والتشريعي المناسب، الأمر الذي قد يعرقل الرفع من التحفيز المادية.
- ضرورة توفير الموارد الضرورية المادية والبشرية لدعم ممارسات الأداء المجتمعي على مستوى الجماعات المحلية نظراً للطبيعة الاجتماعية لهذه المنظمات المكلفة بإدارة إقليمها وهذا ما يجعلها فاعلاً أساسياً في تلبية حاجيات المواطن.
- ضرورة ضبط إستراتيجية واضحة المعالم في ميدان التنمية المستدامة في شكل توجيهات من الإدارة المركزية يمكن للجماعات المحلية على أساسها إعداد خطط طويلة المدى في إطار رؤية مناسبة لطموحات القاطنين بإقليمها.
- يرفع الاعتماد على الكفاءة في الترقية عامل من أداء الأفراد ويحسن أداء المنظمة ككل. فإسناد المسؤولية لمن هو أهل لها يسمح بأداء هذه المسؤوليات بأساليب مناسبة تحقق الأهداف من ورائها.

- إعطاء الموظفين أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لتفعيل الابتكار والاستفادة من الحلول والأساليب المستجدة المتولدة عن ذلك.
- وضع سياسة تكوين واضحة المعالم توجه للموظفين حسب المهام المكلفين بها والعدل في توزيعها وحثهم على الاهتمام بها عن طريق جعلها ضمن الشروط التي تساهم في الترقية.
- وضع الآليات الكفيلة بنقل انشغالات الموظفين للإدارة العليا عن طريق عقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء وطرح الموظفين لانشغالاتهم، كما يمكن استغلال هذه الاجتماعات لتبادل المعارف ومشاركتها بين الموظفين.
- الاستعانة بالخبرات من خارج الجماعات المحلية يمكن من تكوين الموظفين ويساعد على اكتسابهم الأساليب الإدارية الحديثة في إطار مهامهم خصوصا إطارات المنظمات ذات الطابع الاقتصادي.
- ترقية عملية الاتصال مع المواطن والسماح له بالاطلاع عن بعد على مختلف التقارير الصادرة عن المجالس الشعبية البلدية عبر مختلف القنوات خصوصا الإلكترونية منها والتي من شأنها تفعيل مشاركة المواطن بأرائه واقتراحاته.
- تفعيل الإجراءات الردعية التي تنص عليها القوانين فيما يخص المساس بالبيئة الخاضعة لإقليم الجماعة المحلية.

رابعاً: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال للعديد من الدراسات المستقبلية في موضوع تأهيل الموارد البشرية وأثره في الأداء التنظيمي، حيث نرى أنه سيكون من المناسب مستقبلا الاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من أجل إدماج المتغيرات الوسيطة في العلاقة مما يسمح بدراسة الأثر المباشر والأثر غير المباشر عبر المتغيرات الوسيطة.

توسيع ممارسات تأهيل الموارد البشرية لتشمل كل من التعلم التنظيمي والتدريب سيكون له الأثر الإيجابي في بناء نموذج أوسع للأثر في الأداء الشامل، فالإكتفاء بالتمكين وإدارة المعرفة كبعدين لتأهيل الموارد البشرية يحد من الإحاطة بكل جوانبه.

سيكون من المناسب مستقبلا أيضا توسيع هذه الدراسة لتشمل قطاعات أخرى عمومية في ظل إشكالية الأداء ضعف الأداء العمومي في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I. الكتب:

- 1- إدريس ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 2- اندراوس رامي جمال ومعاينة عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 3- بحيري سعد صادق، إدارة توازن الاداء، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 4- برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 5- البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 6- بن جليغم عبد الله سعد، واقع تطبيقات البرامج الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي، السعودية، 2016.
- 7- جريسات جميل، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995.
- 8- جلاب إحسان دهش والحسيني كمال كاظم طاهر، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 9- جليبي علي عبد الرزاق، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2003.
- 10- حسن إمتثال محمد وآخرون، مقدمة في أساليب الاستدلال الإحصائي والتنبؤ، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء، الإسكندرية، 2012.
- 11- حسن محمد قدرى، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015.
- 12- خبانة عبد الله وبوقرة رابح، الوقائع الاقتصادية: العولمة الاقتصادية-التنمية المستدامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2009.
- 13- الخشالي شاكر جار الله، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، كتاب جماعي تحت عنوان: "أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
- 14- الدوري زكرياء مطلق وصالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 15- الريفي حامد، اقتصاديات التنمية: مشكلات البيئة، التنمية الاقتصادية، التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015.
- 16- الزيادات محمد عواد، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 17- السالم مؤيد، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
- 18- الشيمي حسيني عبد الرحمن، إدارة المعرفة: الرؤى المعرفية بديلاً، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 19- صبحي إدريس وائل محمد والغالبي طاهر محمد منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20- الطاهر إسمهان ماجد، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
- 21- طيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 22- عامر سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، الطبعة الثانية، دار الفكر، سوريا، 2011.
- 23- العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 24- عبد المجيد عبد المطلب، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 25- عبد المحسن توفيق محمد، السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، 2014.
- 26- عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- 27- عبيدو علي إبراهيم علي، جودة البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014.
- 28- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss دار خوارزم، جدة، 2008.
- 29- عقيلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.

- 30- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 31- عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 32- فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار البازوري، عمان، 2016.
- 33- قاسم خالد مصطفى، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2010.
- 34- القحطاني شائع بن سعد مبارك، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
- 35- الكبيسي صلاح الدين والمحياوي سعد زناد، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 36- الكساسبة وصفي، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري العلمية، عمان، 2011.
- 37- كوتلر فيليب ولي نانسي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة علا أحمد صلاح، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2011.
- 38- اللوزي موسى، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس والتطبيقات، دار وائل، عمان، 2000.
- 39- محمد إدريس وائل والغالب طاهر منصور، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 40- محمود يوسف محمد، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 41- مخيمر عبد العزيز جميل وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.
- 42- مسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعزز، الأردن، 2010.
- 43- مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005.
- 44- مصطفى مريم أحمد وحفظي إحسان، قضايا التنمية في الدول النامية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 45- المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
- 46- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2008.
- 47- ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 48- الملكاوي إبراهيم مخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 49- منصور شاب تومة، القانون الإداري، الطبعة الأولى، العراق، بغداد، 1980.
- 50- النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1998.
- 51- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006.
- 52- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 53- نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- II. المقالات:**
- 1- أنور نورا محمد عماد، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، مسابقة الأبحاث السنوية، مصر، 2010.
- 2- بخوش مديحة، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة- دراسة حالة سونلغاز، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 9، جامعة الوادي، 2015.
- 3- بوخاري عتيقة حرايرية وهشام، التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة: مقارنة نظرية تحليلية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 10، 2017.
- 4- تواتي مريم، انعكاسات الأزمة المالية العالمية على التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، العدد 12، 2015.
- 5- الحسني صادق، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشأة في ضوء معايير المراجعة الدولية الأمريكية، معهد الإدارة العامة، العدد 93، مسقط، عمان، 2004.

- 6- حيمر حمودي، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الرابع، 2017.
- 7- خميلي فريد، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 6، 2014.
- 8- شتاتحة عائشة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، المجلد 4، العدد 2، ماي 2013.
- 9- عبد الرحمن عبد الرحمن عبد الله وعلوان شذى أحمد، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية – دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، ديسمبر 2011.
- 10- عثمانى عثمان كسنة ومحمد، تنمية الموارد البشرية إستراتيجية فاعلة في تجسيد حوكمة المؤسسات، مجلة المعيار، العدد عشرون، 2017.
- 11- عرور مليكة، أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 23، جامعة بسكرة، 2011.
- 12- فلاح صالح عمر، التنمية المستدامة بين تراكم رأس المال في الشمال واتساع الفقر في الشمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 3، 2004.
- 13- فؤاد نهال المغربل وياسمين، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر، 2008.
- 14- مراد ناصر، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 46، 2009.
- 15- نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، سبتمبر 2018.

III. المؤتمرات والملتقيات:

- 1- تيميزار أحمد وضيافي نوال، التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها، الملتقى العلمي الدولي الثالث - منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية؛ جامعة بشار، 14 - 15 فيفري 2012.
- 2- حفناوي مدلل، دور منظمات المجتمع المدني في ترقية الخدمة العمومية، الملتقى الدولي حول ترقية الخدمات العمومية في الدول المغربية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الواد.
- 3- السحياني صالح، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، لبنان، 2009.
- 4- عبيرات مقدم والعبدى سمية، تأهيل العامل البشري كأحد متطلبات تحسين الخدمة العمومية أمثلة عن الجزائر، ملتقى وطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام-الواقع، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة بليدة، 2014.
- 5- عشي صليحة، التنمية المستدامة من في المنهج الإسلامي، الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالم، 2012.
- 6- عميرات عادل، نحو تحسين أداء الخدمة العمومية، الملتقى الدولي حول ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2016.
- 7- القحطاني مشيب بن عايض، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعايير الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، السعودية، 2012.
- 8- لخضر عبد الرزاق مولاي، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول: الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغرداية، 2011.
- 9- محمد غردي ونصر الدين بن نذير، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر وآفاق تطويرها، الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام: الواقع، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بليدة، 2014.

IV. الأطروحات الجامعية والرسائل:

- 1- خيضر خنفري، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2010-2011.

V. القوانين:

- 1- القانون رقم 01-19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، الجريدة الرسمية، العدد 77، 15 ديسمبر 2001.
- 2- قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 يوليو سنة 2011.
- 3- قانون رقم 16-01 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 6 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، 7 مارس سنة 2016.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 16-320 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1438 الموافق 13 ديسمبر 2016، يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية؛ الجريدة الرسمية، العدد 73، 15 ديسمبر 2016.
- 5- القانون رقم 19-12 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 11 ديسمبر سنة 2019، يعدل ويتمم القانون 84-09 المؤرخ في 2 جمادى الأولى 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية، العدد 78، 18 ديسمبر سنة 2019.

المراجع باللغات الأجنبية:

I. الكتب:

- 1- Auby Jean François, *Les services publics en Europe*, Edition PUF, France, 1998.
- Audouin Alice et autres, *la communication responsable : la communication face au développement durable*, Edition d'Organisation, Paris, 2009.
- 2- Autissier David et Autres, *L'Atlas du management 2012-2013 : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés : Les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences*, Eyrolles, édition d'organisation, Paris, France, 2007.
- 3- Barbo Doune, *Gouvernance et performance des institutions publiques : Le cas de la Communauté Urbaine de Garoua au Cameroun*, Edition connaissances et Savoirs, Edition Publibook, Paris, 2016.
- 4- Bauby Pierre, *Service public, Service public*, 2 éditions, La documentation française, Paris, 2016.
- 5- Bertezene Sandra et Vallat David, *Manager la RSE dans un environnement complexe : Le cas du secteur social et médico-social français*, Edition EMS, France, 2015.
- 6- Blandine Destremau et Salama Pierre, *Mesures et démesure de la pauvreté*, Edition Presses Universitaires de France, France, 2002.
- 7- Boidin Bruno et Zuindeau Bertrand, *Socio-économie de l'environnement et du développement durable : état des lieux et perspectives*, Mondes en Développement, De Boeck, Paris, 2006.
- 8- Couillet-Demaizière Corinne, *Au-delà de l'écologie : Développement durable*, Edition Afnor, Paris, 2010.
- 9- Courrent Jean Marie, *RSE et développement durable en PME*, Editions De Boeck Supérieur, Belgique, 2012.
- 10- Dahan Amy, *Les modèles du futur*, Edition La Découverte, Paris, 2007.
- 11- Delchet Karen, *Développement durable : l'intégrer pour réussir*, Edition Afnor, France, 2007.
- 12- François Troger, *Services publics : faire ou déléguer ?*, Edition Vuibert, France, 1995.
- 13- Henry Claude, *Concurrence et services publics dans l'Union européenne*, Edition PUF, France, 1997.

- 14- Lahsen Abdelmalki et Mundler Patrick ,*Économie de l'environnement et du développement durable*, Edition De Boeck, Paris, 2010.
- 15- Lahsen Abdelmalki et Mundler Patrick, *Économie de l'environnement et du développement durable*, Edition De Boeck, Paris, 2010.
- 16- Latouche Serge, *Développement durable : un concept alibi*, Tiers-Monde, tome 35, n° 137, 1994.
- 17- Lazzeri Yvette et Emmanuelle Moustier, *Le développement durable : du concept à la mesure*, Edition L'harmattan, Paris, 2008.
- 18- Lépineux François et autres, *La responsabilité sociale des entreprises : Théorie et pratiques*, 2eme Edition, Edition Dunod, Paris, 2016.
- 19- Ministère de l'écologie et du développement durable, *Indicateurs nationaux du développement durable: lesquels retenir*, Edition La Documentation Française, Paris, 2004.
- 20- Salmon Kurt, *La performance opérationnelle des politiques publiques territoriales : Maîtriser les coûts en respectant les choix politiques*, Afigese, France, 2012.
- 21- Thibodeau Jean-Claude et Lamontagne France, *Le Québec à l'heure du développement durable*, Edition Presses de l'université du Québec, Québec, 2011.
- 22- Vivien Franck-Dominique et Autres, *L'évaluation de la durabilité*, Editions Quæ, Paris, 2013.
- 23- Vivien Franck-Dominique, *Jalons pour une histoire de la notion de développement durable*, Mondes en développement, Vol 121, n° 1, 2003.
- 24- Winand Mathieu et Autres, *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*, De Boeck, 1^{er} Edition, Belgique, 2014.

II. المقالات:

- 1- Abhishek Srivastava & al, *Empowering Leadership in Management Teams : Effects on knowledge Sharing, Efficacy and Performance*, Academy of Management Journal, Vol 49, n° 6, 2006.
- 2- Akhavan Peyman & al, *Examining The Relationships Between Organizational Culture, Knowledge Management and Environmental Responsiveness Capability*, The Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol 44, n° 2, 2014.
- 3- Andreeva Tatiana & Kianto Aino, *Does Knowledge Management Really Matter ? Linking Knowledge Management Practices, Competitiveness and Economic Performance*, Journal of Knowledge Management, Vol 16, n° 4, 2012.
- 4- Arbouche Marc, *La mesure et la responsabilité sociale et sociétale*, Humanisme et Entreprise, Vol 297, n° 2, 2010.
- 5- Aurélien Acquier et Aggeri Franck, *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE*, Revue française de gestion, vol 253, n° 8, 2015.
- 6- Aurélien Boutaud et Brodhag Christian, *Le développement durable, du global au local : Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux*, Natures Sciences Sociétés, Vol 14, n° 2, 2006.
- 7- baneth Jean, *Les indicateurs synthétiques de développement*, Futuribles, n° 231, 1998.
- 8- Barmaki Loubna et Aitcheikh Driss, *Développement durable et management : Quélien ? Pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines*, Revue Congolaise de Gestion, Vol 1, n° 21 - 22, 2016.

- 9- Bauby Pierre, *quelles tendances et quels enjeux pour les services publics locaux dans les Etat de l'union européenne ?*, Article sur le site WIKI Territorial Europe, consulté le 1 septembre 2017, URL : <http://www.europaong.org/wp-content/uploads/2013/10/BAUBY.pdf>, 2013.
- 10- Benzerafa Manel, *l'introduction de la balanced scorecard (BSC) dans les administrations de l'état en France premières conclusions d'une recherche empirique*, Politiques et management public, Vol 25, n° 4, 2007.
- 11- Berger-Douce Sandrine, *Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle*, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, Vol 3, n° 12, 2014.
- 12- Biron Michal & Bamberger Peter, *The Impact of Structural Empowerment on Individual Well-Being Preferences Self-Efficacy and Operational Constraints Into Account*, Human relations Review, Vol 63, n° 2, 2010.
- 13- Boulanger Paul marie, *Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique, un enjeu démocratique*, Séminaire Développement durable et économie de l'environnement, Institut pour un développement durable, Belgique, 2004.
- 14- Boumarafi Behdja & Jabnoun Naceur, *Knowledge Management and Performance in UAE Business Orgnizations*, Knowledge Management & Practice, n° 6, 2008.
- 15- Boutant Jennifer et Verdier Marie-Anne, *Restructurations et représentation de la performance : Le cas des sociétés françaises cotées*, La Revue des Sciences de Gestion, Vol 273 - 274, n° 3, 2015.
- 16- Boutaud Aurélien et Brodhag Christian, *Le développement durable, du global au local, Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux*, Vol 14, n° 02, 2006.
- 17- Brodhag Christian, *Stratégies territoriales de développement durable et rôle de l'Etat*, revue Territoires 2030, n° 2, 2005.
- 18- Callot Philippe, *Pilotage d'entreprise et RSE : Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME*, Vie & sciences de l'entreprise, n° 195 – 196, 2013.
- 19- Capron Michel et Quairrel Françoise, *Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Revue de l'organisation responsable, vol 1, n° 1, 2006.
- 20- Cardebat Jean-Marie et Harribey Laurence Eberhard, *De la RSE au développement territorial durable : le rôle clef de l'ingénierie territoriale dans le département des Landes, Etude de cas, Marché et organisations*, Vol 16, n° 2, 2012.
- 21- Cardebat Jean-Marie et Sionneau Bernard, *Quelle évaluation de la durabilité des territoires : enjeux et pistes de proposition*, Marché et organisations, Vol 16, n° 2, 2012.
- 22- Carroll Archie B., *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of Management Review, Vol 4, n° 4, 1979.
- 23- Chang Tin-Chang & Chuang Shu-Hui, *Performance Implications of Knowledge Management Processes : Examining The Roles of Infrastructure Capability and Business Strategy*, Expert systems with Applications, n° 38, 2011.
- 24- Charbonnier-Voirin Audrey et El Akremi Assaad, *L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés*, Revue Relation Industrielles, Vol 66, n° 1, 2011.

- 25- Chauvey Jean-Noël et autres, Rhétorique et mythe de la performance globale ; l'analyse des discours de la globale reporting initiative, *Critical Persperctive on Accounting*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2014.09.013>.
- 26- Chen Gilad & al, A multilevel quasi-experimental study of leadership, empowerment and performance in teams, *Academy of Management Best Conference Paper*, Vol 2005, n° 1, 2005.
Chen Gilad & al, A multilevel study of leadership, Empowerment and Performance in Teams, *Journal of Applied Psychology*, Vol 92, n° 2, 2007.
- 27- Claval Paul, *Le développement durable : stratégies descendantes et stratégies ascendantes*, Géographie, économie, société, Vol 8, n° 4, 2006.
- 28- Conger Jay A., N. Kanungo Rabindra, *The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice*, *Academy of Management Review*, Vol 13, n° 13, 1988.
- 29- Crutzen Nathalie et Van Caillie Didier, *Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants*, *Humanisme et Entreprise*, Vol 297, n° 2, 2010.
- 30- D'Innocenzo Lauren & al, Empowered to perform : A multilevel investigation of the influence of empowerment on performance in hospital units, *Academy of Management Journal*, Vol 59, n° 4, 2016.
- 31- Derujinsky-Laguecir Aziza et autres, *Une approche instrumentale des indicateurs de performance, management et avenir*, Vol 42, n° 2, 2011.
- 32- Divay Gérard, *Qui sont les auteurs de la performance collective locale ? : Pour une mise en perspective de la performance publique*, *The Innovation Journal*, Vol 17, n° 03, 2012.
- 33- E.Mathieu John & al, Empwerment and Team Effectiveness : An Empirical Test of an Integrated Model, *Journal of applied Psychology*, Vol 91, n° 1, 2006.
- 34- E.Seibert Scott & al, Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations : A Meta-Analytic Review, *Journal of Applied Psychology*, Vol 96, n° 5, 2011.
- 35- F. Daily Bonnie & al, The Role of Training and Empowerment in Environmental Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 32, n° 5, 2012.
- 36- F. Daily Bonnie & Huang Su-chun, Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 21, n° 12, 2001.
- 37- F.Daily Bonnie & al, The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance, *Journal of Applied Business Research*, Vol 23, n° 1, 2007.
- 38- Fabrice Hatem, *Le concept de développement soutenable*, *Economie prospective internationale*, n° 44, 1990.
- 39- Fernandez Sergio & moldogazlev tima, Employee Empowerment, Employee Attitudes and Performance : Testing a causal model, *Public Administration Review*, Vol 73, n° 3, 2013.
- 40- Galdemar Virginie et autres, *Performance efficacité efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?*, *Cahier de recherche n° 299*, centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, 2012.

- 41- Godard Olivier, La pensée économique face à la question de l'environnement, Cahier n° 2004-025, 2004.
- 42- Gond J-P, *l'éthique est-elle profitable ?*, Revue Française de Gestion, n° 136, 2001.
- 43- Gorelick Carol & Tantawy-Monsou Brigitte, For Performance Through Learning, Knowledge Management is The Critical practice, The Learning Organization, Vol 12, n° 2, 2005.
- 44- Govindarajulu Nalini & F.Daily Bonnie, Motivating employees for environmental improvement, Industrial Management & Data Systems, Vol 104, n° 4, 2004.
- 45- Guillaume Danneels, *L'Agenda 21, outil du développement durable local*, I2D – Information, données & documents, vol 53 no 1, 2016.
- 46- H. Gold Andrew & al, Knowledge Management : An Organizational Capabilities Perspective, Journal of Management Information Systems, Vol 18, n° 1, 2001.
- 47- Hamidizadh Mohammad Reza & al, Empowerment and contextual performance with job utility's model, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, n° 9, 2012.
- 48- Heal Geoffrey et Le Kama Alain Ayong, *Durabilité, croissance et prospérité*, Revue française d'économie, Vol XXVI, n° 2, 2011.
- 49- Huang Po-Shin & Shik Li-Hsing, Effective Environmental Management Through Environmental Knowledge Management, International journal of Environmental Science and Technology, Vol 6, n° 1, 2009.
- 50- Huang Xu, Helplessness of empowerment : The joint effect of participative leadership and controllability attributional style on empowerment and performance, Human Relation Review, Vol 65, n° 3, 2012.
- 51- J. Wood Donna, *Corporate social performance revisited*, The Academy of Management Review, Vol 16, n° 4, 1991.
- 52- Jégou Anne, *Les origines du développement durable*, L'Information géographique, Vol 71, n° 3, 2007.
- 53- Jiang Xueting & al, The effect of team empowerment on team performance, International Journal of Conflict Management, Vol 27, n° 1, 2016.
- 54- Ke Weiling & Zhang Ping, Effects of Empowerment on Performance in Open-Source Software Projects, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol 58, n° 2, 2011.
- 55- L.Meyerson Shauna & J.B. Kline Theresa, Psychological and Environmental Empowerment : antecedents and consequences, Leadership & Organization Development Journal, Vol 29, n° 5, 2008.
- 56- Latouche Serge, *Développement durable : un concept alibi*, Tiers-Monde, tome 35, n° 137, 1994.
- 57- Latouche Serge, *Johannesburg : une étape significative dans la construction de la gouvernance internationale du développement durable*, Mondes en développement, n° 121, 2003.
- 58- Lee Heeseok & Choi Byounggu, Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, Vol 20, n° 1, 2002.

- 59- Lee Sangjae & al, An Integrated View of Knowledge Management for Performance, Journal of Knowledge Management, Vol 16, n° 2, 2012.
- 60- Liao Shu-Hsien & Wu Chi-Chuan, The Relationship among Knowledge Management, 61- Organizational Learning, and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Vol 4, n° 4, 2009.
- 61- Lin Hsiu-Fen, A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution, Journal of Knowledge Management, Vol 18, n° 1, 2014.
- 62- M. Mills Annette & A. Smith Trevor, Knowledge management and organizational performance : a decomposed view, Journal of Knowledge management, Vol 15, n° 1, 2011.
- 63- M. Spreitzer Gretchen & al, A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, and strain, Journal of Management, Vol 23, n° 5, 1997.
- 64- Mardam-Bey Mansour Fadoie, *La Responsabilité sociale de l'entreprise: définitions, théories et concepts*, <https://docplayer.fr/5433731-La-responsabilite-sociale-de-l-entreprise-definitions-theories-et-concepts.html>.
- 65- Maurel Christophe et Mouloud Tensaout, *Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale*, Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 20, n° 3, 2014.
- 66- Meyerson Gaudreau & Dewettinck Blanchard, Effect of Empowerment on Employees Performance, Advanced Research in Economic and Management Sciences, Vol 2, n° 1, 2012.
- 67- Michel Meunier et Daniel Luciani, *Un engagement des concepts et des méthodes pour une économie au service de l'Homme : La performance globale, pour des entreprises durables*, Annales des Mines - Réalités industrielles, Vol mai 2011, n° 2, 2011.
- 68- Nzuve Stephen & Bakari Tsala Halima, The relationship between empowerment and performance in the city council of Nairobi, Problems of Management in The 21 Century, Vol 5, 2012.
- 69- Reich Blaize Horner & al, How Knowledge Management Impacts Performance in projects ; An Empirical Study, International Journal of Project Management, n° 32, 2014.
- 70- Rohana Ngah & al, Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance in Roads and Transport Authority of Dubai: The mediating role of Learning Organization: KM Capabilities and Learning Organization, Knowledge and Process Management, Vol 23, n° 3, 2016.
- 71- Rouquan Olivier, Performance et gouvernance locales, dans Fondation Jean-Jaurès / Observatoire de l'action publique, note n°10, 8 avril 2014.
- 72- Saghroun Judith et Eglem Jean-yves, *À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers*, Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol 14, n° 1, 2008.
- 73- Suzana Raja & Kasim Raja, The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol 2, n° 12, 2008.
- 74- Swaton Sophie, *La responsabilité sociale des entreprises : un sursaut éthique pour combler un vide juridique?*, Revue de philosophie économique, Vol 16, n° 2, 2015.

- 75- Theys Jacques, L'approche territoriale du développement durable : condition d'une prise en compte de sa dimension sociale, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 1 | 2002, mis en ligne le 23 septembre 2002, consulté le 30 septembre 2016, URL : <http://developpementdurable.revues.org/1475>.
- 76- Tlilane Nouara Kaïd, *Le service public local au service du développement durable, Marché et organisations*, Vol 8, n° 1, 2009.
- 77- Torabi Fatemeh & El-Den Jamal, The Impact of Knowledge Management on Organizational Productivity : A Case Study on Koosar Bank of Iran, 4th Information Systems International Conference, Bali, Indonesia, November 2017.
- 78- Valérie Barbier et autres, *Service public local et développement durable*, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Vol avril, n° 2, 2003.
- 79- Valmohammadi Changiz & Ahmadi Mohsen, The Impact Management Practices on Organizational Performance : A Balanced Scorecard Approach, Journal of Enterprise Information Management, Vol 28, n° 1, 2015.
- 80- Vivien Franck-Dominique et autres, *Qu'est-ce que l'économie écologique?, L'Économie politique*, Vol 69, n° 1, 2016.
- 81- Wallace J. Craig & al, Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and The Moderating Role of Shared Felt Accountability : A managerial perspective, Journal of Applied Psychology, Vol 96, n° 4, 2011.
- 82- Wu Ing-Long & Hu Ya-Ping, Examining Knowledge Management Enabled Performance for Hospital Professionals : A Dynamic Capability View and The Mediating Role of Process Capability, Journal of The Association for Information Systems, Vol 13, n° 12, 2012.
- 83- Yang Seung-Bum & Choi Sang Ok, Employee Empowerment and Team Performance : Autonomy, Responsibility, Information, and Creativity, Team Performance Management, Vol 15, n° 5/6, 2009.
- 84- Yusoff Rosman Bin Md & al, Investigating The Relationship of Employee Empowerment and Sustainable Manufacturing Performance, International Review of Management and Marketing, Vol 6, n° 4, 2016.
- 85- Zack Michael & al, Knowledge Management and Organizational Performance : An Exploratory Analysis, Journal of Knowledge Management, Vol 13, n° 6, 2009.

III. المؤتمرات والملتقيات:

- 1- Al-Sharif Nizar et Bourquia Nazha, *Les systèmes de mesure de performance en collectivités territoriales : un éclairage à la lecture du processus d'institutionnalisation*, Comptabilités, économie et société, Montpellier, France, 2011.
- 2- Azon Aimé Togodo et Van Caillie Didier. *Outils de contrôle de gestion et performances des collectivités locales : Etat De La Littérature*, La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France, 2009.
- 3- Defeyt Phillipe, *Le social et l'environnement : des indicateurs alternatifs au PIB*, Séminaire Développement durable et économie de l'environnement, Institut pour un développement durable, Belgique, 2004.
- 4- Germain Christophe et Gates Stephen. *Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des*

pratiques des entreprises, XXVIII Congrès de l'Association Francophone de comptabilité – « Comptabilité et environnement », France, 2007.

5- Germain Christophe et Trébucq Stéphane, *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, Semaine sociale Lamy, n° 1186, France, 2004.

6- Lehyani Fatma et Zouari Alaeddine, Etude de l'impact de gestion des connaissances sur la performance de la caine logistique, Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Tanger, Maroc, Dec 2015.

7- Notat Nicole, *La performance à quel prix ?*, In entretiens de Valpré 2007, centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, France, 2007.

8- Renaud Angèle et Berland Nicolas, *Mesure de la performance globale des entreprises*, comptabilité et environnement, France, 2007.

9- Seghir Khalid Oulad et Gallouj Nizar, *Pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc à l'ère de la gestion par résultat : proposition d'indicateurs socioéconomiques*, Colloque international sous le thème : « management de la performance des organisations : quelles spécificités et quelles pratiques ? », Ecole nationale de commerce et de gestion, Tanger, Maroc, 2012.

IV. الأطروحات الجامعية والرسائل:

1- Acquier Aurélien, *Les modèles de pilotage du développement durable : Du contrôle externe à la conception innovante*, Doctorat en Science de Gestion, Ecole des Mines de Paris, France, 2007.

2- Guenoun Marcel, *Le management de la performance publique locale, Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*, Doctorat en Science de Gestion, Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, France, 2009.

3- Ponrouch Adrien, *Processus de mise en œuvre du développement durable par les collectivités : Suivi-évaluation du SD21000*, Doctorat Science de la terre et de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2008.

V. التقارير:

1- Commission européenne, *Le livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, 2001.

2- Commission mondiale sur l'Environnement et le développement, *notre avenir à tous*, Oxford University Press, Royaume-Uni, 1987.

3- Foran Tira, *Corporate social responsibility at nine multinational electronics firms in Thailand : A preliminary analysis*, Raport to the california global corporate accountability project, USA, 2001.

4- Gadrey Jean et autres, *Les indicateurs de richesse et développement : un bilan international en vue d'une initiative française*, Rapport de recherche commandité et financé par la DARES, France, 2003.

5- Hattabou Anas, *Le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation : Une approche par les systèmes ago-antagonistes, cas de deux entreprises pionnières au Maroc*, Doctorat en science de gestion, Université montesquieu-bordeau IV, France, 2011.

6- La Fabrique Spinoza, *Les indicateurs complémentaires au PIB : Etat de lieux et chemins de progrès*, 2012.

7- Landel Olivier et autres, *Démarches locales de la performance : pratiques et enjeux, Principes consacrés par la LOLF, Le rôle précurseur des collectivités locales*, Association des Communautés Urbaines de France, Paris, 2006.

8- Le Clézio Philippe, *Les indicateurs du développement durable et l'empreinte écologique*, Rapport du conseil économique, social et environnemental, France, 2009.

ملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة - القليعة



استبيان حول:

تأهيل الموارد البشرية كآلية للرفع من الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية
في ظل تحديات التنمية المستدامة

أطروحة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير

تحت إشراف:

أ.د. عدمان مريزق

إعداد الطالب:

بونار عمر

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات الضرورية للدراسة التي نقوم بها
استكمالا لبحث الدكتوراه تحت العنوان المذكور سلفا.

نرجو منكم قراءة العبارات والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث. لذا؛ فالرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر
(من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عبارة من العبارات المقترحة.

لكم منا فائق عبارات الشكر والتقدير.

السنة الجامعية: 2019-2020

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على مميزات وخصائص العينة الشخصية والوظيفية بالجماعات المحلية محل الدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي: بكالوريا أو أقل تقني سامي ليسانس مهندس ماستر

ماجستير دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: تأهيل الموارد البشرية

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولاً: التمكين الإداري					
أ- تفويض السلطة والاستقلالية					
1. تمنحني الإدارة السلطة الضرورية لممارسة مهامتي.					
2. أمتلك الاستقلالية في اتخاذ القرار الذي أراه مناسب في إطار ممارسة صلاحياتي دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.					
3. أحوز على ثقة الإدارة في أداء مهامتي.					
4. أتلقى التشجيع من الإدارة من أجل الإبداع والمشاركة في إيجاد حلول غير روتينية.					
5. تحرص الإدارة على تفرغي لممارسة مهامتي الأساسية.					
ب- التحفيز					
6. تعتمد الإدارة على الكفاءة في أداء العمل كمعيار أساسي للترقية.					
7. سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة عادلة.					
8. سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة تدفعني لتحسين أدائي في العمل.					
9. تحرص الإدارة على رفع الثقة بينها وبين الموظف من خلال التحفيز المناسب والعادل.					
10. يتم تحديث نظام المكافآت باستمرار ليساير التطلعات الحقيقية للموظفين.					
11. يتضمن نظام المكافآت على مكافئة جماعية تشجع التنسيق بين الموظفين.					
ج- التدريب والتطوير					
12. يتلقى الموظفون دورات تكوينية تسمح لهم بتتمة معارفهم بصفة دورية.					
13. تتبنى الإدارة سياسة تكوين واضحة وعادلة.					

					14. تتناسب الدورات التكوينية مع طبيعة المهام الموكلة للموظفين.
					15. تحرص الإدارة على تبني ممارسات تساهم في نقل الخبرات بين الموظفين.
					16. تتوفر الإدارة على مخطط تكوين واضح على المدى القصير.
					17. أعتمد على الحوار المباشر كألية لتطوير مهاراتي.
د- الاتصال					
					18. تعمل الإدارة على تشجيع ثقافة التعاون بين الأفراد.
					19. أتحصل على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار في الزمن والمكان المناسبين.
					20. تتوفر الإدارة على وسائل الاتصال التي تمكن من الوصول للمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.
					21. تستمع الإدارة لانشغالات العمال باهتمام وتعمل على إيجاد حلول لها.
					22. يتم إبلاغي بصفة آلية بالمعلومات التي تساهم في أداء مهامي.
					23. تتسم الإجراءات القرارات المتخذة من الرؤساء بالوضوح.
ثانيا- إدارة المعرفة					
أ- اكتساب وتوليد المعرفة					
					24. تشجع الإدارة الاحتكاك مع أصحاب الخبرة للاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
					25. تستخدم الإدارة مختلف التكنولوجيات المساعدة على إكساب الموظفين معارف جديدة.
					26. تشجع الإدارة العمل الجماعي لتطوير الأفكار وإيجاد الحلول وتشجع الأفكار الجديدة.
					27. تشجع الإدارة على مواصلة الموظفين لدراساتهم وتعمل على توفير الظروف المناسبة للتوفيق بين التكوين ومهامهم الوظيفية.
ب- تخزين المعرفة					
					28. توثق الإدارة مختلف المواقف والإجراءات المتخذة كحلول

					للمشاكل للاستفادة منها مستقبلا.
					29. تستخدم الإدارة الوسائل الإلكترونية لتخزين مختلف المعارف.
					30. تعتمد الإدارة على نظام ترميز يسهل عملية الاطلاع على المعارف المخزنة.
					31. تعمل الإدارة على توفير وسائل الحماية الضرورية التي تمنع عملية تلف أو ضياع المعارف المخزنة.
ج- مشاركة المعرفة					
					32. تعمل الإدارة على تنظيم لقاءات واجتماعات داخلية دورية لنقل المعارف بين الموظفين.
					33. تشجع الإدارة على استعمال البدائل الإلكترونية في تبادل المعارف.
					34. تعمل الإدارة على تطوير شبكة الاتصالات الداخلية لتسهيل تبادل المعارف والخبرات.
					35. يساعد الهيكل الوظيفي للإدارة على تبادل المعارف.
د- تطبيق المعرفة					
					36. تطبيق المعرفة أولوية أساسية للإدارة.
					37. تدعم الإدارة عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في الأنشطة اليومية بالوسائل الضرورية.
					38. تناسب المعارف المتحصل عليها لممارسة المهام المكلف بها.
					39. تعمل الإدارة على الحد من كل إجراء يعرقل تطبيق المعرفة المكتسبة.
					40. ترافق الإدارة من خلال خبراء عملية تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: الأداء الشامل

العبارات					غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
أولاً: الأداء الاقتصادي										
										1. تحاول الإدارة تحقيق الاستغلال الأمثل للميزانية المتاحة لتنفيذ مهامها.

					2. تراقب الإدارة عملية استغلال الموارد المتاحة لتنفيذ مختلف المهام.
					3. تراقب الإدارة الوقت الضائع وتعمل على الاستغلال الأمثل له.
					4. تقيس الإدارة مردودية العمال وتعمل على الرفع منها.
					5. تتابع الإدارة بحرص عدد المناصب المنشأة وتعمل على ضبطها بصفة عقلانية.
					6. تخضع مختلف نشاطات الموظفين لعملية تقييم دورية من حيث الجودة والتكلفة.
					7. تتابع الإدارة بشكل مستمر مدى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين منها.
					8. تراقب الإدارة آجال استلام الطلبات وتنفيذ الخدمات للحرص على عدم تعديها الآجال المقررة.
					9. تتابع الإدارة مختلف احتجاجات المواطن باهتمام وتعمل على وضع الحلول المناسبة والحرص على رضاهم.
					10. تقدم الإدارة تقارير دورية حول تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف الموضوعية ومدى توافق الموارد المخصصة مع المستعملة.
ثانيا: الأداء الاجتماعي					
					11. تحرص الإدارة على الاستغلال الأمثل لقدرات العمال بوضعهم في مناصب مناسبة.
					12. تحرص الإدارة على حل الصراعات الداخلية التي من شأنها التأثير على ظروف العمل.
					13. تسهر الإدارة على متابعة حوادث العمل التي يمكن أن يتعرض لها الموظفون وتضع إجراءات للوقاية منها.
					14. تتابع الإدارة باستمرار مدى رضا الموظفين عن ظروف العمل.
					15. تخصص الإدارة ميزانية مناسبة للخدمات والأنشطة الاجتماعية المختلفة.
					16. تحرص الإدارة على التعامل مع الموردين المحليين عند اقتناء مختلف حاجياتها.

					17. تعمل الإدارة على توظيف الكفاءات المحلية القاطنة بإقليم الجماعة المحلية.
					18. تحرص الإدارة على التواصل الدائم مع المواطنين وتعزيز العلاقة بينهم.
					19. تعد الإدارة بصفة دورية تقارير حول أنشطتها يمكن للمواطن الاطلاع على محتواها.
					20. تحسن الإدارة إدماج المستخدمين الجدد وتساعدهم على ممارسة مهامهم.
					21. تفضل الإدارة ترقية الموظفين الحاليين على اللجوء إلى التوظيف الخارجي.
					22. تحرص الإدارة تحسين طرق الاستقادة من خدماتها وضبطها وفق احتياجات المواطن.
ثالثاً: الأداء البيئي					
					23. تضع الإدارة الإجراءات التي من شأنها التقليل من استهلاك الطاقة وتشجع على إتباعها.
					24. تعمل الإدارة على استعمال مواد غير مضرّة بالبيئة والمحيط.
					25. تقوم الإدارة بحملات دورية للتوعية حول البيئة وطرق المحافظة عليها.
					26. تتخذ الإدارة الإجراءات المناسبة للمحافظة على بيئة الإقليم المسؤولة عنه.
					27. تشجع الإدارة على المشاركة في مختلف التظاهرات والملتقيات المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها.
					28. تضع الإدارة كل الإجراءات الردعية للمحافظة على البيئة في إقليمها.
					29. تولي الإدارة أهمية بالغة لإدارة النفايات على مستوى إقليمها للمحافظة على البيئة.
					30. تضع الإدارة مخططات بيئية تقوم بتحسينها باستمرار في شكل أهداف تسعى لتحقيقها.

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والتقدير

