

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين. سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

## تنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية

إعداد الطالب :

السعيد جقيدل

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الإنتساب	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	سطيف 2	أستاذ محاضر أ	الرزقي كتاف
مشرفا ومقررا	سطيف 2	أستاذة التعليم العالي	فيروز زرارقة
عضوا ممتحنا	سطيف 2	أستاذ محاضر أ	عادل غزالي
عضوا ممتحنا	الأغواط	أستاذ التعليم العالي	البودالي بن عون
عضوا ممتحنا	المسيلة	أستاذة محاضرة أ	حورية علي شريف

السنة الجامعية : 2021/2020م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين. سطيف2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

## تنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية

إشراف :

أ.د فيروز زارقة

إعداد الطالب :

السعيد جقيدل

UNIVERSITE SETIF2

السنة الجامعية : 2021/2020 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيدنا محمد وآله الطيبين الطاهرين أجمعين

وآخرون معهم إلى يوم الدين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرfan

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ...

الحمد والشكر لله حمدا كثيرا طيبا بلينا يليق بجلال وجهه وعظم سلطانه

الذي أمدنا بالصبر والثبات لإتمام هذا العمل المتواضع ...

أخلص عبارات الشكر وأصدق كلمات العرفان تتوجه بها إلى الأستاذة المشرفة :

البروفيسورة زرارقة ماي فيروز على توجيهاتها القيمة ونصائحها الهمينة ودعمها المستمر لنا جزاها الله عنا كل الخير ...

الشكر موصول كذلك إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ...

السعيد جعيدل

# إهداء

إلى روح والدي الطاهرة ...

رحمه الله وأدخله فسيح جنانه ...

إلى والدي حفظها الله ورعاها ...

إلى زوجتي الكريمة وابنتي إحسان أماني

وابني أكرم عبد القادر

حفظهم الله ورعاهم ...

إلى جميع أفراد عائلتي ...

أهدي ثمرة جهدي ...

السعيد جتيدل

# فهرست المحتويات

فهرست المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكروعرفان
	إهداء
6-2	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
الفصل الأول: التصور النظري والمنهجي للدراسة	
8	أولا - الإطار المفاهيمي للدراسة :
8	1- بناء إشكالية البحث
14	2- الفرضيات
18	3- أسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة
18	أ- أسباب إختيار الموضوع
19	ب- أهمية الدراسة
20	4- أهداف الدراسة
21	5- تحديد المفاهيم لموضوع الدراسة
43	6- الدراسات السابقة
70	7- القراءات الموجهة للدراسة
74	ثانيا- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :
74	1-2- مجالات الدراسة
74	1-1-2- الدراسات الإستطلاعية .
75	2-1-2- المجال الجغرافي والمكاني للدراسة
79	3-1-2- المجال البشري
81	2-2- عينة الدراسة
87	3-2- نوع الدراسة والمنهج المتبع .
89	4-2- أدوات جمع بيانات الدراسة



93	5-2- أساليب المعالجة الإحصائية
95	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الفصل الثاني : متطلبات تنمية الموارد البشرية في المنظمة</b>	
98	تمهيد
98	أولا : التدريب Training
98	1-1- ماهية وآلية ضبط مفاهيمه
100	2-1- أهمية التدريب
101	3-1- أهداف العملية التدريبية
102	4-1- مجال التدريب وعناصره
103	5-1- تكوين المهارات المهنية أو التدريب بالتعلم
110	6-1- منظومة التدريب
114	7-1- أنواع التدريب
115	8-1- خطوات ومراحل العملية التدريبية
116	9-1- مراحل العملية التدريبية
121	10-1- معوقات العملية التدريبية
137	ثانيا : التطوير التنظيمي للموارد البشرية
138	1-2- خصائص ومكونات التطوير التنظيمي
141	2-2- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي
143	3-2- تصنيفات التطوير التنظيمي وأنواعه
146	4-2- مميزات التطوير التنظيمي وإفتراضاته
149	5-2- مراحل وأساليب التطوير التنظيمي
152	6-2- نماذج التطوير التنظيمي
154	7-2- العوامل المؤثرة في عمليات التطوير التنظيمي
154	8-2- الفرق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي
156	9-2- مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي

159	10-2- عوائق التطوير التنظيمي
165	11-2- نتائج التطوير التنظيمي الإيجابية والسلبية
169	خلاصة
الفصل الثالث	
الفصل الثالث : تمكين الموارد البشرية في المنظمة	
172	تمهيد
172	أولا : تحليل مفهوم تمكين الموارد البشرية
184	ثانيا : أسباب التمكين
186	ثالثا : نتائج تطبيق التمكين في المنظمة
190	رابعا : مستويات التمكين
192	خامسا : المفاهيم المرتبطة بالتمكين
203	سادسا: أبعاد التمكين للموارد البشرية
212	سابعا : متطلبات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
233	خلاصة الفصل
الفصل الرابع	
الفصل الرابع : الموارد البشرية وإدارة المعرفة في المنظمة	
236	تمهيد
236	أولا : ماهية إدارة المعرفة وتطورها
246	ثانيا- متطلبات التحول لإدارة المعرفة
250	ثالثا- المعرفة التنظيمية ومنظمات المعرفة
259	رابعا – عناصر إدارة المعرفة ومتطلبات نجاحها في المنظمة
262	خامسا – عمليات إدارة المعرفة في المنظمة
269	سادسا- إستراتيجية إدارة المعرفة
272	سابعا- تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمة

275	ثامنا - المنظور الجديد لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة
289	تاسعا- إدارة المعرفة وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية في المنظمة
294	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس
	الفصل الخامس : الدراسة الميدانية للموضوع
297	تمهيد
297	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
297	ثانيا - عرض وتحليل بيانات الدراسة وتقديم تفسير لنتائجها
297	2- عرض وتحليل بيانات الاستمارة
297	2-1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول الخصائص العامة لعينة الدراسة
306	2-2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الأولى
332	2-3- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية
364	2-4- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثالثة
400	ثالثا- مناقشة نتائج الخاصة بالدراسة .
401	3-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء خصائص العينة والفرضيات المقترحة
401	3-1-1- مناقشة نتائج الدراسة البحثية الخاصة بالبيانات الشخصية
403	3-1-2- مناقشة النتائج بناء على تحليل وتفسير الفرضيات المقترحة
417	3-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
422	3-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء القراءات الموجهة للدراسة
427	3-4- النتيجة العامة للدراسة
434	خاتمة الدراسة .
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس قائمة الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
79	الجدول رقم (01) يمثل توزيع الفئات المهنية في مختلف مصالح المؤسسة
81	الجدول رقم (02) يوضح حساب النسب الممثلة وكذا حجم العينة الممثلة للمجتمع المدرس
85	الجدول رقم (03) يوضح توزيع العمال و العينة المختارة في المؤسسة بحسب مناصب عملهم
86	الجدول رقم (04) يمثل توزيع مفردات العينة على حسب مختلف المصالح والأقسام في المؤسسة
104	الجدول رقم (05) يوضح الخصائص المميزة بين التدريب والتعليم
107	الجدول رقم (06) يوضح الإختلاف بين التعليم والتدريب
110	الجدول التالي رقم (07) يوضح الفرق بين التدريب والتنمية على حسب أندرو سيكولا
114	الجدول رقم (08) يوضح أنواع التدريب
121	الجدول رقم (09) يوضح مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
124	الجدول رقم (10) يوضح مسؤولية تخطيط التدريب
125	الجدول رقم (11) يوضح نجاح عملية تخطيط النشاط التدريبي
128	الجدول رقم (12) يوضح أنواع البرامج التدريبية
134	الجدول رقم (13) يظهر مستويات تقييم فعالية برامج التدريب
143	الجدول رقم (14) يوضح أهداف التطوير التنظيمي في المنظمة
146	الجدول رقم (15) يوضح الفرق بين مداخل التطوير الثلاثة
149	الجدول رقم (16) يوضح أهم إفتراضات التطوير التنظيمي
151	الجدول رقم (17) يوضح مراحل التطوير التنظيمي
162	الجدول رقم (18) يوضح أهم مهارات المستشار وكيفية ممارستها في المنظمة
165	الجدول رقم (19) يوضح المقارنة بين التغيير و التطوير التنظيمي داخل المنظمة
168	الجدول رقم (20) يوضح إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
179	الجدول رقم (21) يوضح أهمية التمكين
181	الجدول رقم (22) يوضح أهداف التمكين
188	الجدول رقم (23) يوضح نتائج التمكين على الأفراد والمنظمة

189	جدول رقم (24) يوضح العوامل المؤثرة على نتائج تمكين العاملين في المنظمة
195	الجدول رقم (25) يوضح الإختلافات والفروقات بين التفويض والتمكين
198	الجدول رقم (26) يوضح الإختلافات والفروقات بين المشاركة والتمكين
200	الجدول رقم (27) يوضح الفرق بين صناعة وإتخاذ القرار في المنظمة ذات التمكين
201	جدول رقم (28) يوضح نماذج القرارات
207	الجدول رقم (29) يوضح متطلبات أبعاد تطبيق التمكين الهيكلي في المنظمة
217	الجدول رقم (30) يوضح المقارنة بين المدير التقليدي والمدير الممكن
220	الجدول رقم (31) يوضح أبعاد الثقة الأساسية في المنظمة
227	الجدول رقم (32) يوضح نوعية الهيكل التنظيمي المتعلق بالتمكين
229	الجدول رقم (33) يوضح مميزات إستخدام الهيكل العضوي للتمكين الإداري للعاملين
232	الجدول رقم (34) الذي يحدد المحاور وأهداف تمكين تنمية الموارد البشرية
239	الجدول رقم (35) يوضح مهام إدارة المعرفة الإدارية
241	الجدول رقم (36) يوضح المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة المعرفة
256	الجدول رقم (37) يوضح أهداف المنظمة من إعتمادها على تطبيق إدارة المعرفة
259	الجدول رقم (38) يوضح القضايا التي تؤدي لتفعيل الأهداف المعرفية للمنظمة
263	الجدول رقم (39) يوضح عمليات إدارة المعرفة في المنظمة
267	الجدول رقم (40) يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
269	الجدول رقم (41) يوضح كيفية الإستفادة من إدارة المعرفة في المنظمة
277	الجدول رقم (42) يوضح المقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة
298	جدول رقم (43) يوضح لنا توزيع أفراد العينة في المؤسسة حسب الجنس
300	جدول رقم (44) يوضح لنا توزيع أفراد العينة في المؤسسة حسب السن الخاص بالفئات العمرية
301	جدول رقم (45) يوضح لنا توزيع أفراد العينة في المؤسسة حسب الشهادة المتحصل عليها (المستوى الدراسي)
303	جدول رقم (46) يوضح لنا توزيع أفراد العينة في المؤسسة حسب طبيعة العمل
305	جدول رقم (47) يوضح توزيع أفراد العينة بالمؤسسة حسب الأقدمية في العمل
306	جدول رقم (48) توزيع إجابات أفراد العينة في المؤسسة حسب أهمية عملية التدريب
308	جدول رقم (49) توزيع إجابات أفراد العينة حسب عدد المرات تدرّب فيها العمال

310	جدول رقم (50) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب مكان التدريب ومن قام بتدريب العمال في المؤسسة
311	جدول رقم (51) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب كيفية إستفادة العمال من عملية التدريب في المؤسسة
313	جدول رقم (52) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب نوعية التدريب الذي قام به العاملين
315	جدول رقم (53) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب الإعتبارات التي يتم على أساسها التدريب بالمؤسسة
316	جدول رقم (54) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب متطلبات عملية التدريب في المؤسسة
318	جدول رقم (55) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب أهداف القيام بعملية التدريب في المؤسسة
320	جدول رقم (56) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب تخطيط إحتياجات عملية التدريب والتطوير بدلالة إحتياجات المؤسسة للتطوير
323	جدول رقم (57) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب عمليات التطوير بدلالة تأثيرها في العاملين بالمؤسسة
325	جدول رقم (58) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إختيار نوعية برنامج التدريب والتطوير وعلاقته بطبيعة العمل في المؤسسة
328	جدول رقم (59) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب فعالية برامج التدريب والتطوير بدلالة فوائدها في المؤسسة
330	جدول رقم (60) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب الصعوبات التي تعيق العمال على تطوير أداء مهامهم في العمل بالمؤسسة
332	جدول رقم (61) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب رضي العمال على عملية تدريبهم وتطوير قدراتهم
334	جدول رقم (62) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب ممارسة العمل بحرية وإستقلالية في المؤسسة
337	جدول رقم (63) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب تأثير العمل بحرية وإستقلالية على العاملين بالمؤسسة
339	جدول رقم (64) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب أدائهم للعمل جماعيا
342	جدول رقم (65) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب عملهم ضمن مجموعة في المؤسسة

344	جدول رقم (66) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إتخاذ القرارات في المؤسسة
347	جدول رقم (67) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إستفادة العمال من العمل الجماعي في فريق العمل
349	جدول رقم (68) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب عملية تفويض العمال في المؤسسة
351	جدول رقم (69) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب نوعية التفويض في المؤسسة
353	جدول رقم (70) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب المسؤول على عملية التفويض في المؤسسة
356	جدول رقم (71) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما تمثله عملية التفويض للعاملين في المؤسسة
359	جدول رقم (72) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب متطلبات عملية تفويض العاملين في المؤسسة
361	جدول رقم (73) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب آراء العاملين في تقدير جهودهم في المؤسسة
364	جدول رقم (74) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب الغرض من الوسائل التكنولوجية بدلالة مساهمة إستعمالها في المؤسسة
366	جدول رقم (75) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات
368	جدول رقم (76) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب دور نظام المعلومات في المؤسسة وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات
371	جدول رقم (77) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب المعلومات الواجب توفرها لإنجاز الأعمال المؤسسة
373	جدول رقم (78) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب توافق المعلومات في العمل مع المنصب الوظيفي بالمؤسسة
375	جدول رقم (79) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب طريقة الحصول واكتساب المعلومات في المؤسسة
378	جدول رقم (80) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب الإستفادة من المعلومات بالمؤسسة

380	جدول رقم (81) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب توفر المؤسسة على مهارات مهنية بدلالة نوعية هذه المهارات
382	جدول رقم (82) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب طريقة إكتساب المهارات المهنية في المؤسسة
385	جدول رقم (83) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب الرغبة في إكتساب المهارات بالمؤسسة
388	جدول رقم (84) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إستخدامات المهارات المعرفية المكتسبة في المؤسسة
390	جدول رقم (85) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب آرائهم في تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم
392	جدول رقم (86) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إدارة وتوثيق خبرات ومهارات العاملين في المؤسسة
395	جدول رقم (87) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب متابعة تطبيق الأفكار الجديدة ومساهمتها في إيجاد حلول لمشاكل العمل المختلفة بالمؤسسة
398	جدول رقم (88) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب تحويل خبرتهم ومهارتهم ومعلوماتهم



فهرس قائمة الأشكال

الصفحة	رقم وعنوان الأشكال
12	الشكل رقم (01) نموذج دراسة
13	الشكل رقم (02) شرح كيفية بناء موضوع الدراسة وسؤال إنطلاق إشكالية البحث
16	الشكل التالي رقم (03) يوضح مؤشرات العملية التدريبية
17	الشكل رقم (04) يوضح مؤشرات تطوير الموارد البشرية
75	الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي يوضح تقسيم المصالح والوظائف في المؤسسة
80	الرسم البياني للشكل رقم (06) يوضح توزيع القدرات البشرية حسب المكانة الوظيفية في المؤسسة
105	الشكل رقم (07) يظهر الإختلاف بين التدريب والتعليم
108	الشكل رقم (08) يظهر الإختلاف بين التدريب والتنمية
113	الشكل رقم (09) يوضح منظومة التدريب في المنظمة
123	الشكل رقم (10) يوضح أهمية وعناصر تخطيط النشاط التدريبي
190	الشكل التالي رقم (11) يوضح مستويات التمكين الإداري في المنظمة
191	الشكل التالي رقم (12) يوضح المستوى الخامس للتمكين الإداري في المنظمة
192	الشكل رقم (13) يوضح مستويات التنمية المعنوية للعاملين
202	الشكل رقم (14) يوضح مساهمة تمكين العاملين في جودة القرارات
203	الشكل رقم (15) المتمثل في أبعاد التمكين الإداري
216	الشكل رقم (16) يوضح الإستعدادات للتمكين
265	الشكل رقم (17) يظهر لنا مختلف التفاعلات التي تحدث للحصول على المعرفة وإكتسابها
267	الشكل رقم (18) الذي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
275	الشكل رقم (19) يوضح مختلف تأثيرات إدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة
323	الشكل رقم (20) الذي يوضح خطوات تخطيط القوي العاملة في المؤسسة
327	الشكل رقم (21) يوضح علاقة إختيار أسلوب التدريب والهدف من عملية التدريب

# مقدمة

### مقدمة :

يتطلب أداء الوظائف والمهام في المنظمة تنظيماً إدارياً تحدد فيه الأدوار والصلاحيات التنظيمية بصورة تمكنها من تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها داخل المنظمة ، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين ، في مختلف مجالات التنمية البشرية التي تهتم بالعنصر البشري ، وقد كان نتاج ذلك تصاعد الأهمية الإستراتيجية للعاملين وتأقلمهم المباشر مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، فتزايد الإهتمام بالموارد البشرية من طرف التنظيمات المعاصرة منطلقه الإعتراف بأهمية الدور الذي تكتسبه من خلال تنمية وتطوير القدرات التنافسية للمنظمات، وإبتكار السلع والخدمات، وتفعيل الإستخدام المناسب للتقنيات والموارد المتاحة بالشكل الصحيح .

فالمنظمة اليوم تخضع إلى عدة متغيرات مؤثرة في مستوى كفاءتها و فاعليتها التنظيمية، و من أهم هذه المتغيرات التي تخضع لها المنظمة العناصر البشرية أو الموارد البشرية فهي من المقومات الأساسية لنجاح المنظمة بحيث تتوفر هذه الموارد على كفاءات و قوى عمل تستخدمها خدمة للتنظيم من أجل تحقيق أهدافه، و لا يمكن القيام بذلك بدون موافقة إدارية ، فالإدارة هي السبيل الوحيد والأمثل لتحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها هذه المؤسسات ، وماظهور المتغيرات في عالم الوظيفة والعمل إلا نتيجة للحاجة لاكتساب العاملين للمهارات وللخبرات والمعارف المرتبطة بالتغيرات الإقتصادية والصناعية والتكنولوجية.

فإننتقال التنظيمات من مرحلة البساطة إلى التعقيد وفق تبعات تزايد متطلبات تطور المجتمع من أجل تلبية حاجاته الأساسية، صاحب هذا التحول حدوث التغيرات في مجموعة الأفكار والسلوكيات ضمن ممارسات أفراد ، و عليه ظهرت بعض الظواهر الإجتماعية الجديدة المتمثلة في حدوث إشكاليات تنظيمية نتيجة للتطور الحاصل مما إستدعى ضرورة إيجاد حلول لها، أوجب هذا إدخال بعض التعديلات على النمط التنظيمي ، و لو جزئياً من خلال فهم وتحليل و تفسير واقع سلوك الأفراد وإدراك احتياجاتهم و رغباتهم من أجل تحقيق إطار تنظيمي متكامل موحد الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فالموارد البشرية بما تمتلك من قدرات ومهارات تعد الثروة الحقيقية التي تمتلكها أي منظمة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، بحيث يعتبر المحور الأساسي الذي تدور حوله الأهداف فهو إما عامل بها أو مستهدف بما تقدمه من خدمات و سلع ، وعليه فإن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى إهتمامها بهذا العنصر الحيوي، وهذا ما يفسر البحث المستمر الذي قام ويقوم به العلماء والباحثون منذ عشرينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا بغرض تحسين مستوى الأداء ومنه زيادة إنتاجية المنظمات بما يؤثر على مستوى أدائها داخل المنظمة بما يتلائم مع التغيرات .

لذلك تسعى المنظمة جاهدة لإحداث التكيف بين المنظمة وإمكاناتها وقدراتها التنظيمية والتغيرات الحاصلة ، بإستمرارية نشاط تنمية الموارد البشرية بصورة ديناميكية تفاعلية بمعرفة الإحتياجات الإدارية والتنظيمية والقيام بالإجراءات المناسبة في المكان والزمان الضروري لذلك بإستغلال الفرص المتاحة من إمكانات وقدرات والتقليل من التهديدات المؤثرة عليها مسبقا ، بتنمية مواردها البشرية التي تشمل على كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع

متطلبات العمل المسند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي يمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى.

وننتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري جديد يختلف عن المفاهيم والأفكار الإدارية التقليدية ، وكان لهذا التحول الأثر البارز على مكانة وأهمية الموارد البشرية ، فالإهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة نتيجة للدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات ، وتستخدم المنظمات على إختلافها في كل الجوانب نوعين من الموارد لتحقيق أهدافها :

- موارد مادية ومالية متمثلة في المعدات والآلات والتكنولوجيا المستعملة ، والأموال التي تستخدم لشراء تلك الوسائل والأدوات.

- والموارد البشرية التي تعتبر العنصر الفعال والرئيسي لعملية النشاط الممارس في المنظمة.

فهي تعتبر من أهم الوظائف للمنظمة بإهتمامها بالعنصر البشري ، الذي له كفاية إنتاجية وخدمائية عالية إذا استخدم بطريقة صحيحة ، تشتمل على مجموعة من الأنشطة متمثلة في أنشطة رئيسية منها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية وإستقطابها والقيام بعملية تحفيزها ، تنمية وتدريبهم لإكتسابهم قدرات ومهارات جديدة تتلائم مع متطلبات العمل ، مع إحكام تسيير وإدارة شؤون العاملين والمستخدمين في المنظمة ، كما تساهم في إكتسابه لقدرات ومهارات إتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين معا .

وعليه اليوم تدرك المؤسسات المعاصرة أهمية المعرفة وقيمتها الحقيقية، وكذلك ما تراكم لديها من خبرات وتجارب فنجدها تبحث عن حلول تمكنها من التقاط تلك المعرفة وإعادة إستخدامها في عمليات التشغيل اليومية وإجراءات إتخاذ القرار المتبعة لديها ، ومن هذا المنطلق يتميز إطار تمكين إدارة المعرفة في المؤسسة الذي تقدمه بأنه الأكثر فاعلية حيث يحتوي على حزمة متكاملة من الخدمات التي تجميع بين دقة التطور التقني والتطبيق العملي بما يلبي كافة إحتياجات إدارة المعرفة للمؤسسة ، تركز بصفة أساسية على أربعة عناصر هي الأفراد والعمليات والتكنولوجيا والمعرفة نفسها، فالتطبيق الصحيح لإدارة المعرفة وإستخدام المعرفة وتحقيق الإرتباط بين أعضاء الفرق بالإضافة إلى تعزيز التغذية الراجعة على العمليات والإجراءات والسياسات والإستراتيجيات، من شأنه أن يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة ، ومما يزيد من ذلك أيضا الإهتمام بالمعرفة وإدارتها في المؤسسة وتبني الممارسات الإدارية الحالية التي تؤدي لذلك تقوم إدارة المعرفة بتطوير أدوات ونظم لصناعة المعرفة ونشرها وتقاسمها، وهي تدعم عملية صناعة القرار وبناء الميزة التنافسية .

وعليه دراستنا الحالية تعالج موضوعا بغاية الأهمية بالنظر لإهتمام المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية بهذا المجال في رفع قدراتها الإنتاجية لأعلى المستويات التنفيذية والتشغيلية ، فالإنسان هو أساس العملية الإنتاجية ومحورها ولذلك تسعى هذه المؤسسة للإهتمام بمواردها البشرية بالتركيز على تنمية هذه الموارد ، لأنها تساعد المؤسسة على التميز والتطور بتنمية قدراتهم ، وتطوير مهاراتهم بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة في تمكين العاملين وإدارة معرفتهم بزيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة

القادرة على العمل في جميع المجالات ، بحيث يضمن مجال التدريب والتطوير ، وتمكين العاملين ، ومعه الجانب المعرفي للعاملين بالمؤسسة ، تحقيق النجاح والإستمرارية في الوقت الحاضر ومواجهة مختلف التحديات وتجاوزها بالشكل الصحيح .

و من جهة أخرى تحاول الدراسة التعرف على أهمية موضوع تنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة بإعتباره من المحاور الأساسية والإستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين، بهدف زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر والمتواصل لتطوير الأداء الفعلي، بحيث تعتبر وظيفة تنمية الموارد البشرية من الوظائف الحيوية في المنظمة، بالنظر لما تقوم به عملية بناء المؤهلات والقدرات المهنية للعمال بالإستدامة في رفع كفاءة العمال العملية ، وإكتسابهم المهارة المطلوبة لذلك وتنميتها المستمرة ، يعتمد التدريب الناجح والفعال على التدريب المستمر بتصميم فرص قابلة للتعلم من طرف إدارة الموارد البشرية ، وبتطوير قدراتهم ومهاراتهم بتأهيلهم على حسب ضرورة وظروف العمل وإحتياجات كل عامل في منصب عمله وتمكينهم من أداء مهامهم من خلال الثقة والمشاركة الجماعية وإتخاذ القرارات بشكل جماعي ، وإدارة معرفتهم بالنظر لأنها تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب وإستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية .

و على ذلك إرتأينا تقسيم هذا البحث الموسوم بتنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية إلى خمسة فصول تتضمن مايلي :

**الفصل الأول** أولا تضمن الإطار الإشكالي للدراسة بتحديد الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال تحديد الإشكالية والفرضيات ، وكذا أسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة ، مع ذكر أهداف الدراسة وتحديد المفاهيم ، إلى جانب تناول الدراسات السابقة والتعرف عليها ، ثانيا تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بالتعرف وإستكشاف مجالات الدراسة التي منها المجال الزمني والمجال الجغرافي والمجال البشري ، كما أننا تعرفنا وحددنا عينة الدراسة والمنهج المستخدم المتبع في الدراسة بإعتمادنا على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والإستمارة .

**في الفصل الثاني** الذي عنوانه متطلبات تنمية الموارد البشرية في المنظمة والذي حاولنا فيه التعرف على أولا : **التدريب Training** من خلال ماهية وألية ضبط مفاهيمه ، أهمية التدريب وأهدافه العملية ، مجال التدريب وعناصره في منظومة التدريب بالتطرق لأنواع التدريب ومراحله وفق البرامج التدريبية التي يتم تقييمها (متابعة وتقييم) وإستخلاص معوقات العملية التدريبية في المنظمة .

**ثانيا : التطوير التنظيمي للموارد البشرية (OD) Organisationnel Développement**

من خلال معرفة خصائص ومكونات التطوير التنظيمي ، أهمية وأهداف التطوير التنظيمي ومختلف تصنيفات التطوير التنظيمي وأنواعه ، ومميزاته وإفتراضاته ، ومراحله وأساليبه المتبعة التي تستخدم نماذج معينة تتأثر بالعوامل المؤثرة في عمليات التطوير التنظيمي ، ولا يمكن لنا التكلم عن التطوير ولا نتكلم على التغيير ومعرفة الفرق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي ، ومقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي بتحصيل النتائج .

أما الفصل الثالث : الذي عنوانه تمكين العاملين في المنظمة بحيث تناول فيه تحليل مفهوم تمكين العاملين ، وأسباب التمكين ونتائج تطبيقه في المنظمة ، ومعرفة مستويات التمكين والمفاهيم المرتبطة به ، وإدراك أبعاده ومتطلبات إستراتيجيته في المنظمة .

كما أن الفصل الرابع الذي عنوانه الموارد البشرية وإدارة المعرفة في المنظمة ، بحيث تعرفنا على ماهية إدارة المعرفة وتطورها ، ومتطلبات التحول لإدارة المعرفة من حيث المعرفة التنظيمية ومنظمات المعرفة ، كما أنها تتضمن عناصر لنجاحها وفقا لعمليات إدارة المعرفة في المنظمة والتحول لإستراتيجية تأثير على أداء المنظمة ، وعلى تنمية الموارد البشرية في المنظمة .

وأخير في الفصل الخامس الذي عنوانه الدراسة الميدانية للموضوع تناولنا فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة وتقديم تفسير لتنتائجها بالتطرق لعرض وتحليل بيانات الإستثمارات المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة ، والفرضيات الفرعية الثلاثة ، ومناقشة النتائج الدراسة الميدانية و النظرية بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية المقترحة وفي الأخير التوصل إلى النتيجة العامة .

وبطبيعة الحال فإن أي دراسة علمية تقابلها صعوبات متعددة ومختلفة ، يمكن أن تكون عقبات تحد من إتمام وإكمال الدراسة ، فمجال البحث العلمي يعتبر من المجالات التي تضم صعوبات كثيرة ، بحيث يواجه الباحث خلال قيامه بالبحث العلمي العديد من الصعوبات والمشكلات في مجالات البحث العلمي، وتختلف هذه الصعوبات وفقا للتخصصات المتنوعة، والتي تعيق مهمته في إنجاز البحث العلمي، ويجب أن يكون الباحث قادرا على تجاوز هذه الصعوبات منها :

صعوبات الدراسة و البحث : من بين الصعوبات التي واجهتنا

1- صعوبة تحديد معالم إشكالية موضوع الدراسة من خلال صياغة سؤال الإنطلاق وإشكالية الدراسة .  
2- صعوبة إختيار المنهجية الصحيحة : يجب وضع إستراتيجية تتماشى مع موضوع البحث، كما لا بد من تحديد نوع التصميم والمنهج الذي يقدم الإجابات على الأسئلة المطروحة في البحث .  
3- صعوبة تحديد عينة الدراسة : ينبغي جمع عدد من المشاركين لإنجاز البحث ومعرفة مجتمع البحث وعينته المقصودة .

4- صعوبة الإختيار الصحيح لمكان الدراسة الميدانية : بحيث أن المؤسسة محل الدراسة والبحث تعتبر من دعائم نجاح في البحث العلمي الميداني والتي لها دورا مهما في دعم البحث والباحث .

5- صعوبة التعامل مع البيانات : دراسة وفهم البيانات التي تم جمعها ومعالجتها يعتبر من العوامل والعناصر المهمة من أجل إتمام الدراسة المتعلقة بالبحث ، فعدم إمتلاك الباحث للمعلومات الكافية حول موضوع البحث العلمي الذي يقوم به الأمر الذي يؤدي إلى عدم قدرة الباحث على حل هذا الموضوع بالشكل الأمثل، وإجراء البحث العلمي بالطريقة الصحيحة.

6- صعوبة التعامل الواقعي مع المراجع وتنوعها وكثرتها وإختلاف تناولها لموضوع دراستنا بالنظر للإختلاف في أسلوب كل مرجع عن المرجع المتاحة لنا والتي تم تجميعها، بحيث أن كل مرجع له خصوصيته ، مما ينتج

عنه كم كبير في المعلومات عند جمعها تكون مهمة وغير مرتبة وفق نسق معين، الأمر الذي يشكل تحديا للباحث في إيجاد مواطن التوافق المشتركة تجمع بين هذه المعلومات وتنظيمها ضمن هيكلية واضحة ومعلومة .

7- صعوبة تمييز المراجع ذات الصلة والقريبة من موضوع دراستنا بحيث وجدنا صعوبة في التمييز بين ما هو مرتبط بشكل مباشر بقضية البحث وغيره من المواد العلمية التي ليس لها الصلة بها، فالهدف من البحث التركيز على تناول مشكلة البحث بشكل محدد ودقيق .

8- عدم تحديد وقت إنجاز الرسالة : يعد ضيق الوقت من أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه الباحث أثناء قيامه بالبحث العلمي، حيث في بعض الأحيان يتطلب من الباحث أن ينجز بحثه العلمي في سرعة كبيرة لأسباب مختلفة، ويؤثر هذا بشكل سلبي على جودة البحث العلمي.

وللتغلب على المشاكل والصعوبات التي واجهتني في إعداد هذا البحث العلمي إتخذت جملة من الإجراءات والتي من بينها

- تحديد معالم موضوع الدراسة ومعرفة مختلف الخطوات الواجب إتباعها للوصول لبحث علمي وفق الأطر السليمة والصحيحة له .
- تحديد المشكلة التي نريد دراستها وفق منهج علمي ، ويعد هذا الأمر من أهم الأمور التي يجب أن يحرص الباحث عليها، ويساعد هذا الأمر في كتابة الباحث لبحثه العلمي بطريقة صحيحة.
- قمنا بجمع المصادر والمعلومات الكافية عن موضوع الدراسة، ويعد هذا الأمر من أهم الأمور التي يجب أن يقوم بها الباحث ، بالإطلاع على جميع المعلومات التي تتعلق وترتبط ببحثه العلمي والإحاطة بها .
- كما أننا وضعنا بدائل لحل المشاكل التي صادفتنا ، من خلال جمع البيانات، ووضع الفرضيات والمعلومات، ويقوم بربط هذه الفرضيات مع المعلومات التي حصل عليها وذلك من أجل وضع الحلول والبدائل للمشكلة.
- كما أن لتعاون الأستاذة الدكتورة المشرفة والدور الكبير الذي قدمته لنا بالنصح والتوجيه والإرشاد والدعم المعنوي الأثر الإيجابي والحافز المعنوي لنا مما إنعكس ذلك على نفسياتنا ومعنوياتنا بالشكل السليم والذي أدى بنا لتقديم أفضل جهد لنا خدمة للعلم وتشريفا للأستاذة المشرفة ومساهمة لنا في إثراء البحث العلمي .

الفصل الأول :

التصور النظري والمنهجي للدراسة

---



الفصل الأول : التصور النظري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة .

1. بناء إشكالية البحث .
  2. الفرضيات .
  3. أسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة .
    - أ. أسباب إختيار الموضوع .
    - ب. أهمية الدراسة .
  4. أهداف الدراسة .
  5. تحديد المفاهيم .
  6. الدراسات السابقة .
  7. القراءات الموجهة للدراسة .
- ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .
- 1-2- مجالات الدراسة .
  - 2-2- عينة الدراسة .
  - 3-2- منهج الدراسة .
  - 4-2- أدوات جمع بيانات الدراسة .
    - أ. الملاحظة .
    - ب. المقابلة .
    - ج. الإستمارة .
  - 5-2- أساليب المعالجة الإحصائية .
- خلاصة الفصل .

أولاً : الإطار المفاهيمي للدراسة

### 1- بناء إشكالية البحث :

تعيش المنظمات العالمية اليوم تحولات هامة وتغيرات سريعة ومتلاحقة على جميع المستويات أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة جعلت منها تتخذ إجراءات لتسهيل أداء مهام عمالها بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة مختلف التغيرات ، إستجابة لتلك التغيرات التي شهدها النظام الإقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية، بحيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية ، فالتنظيم عبارة عن تجمع بشري يعملون بالتنسيق والتعاون فيما بينهم لأجل تحقيق أهداف مشتركة وفقا للأدوار المنوطة بكل واحد من الأعضاء والمسؤوليات المحددة لهم ، فالإهتمام الرئيسي في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به ، وتحديد جماعة العمل ، وتشكيل مراتب السلطة وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية ، وتعد فترة العشرينيات من القرن الماضي بداية التركيز على تناول فكرة التنظيم والتنظيمات في شكل أبحاث ، ثم تطور ذلك مع التطور الحاصل في النهج العلمي والمعرفي زادت طرق القياس للخصائص التنظيمية والعمليات الإدارية ومعرفة المفاهيم المرتبطة بالتنظيم وظهر العديد من المداخل والنظريات التي في مجملها تؤكد على أهمية التنظيم في حياة الأفراد والجماعات وبالتالي المجتمع عموماً ، في محاولة جادة لإيجاد تفسير موحد عام نظري وتطبيقي في دراسته وكانت هاته الأعمال منطلق لدراسات إمبريقية متتالية في التنظيم.

أدى ذلك إلى ظهور توجهات جديدة أساسية في الحقل الإداري معبرة عن أنماط جديدة من التنظيم والتسيير في العلاقات المختلفة بين الفرد والمنظمة ، ذات التأثير الفاعل مع التكنولوجيا المتطورة والإتصالات والمعلومات ، بحيث تعتبر المنظمة الوعاء التنظيمي لجميع العمليات التي تحدث فيه من خلال إحتواء النظم الإدارية على مجموعة من المفاهيم الحديثة ، بحيث نجد أن المتغيرات المتسارعة في بيئة ومحيط العمل والضغوط المرافقة، جعلت من المؤسسة تسارع لإحتواء المفاهيم الجديدة والمطروحة أكثر من قبل وتطبيقها على مستوى تسييرها ، لذلك إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال تنميته ، فالتركيز على العنصر البشري بتحسين كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وزيادة حماسه للعمل تتوقف عليه كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

ولهذا كانت أولوية المنظمة تنمية الموارد البشرية التي تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الإستفادة الكاملة من الموارد البشرية، بحيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في معارفه ومهاراته وقدراته بالشكل الذي يضمن تضييق الفجوة بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة.

بحيث أن الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات الإبداعية والمبتكرة من العناصر المهمة التي يجب البحث عنها ، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف للمنظمة.

فالإهتمام المتزايد من طرف إدارة الموارد البشرية بتوفير متطلبات الراحة للعامل و كل احتياجاته من أجل الإستفادة منه بالكيفية الصحيحة التي تحقق الأهداف المرجوة من ذلك والتي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، بحيث أن أي منظمة تجارية أو صناعية أو خدماتية ولتحقيق أهدافها مع ما ينسجم وأهداف الأفراد العاملين يمكن لها من إستغلال والإستفادة من كفاءاته ومهاراته وقدراته في العمل إذا ما أحسن التصرف فيها ، بالإعتماد على مواردها المادية والبشرية خاصة عندما تكون متلائمة وطبيعية العمل ، مع اللوائح والقرارات والأنظمة الملزمة للسير الحسن للعمل .

والملاحظ على موضوع تنمية الموارد البشرية أنه ينطلق من حقيقتين : الأولى أكدتها الدراسات والمصادر العلمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية حيث تشير إلى أن المنظمات تواجه مجموعة من التحديات التي يصعب التكهن بها من خلال خطورتها وأبعادها ، إذ أن إنجاز الأعمال في هذه المرحلة أصبح قائما على التدريب والتكوين والتعليم ، وكذا التكنولوجيا العالية الإستعمال تتطلب إعادة النظر في طرق الإستخدام العقلاني للموارد البشرية ، بما يضمن التخلص من الروتين وتقليص فرص العمل المتاحة وتسريح العمال وفقدان العنصر البشري لقيمته ، نتيجة التحديات المختلفة في مجال ضبط أمور العمل ومتطلباته .

الثانية تشير إلى أن الموارد البشرية تشكل أهم عنصر أو مورد من موارد المنظمة الذي يسهم في نجاح عمل المنظمات ، لذلك يتطلب من المنظمات اليوم العمل على تكيف هذا المورد بما يتلائم مع تحقيق الأهداف والعمل على إيجاد الإدارة الملائمة له ، إن هذا الإتجاه يستلزم العمل مع التوجه للتخصص ، أدى الإهتمام المتزايد بالعنصر البشري المؤهل من طرف الإدارة إلى تمكين العامل داخل المؤسسة من خلال فتح المجال للمشاركة الفعالة وتحقيق رغباته وتلبية حاجياته الضرورية .

مما أدى إلى التحول بالإهتمام من نموذج منظمة التقليدية إلى مايسمي بالمنظمة التكنولوجية ، وما إتبع ذلك من تغيرات في أعلى مستوى إلى أدنى مستوى بالتمكين الذي يعتبر مطلباً أساسياً للمؤسسات والمنظمات خصوصا الإتجاه الذي يهدف لتطبيقه ، يقوم هذا المدخل على فلسفة جديدة تؤكد التركيز على الإطار المسير للمؤسسة وعلى العاملين أثناء تأدية العمل ، عوضا عن التركيز على المنافسة بين المؤسسات ، بالقيام بعمليات التحفيز والتوجيه ومبدأ ديمقراطية الإدارة في تعاملها مع العاملين بالمشاركة ونشر وتوزيع فرق العمل الجماعية ، والتمكين إستراتيجية إدارية ومهارة مكتسبة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين المتواصل في أساليب وأدوات العمل الإداري الحديث .

أصبحت المعرفة لغة عالمية ومن مكتسبات المنظمة وضرورتها بحيث أن إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر، من أهم الأفكار الحديثة وذات أثر فعال على نجاح المؤسسات التي ينبغي عليها إعتبار الرأس المال البشري والمعرفي من أساسيات إدارة المعرفة التي مضمون أفكارها إمكانية الاستفادة مما لدى

المؤسسة من معلومات ومعرفة شاملة لكل إحتياجاتها وما تحتويه من عناصر فعالة ممثلة في نقاط القوة والضعف .

والمعرفة الإدارية ليست نتاج عوارض اعتباطية ، وإنما هو نتيجة أسس منهجية علمية وتطور قواعد متبعة ومن أهم القواعد المشاركة في المعلومات وإتاحتها للجميع في مجالها التنظيمي بحيث تعتبر الأفكار حتمية للتغير الحاصل في المفاهيم التي تتحكم في عمل الإدارة، بحيث لم يتبقى المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد والمالية وتصريف الأعمال الإدارية بالشكل الروتيني السابق ، لتتجاوز ذلك إلى الأعمال الجديدة التي ظهرت في معترك العمل الإداري وما أحدثته من ظهور عدة مفاهيم لكل منها أهداف محدد وصياغة تنفيذية .

في الوقت الحاضر أضحت المعرفة لغة التواصل بين التنظيمات ، قوة أساسية لتطور المجتمعات في العالم بحيث منذ بداية القرن العشرين (20) ، حدثت نقلة نوعية وكمية في الفكر الإقتصادي والإداري إذ إعتبرت المعرفة أساسية في تحديد ورسم سياسة التنظيمات المحلية والإقليمية والعالمية في المنافسة الصناعية والخدماتية مرتكزة بالأساس على توفير الظروف والوسائل الأنجع وإكتساب المعرفة من خلال إنتاج المعرفة ، ومع تزايد الطلب المستمر على مكونات المعرفة وإدارتها ، إستدعت الضرورة المعرفية بجعلها حقلا مستقلا يعالج بمنهجية علمية واضحة معبر عنه بالأصول الإستراتيجية للمنظمة داخليا وخارجيا ، وإذا تم تتبع مراحل إكتساب والتحول للمعرفة العالمية ( knowledgegl transformation) نجد بأنها مرت بثلاث مراحل أساسية وهي :

- "عصر التنوير:(enlightenment) المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة .

- العصر الصناعي : (thetndustrialera) وفيه كان الأمر الغالب هو التوجه لتطبيق للمعرفة

- عصر المعرفة : وفيه كان الإتجاه الغالب المتمثل في التعرف على معرفة المعرفة

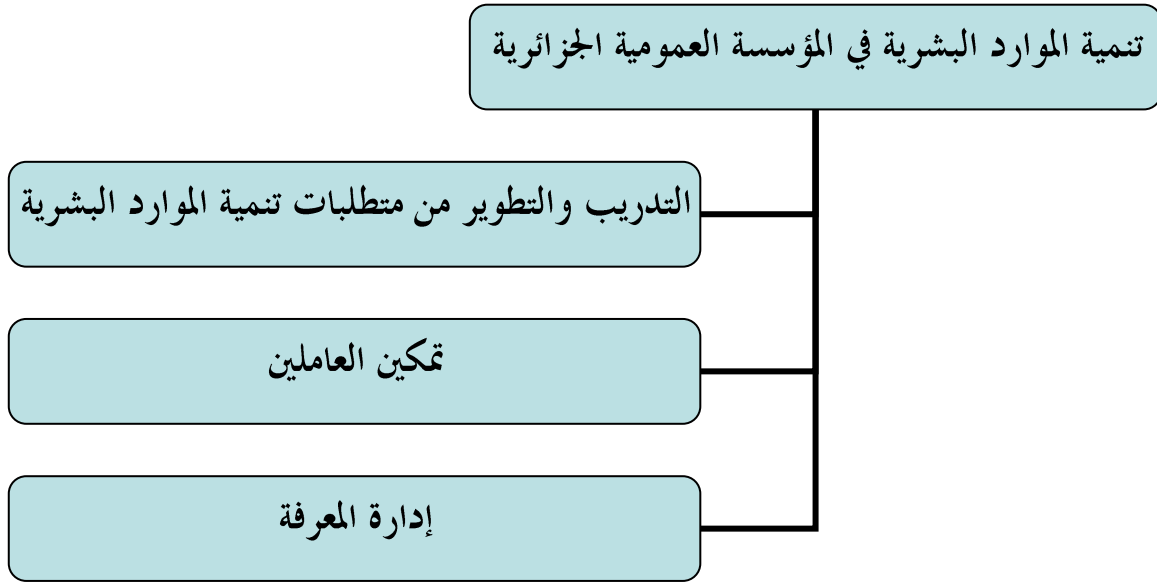
(Krowledge about krowledge) وفهما والتعامل مع مقتضياتها على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة .

كما أننا نجد مفهوم إدارة المعرفة حديث النشأة في التطبيق ، في مجال المؤسسات السائرة للنجاح والإستمرارية والتطور وإحداث التميز ، فالمؤسسات ذات التوجه للتعلم تهدف إلى تطبيقه بكل الوسائل والأساليب العلمية والإدارية التنظيمية الحديثة المتاحة لها، وما المؤسسات العمومية الجزائرية إلا أمثلة عن تلك المؤسسات التي تبحث عن ضمان مكان تواجدتها وتموقعها محليا وعالميا ، بحيث عرفت عدة متغيرات وتحولات جذرية وهيكلية أحدثت شرخا وفجوة كبيرة في أنظمة تسييرها وإدارتها التنظيمية وهي حاليا مازالت تحاول فرض نفسها وفق منظور جديد ومتحول مواكب لأنماط التشكل الإدارية العالمية والمحلية ، وتعرف المؤسسات الجزائرية بإختلاف توجهاتها وتنوع أنشطتها، الكثير من التحديات منها ما هو على المستوى الداخلي والمتمثل في قدرة مسيري المؤسسة من تحقيق التوافق ما بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ، أما على المستوى الخارجي يتمثل في قدرة المؤسسة للتأثير في البيئة الخارجية والتكيف فهي تبحث جاهدة عن النجاعة الإقتصادية من خلال تطوير المؤسسة في

عدة جوانب منها التكوين والتدريب لرفع كفاءة العاملين في الأداء المهني ، والتطوير التكنولوجي في الأساليب والقيام بعملية الإتصال الفعال والمشاركة في المعلومات ، فالمجال التقني والتنظيمي مهم للمؤسسة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية المهنية للعمال والوصول إلى تحقيق إدارة الأفراد ذوي معرفة ، وفق هذا التوجه والمنظور العام تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤل الرئيسي المتعلق بمايلي :

هل تساهم متطلبات تنمية الموارد البشرية في تمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب COTO-SUD بالأغواط ؟

ومن أجل توضيح سؤال الإنطلاق نقترح نموذج دراسة يتمثل في مايلي : الشكل رقم (01) من إعداد الطالب :



الشكل رقم (02) يوضح شرح كيفية بناء موضوع الدراسة وسؤال إنطلاق إشكالية البحث :

هل تساهم متطلبات تنمية الموارد البشرية في تمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب COTO-SUD بالأغواط ؟

الجانب الإستقرائي  
لمشكلة البحث

المجال الميداني

الجانب الديناميكي  
لمشكلة البحث

المتغير المستقل المؤثر

المجال الموضوعي  
المؤسسة العمومية  
الجزائرية  
المجال المكاني :  
دراسة ميدانية ولاية  
الأغواط  
\* مؤسسة قطنيات  
الجنوب  
المجال البشري :  
الإطارات العليا ، والإطارات  
الوسطى ، أعوان التحكم .  
المجال الزمني :  
2019/2014

متطلبات تنمية الموارد البشرية :

\* تدريب وتطوير الموارد البشرية : يكتساب المعارف والمعلومات ، المهارات والقدرات المهنية، تعديل وتحسين الإتجاهات والسلوكيات ، الرقابة الذاتية وتقييم الرقابة الإدارية .

المتغير التابع

التمكين الهيكلي : العمليات الإدارية في الهيكل التنظيمي ، دور فرق العمل ، المسؤولية وتفويض الصلاحيات الإدارية ، التمكين النفسي: معنى العمل، حرية التصرف والمسؤولية، التحفيز المعنوي ، التأثير بالمشاركة في إتخاذ القرارات ، إدارة المعرفة : معرفة تنظيمية ، صريحة وضمنية ، المهارات والخبرات ، المشاركة في المعرفة بالإتصال بالمعلومات وبناء نظم المعلومات .

تفاعل وتداخل هذه المتغيرات تحدد معالم الإشكالية

بمعنى

ماذا نريد أن ندرس؟ وماهي النتائج المتأمل تحقيقها

تحديد الإرتباطات الموجودة بين متغيرات الدراسة بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب COTO-SUD بالأغواط ؟

الهيكل التساؤلي للبحث من إعداد الطالب الباحث .

## 2- الفرضيات :

تعتبر تنمية الموارد البشرية أحد آليات تطور المنظمات، وتحقيقها لرسالتها وغاياتها الذاتية والمشاركة، ويشكل إخضاعها للدراسة تشخيصا وتحليلا أحد أركان نجاح المنظمة أولا، وقيادتها والعاملين فيها ثانيا، فضلا عن تميز المنظمة وتكيفها مع مختلف التغيرات، على هذا الأساس الإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح تقتضي تنظيم البحث من خلال تقديم إجابات محتملة في شكل فرضيات تقبل الفحص والتمحيص، تعتبر أفضل طريقة لتوجيه البحث بصفة منظمة ودقيقة (Rigueur)، إن أي عمل لا يمكن إعتباره بحثا حقيقيا إذا لم ينظم من خلال فرضية أو عدة فرضيات يتوجب على الباحث بعد قيامه بالتساؤلات وتحديد الأهداف الدراسية، قيامه بعملية صياغة فرضيات يتوقع منها مساعدته في تفسير مشكلة البحث، فإنه في الواقع يجب على أسئلة البحث ولكن بشكل مبدئي، وفيها تستثار الجوانب التي يريد الباحث إستكشافها وفهمها وصفا أو تفسيريا لذلك يستلزم طرح فرضيات بشكل دقيق، " تتمثل أساسا بالتصريح بتنبؤ بعلاقة بين عنصرين أو أكثر ويتضمن تحقيق أمبريقي بما سنكتشفه واقعا" (1) من خلال :

- " إن الفرضية تؤسس حول تصور نظري ومعرفة تمهيدية للظاهرة المدروسة .

- إن الفرضية تقدم للبحث خط توصيل (Fill Conductor) مهما بدءا من صياغته وهي تعوض التساؤل الرئيسي في هذه الحالة .

- تمثل الفرضية مؤشر لإختيار البيانات .

- على إعتبار أن البحث يمثل حركة الذهاب والإياب بين التصورات النظرية والعمل الإمبريقي فإن الفرضيات تشكل نقاط الإتصال بينهما وتعطي له جسامته (Aptitude) وحيوية للموضوع .

وتضمن الإنسجام بين جانب البحث التصورات النظرية والعمل الإمبريقي" (2) .

- الفرضية تعرف على أنها إجابات محتملة على أسئلة البحث لإختبار وجود إرتباطات أو علاقات سببية بين متغيرين وأكثر، حتى يتم القيام بالحكم على الإقتراح الموجود في الفرضيات من الضروري إدراك الباحث بأن الظواهر الإجتماعية ومنها الإدارية نادرا ما يكون وراءها سبب واحد في المبدأ العام بحيث

1- موريس أنجرس، البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، سنة 2004، ص 151.

2- بشتله مختار، أثر نقل التكنولوجيا وإنعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى إقتصاد السوق حالة الجزائر، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة أجهزة القياس والمراقبة العالمة سطيف، رسالة دكتوراة علوم منشورة شعبة علم الإجتماع التنمية كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم الإجتماع، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر سنة 2006/2005 ص 201 نقلا عن :

Raymond quay Luc van conn peuhoudj Manuel de recherché en sciences soles dunab Paris 1995 PP 117-

تتعدد الأسباب والعوامل المؤثرة تبعا لتعدد الظواهر وترابطها <sup>(1)</sup>، وعليه فإن هذه الفرضيات بإعتبارها إجابات مقترحة لأسئلة بمعنى أنها تمهيد " لجملة مقترحات يتم من خلالها إيجاد حل معين لمشكلة قيد الدراسة والتأسيس، تتخذ شكلين عند صياغتها النفي أو الإثبات ، صيغة النفي تنفي وجود علاقة إرتباط أو فروق بين المتغيرين وصيغة الإثبات والقبول تثبت وتؤكد وجود علاقة أو فروق بين المتغيرين" <sup>(2)</sup> وهذا ما نسعى لإثباته من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية بإعتمادنا على فرضية الإثبات بوجود علاقة إرتباطية بين المتغيرين ، وحتى يبلغ البحث أهدافه وغاياته كان من مستلزمات البحث إختبار الفرضيات ، وقد صيغت الفرضية الرئيسية والفرعية للبحث كالتالي :

الفرضية الرئيسية :

تنمية الموارد البشرية تساهم في تمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب COTO-SUD بالأغواط.

وعليه فإننا ومن خلال تتبعنا للدراسات النظرية التي تناولت تنمية الموارد البشرية وكذا التمكين وإدارة المعرفة ، نجد بأن هناك نظريات وأطروحات فكرية نحاول إسقاطها في بناء الفرضية العامة الرئيسية والفرضيات الفرعية معتمدين على دراستنا الإستطلاعية ومشاهدتنا اليومية للمؤسسة مكان إجراء الدراسة الميدانية لها مؤشرات تقاس بها وهي :

أولا - المتغير المستقل : متطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل في

\* التدريب من متطلبات تنمية الموارد البشرية ، يركز على منح المعارف والمهارات من أجل أداء جيد للوظائف الحالية التي يشتغلون فيها بالإعتماد على التكوين والتعليم المستمر والتأهيل الموارد البشرية ، تدريب وتنمية الإدارة وفق برامج هادفة خاضعة للمتغيرات البيئية والتنظيمية .

\* التطوير الإداري والتنظيمي من متطلبات تنمية الموارد البشرية: خدمة لبناء المهارات العملية في إتخاذ القرارات وهي المهمة الأساسية للمدراء في كافة المستويات الإدارية بحيث أن لكل منظمة تصمم طرق أو عدة طرق للتطوير الإداري وفق حاجاتها وظروفها وإمكاناتها، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم و سياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة .

ثانيا- المتغير التابع : تمكين إدارة المعرفة يتمثل في

- تمكين العاملين يتعلق بتمكين هيكلي متمثل في العمليات الإدارية ، فرق العمل ، المسؤولية وتفويض الصلاحيات الإدارية ، نظم المعلومات والإتصال .

1- حامد سوادى عطية ، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم ، دار المريخ للنشر الرياض المملكة العربية السعودية ، 1413هـ/ 1993 ، ص 50 .

2- علي سليم العلاونة ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية ، ط1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن سنة 1416هـ/ 1996 م ، ص 23 .



تمكين نفسي متمثل في المعنى ، حرية التصرف ، التحفيز المعنوي ، المشاركة في إتخاذ القرارات التأثير ، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية .

- إدارة المعرفة : معرفة تنظيمية (صريحة وضمنية ) ، إكتساب المعرفة وتطويرها ، تنظيم المعرفة وتقييمها ، مشاركة المعرفة وتطبيقاتها ، معنى المهام وقيمتها، من خلال تنمية القدرات والمهارات بأكثر كفاءة وفعالية بتوسيع قواعد المعلومات وتحديثها والإستمرار في التعليم وإستخدامها في إنتاج مخرجات معرفية جديدة بتطوير قدراتها ومهاراتها للوصول إلي معطيات تسمح بإتخاذ القرارات والتصريف بالشكل السليم في الأمور التنظيمية .

للفرضية العامة فرضيات فرعية لها مجموعة من المؤشرات تتمثل في مايلي :

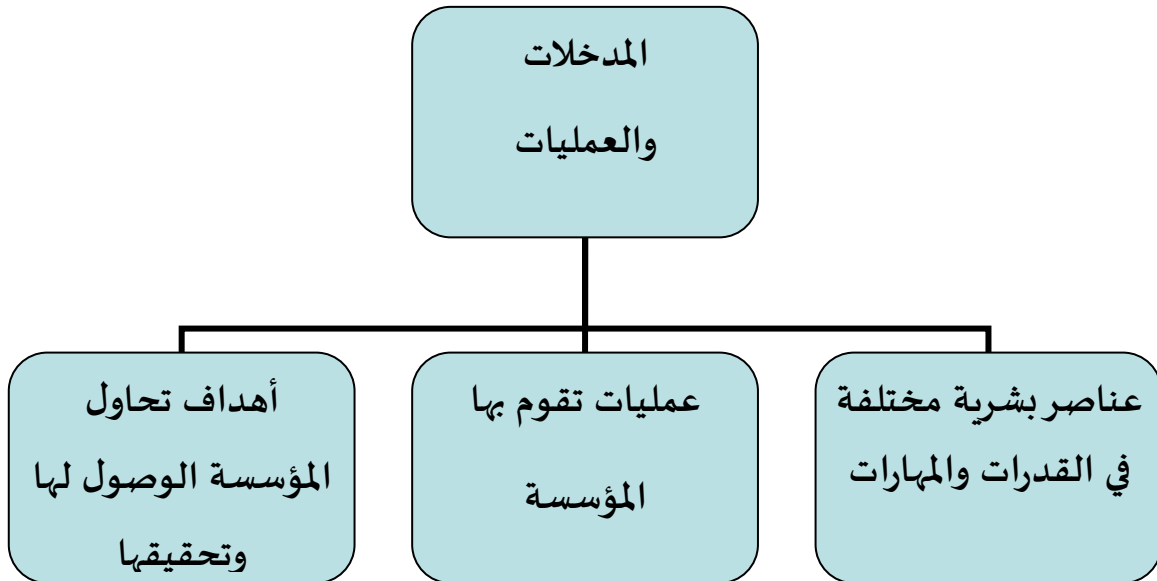
**الفرضية الفرعية الأولى :**

التدريب والتطوير من متطلبات تنمية الموارد البشرية التي تؤدي إلي زيادة في مهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب محل الدراسة.

\* تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية ديناميكية وفعالة مستمرة في المؤسسة فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، وإستمرارها بالمؤسسة يتجسد من خلال متطلباتها التي من بينها :

\* التدريب : يتم من خلاله إنجاز العملية التدريبية وتشمل العناصر التالية :

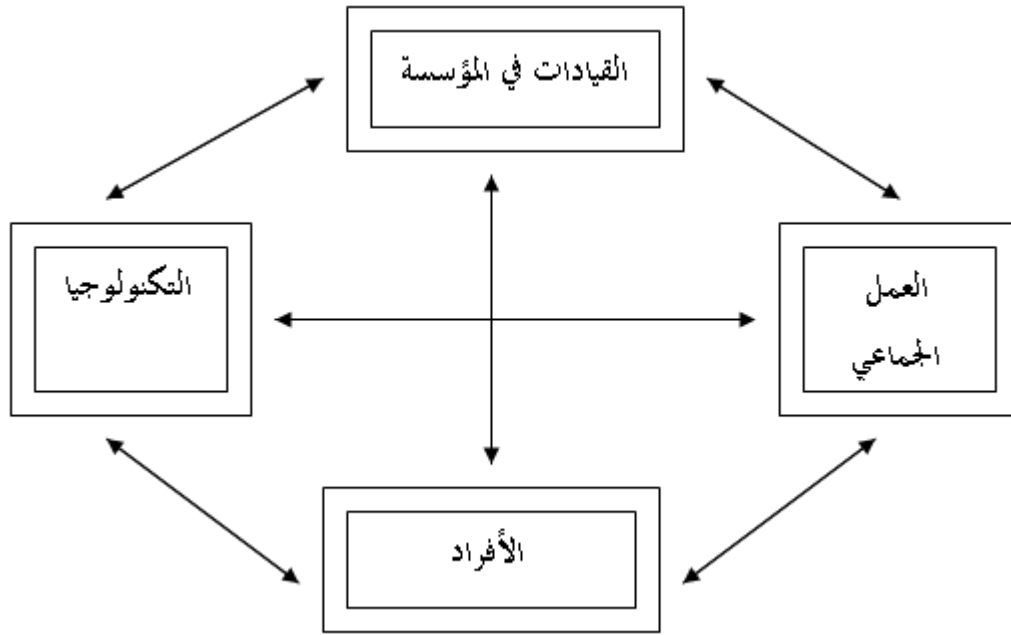
- تحديد وتقدير الإحتياجات التدريبية ، تحديد الأهداف التدريبية، الموضوعات التي تشتمل عليها البرنامج التدريبي ، تصميم البرامج التدريبية ، تنفيذ البرامج التدريبية ، متابعة وتقييم البرامج التدريبية ( يؤدي ) لتحسين أداء الأفراد وجماعات العمل ، تحسين سلوك العمال الفردي والجماعي وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ، وفق برامج مخططة يتم توجيهها للعاملين في المؤسسة بهدف إكتسابهم معارف ، مهارات وسلوكيات ) ، والشكل التالي رقم (03) يوضح مؤشرات العملية التدريبية :



\* التطوير:

- وبتطوير الموارد البشرية في المؤسسة تتحصل على تدريب فرق العمل ، بتحسين عمليات التجديد وطرق حل المشاكل ومواجهتها بالأفكار والإقتراحات من خلال مايلي :
- تطوير الفرد وتغيير مستوى دوافعه وقدراته ( الأهداف ، الدوافع والقدرات ) وبين المنظمة (أهداف، وظائف، تكنولوجيا ) و إحداث تغيير أو تعديل في سلوك وإتجاهات الفرد .
- تطوير العلاقات بين الأفراد بالتفاعل بين المجموعات وزيادة قدراتهم ومهارتهم .
- المشاركة في تطوير العمل الجماعي من خلال حل المشاكل وإتخاذ القرارات الجماعية .
- تطوير القيادات بتقديم الأفكار للتطوير، والبحث عن الأساليب الجديدة في العمل ، وتحفيز العاملين للإقبال عليه ، والكفاءة في إدارة الموارد البشرية والقدرة على الإلهام والرؤية الصحيحة في التخطيط والتوجيه.

والشكل رقم (04) يوضح ذلك تطوير الموارد البشرية :



ومؤشرات الفرضية الفرعية الأولى في مايلي :

- المكون المعرفي : يوفر هذا المكون الأسس، والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب .
- المكون المهاري : إكساب وتنمية وتطوير طرق ووسائل أداء الأعمال في المؤسسة .
- المكون الإتجاهي: توفير الخبرات ذات الآراء والأفكار والقيم أو تعديلها ، أو تغييرها ، بما يحقق أهداف التغيير السلوكية ، التي تسعى إليها العملية التدريبية .
- وبالتالي الوصول لتحقيق الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها منها :
- الإنتاجية بتحسين القدرة على والإنجاز في الأداء ، وتحقق الإنتاج المطلوب في وقت محدد وبالشكل السليم .
- الإستقرار بتحقيق الإلتزام والتقليل قدر الإمكان من معدل دوران العمل.

- الفعالية بإنجاز المهام بأحسن الطرق الممكنة بأقل التكاليف وبجودة عالية في وقت قصير .  
الفرضية الفرعية الثانية :

يساعد تدريب وتطوير الموارد البشرية على تمكينهم من إتخاذ القرارات الجماعية بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب محل الدراسة .

ومؤشراتهما تتمثل في مايلي :

- التمكين النفسي بتدريب الموارد البشرية على إكتساب الثقة في أداء المهام وحرية التصرف ،  
المسؤولية وتفويض الصلاحيات .

- التمكين الهيكلي بتطوير أسلوب العمل بتكوين فرق العمل التي تدار ذاتيا ، والمشاركة في المعلومات بين الرئيس والمرؤوس، تقليل مركزية عملية إتخاذ القرار ، العمل الجماعي والمشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل المهنية والتنظيمية .

الفرضية الفرعية الثالثة :

تدريب وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب محل الدراسة على استخدام المعلومات والمعرفة يمكنهم من تبادل الخبرات وتوثيق تجاربهم العملية في مهامهم ومسؤولياتهم فيما بينهم لتحقيق متطلبات الزبائن والعملاء.

ومؤشراتهما تتمثل في مايلي :

- تخطيط المهارات والمعرفة بتقدير إحتياجات المؤسسة من المهارات والمعرفة المستقبلية التي تتلائم مع نوعية التكنولوجيا المتوفرة وطريقة الإستخدام .

- مقارنة الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما تتوفر عليه من مهارات ومعرفة .

- المشاركة في المعلومات بين العمال والإدارة بتحديد الفجوة المعلوماتية بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها.

- زيادة المعرفة والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتدربون خلال التدريب

- صقل المهارات الحالية وإكساب الفرد مهارات جديدة .

- تطوير المعلومات المتراكمة للخبرات والتجارب السابقة للعمال .

3- أسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة :

أ- أسباب إختيار الموضوع : توفرت لنا أسباب مهدت لإختيار هذا النوع من الدراسات تكمن فيما يلي  
\* ضعف الإهتمام من طرف المؤسسات العمومية الجزائرية من حيث الإهتمام بتطوير الموارد البشرية وتنميتها.

\* حاجة المؤسسة الجزائرية لإصلاح إداري وتنظيمي وتسييري في منظومتها مما يسمح لها ويتيح زيادة قدرتها الفعلية في العمل حفاظا على بقائها وإستمراريتها ونموها بالرجوع إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة بوسائل وميكانيزمات متوفرة وصالحة قابلة للتطبيق والتي ترجو من خلالها تحقيق نتائج ملموسة ومؤكدة .

### ب- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في نوعية الموضوع في حد ذاته من خلال التطرق إلى موضوع تنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الجزائرية والتي تستمد طاقات عملها من العنصر البشري والنظرة المتزايدة لهذا المتغير الأساسي في أي عملية إنتاجية باعتبارها عملية مستمرة ومحاولة تفسير بعض المعضلات الخاصة بهذا الإطار المؤسسي كما انه يعد أثراء نظريا وإسهاما في إبراز أفكار جديدة فيما يخص نوعية الدراسة التي تظهر جوانب أخرى، وإتمام للدراسات السابقة التي تناولت هذه المواضيع من الجهة النظرية السوسولوجية وتتمثل فيما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في إظهار مواقع القوة والضعف بالنسبة للمنظمة .
- أهمية الإهتمام بالقوى العاملة والقيام بعملية توجيه أفضل لها بإتاحة الفرصة لها وتوفير وسائل وظروف عمل مناسبة
- تكنولوجيا المعلومات والإتصال فرضت نفسها على الواقع التنظيمي .
- وضع إدارة الموارد البشرية في البرامج التنموية والتنفيذية ، من خلال دراسة مختلف المفاهيم الحديثة في إدارة شؤون الموظفين وعلاقتها بتنمية الرأس المال البشري في المنظمات الحديثة .
- المؤسسات المعاصرة اليوم تتبنى مفاهيم إدارية من أجل السيرورة الحسنة لواقعها مثل التمكين وإدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية .
- له مساهمة علمية من خلال الجانب النظري الذي يحاول فيه الباحث الدارس لهذا الموضوع تفكيك وتحليل وتفسير إشكالية الدراسة بالتوجه إلى الإستثمار في الرؤية الجديدة والأطر وحالات الإدارية في مجال إدارة تنمية الموارد البشرية والتمكين الإداري وكذا إدارة المعرفة .
- الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمات لتحقيق الأهداف .
- التمكين الإداري له علاقة بالمفاهيم الإدارية المعاصرة التي تخدم صالح العام للمنظمة من أجل التطور والنمو والإستمرارية مرتبط بالقضايا الإدارية الأخرى على غرار الجودة الشاملة إعادة هندسة الأعمال والوظائف والهيكلية ، وعمل فرق العمل ، المنظمة المتعلمة ، نجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية إما سببا أو نتيجة .
- التحول العام في الإستراتيجية الإدارية الجديدة خاصة مع ظهور مبادئ إدارية ومفاهيم عميقة في فهم ومساعدة الإدارة في تديرو وهيكلية تسيرو الموارد البشرية من أصول ملموسة معبر عنها بموارد الرأس المال البشري إلى مورد غير ملموس معبر عنه بالرأس المال الفكري له معرفة ودراية وقدرات أداء عالية من حيث المهارات والقدرات العملية .
- زيادة الإهتمام بالموارد البشرية التي تمثل أصول ملموسة ومحسوسة مادية ومعنوية في الحقل العلمي فهي منطلق لبحوث ودراسات أخرى تهتم بالمنظمة والدارس والباحث لموضوع التنظيم وخاصة علم الإجتماع التنظيم بالنظر لإحتوائه على روابط البحث في العلاقات العمالية والإدارية .

- المنظمات اليوم تسعى جاهدة إلى تحقيق النجاح بالإعتماد على المدخلات الجديدة في الفكر الإداري ومن بينها التمكين و المعرفة .

### 4- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي في مقدمتها الإجابة على المشكلة المطروحة والفرضيات المتداولة في هذه الدراسة كما يرى بولين يانغ " أن الأهداف المراد الوصول إليها تختلف من دراسة إلى أخرى فمنها من يهدف إلى وصف الحقائق ومنها من يهدف إلى تقديم تفسير لها أو ما يسعى للحصول على حقائق مدعمة بمفاهيم أمبريقية من أجل تكوين وعاء متكامل من الإطار والبناء النظري"<sup>(1)</sup> .

فموضوع تنمية الموارد البشرية وروافده من التمكين الإداري للعاملين ، وإدارة المعرفة ، يتم معالجته من زوايا وأبعاد مختلفة وفي مدة زمنية معينة مع الإبقاء على المجال مفتوح للمتغيرات والمستجدات الحاصلة في الزمان والمكان، نظرا لأن البحث العلمي عملية ذات بعد إستمراري تواصل صفتها السيرورة الدائمة لا تنهي عند حد أو نتيجة معينة لهذا كانت الدراسة محاولة منا لمعالجة زاوية معينة من زوايا تنظيمية إدارية لمفاهيم متعددة ذات مداخل مختلفة ، بحيث تحتل هذه المواضيع مكانة خاصة كونها تجمع بين ثلاثة علوم علم النفس بتخصصه التنظيمي وعلم الاجتماع بتخصصه تنمية الموارد البشرية وعلم الإقتصاد وهي كلها علوم إنسانية تهتم بالإنسان وما يحمله من مجموعة قدرات إذا ما تم إتاحة الفرصة لإظهارها فإنه يحقق الكثير من الأمور الجيدة ، بحيث أن الهدف من الدراسة تتجلى في مايلي :

- تحديد محتوى العلاقة بين التمكين الإداري ، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية .
- المساهمة وبالشكل البسيط في إرساء معارف جديدة ومضامين فكرية تساهم في إيجاد بعض الحلول في ما يخص الإشكاليات التنظيمية الإدارية العالقة .
- إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية والتمكين وإدارة المعرفة .
- معايشة بعض المظاهر التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية والتي تحدث تقدم وتطور في نظام إدارتها وبالتالي يجب تحليلها وإعطائها بعدا سيولوجيا .
- إمكانية اعتماد إدارة المعرفة كمدخل للتفكير في المجال الإنساني .
- دراسة وتحليل الواقع التنظيمي للمنظمة الجزائرية ومآتاعنيه من مشاكل تنظيمية .
- تطبيق تنمية الموارد البشرية ومختلف مدخلاتها والتمكين وإدارة المعرفة .
- لها بعد إستراتيجي من حيث الدراسة وتتبع مراحل ترسيخ الفكر الإداري التنظيمي الجديد في مختلف المنظمات .

1- Pauline Young Scientific Social And Research Further New Jeray Prentice Nell 1966 , P 14 .

- البحث في موضوع إدارة المعرفة يساعد في مواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية من أجل إيجاد حلول لمشاكل من حيث أنه يترتب على المنظمة من خلال الإدارة فهم مختلف النظريات والتطبيقات التكنولوجية بإعتبارها أساس بناء نظم إدارة المعرفة وهياكلها التنظيمية لإستخدامها في عمليات تطوير وتأسيس هذه المفاهيم .

- الكشف عن مضمون عمل إدارة الموارد البشرية ومتعلقاتها من تنمية وتمكين وإدارة المعرفة .  
- تحديد أبرز معالم التحول ومختلف التحديات التنظيمية التي لها علاقة برأس المال البشري وإدارة المعرفة أو الرأس المال الفكري والتي تشكل الإطار العام أو المرجع الكامل لفهم المجال الموضوعي والتنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

- التطرق لبعض متغيرات الدراسة من منطلق التراكم المعرفي والفكري لإدارة تنمية الموارد البشرية  
- تهدف هذه الدراسة من خلال موضوعها المتناول إلى تفكيك المصطلحات وتحديد متغيرات الدراسة ومختلف مايرتبط بها من أبعاد ومؤثرات متداخلة بإعتبار محور تواجد المؤسسة ونموها وإستمرارها هو العنصر البشري أو المورد المعبر عنه بالرأس المال البشري وهو مرتبط مع عناصرها التنظيمية الأخرى .  
- محاولة الإطلاع على ماتقوم به المنظمة بمختلف أنشطتها وتنوع مجالات عملها من مجهود في سبيل المحافظة على مواردها المختلفة خاصة منها البشرية .

- التعرف على نوع المهام الأكثر ممارسة وأهمية في نشاط إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا الجزائرية حاليا .

- المؤسسة الجزائرية في العملية الإدارية تظم عدد معتبر من الإطارات ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين أوجب هذا علينا التعرف على إهتماماتهم التنظيمية في العمل من خلال إستعراض الجوانب المتعلقة بمختلف المسائل الخاصة بتنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة .

- محاولة إكتشاف وتحليل بعض متطلبات تنمية الموارد البشرية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الجزائرية ممثلة في الأنظمة الهيكلية والتنظيمية والتكنولوجية .

### 5- تحديد المفاهيم موضوع الدراسة :

يقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد ، وتوضيح ما تتضمنه و تظهره من صفات ، وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها وإستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها ، وتتضح المفاهيم أكثر كلما إتضح المقصود من ورائها ، وتكون أكثر وضوحاً لأبعادها والنتائج المتوصل إليها<sup>(1)</sup> .

إن المفاهيم من الوسائل التي تحدد المعالم الدقيقة الواجب إتباعها في أي دراسة علمية لتجنب الولوج في مواضيع يكتشف الباحث من خلالها أنها لا تمد لبحثه بأي صلة وتكون بذلك سببا في عدم الإلمام بجوانب موضوع دراسة لهذا يجب التعرض والتعرف على مضمون مفاهيم الدراسة والتي تناولتها

1- ريمون كيفي ، فان لوك كوبنود ، دليل الباحث في العلوم الإجتماعية ، ترجمة يوسف الجباعي ، المكتبة العصرية للطباعة والنشر بيروت لبنان ، 1997 ، ص 119 .

الإشكالية بحيث "يعتمد الباحث أساسا على المفاهيم الواردة في العنوان الخاص بالموضوع ثم على بعض المفاهيم المستترة غير الظاهرة في عنوان و خطة البحث والمفاهيم المستخدمة في محتوى البحث ككل" (1)

قراءة سوسيولوجية لمفاهيم الدراسة :

1-5-مدخل مفاهيمي للتدريب :

التدريب لغة : " درب فلان بالشيء ، أو عليه بموده ومرنه " (2) .

أما بالنسبة لمعجم اللغة العربية المعاصر " يعرف التدريب لغة على أنه تدريب مفرد ، جمعها تدريبات ، المصدر درب ، تزويد المتدربين بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة عنده في أداء واجباته الوظيفية " (3) .

كما أنه " يقال في اللغة درب بالشيء إعتاده وعلى الشيء مرن وحذق فهو دارب ودرب ، ويقال تجرب تعود وتمرن ، والفعل يدرب (Train) مشتق من كلمة فرنسية قديمة هي (Traininer) وتعني سحب (Drag) أو يغير الموضوع إلى الأفضل " (4) .

التدريب إصطلاحا :

تعددت التعريفات تبعا للفلسفات المختلفة والمجالات المتنوعة والتقنيات المستخدمة في التدريب (Training) بحيث أنه :

"يعتبر نشاط إداري تقوم به إدارة الموارد البشرية بقصد تنمية مهارات الأفراد وتطويرهم في إكتساب المعلومات ، والقدرات والإتجاهات والسلوكيات والأداء الوظيفي " (5) ، " مرحلة تأتي بعد ضمان الأفراد الملائمين لأداء العمل يقصد بها رفع المستوى التشغيلي والتنفيذي ، وفق قواعد وأساليب مطلوبة مع إمكانية تطبيق القواعد والإجراءات الرسمية بشكل واضح وملائم يتفهمه العاملین " (6) ، تهدف للتغيير في سلوك ومشاعر العمال من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم ، فهو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله إكتساب مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة ، بمعنى أنه

1 - رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2002، ص 86.

2- مجمع اللغة العربية ، معجم الوسيط ، ط4، مكتب الشروق الدولية ، القاهرة مصر ، سنة 2004، ص 126 .

3- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد الأول ، عالم الكتاب ، القاهرة مصر سنة 2008، ص 732 .

4- مجدي عزيز إبراهيم ، معجم مصطلحات ومفاهيم التعلم والتعليم ، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 القاهرة مصر سنة 2009 ، ص 245 .

5- محمد الفاتح محمد البشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الجينان للنشر والتوزيع ، عمان الأردن سنة 2016 ، ص 46

6- نورالدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والنشر الجزائر ، سنة 2016، ص 256 .

عملية لها مدخلاتها المتمثلة في الأفراد والمعارف والمهارات المكتسبة ومخرجات تتمثل في تغيير سلوك وتحسين في الأداء العملي .

"- نشاط تعليم وتعلم تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الأفراد في الوظيفة التي يشغلها مرتبط بوظيفة واحدة أو عدة وظائف ، كما أن المنظمة تلجأ في بعض الأحيان إلى التكوين باعتباره وسيلة للتطور والتكيف مع متطلبات المناصب، بالإعتماد على القيم والأفكار والمعلومات المكتسبة" (1) بحيث "أنه عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم بتزويد الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارة المتعلقة بمجال معين" (2) ، أما (David King) يعتبره العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال" (3) ، بحيث يعتبر إحدى وسائل التطوير للعاملين بالمنظمة ، ويمكن أن يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتحسين العمال من الناحية السلوكية والمهنية ، وهذا في حالة إذا لم يكن للمنظمة نشاطات تدريبية ، معتمدة بذلك على وسائل وبرامج تطوير وتوسيع ليشمل نشاطات تطويرية معينة" (4) ، فتعلم الأفراد المهارات وإعطائهم المعرفة والسلوك الضروري من أجل تنقيذ مسؤولياتهم بالمقاييس المطلوب للإنجاز .

"- محاولة جادة لتغيير السلوك الخاص بالأفراد مستخدمين في ذلك وسائل وأساليب متنوعة في أداء الأعمال " (5) .

بمعنى " جعلهم يقومون بإنتاج شكل مختلف من الأداء في العمل ما كان موجود قبلا بعد القيام بعملية التدريب والتدرب عليه " (6) .

"- نشاط إنساني مخطط يهدف لإحداث تغيرات في المتدربين الأفراد والجماعات من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات ، مما يجعل الفرد والجماعة مهينين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية " (7) ، فهو " إجراء مخطط لتعديل اتجاهات شخصية ووظيفية، قصد إكتساب المعرفة والمهارة السلوكية بتجربة التعلم لإنجاز أداء فعال في نشاط محدد ، أو سلسلة من النشاطات والغرض من التدريب في مواقع العمل تطوير قدرات الفرد وتلبية حاجات

1- سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2010 ، ص 29 .

2- Andrew F sikula personnel management ashore course of professionals trading and development new york john wily and son 1977 p 3.

3-David King training within the organization London coxaud wymenLtd 1968 p 125

4- سعاد نايف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2001 ، ص 443 .

5- مجدي عزيز إبراهيم ، موسوعة المعارف التربوية ، القاهرة مصر ، سنة 2007 ، ص 845 .

6- جواهر بقناديلي ، إدارة الأفراد ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة مصر ، سنة 2012 ، ص 118 .

7- محمد الصرفي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفكر الجامعي ن الأزاريطة الإسكندرية مصر ، سنة 2007



المنظمة الحالية والمستقبلية"<sup>(1)</sup> ، يركز على التخطيط المستمر الذي تهدف من خلاله المنظمة إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية ، عند الأفراد من خلال زيادة المعارف وتدعيم إتجاهات تحسين مهاراتهم بما يساهم في الرفع من مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم في المنظمة "<sup>(2)</sup> .

- محاولة زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة ، من أجل إكتساب المتدربين قدرات عالية قابلة للتطبيق العملي منسجمة مع أهداف المنظمة التي يعملون بها حفاظا على إستمراريتها ونموها وديمومتها الفعلية في الواقع الإنتاجي أو الخدماتي "<sup>(3)</sup> ، كما عرفه "Flipo) على أنه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"<sup>(4)</sup>، كما أن محمد إسلام "عرفه على أنه عملية مساعدة للأفراد من أجل إكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكياتهم في العمل"<sup>(5)</sup> .

- ممارسة الإدارة العليا المتمركزة على الإهتمام بالعنصر البشري المتمثل في الإنسان العامل بالمنظمة ، تجعل منه محل تنمية وتطوير أدائه بإستخدام التدريب الفردي أو الجماعي ، والهدف منه تعليم العمال كيفية إتخاذ من الإجراءات والوسائل طرق عمل متاحة لهم بتوظيفها بأحسن أسلوب أداء ممكن "<sup>(6)</sup> .

- التدريب عملية مستمرة ومساعدة للأفراد من أجل إكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعارفهم ومدركاتهم السلوكية "<sup>(7)</sup> ، بشكل منظم ينفذ على فترات وفي أماكن مختلفة يكتسب ويتعلم الأفراد العاملين المهارات والمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ، يستخدم لتحسين قدرة العامل على إيجاد الحلول للمشاكل المتراكمة في العمل ، خاصة منها المشاكل التكنولوجية وتغيير وظائف العمال بحيث أن المنظمة تسعى لتجديد وتنمية مهارات موظفيها بدمج التكنولوجيا الحديثة في إستخدامات المنظمة المختلفة "<sup>(8)</sup> ، " الجهد

- 1- توفيق محمد عبد المحسن ، السلوك التنظيمي ، توزيع عدد من الجامعات المصرية ، مصر سنة 2014 ، ص 105
- 2- مدحت أبو النصر ، مهارات المدرب المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر ، سنة 2009 ، ص 22 .
- 3- محمد قاسم القريوتي ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2010 ، ص 166 .
- 4- Edwin B Flipo principle of personnel management 4th new york McGraw hill company ink 1976 p3 .
- 5 - Mohammad Aslam niaz training programs for various categories at civil servants Brissels international administrative sciences 1996 p 2 .
- 6- محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات ، دار طليطلة ، الجزائر ، سنة 2016 ، ص 50،49 .
- 7- mohammad aslam wiaz training programs for various categories at civil servants Brussels international administrative sciences 1969p 2
- 8- إسماعيل علي بسيوني ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال ، كلية التجارة بنين ، جامعة الأزهر ، مصر ، سنة 2007 ، 2008 ، ص 171 بتصرف .

المبذول المنظم ، والمخطط له من أجل تزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة ، قصد تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم و تحسين سلوكهم ومختلف إتجاهاتهم نحو العمل ، بالشكل الإيجابي مما يساعد الأفراد العاملين على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بالرفع من مستواهم بفاعلية وأكثر كفاءة إنتاجية ، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المنظمة والموظف" (1) ، "عملية تطوير معرفة الفرد ومهاراته وقدراته من أجل تحسين عمل المنظمة حالياً ومستقبلاً" (2) ، " مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف لتحسين المعارف والقدرات المهنية ، مع الإحتياط دائماً من إمكانية معرفة قابليتها للتطبيق في العمل وفق ظروف معينة ومتغيرة " (3) ، " التي تساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم الوظيفية ، بتنفيذ الخطط والبرامج المتاحة والمتوفرة في أساليب العمل الحالية والمستقبلية على أسس علمية وعملية تهدف للرفع من كفاءة المنظمة وفاعلية عمالها وموظفيها الإنتاجية أو الخدمائية" (4) .

بالتدريب الموجه للعمل (Job oriente Training) والذي يتم إعداده لتدريب المتدرب على كيفية تنفيذ المهام المطلوبة لأداء عمل معين ، تتضمن مجموعة التدريب الموجه للعمل على الوظائف الفنية بحيث يتعلم المتدربون تنفيذ المهام لكل عمل ، والتدريب على الأعمال الإدارية التي تتركز على مسؤوليات الوظيفة وطرق إدارة الوظائف والقياس وتحليل النتائج .

فالتدريب إستثمار بشري موجه لتحقيق عائد محدد في قيمته على ما أنفق عليه، وأن يكون العائد منه مستداماً يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد وإتجاهاتهم في إتجاه محدد يسعى لتحقيق الرضا الوظيفي" (5) . وفي تعريف يشتمل أكثر تحولا للتدريب يعرف على أنه " عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية ، يتطلبها

- 1- شحادة نظمي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دارالصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2000، ص 51 .
- 2- الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط 1 ، دار مجدلاوي عمان الأردن ، سنة 2006 ص 189 .
- 3- محمد سيد حمزاوي ، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، سنة 1987، ص 149 .
- 4- عبد الباربي أحمد درة، تحسين الأداء والتدريب الهدف والوسيلة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الشرطية العربية ، مقالة منشورة في مجلة الفكر الشرطي المجلد التاسع ، العدد الثالث ، الشارقة دولة الإمارات العربية ، سنة 2000، ص 32 .
- 5- غداوية جازية ، المسارات الإستراتيجية الحديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الإقتصاد المعرفي ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، مجلة دولية دورية محكمة ، المركز الديمقراطي العربي، العدد الثالث ، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية ، برلين ألمانيا ، جانفي سنة 2019 ، ص 214 .

- الفرد و العمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"<sup>(1)</sup> .
- التدريب من أكثر الإستراتيجيات الإدارية المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء الأفراد في تأدية الأعمال بكافة مستوياتها داخل المنظمة .
- \* التدريب عملية منظمة، لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم، إتباع منهجية علمية مبتعدا عن إنتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ .
- \* إستمرارية عملية التدريب، بحيث تكون ملازمة للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية وأن محوره الأساسي هو الفرد
- \* التدريب عملية هادفة إذ أن التدريب هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- \* واقعية عملية التدريب حيث تصمم البرامج التدريبية وفق إحتياجات (حالية ومستقبلية) واقعية، ويجب أن يكون تحديدها دقيقا.
- \* التدريب عملية شاملة يشمل التدريب كافة فئات العاملين، والمواضيع التي تقع ضمن دائرة إهتمام المنظمة و أعمالها.
- \* وما يهمنا في هذا التعريف الجامع توضيح أربعة مرتكزات أساسية لعملية التدريب وفائدته لكل من: الفرد (تحقيق ذاته)، والعمل (لتحسين الكفاية الإنتاجية) ، والمنظمة (للوصول إلى الفعالية) ، والمجتمع (لتحقيق التنمية) ، وفي حقيقة الأمر أن التدريب أثناء الخدمة الذي تعده وتقدمه منظمات الأعمال للعاملين بها هو مجموعة
- من التجارب التعليمية تتم من خلال تصميم برامج مستهدفة لتنمية معارف ومهارات مطلوبة لنظام العمل، أو يتوقع أن تنعكس بالإيجاب على الأداء المهني للفرد سواء كان عاجلا أم آجلا.
- يشير هذا التعريف إلى الحقائق الأتية المتعلقة بمفهوم التدريب وأهمها :
- "- التدريب نشاط إنساني مهمته نقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الإتصال للأفراد والتنظيم .
- يهدف إلي إحداث تغيرات في جوانب مختارة لدى المتكولين خاصة منها السلوك الإنتاجي لتغطية العجز في الأداء الفعلي للعمال .
- التدريب من أفضل مجالات الإستثمار في الرأس المال البشري .
- وسيلة هامة تؤدي إلي تنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات .
- التدريب نشاط مخطط له ومقصود له أهداف يراعيها ويمكن من قياسها .
- إكتساب الفاعلية في الأعمال الحالية والعملية المستقبلية "<sup>(2)</sup> .

1- فهد الفضالة ، التدريب وبناء السلوك المهني ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية ، العدد 123، السنة 13 ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، أفريل 2015، ص 3 .

2- محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان الأردن سنة 1999 ، ص 9 .

- التدريب يدل على النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل معين .
  - نقل المهارات الأساسية في المجالات المختلفة إلى المتدربين بما في ذلك المهارات رفيعة المستوى مثل التكنولوجيا الحديثة وإستعمالاتها، وكيفية الإتصال بين العمال والإدارة ، ووضع الأهداف وطرق العمل والخدمات المقدمة .
  - نلاحظ بأن للتدريب ثلاث عناصر رئيسية مكونة له تتمثل في :
    - نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الإتصال لأفراد التنظيم .
    - محاولة من أجل تغيير سلوك الأفراد لإحتواء الفجوة بين الأداء في العمل ومستوى الأداء الذي تسعى إليه المنظمة .
    - إكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية .
  - " خطة علمية عملية مدروسة لتهيئة الأفراد لأداء المهام الإدارية والفنية .
  - أداة إتصال بين المدرب والمتدرب لرفع كفاية الجهاز الإداري والإنتاجي والخدماتي .
  - يتضمن ثلاثة جوانب أساسية تتمثل في المعرفة والمهارة والسلوك .
  - الممارسة والتطبيق التي تركز على المعلومات والمهارات لتحقيق التنمية الشاملة.
  - نشاط إنمائي وتطويري علاجي " (1) .
- التعريف الإجرائي : جهد مخطط ومنظم بقصد إكتساب الأفراد داخل المنظمة مهارات معرفية ومعلومات جديدة ، ومحاولة التعديل في سلوكه الشخصي المهني إتجاه العمال والعمل بشكل يضمن الإستمرارية في ذلك النهج الإجرائي ، وبالتالي نجد أن التدريب نشاط مهم له أهمية كبيرة في حياة المنظمة الغاية الفعلية منه تغير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد وكل معطياتهم المهنية، لتحسين الإداء وتحقيق الغاية من وجود المنظمة .**
- بمعنى أنه عملية مدروسة لتعديل الإتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال إكتساب الخبرة المطلوبة للوصول لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة أنشطة يتمثل الهدف منه تطوير قدرات الأفراد المهنية وتلبية مختلف إحتياجاتهم في المنظمة ، حاليا ومستقبلا لتنفيذ المهام ، يهتم التدريب ويركز على :
- طرق وأساليب تحصيل المعلومات الجديدة والمعارف المتوفرة .
  - المهارات الضرورية والتي يستلزم الحصول عليها .
  - تقويم وتوجيه السلوكيات والإتجاهات الخاصة بالعمال خدمة لصالح المنظمة .
  - معرفة ما يمكن الوصول إليه وتحقيقه بإعتماد معايير واضحة وبرامج قابلة للتطبيق .

1- حمدي شاكر محمود ، مهارات التدريب ، ط1، دار الأندلس للنشر والتوزيع ، حائل المملكة العربية السعودية ، سنة 2006، ص 7 .

- " يؤكد (Armstrong) على أن عملية التدريب لا تكون بالشكل المبسط وإعتباره عملية روتينية ، ولكن يجب على المنظمة إتخاذ كافة الإجراءات وفق طريقة وفلسفة إيجابية واقعية تستمد من كفاءات إستخدام التدريب ببرامجه ووسائله وأدواته لنجاح العامل والمنظمة معا وبالتالي تحقيق أهدافهما الوظيفية وبشكل مدروس وواضح " (1) .

- التدريب يختلف عن التعلم بحيث أنه يركز على المتطلبات المحددة للوظيفة فقط بينما التعليم يتم من خلاله توصيل معرفة عامة خاصة بموضوع معين .

## 2-5- التطوير التنظيمي للموارد البشرية (OD) (Organisationnel Développment) :

يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه "تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المؤسسة ويشتمل التنظيم بأكمله أو جزء منه" (2) .

ويعرفه اللوزي على أنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، إضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستعملة، والهياكل التنظيمية، وذلك سعياً لتطوير الموارد البشرية أو العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة" (3) .

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية تغيير مخططة ومرسومة لتغيير التنظيم وتحويله من تنظيم ساكن إلى تنظيم حركي، يعتمد في أسلوبه التقييم المستمر لأساليبه من خلال التحليل وإتخاذ القرارات الملائمة، وإستغلال الفرص المتاحة، معتبرا التحديات البيئية التي تواجه المنظمة هي التي لها القدرة علي التغيير" (4) .

"فالتطوير الإداري عملية تدريب بحيث أن البرنامج التطويري يهي للمدراء الفرص لإكتساب مهارات التعامل الصحيح وفق تحليل وتصنيف سلوكيات الأفراد ، والتفاعل الحاصل بينهم بالإتصال الذي هو أساس التعامل في المنظمة" (5) ، ويعرفه ريتشارد بيكاردي " على أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل، التي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل في العمليات التنظيمية وإستخدام العلوم السلوكية" (6) ، فالتطوير التنظيمي جهد موصول يهدف إلى

- 1- باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 عربية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، سنة 2006 ، ص119 .
- 2- أوسرير منور ، سعيد منصور فؤاد ، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية المتطلبات والمعوقات ، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة الجزائر ، 09/08 مارس 2005 ، ص 269 .
- 3- موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002 ، ص 32 .
- 4- عبدالله بن منصور ، فراس محمود الدعجة ، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، مجلة إبتكار والتسويق المجلد 3 العدد 3 ، سنة 2016 ، ص 149 .
- 5- عباس سهيلة محمد وعلي ، حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط3، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2007 ، ص 131 .
- 6- الهندي وحيد بن أحمد، تطوير المنظمات ، مكتبة ملك فهد الرياض، السعودية ، سنة 2000 ، ص62 .

تحسين عمليات التجديد و طرق حل المشكلات في أي منظمة وذلك من خلال " تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية الفعالة لثقافة المنظمة، مع التأكد على الثقافة الرسمية لفرق العمل بواسطة وسيط متغير و استخدام نظريات و تقنيات العلوم (السلوكية التطبيقية) ، بإعتباره تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء و النواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية ، من طرف المنظمة بأكملها لأجل تطوير الخطط وتدعيم الإستراتيجيات والعمليات التنظيمية، القصد منها تحسين الفعالية التنظيمية"<sup>(1)</sup> .

عملية مخططة و شاملة وطويلة الأجل تهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة و تدعيم و توسيع فرص الإختيار و المشاركة بالتعاون بين أفراد التنظيم في إحداث التطوير، و يستمد مفاهيمه من أفكاره من معارف العلوم السلوكية و يخضع إلى نظرية النظم لمحاولة إحداث التغيير .

" العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الإهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية للفرد والمنظمة معا "<sup>(2)</sup> .

كما يعرفه مصطفى عبد الجواد بأنه " جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة ، من أجل أن تصبح أكثر فعالية وأكثر إهتماما بالنواحي الإنسانية، وهي تستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية الثقافة التنظيمية والتي تعتمد على الإختبارات الذاتية للمنظمة والإستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية الفردية المتداخلة"<sup>(3)</sup> .

- تلك الجهود المبذولة تهدف لزيادة برامج تطوير المنظمة وتنمية العاملين ، مع تشجيع الجهود التي يبذلها العنصر البشري داخل المنظمة، فهي إستراتيجية تهدف إلى تغيير الإعتقادات والإتجاهات والقيم لأفراد المنظمة، حتى يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا .

- إيجاد مناخ ملائم تستطيع فيه الموارد البشرية أن تقوم بأداء العمل الذي يؤثر على وظائفها وبيئتها .  
- " هو مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير، التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، تؤدي لزيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الموارد البشرية، فهو عملية تشمل سلسلة من الأنشطة التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدته في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والموارد البشرية"<sup>(4)</sup> ، "فالتطوير التنظيمي هو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم التي

1- حسان هشام ، حواطي أمال ، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ، مقالة منشورة في مجلة أنسنة للبحوث والدراسات ، العدد الثالث ، مجلد 2 العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، نوفمبر 2011، ص36

2- أبو النصر مدحت محمد ، الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، سنة 2000 ، ص 112 .

3- شيخة معتز مصطفى عبد الجواد، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية مصر ، سنة 2006 ص25 .

4- طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، سنة 2010 ، ص 37

تعتمد على تغير التكنولوجيا المستعملة ومختلف العمليات والهياكل التنظيمية، من أجل تطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق للأهداف التنظيمية أو الهدفين معا<sup>(1)</sup>، وعليه "التطوير التنظيمي هو عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث التحديث المستمر والقضاء على التراكمات التي تحد من سيرورة النظم واللوائح والأفراد، من أجل محافظة المنظمة على مصداقيتها وقدرتها على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة، لتحقيق البقاء والإستمرارية"<sup>(2)</sup>.

كما يعتبر "جهد واعى في المستوى العالي للمنظمة تلتزم بإدارته من طرف السلطة العليا في المنظمة، لزيادة فعاليتها وإستمراريتها من خلال التغير المخطط في مختلف العمليات التنظيمية، مستخدمة التوجه الإنساني والعلاقات الإنسانية في التعامل مع الأفراد والعمال"<sup>(3)</sup>.

بمعنى أنه "جهد مخطط لتغير المنظمة، من أجل أن تصبح أكثر فاعلية وإهتماما بالنواحي الإنسانية، مستخدمة المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية والثقافة التنظيمية، التي تعتمد على الإختيارات الذاتية للمنظمة والإستعدادات النفسية للأفراد لإحداث التغيير، بحيث يكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة"<sup>(4)</sup>.

ليس من الضرورة أن يكون "التطوير يهدف لإيجاد حلول لمشكلة قائمة، إنما قد يهدف إلى الإستفادة من فرص جديدة للتطور والنماء، فالتطور التنظيمي عملية مستمرة تفرضها الحاجة الواقعية للمنظمة، بحيث تستفيد المنظمة من عملية تجديد آلياتها وأنظمتها كلما إقتضت الضرورة ذلك"<sup>(5)</sup>.

فهي ليست، عملية نهائية تنتهي بمجرد الإنتهاء من توفير الحلول، ولكن يمكن تكرارها حسب الحاجة، "فالتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلا والإحساس بها، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة، وقد تكون غير موجودة حاليا ولكن من المتوقع أن تظهر قريبا، وهذا ما يجعل من المنظمة تأخذ إحتياطاتها الإستراتيجية"<sup>(6)</sup>.

### مفهوم التطوير التنظيمي في التراث الفكري الغربي :

أوضح ( Béer ) بأن التطوير التنظيمي "عملية منظمة تتضمن جمع البيانات والتشخيص والتخطيط للقيام بالتنفيذ والتقييم، بمعنى مختلف العمليات والإستراتيجيات والأفراد والثقافة التنظيمية، مع

1- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان الأردن سنة 2000، ص 322.

2- زيد منير عبودي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة والمشرق الثقافي، عمان الأردن، سنة 2006، ص 177.

3- زيد منير عبوي، إدارة التغير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2006، ص 183.

4- معاذ مصطفى عبد الجواد، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط 1، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية مصر، سنة 2006، ص 25.

5- عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، سنة 2005، ص 218.

6- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان الأردن، سنة 2010، ص 244.

تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها وتجديدها وهذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية ويتم ذلك بالإستعانة بنظريات العلوم السلوكية والبحث العلمي<sup>(1)</sup> .

التطوير التنظيمي مجهود مخطط ومنظم كما أشار له كل من (Sinigrine & Gottlieb) بحيث أنه "يشمل جميع أقسام التنظيم كما تتم إدارته من الأعلى ليحقق الهدف الأساسي، وهو زيادة فعالية المنظمة معتمدا بهذا الخصوص على العلوم السلوكية في عمليات التطوير التنظيمي"<sup>(2)</sup> .

أما (Cham poux)" فقد إعتبره التدخل النظامي الملائم لخطة المنظمة للتغيير طويل الأجل يستخدم الأنظمة الفرعية المتغيرة وتطبيق نظريات علم السلوك لحل مشاكل التغيير الحاصلة بالمنظمة"<sup>(3)</sup> .

أما (Moorhead & Griffin) "فقد إعتبر التطوير التنظيمي هو عملية تغيير وتطوير منظم للمنظمة، من خلال تطبيق مفهومات العلوم السلوكية"<sup>(4)</sup> .

### التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي:

مفهوم التطوير التنظيمي هو تغيير منظم ومستمر ذي طابع إستراتيجي ، بمعنى عملية إحداث تغيير تدريجي في حياة المنظمة يتكيف مع إحتياجاتها بكل مكوناتها، لتحقيق فعاليتها وكفاءتها بأكبر مستوى ممكن في نشاط المنظمة ، من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين فيها بشكل يضمن التوازن الذي يحقق الإستجابة السريعة المرنة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة تتضمن الإتجاهات، القيم، الهيكل التنظيمي، النشاطات الإدارية والتكنولوجية، بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وأنماط سلوك أفراد التنظيم والمنظمة كاملة للرفع من مستوى الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية حتى تستطيع المنظمة التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية من أجل إستقرارها وبقائها .

### 3-5- التمكين المصطلح والمفهوم (le concept d'empowerment) :

#### - مفهوم التمكين لغة :

ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى "الفعل مَكَّن أي جعله قادرا على الشيء، كما تعني التَّقوية أو التَّعْزيز ، أو إعطاء الحكم والقوة ، يقال فلان تمكن عند الناس علا شأنه ، وأمكنه من الشيء جعل له سلطانا وقدرة ، وتمكن من الشيء قدر عليه وظفر به " <sup>(5)</sup> .

1- Béer, M Organisation, change and développement , A system Vien, Californie ,

Santo Monica, Goodyear publishing,1980 ,p10.

2- Sinigrine,J, & Gottlieb, Philosophico and pragmatique influence on practice of organisation développement, Organisationnel dynamics,23,(9), 1992,p57

3- Cham poux, Joseph, Organisation Beauvoir Essential Tentés for A new Millenium South Western Collège Publishing, kanada , 2000 ,p49

4- Moorhead G & Griffin R.W, Organisationnel Beauvoir, Mangin people and Organisations, New York , Houghton Mi-fin and compagnie, 2001,p68.

5- المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، ط3 ، القاهرة مصر ، سنة 1998 ، ص 354 .



والتمكن لغة "تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مكن (مكّنه) بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين وله القدرة على تأديته بمعنى التمكين يعني القدرة والإستطاعة ، ويقال إستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى متمكنا بالعلم أو بالمهنة وأمكنه من عدوه أي نصره عليه وحكمه فيه"<sup>(1)</sup> .

"إن كلمة التمكين لغة تعني التقوية أو التعزيز أو الترسخ أو التثبيت، مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه"<sup>(2)</sup> .

التمكين من الفعل أمكن ومكن أي منح القوة والإستطاعة وجعله قادرا لفعل شيء ما وتعني إعطاء السلطة والتفويض .

" أما معجم الوسيط سنة (2001) فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا ، وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه قدرة وسهل عليه اليسر ، أما معجم محيط المحيط سنة (1997) مكن الشيء أي قوى ومتن ورسخ ، إستمكن من الأمر قدر الإستطاعة عليه " <sup>(3)</sup> ، وأيضا " التمكين هو السلطة وتنفيذ الأوامر على الآخرين " <sup>(4)</sup> .

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الإستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه " <sup>(5)</sup> .

" التمكين في اللغة مصدر الفعل مكن يقال مكنه من الشئ تمكنا وأمكنه منه ، وإستمكن الرجل من الشئ وتمكن منه وفلان لا يمكنه النهوض بشئ ما أي لا يقدر عليه بأنه العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن " <sup>(6)</sup> .

و بالرجوع إلى الأصول اللغوية للكلمة (invest) في ( قاموس وبستر 2) (Webster 2)، نجدها تعني منح السلطة القانونية (empower) أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما " <sup>(7)</sup> .

- 1- ابن منظور جمال الدين أبو الفضل ، لسان العرب ، ط3 ، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان 1999 ص 412 .
- 2- روجي البعلبكي، المورد الثلاثي عربي فرنسي إنجليزي ، دار العلم للنشر والتوزيع، ط 4 لبنان، 2008 ، ص 585
- 3- أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع و جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن سنة 2009/1429 ، ص 29 .
- 4- محمد عبد الله التوحيد ، البحر المحيط ، الجزء 3 ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان ، سنة 1993 ، ص 376
- 5- Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, Empowerment: What is it ?, Joe Journal, 2004, p.3
- 6- محمد بن بكر الرازي ، مختار الصحاح ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، سنة 1996 ، ص 230 .
- 7- عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ : الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، وزارة التخطيط السعودية ، أكتوبر 2002 ، ص 7 .

وتم تطويره من خلال المفهوم الياباني لمصطلح (Kai zen) و الذي " يشمل التطوير و التحسين " (1) .  
التمكين من الفعل أمكن وممكن أي منح القوة والإستطاعة وجعله قادرا لفعل شيء ما وتعني إعطاء  
السلطة والتفويض ، والتمكين ظاهرة عالمية خاصة في مجالات المال والأعمال ، والتمكين كما تظهره  
بعض القواميس مرتبط بمفهوم التفويض بمعنى :

Empower to give Someone official autorité or the fredon to do Something.

وأكثر دلالة على ذلك في اللغة الإنجليزية مصطلح التمكين ( Empowerment ) بمعنى منح القوة  
الرسمية ( Investi witz Légal power ) أو تخويل السلطة لشخص آخر ( Authorize ) ، أما معجم  
إكسفورد الإنجليزي يعرفه بالإستثمار الرسمي والقانوني من خلال السلطة والتخويل والترخيص  
والسماح " (2) .

" نجد بأن التمكين أستعمل في شكله العلمي بحوالي (30000) مطبوعة ومقالة ، وإستخدم مفهومه  
بشكل رسمي حوالي (4129) مرة من قبل الكونغرس الأمريكي بمفهومه ومعانيه المختلفة من سنة  
(1992) إلى (1999) " (3) ، أما في اللغة الإنجليزية (Empowerment) كلمة مركبة من :  
"- (em) الطريقة التي على أساسها يتم البلوغ للسلطة الإدارية .

- (power) إتخاذ السلطة والقوة الممكنة لأداء الأعمال من طرف الإدارة والعمال الموظفين .  
- (ment) الواقعية والممارسة الفعلية من أجل السلطة الإدارية والتحكم في القرارات والمعلومات  
المتشارك فيها خدمة للمنظمة " (4) ، وإذ ما تم التفصيل في المعنى اللغوي نجد بأنه يركز على :  
- منح السلطة والقوة الشرعية والقانونية للعمال من أجل القيام بالأمر على الشكل الصحيح .  
- التمكين إصطلاحا :

أن تفهم ما المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ تعتبر الخطوة  
الأساسية الأولى في الطريق للتمكين الحقيقي، ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية  
الحديثة بحيث تزخر الأدبيات النظرية بالعديد من التعاريف ، فقد تعددت وجهات النظر في تعريفات  
التمكين الإداري .

1- مولاي لخضر عبد الرزاق، وآخرون ، الإتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية ، المؤتمر

العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 09/08 ، مارس 2009 الجزائر، ص 252 .

2- Lashely,c, Empowerment , HRstrategies for service Excellence,uk, Butter Worth Heinemann , 2001, p 2.

3- رياض أبا زيد ، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن ، مجلة  
جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية ، جامعة النجاح فلسطين ، مجلد 24 العدد 2 ، سنة 2010 ، ص 499 .

4- سعود أمال ، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة ، رسالة ماجستير  
في علم الإجتماع تنظيم العمل ، منشورة بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة  
محمد خيضر بسكرة الجزائر ، سنة 2014/2015 ، ص 39 .

### \* تعريف التمكين في الفكر الإداري الغربي :

(Argenti) " أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين، التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع إمتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل. ويعرفه (Daft) بأنه منح العاملين في المنطقة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في إتخاذها.

ويوضح (Hellriegel) مفهومه للتمكين بأنه " القدرة على أن يكون الفرد فاعلا وأن يكون لديه الإستقلالية في أداء العمل، والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف" (1).

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and Lawler) "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج ، إنّ التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في إتخاذ قراراته، وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" (2).

كما يؤكد (Lau) على " أن التمكين هو إكساب الموظفون المزيد من الحرية في التصرف وكيفية أداءهم لوظائفهم وتقريرهم لأفضل طريقة لأداء المهام مما يزيد في مستويات الكفاءة الذاتية لديهم" (3). كما أشار (Robbins, 2001) "بأن التمكين يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية .

1- سماح مؤيد محمود، وأسيل هادي محمود ،مجلة الإدارة والإقتصاد ، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، العدد السابع والستون، عام 2007م ، ص 200 .

2- يحي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، جمهورية مصر العربية ، ط2 ، سنة 2009 ص 18 .

3- Lau, Wing Keung Jason, Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust, University of Iowa, Iowa Research Online, Theses and Dissertations, 2010, p22 <http://dra.com/vb/showthread>.

ويظهر لنا ( Goodman , H,F,2007 ) التمكين بأنه تخويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية كما تتضمن التأكد من أن التابع يعي (يفهم) المهمة أو الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والإرشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحاً " (1) .

ويعرف (VAN HORN.L.H) التمكين على أنه "يعني تقاسم المسؤولية مع الأفراد، حيث تحدد المنظمة نقاط قوة الأفراد، وتضعهم في سياق يمكنهم فيه إستعمال مهاراتهم ، فالتمكين هو عملية تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في المنظمة، ويجدر بالإدارة العليا أن تمكّن الأفراد لحل المشاكل التي يواجهونها " (2) .

" فالتمكين عملية تتم من أعلى لأسفل ، ويؤكد في هذا الصدد (FORRESTER.R) أن التمكين قد يفشل، إن كان تركيز الإدارة العليا وإهتمامها على القوة ، دون الإهتمام بإعادة توزيع المعلومات ، و المعرفة والكفاءة ، واكتساب الأفراد التدريب الجيد ، بإعتباره مجموعة من التقنيات التسيرية يجعل من مهمة تحديد أبعاده مهمة صعبة.

ففي حين يرى (Lashely and McGoldrick) أن التمكين يأخذ الأبعاد التالية : المهمة ، تحديد المهمة، القوة ، الإلتزام ، يؤكد كل من ( SOLVEIG, N.A) و ( YAIR A.H ) على أربعة أبعاد أخرى للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة في حين أضاف (ALLAHYAR.R) وآخرون بعداً خامساً ويمكن حصر هذه الأبعاد في النقاط التالية: المعنى ، الكفاءة، حرية التصرف، التأثير، الإختيار " (3) .

يشير (MADU.C&KUEI.C) إلى دور التمكين "كسمة للقيادة، فحسبهما إن القيادة هي القوة الدافعة لتحويل المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة، وأن القياديين يجب أن يمكنوا أفرادهم إعتقاداً على رؤية المنظمة " (4) .

---

1- عالية جواد محمد ، سيف الدين عماد أحمد علي ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مقالة منشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد السادس و الثلاثون (36)، كلية العلوم الإقتصادية جامعة بغداد ، سنة 2013، ص 171 نقلا عن :

-Robbins, Stephen, (Organizational Behavior) 9th ed , prentice –hall inc , new Jersey 2001,p16.

- Goodman, Stephen, H, Fandt, Patricia M , Michlitsch, Joseph F & Lewis , Pamela S, 2007p 285.

2- VAN HORN.L.H, Improving results through total quality management, American Agent & Broker, Vol 69 N° 6 , 1997, pp 46-49.

3- عبد الحق زياني ، خيرة مجدوب ، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة بتلمسان ، " MANTAL SPA " ، مقالة منشورة في مجلة الإستراتيجية والتنمية ، المجلد 6 ، العدد 11 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، بتاريخ 2016/07/31 ، ص 82 .

4-MADU.C&KUEI.C, Strategic Total quality management, Quorum Books, London, 1995, p 61.

يقول (VAN HORN.L.H) " بأن التمكين تقاسم المسؤولية مع الأفراد، حيث تحدد المنظمة نقاط قوة الأفراد، وتضعهم في سياق يمكنهم فيه إستعمال مهاراتهم " (1).

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and Lawler, 1995) "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته، وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها." (2)

\* تعريف التمكين في الفكر الإداري العربي : عرف العديد من الكتاب والباحثين التمكين الإداري للعاملين مثل صالح والمببضي " أنه منح الموظفين درجة من حرية التصرف ودرجة من الإستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة " (3).

" (وعرفه الشرقاوي (2002) " بأنه العملية التي تصب في إتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيق هذه الرسالة " .

أما أفندي (2003) عرفه بأنه " إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم ، وحل مشكلاتها ، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة" بمعنى أنه عملية إكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد و إستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة .

وعرفه عبدالوهاب (2004) " أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم بإتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي ، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج " أي إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقا لإحكامهم .

1-VAN HORN.L.H, Improving results through total quality management, American Agent & Broker, Vol 69 N° 6 , 1997, pp 46-49.

2- يحي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 نقلا عن : Bowen, D.E. and Lawler, E, The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan .Management Review, Spring. (1995), 31-40

3- صالح أحمد على المببضي محمد ديب، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، بحث ميداني، جامعة الزيتون، الأردن، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 9، سنة 2011 ، ص 79 .

" التمكين إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا و سلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم)"<sup>(1)</sup>.

\*- ( أما الرشودي (2009) فقد عرف التمكين بأنه "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الإهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".

ويرى الشهراني (2009) بأنه: " توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات ".  
هذا وإنه يمكن القول مما سبق أن هناك " توافقًا مشتركًا بين التعريفات المختلفة للتمكين التي تطرقنا إليها.

فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفةهم"<sup>(2)</sup>.

" فقد بين ( المدهون ، 1999) أن التمكين يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القوة لشخص أو مجموعة أشخاص وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى المُمكن للممكن له تحقيقها )"<sup>(3)</sup>.

كما أن ( مصطفى، 2005)" إعتبر التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة إتخاذ القرارات وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولًا عن جودة ما يقرره أو يؤديه"<sup>(4)</sup>.

1- عبد العالي دبله ، وفاء العمري ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيبي الحديث ، مقالة منشورة في المجلة الدولية علوم الإنسان والمجتمع ، المجلد 5، العدد 18 ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، بتاريخ 2016/03/09، ص 54 .

2- حسين مروان عفانة التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الإهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر ، غزة الدراسات العليا سنة 2013 /1435، ص 9 إلى 11 بتصرف .

3- المدهون موسى توفيق ، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنتهشات الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الإقتصاد والادارة ، المجلد 13 العدد 24 ، سنة 1999 ، ص 17 .

4- مصطفى أحمد السيد ، المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة مصر ، سنة 2005 ، ص 126 .

كما أن ( أبو المجد ، 2008 ) " أشار الى أن التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم ضمن سلطتي صنع وإتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرارية " (1) .

كما أن ( اللوزي وحمود، 2008 ) " التمكين هو القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول الى القضاء على العراقيل غير الضرورية ، مما يتيح للعاملين تأدية صحيحة وسليمة لأدائهم " (2) .

"إن التمكين هو الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها " (3) ، فعندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

" يعرف خضير الكبيسي التمكين بأنه " زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لإتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم والإهتمام بالعنصر البشري من خلال إمدادهم بكافة الصلاحيات " (4)

التعريف الإجرائي : حاول بعض العلماء وضع تعريفات متباينة للتمكين، بتعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل، التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في إتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الإنتماء مع ما يتضمنه من إنتماء لأهداف المؤسسة .

إهتمام الإدارة بتطبيق التمكين في مجال نشاطها أن توفر كل ما يحتاج إليه العامل أو الموظف لتحقيق الأهداف المسطرة ، والتمكين لا يعني إعطاء العامل أو الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل .

من خلال التعريفات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو تأكيدها على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف .

4-5- مفهوم إدارة المعرفة : متعدد الأبعاد بالنظر لإرتباطه بين البيانات والمعلومات ، فالبيانات مواد خام لحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها البعض تحتاج للترتيب والفرز على شكل أرقام أو كلمات ، أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها للحصول على نتائج مفيدة وبيانات منتظمة ومعالجة لتحقيق أكبر قدر من الإستفادة منها ، لتتحصل على معرفة المعلومات التي تم معالجتها

1- أبو المجد محمد جمال ، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار إبن حزم للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، سنة 2008 ، ص 121 .

2- اللوزي موسى سلامة ، حمود خضير كاظم ، مبادئ إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، إسرائ للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2008 ، ص 256 .

3- عالية جواد محمد ، سيف الدين عماد أحمد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 171.

4- عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر ، سنة 2005 ، ص 136 .

متمثلة في خلاصة تجميع وتبويب المعلومات بشأن موضوع معين ، في مرحلة محددة وهي أكثر قيمة وفائدة يتم من خلالها إتخاذ القرارات الصحيحة التي تهم المنظمة .

- تعريف إدارة المعرفة "بأنها العمل من أجل تعظيم إستخدام الرأس المال الفكري في نشاط الأعمال تتطلب إرتباطا بالمعرفة الضمنية للأفراد بالمشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"<sup>(1)</sup> .

وتعرف أيضا بأنها " عملية منهجية لتوجيه المعرفة وتحقيق مكانتها في المنظمة بمعنى أن المعرفة الخاصة تكون بعمل الأمور بطريقة ذات كفاءة لا تستطيع المنظمات الأخرى إستخدامها وتفعيلها وبالتالي تكون مصدر فائدة لها "<sup>(2)</sup> ، فهي " المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة من طرف المنظمة ، بإنشاء معارف يتضمن الوصول إليها والمشاركة فيها ، بحيث أنها تركز على كيفية تعرف المنظمة على المعارف المستوجبة التطبيق بأسلوب منهجي مدروس قابل للتطبيق الواقعي في مختلف مستويات التنظيم الهيكلي بالمنظمة ، يحقق لها الخطوات الواجب إتباعها لإدارة المعرفة"<sup>(3)</sup> .

ومتطلبات إدارة المعرفة تستدعي الضروريات الهيكلية المتعلقة بالهيكل التنظيمي وما يتضمنه من التكنولوجيا والمسؤوليات وتحديد المهام والقيادة المسيرة كلها تساهم في تمكين إدارة المعرفة التي هي عملية هادفة لتعظيم د تبادل وتخزين المعارف والبيانات والمعلومات المستندة على الخبرات والتجارب الداخلية أو الخارجية الضمنية والمعلنة الصريحة فهي أساس المعرفة المتوفرة في المنظمة من خلال أفرادها العاملين .

كل ذلك يعني بأن إدارة المعرفة " تمتاز بكونها عمليات منهجية ومجموعة ممارسات تستخدمها المنظمة لإنشاء وتسجيل وتخزين المعارف وتوزيعها لإستخدامها في الأغراض النوعية وإكتساب التعلم من طرف العاملين ، ترتبط ببرامج وأهداف التنظيم ، من أجل تحقيق النتائج الإيجابية والأداء المتواصل الفعال للوصول للميزة التنافسية ببلوغ مستويات مرتفعة من الإبداع والإبتكار"<sup>(4)</sup> .

إدارة المعرفة : توجه حديث في علم الإدارة بحيث يعرفها راس توجي (Ras toge) " بأنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاط المنظمة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها وإستخدامها من طرف الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(5)</sup> ، بحيث أن إدارة المعرفة من خلال البعدين الذين أكدهما (Nissan and Eskimo) :

1- محمد الصرفي ، الحاسوب في إدارة الأعمال ، ط1 ، دارقنديل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2003 ، ص 164 .

2- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2005 ، ص 96 .

3- يورك برس York Près ، إدارة المعرفة سلسلة المميزون الإدارية ، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون ، ط1 ، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان ، مصر ، سنة 2005 ، ص 10 .

4- بيترو دوميتريو ، إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة ، وحدة التفتيش المشتركة ، الأمم المتحدة بجنيف سويسرا ، سنة 2016 ، ص 6 .

5- عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود ، مرجع سبق ذكره ، ص 141 .



- "دورة حياة إدارة المعرفة بتتابع الأنشطة بتكرار مناسب للتطبيق عبر مراحل لنماذج دورة حياة إدارة المعرفة لإستنتاج وتطوير نموذج عام لإدارة المعرفة .
- مستوى إدارة المعرفة من خلال الأفراد داخل المنظمة والذين يمكن التفرقة بينهم بوضعهم في فرق العمل والإدارات التي تتلائم مع إمكانياتهم بإنتقال المعرفة من فرد لفرد أخر ضمن الجماعة الوظيفية في العمل" <sup>(1)</sup> ، بحيث أن (Hobema 2001) يقول بأنها الحصول على المعلومات الصحيحة من الأفراد في الوقت المناسب لمساعدة الأفراد لإنشاء المعرفة والتشارك فيها ، بمعنى إنشاء وتحويل وتخزين المعرفة والمعلومات ومختلف البيانات لتصميم سياسات أفضل وتعديل الأنشطة والحصول على نتائج، كما قال " (2002 chand armacost Howitt) " <sup>(2)</sup> .
- ويعرفها (Wing) "أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والإمكانيات الشخصية التنظيمية لإنجاز وإتمام نتائج الميزة التنافسية بأثر إيجابي" <sup>(3)</sup> .
- نلاحظ من التعاريف السابقة بأن إدارة المعرفة من خلال الطرح المختلف للمفكرين الغربيين تتميز :
- تتضمن إدارة المعرفة كل جوانب المعرفة الضمنية والصريحة .
  - عملية منهجية تتمحور على مجموعة البحث عن المعرفة في المنظمة وإكتسابها من مصادرها .
  - إدارة المعرفة مكونات المنظمة الفكرية .
  - تهتم بالإستثمار في الموارد المعرفية من أجل بناء قواعد بيانات معرفية .
  - تتجسد في إنشاء وحفظ وتشارك تطبيق المعارف في المنظمة .
  - توفير التحسين المستمر والمتواصل للأداء التنظيمي في إنشاء القيمة المضافة بالتعلم التنظيمي .
- التعريف الإجرائي : مفهوم إدارة المعرفة له عدة مفاهيم ترجع لأسباب متعددة منها ميدان إدارة المعرفة الواسع وديناميكية المجالات التي تغطيها إدارة المعرفة ، من عناصر مترابطة وعمليات متشابكة فيما بينها ، فهي متعددة المصطلح من حيث أنه يرمز للجانب التقني أو ثقافة تنظيمية معينة أو منظور مادي بمعالجة البيانات بتطوير المعلومات وإدارة الوثائق كما أننا نجد بعض من الإختلاف في طبيعة النشاط الممارس في إدارة المعرفة من منظمة صناعية تعتبره وسيلة للوصول للغايات عن ماهو معتمد في المنظمات الإستشارية التي تعتبر الغاية من إدارة المعرفة هي المنتج النهائي .

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي ، إدارة المعرفة مفاهيم ، مبادئ ، تطبيقات ، ط3، دار الكتب والوثائق القومية ، القاهرة مصر ، سنة 2009 ، ص 13 .

2- داسي وهيبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

3- سمية بوران ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 نقلا عن أبو فارة أحمد يوسف ، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة ، عمان الأردن ، ص 8 .

## 5-5- تعريف المؤسسة :

إرتبط مفهوم المؤسسة بمعاني كثيرة ومتعددة، كشفت في مجموعها عن تباين السياقات التي تستخدم فيها من جانب علماء الاجتماع والإقتصاد ، ونظرا لتعدد المؤسسات وتنوعها أصبح من الضروري إعطاء عدة مفاهيم مختلفة لتلك المؤسسات تبعا للنشاط الذي تقوم به وأطلقت عليها مصطلحات مختلفة، وتعريف متعددة أعطيت للمؤسسة وكل منها يركز على جانب من الجوانب كالهيكل، العناصر المكونة، طبيعة نشاطها وأهدافها ، والإختيار بين تلك التعريف المختلفة يتوقف على الغرض من إستعمالها والأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر من هذه الجوانب.

يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها "كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"<sup>(1)</sup>، كما يعرفها ناصر دادي عدون على أنها" كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين الهدف منه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين أو القيام بكلهما معا إنتاج وتبادل بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد به وتبعا لحجم ونوع نشاطها"<sup>(2)</sup> .

عرفت بأنها "مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، والتي تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفقا لمجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة بالمؤسسة، وعلى رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه والقيادة والتسيير، وذلك بوضع الغايات والأهداف التي توضح طريق وإتجاه المؤسسة، في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة"<sup>(3)</sup> .

هي عبارة "عن وحدة متكونة من مجموعة من العمال والموظفين تهدف إلى الترويج لسلعها بهدف زيادة مبيعاتها وتوسيع حصة أسواقها وتقبلها لدى جمهورها الحالي المحتمل"<sup>(4)</sup> .

يعرفها بيرو(François Perroux) " شكل إنتاج بواسطته تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة ، بهدف بيع السلع أو الخدمات في السوق والحصول على مقابل نقدي مالي ينتج عن الفرق في الأسعار"<sup>(5)</sup> ، أما لبروتون ( M.Lebreton ) "يعتبر المؤسسة كل شكل من أشكال التنظيم الإقتصادي المستقل ماليا ، مقدما خدمات أو سلع للسوق"<sup>(6)</sup> .

1 - عمر صخري، إقتصاد المؤسسة ، ط 6 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 2008، ص 24.

2 - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الدار الجامعية العامة، الجزائر، 1998، ص 11.

3- رشيد واضح ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دار هومة الجزائر، سنة 2002 ، ص 25 .

4- إبراهيم إمام ، فن العلاقات العامة والإعلام، المكتبة الأنجلو مصرية، عمان، 1986، ص 04 .

5- الفضيل رتيبي ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية ، الجزء الأول ط 1 ، بن مرابط

للطباعة البلدية سنة 2009/1430، ص136، نقلا عن :

François Perroux, organisation des entreprises, éd Foucher paris 1966, p6

6- الفضيل رتيبي ، نفس المرجع السابق الذكر، ص 136 نقلا عن :

Le breton M ,Dans la comptabilité supérieure de Del et Cie, paris, 1974, p29

أما بارسونز (T. Parsons) يتصور التنظيم " على أنه نسق إجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة مثل الجماعات والأقسام والأدوار، يدخل في نسق إجتماعي أكبر وأشمل معتبرا المؤسسات والتنظيمات عبارة عن وحدات إجتماعية لها أهداف محددة واضحة تهدف لتحقيقها وفق إجراءات معينة " (1) بمعنى أن "المؤسسة لها وحدات إجتماعية تؤسس وفق نموذج بنائي من أجل تحقيق هدف محدد" (2). عرفها جاك لوبستين (J. Lobestien) " بأنها إحدى أشكال النشاط الإقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الإجتماعية للعمل" (3).

من خلال التعاريف المختلفة السابقة نجد بأن للمؤسسة مستويات :

\* المستوى الأول : دراسة المؤسسة كوحدة أو نسق إجتماعي يتكون من بنائين أحدهما رسمي والآخر غير رسمي.

\* المستوى الثاني :علاقة المؤسسة بالمؤسسات وأنماط التجمع الإنساني الأخرى الأسرة ، الطبقة، المجتمع المحلي الموجودة في المجتمع.

\* المستوى الثالث : دراسة المؤسسة من خلال السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضائها.

\* المستوى الرابع : علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها وظائفها" (4) .

مختلف أنواع المؤسسات سواء أكانت من ناحية المنظمة الإقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف كما أن التعريف يظهر إستقلالية المؤسسة من خلال الشخصية الإعتبارية المستقلة بداخلها أو نشاطها بحيث يتضمن مجموعة العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة وفيما بين مختلف عوامل الأخرى كما يشمل تعاملها مع المحيط الخارجي فتؤثر في البيئة الخارجية كما أنها تتأثر بها في شكل مخرجات ومدخلات ، وهي بالتالي تتميز بكونها :

- "المؤسسة بعد إقتصادي: هي وحدة إقتصادية والتي تتجمع فيها الموارد البشرية والمالية اللازمة للإنتاج الإقتصادي من هذا المنطلق يمكن إعتبار المؤسسة كعميل إقتصادي ، فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي، ويدخل ضمن ذلك، عمليات الإنتاج، التموين، البيع والتوزيع إلى غير ذلك.

- المؤسسة بعد إجتماعي: هي "تنظيم اجتماعي بحيث تتشكل من مجموعة أفراد تشارك في إطار منظمة مهيكلية في إنتاج السلع والخدمات، يتم التركيز في هذه الحالة على تنظيم السلطة وتوزيع المهام وأخذ القرارات وسلوكات وإتجاهات الأفراد .

1- السيد الحسيني ، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم ، دارالمعارف ، القاهرة سنة 1975 ، ص 73 .

2- الفضيل رتيبي ، نفس المرجع السابق الذكر، ص 136 نقلا عن :

Parsons T, Structure and process in modern societies, glencoe 3 the parrsons free press 1960 p17

3- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975 ، ص 14

4- محي الدين مختار، ندوة حول " المؤسسة الإجتماعية، مفهومها، وظائفها، أهدافها"، معهد علم الإجتماع، جامعة عنابة الجزائر، جانفي سنة 1996 ، ص 4 .

- المؤسسة هيكل عضوي ، فهذا يعني أنها تتكون دوما وطبيعيا من مستخدمين، من وحدات، أقسام أو مصالح ترتبط بعضها البعض بشكل متكامل.

- المؤسسة نظام يعني أنه يمكن النظر إليها كوحدة متكاملة، قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها<sup>(1)</sup>.

بعد هذا يمكن وضع تعريفا إجرائيا للمؤسسة كالآتي:

وحدة إقتصادية للإنتاج والتوزيع لها قانون أساسي ووظيفة وتنظيم هيكلية ونمط من أنماط النشاط المؤسسي وأساليب التسيير، تتكون من مجموعة من العناصر المادية (آلات، معدات، أجهزة) والعناصر البشرية (قوى عاملة) بحيث يؤدي الإستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية وبالتالي ضمان وجودها وإستمرارها، كما أنها تعتبر مكان تجمع العديد من الأفراد، تعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم .

### 6- الدراسات السابقة :

تعرف الدراسات السابقة على أنها " البحوث والدراسات العلمية التي أنجزت في زمن معين سابق قبل الدراسة الحالية ولها علاقة عضوية بمتغيرات الدراسة"<sup>(2)</sup> ، فالدراسات السابقة والبحوث القبليّة هي من الخطوات التي تعني الباحث على رسم حدود فاصلة بين دراسته والدراسة التي قبله لها علاقة بالظاهرة التي يتناولها وذلك من خلال تفادي تكرار نفس المواضيع والدراسات ومن أجل الإحاطة بالموضوع والإطلاع على جوانبه الخفية ممثلة في الجانب النظري والتطبيقي وما توصلت إليه من نتائج ، التتابع العلمي والتراكم المعرفي للدراسات يظهر لنا مجموعة من الأفكار والآراء لعدد كبير من العلماء خاصة في علم الإجتماع ، والنظرية السوسولوجية مما أدى إلى ثرائها وتنوع مدارسها وبلورة مقترحاتها ومبادئها إلى نظريات عامة ذات بعد شامل ، الهدف منه فهم وتحليل وتقديم تفسير مقنع لمختلف الظواهر الإجتماعية الحاصلة خاصة منها ما يتعلق بالجانب التنظيمي ، ومن خلال كل هذا نجد بأن الدراسات السابقة التي تناولت الطرح الفكري والصبياغة النظرية للموضوع متعددة ، كثيرة ومختلفة الأهداف وعليه نحاول التعرض والتطرق لجميع الدراسات والتعرف علي حيثيات التشابه وأوجه الإختلاف وأهم النتائج المتوصل إليها عندما نتوسع في دراسة الموضوع بالتفصيل .

6-1- الدراسات المحلية الجزائرية : تم تقسيمها على حسب متغيرات الدراسة وما تحتويها من مضامين مفاهيمية وفقا لما يلي :

1- محمد سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، سنة 1992 ، ص 3 .

2 - محمد الداودي، محمد بوفاتح، منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، ط1، دار مكتبة الأوراسية ، جامعة الأغواط، الجزائر، سنة 2007، ص 50.

- 1-1-6- الدراسات المحلية الجزائرية المتعلقة بالمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها :
- الدراسة الأولى: دراسة بوحنية قوي سنة (2008) بعنوان: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات<sup>(1)</sup> ، حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على إعتبار أن الجامعة أحد أهم المراكز الأساسية المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة وإعادة التشكيل البنائي المعرفي والقيمي لدور الجامعة الرأسمالي والحضاري وقد كان ذلك عبر التساؤلات التالية: منها التساؤل الرئيسي إلى أي مدى ساهمت العوامل الدولية والداخلية في التأثير على فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية بشكل عام وعلى أداء أساتذة التعليم العالي في الجزائر بوجه خاص؟ وما هي العوامل العامة المتحكمة في سير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة أعضاء هيئة التدريس؟
- التساؤلات الفرعية:
- ما هي المداخل التقليدية والإقترابات المعاصرة في دراسة إدارة الموارد البشرية ؟
- ما هو دور العوامل الدولية والداخلية في التأثير على وظيفة إدارة الموارد البشرية في أداء أنظمة التعليم الجامعي؟
- كيف تمارس وظيفة إدارة الموارد البشرية من الناحية التقنية الإجرائية بالجامعة الجزائرية مقارنة بالخبرات العالمية؟
- ما هي الآفاق المستقبلية لإدارة الأداء الجامعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية ؟
- الفرضيات :
- الفرضية الأولى :ساهمت المتغيرات المتشابكة والتي حدثت في البيئة الدولية خصوصا والبيئة الداخلية بشكل عام في طرح بدائل ومقاربات حديثة في التعامل مع الموارد البشرية بالمنظمات على المستوى الكلي والمنظمات التعليمية على المستوى الجزئي.
- الفرضية الثانية :تتحكم في إدارة الموارد البشرية بالجامعات الجزائرية محددات قانونية وإقتصادية وإجتماعية وتنظيمية تحد من الأداء الكفاء لعضو هيئة التدريس مما يؤثر على فاعلية أداء الجامعات الجزائرية .
- الفرضية الثالثة : تتميز وظيفة إدارة الموارد البشرية بالجامعات الجزائرية بالطابع الروتيني غير المبدع وهو ما يحول دون التعاطي الإيجابي مع المتغيرات الدولية الحديثة ويؤثر على جودة أداء الجامعة ككل.
- المنهج المستخدم :إعتمد الباحث في الدراسة عدد من المناهج والإقترابات التي حتمتها طبيعة الدراسة من حيث كونها نظرية وإستطلاعية في ذات الوقت وفي ما يلي هذه المناهج والأساليب و الإقترابات :
- المنهج التحليلي والمنهج المقارن من ناحية ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي من ناحية أخرى وكذا المنهج المسحي.

1- بوحنية قوي تحت عنوان: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، رسالة دكتوراه منشورة، ط 1 ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن ، سنة 2008 .

- أما بشأن الإقترابات فقد إقتصرت الدراسة على الإقتراب النسقي أي مدخل النظم الذي يعتبر من أكثر المداخل النظرية شيوعا في مجال العلوم الإجتماعية.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أكدت الدراسة على صحة الفرضيات المطروحة وذلك في شقها النظري والإستطلاعي إذ أظهرت أن الظروف التي حدثت في البيئة الدولية ساهمت بشكل مباشر وأساسي في طرح مقاربات جديدة في التعامل مع المورد البشري بشكل عام وتحديد الرأسمال البشري الذي يمثل الدعامة الأساسية لإدارة الجامعات، كما أكدت الدراسة على وجود محددات قانونية وإقتصادية وإجتماعية وتنظيمية ترتبط بالقواعد والقوانين والظروف السوسيو-ثقافية المحيطة بالتطور التاريخي للجامعة الجزائرية وهو ما شكل في أحيان كثيرة أداة وبنية بيروقراطية سلبية تؤثر سلبا على فعالية أداء المنظومة التعليمية الجامعية.

كما توصلت الدراسة كذلك إلى حقيقة مفادها أن الأوضاع الداخلية للبيئة الجامعية تتميز بالأداء الروتيني وعدم تحقيق الأهداف ونقص الكفاءة والفاعلية وهو ما عززته آراء عينة الدراسة التي جاءت في مجملها متناسقة مع الطابع العام للدراسة، فالسياسة العامة الجزائرية تركز في منظومتها التشريعية والعملية على تعزيز التوسع الكمي الذي لم يرافقه تطور نوعي وهو ما نلاحظه على سبيل المثال في التزايد الكمي في عدد المؤسسات الجامعية والزيادة في فتح التخصصات التي لا تستجيب لإحتياجات السوق وعدم التعاطي الإيجابي مع الأساليب الحديثة في التعليم مثل التعليم عابر للحدود والتعليم الافتراضي ومناهج التنمية المهنية للأستاذ الجامعي وهو ما يهدد مستقبل الجامعة حسب الباحث إذا لم تتكيف مع البيئة الدولية التي تتميز بدرجة عالية من التنافسية وذلك في ظل بروز أنشطة تعليم عالي شديدة التنوع وتنامي الإهتمام بالدراسات العامة عبر المعرفة وإعادة النظر في عملية التعليم والتعلم باعتبارها عمليات مستديمة تستمر مدى الحياة إذا لم يتم تدرك الأوضاع وحل المشكلات بشكل إستراتيجي مدروس يحفظ حرمة الجامعة بما يعزز الإنتماء المهني للأستاذ ويرفع الولاء التنظيمي للطلبة والإداريين عامة والتحول في مناخ تنظيمي من السلبي إلى أكثر من الإيجابية .

- الدراسة الثانية : دراسة مانع سبرينة (2015) بعنوان : أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية<sup>(1)</sup> .

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة في حياة المؤسسات عموما والجامعات على وجه الخصوص، حيث يتمثل المتغير المستقل في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي تعكس ضرورة توجه الجامعات إلى الإهتمام برأسمالها البشري وإضفاء البعد الاستراتيجي في تنميته، الذي يشكل مخزوا العلمي ورصيدا فكري والقوة الدافعة لها نحو الارتقاء والتميز ضمن أهدافها الهامة

1- مانع سبرينة ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية ، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015، 2014 .

والحساسية، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء البشري في الجامعة، بالتالي محاولة معرفة مدى فعالية الاستراتيجيات التي تتبناها الجامعات الجزائرية في تنمية مواردها البشرية وتحديد أثرها على أداء موظفيها من أساتذة وإداريين ، فالإستراتيجيات والتوجهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالجامعة، التي تم رصدها أعلاه وفي إطار إبراز العلاقة وتحديد الأثر الذي ترسمه على الأداء البشري في الجامعات عموما والجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي" على وجه الخصوص، تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟ ، وتساؤلات الدراسة تهدف للإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة منها ما هي أهم إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟ وما المقصود بالأداء البشري وما هي الإستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع في مستوياتها؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.50 بين الإستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.50 بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.50 بين الإستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.50 بين إستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.50 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة بالنسبة لمحاور الإستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة نقدم الفرضيات التالية: تمثلت الفرضية الرئيسية للرفع في مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر إيجابا في مستويات أدائهم. يشكل كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.50 بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة."

الفرضية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.50 بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة."

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.50 بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة." وتندرج من الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.50 بين استراتيجية التطوير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة."

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.50 بين استراتيجية التطوير الإداري وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة".  
إشتمل الجانب المكاني للدراسة على جامعة محمد خيضر "بسكرة"، جامعة عباس لغرور "خنشلة" وجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي"، بحيث يتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة والموظفين الإداريين وعددهم 524 مبحوثا.

استخدمت الباحثة في إطار إعدادها لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حيثيات وتأكيد درجة وجودها ومستوى الإرتباط بين متغيرات الدراسة.

قامت الباحثة في إطار وضع إجابات مبدئية على تساؤلات هذه الدراسة ببناء مجموعة من الفرضيات، التي قامت فيما باختبارها بإعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة، حيث إعتمدت في إختبار الفرضيات الأولى، الثانية، الثالثة بما تضمنته من فرضيات فرعية وكذا الفرضية الرابعة معامل الإرتباط بيرسون، أما الفرضية الخامسة فقد تم إختبارها من خلال إختبار فرضيا الفرعية الخمس، حيث تم استخدام إختبار T للعينات المستقلة فيما يخص الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية، أما الفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي لثلاث عينات فأكثر، حيث ثبت تحقق كل فرضيات الدراسة.

ونتائج هذه الدراسة وبناء على الطرح السابق لإشكالياتها وفرضياتها إلى محاولة التأكيد على النقاط التالية

-إعتبار المورد البشري أصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها و الموجه الأول لأدائها.

-التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، بإعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقى بالجامعة.

-محاولة الفصل بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية وإعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع).

- الدراسة الثالثة : دراسة ومان محمد توفيق (2016) بعنوان : تنمية الموارد البشرية في ظل البنية الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة<sup>(1)</sup>.

1- ومان محمد توفيق ، تنمية الموارد البشرية في ظل البنية الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، رسالة دكتوراة منشورة في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 ، 2016 .



تتجلى أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع بحد ذاته الذي تسعى إلى توضيحه من خلال فهم وتحليل البعد السوسيوثقني لتنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، الذي يعتبر من الموضوعات الحديثة والحيوية في الوقت الحالي ، نظرا لتأثيره المباشر والقوي في مجال التنمية المعرفية والثقافية والاجتماعية للمورد البشري داخل المؤسسة الأمنية وخارجها ، حيث تسعى من خلال تساؤلاتها إلى فهم الأبعاد السوسيو-تقنية في عملية تنمية الموارد البشرية وذلك بإستخدام التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسة ومعرفة إنعكاسات هذه الأخيرة على المنظومة العامة للموارد البشرية وإظهار إرتباط الأبعاد التقنية بالممارسة الفعلية من خلال تحليل الإنعكاسات السوسيوولوجية على عملية الرقمنة المتبعة في عملية تنمية الموارد البشرية وذلك لمعرفة ميكانيزمات الإستخدام الواعي والمخطط للتكنولوجيا الرقمية وتنسيقها وإدماجها مع عناصر التنمية الخاصة بالمورد البشري في محيط المؤسسة موضع الدراسة بشكل عام ، وعليه فإن منطلق هذه الدراسة من مناقشة الإشكال المطروح المتمثل في التساؤل التالي :

ما هي المقتضيات السوسيو - تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية؟ وبذلك تحاول الدراسة الإجابة عن هذا التساؤل والتساؤلات الأخرى المنبثقة عنه التي تتجسد في :

-كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية ؟  
-ماهي الأساليب التقنية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية في عملية تنمية مواردها؟

-ماهي انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟  
ركزت الدراسة على خمسين 50 مبحوث من أعوان الشرطة التابعين لمديرية الأمن لولاية بسكرة، تم التحقق الميداني معهم بواسطة إستمارة الإستبيان وهؤلاء هم الذين أتموا عملية تدريب دورية وهم من تخصصات مختلفة تم إختيارهم بشكل عرضي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة التي إنطلق منها الباحث بالإضافة إلى مقابلات تمت مع مدير الأمن، ومع محافظ الشرطة رئيس دائرة الإعلام والإتصال ومع محافظ الشرطة رئيس المصلحة الولائية للموارد البشرية بمديرية أمن ولاية بسكرة، في مصلحة الموارد البشرية لمديرية أمن ولاية بسكرة المنضوية تحت المديرية العامة للأمن الوطني التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية .

بما أن هذه الدراسة تهدف بالأساس إلى الكشف عن الظاهرة المتعلقة بموضوع تنمية الموارد البشرية، والتي يركز فيها الإهتمام على توضيح العلاقة بين المتغيرات، والأساليب التي تمت ملاحظتها في مجال الدراسة، فالبحث يعتمد على الأرقام الإحصائية في تفسير الظواهر، إذ ركز الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والعينة القصدية في تتبع متغيرات الموضوع معتمدا على الملاحظة والإستمارة لتحصيل المعطيات وجمع المعلومات .

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التكنولوجيا الرقمية لدى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الأمنية لمدينة بسكرة بالجزائر، وكذلك التعرف على مدى مساهمة هذه التقنية في عملية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية وذلك لما للتكنولوجيا الرقمية من دور مهم وفعال ومحوري في رفع كفاءة المورد البشرية وإدارة الموارد البشرية بشكل عام بوصفها أسلوبا إداريا فاعل في الأنشطة الإدارية والتنظيمية . كما أظهرت النتائج الميدانية أن درجة مساهمة التكنولوجيا الرقمية في عناصر أنشطة إدارة الموارد البشرية كتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة الأمنية بوجه عام هي درجة كبيرة، بالنظر لتنوع البرامج التدريبية من أجل عصنة قطاع الشرطة بما يؤكد على أهمية دور التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الإحتياج التدريبية.

كما أظهرت نتائج الدراسة على وجود بعض الصعوبات والتحديات في التطبيق الشامل لأدوات التكنولوجيا الرقمية لدى إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني .

- الدراسة الرابعة : دراسة حامي حسان (2016) بعنوان : إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية<sup>(1)</sup> .

الباحث إنطلق من إشكالية تتمحور حول التساؤل المحوري لمتطلبات إدارة المعرفة المساندة لإستراتيجية التدريب في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟ وإختار الإفتراض القائل بأن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تتوفر على متطلبات لإدارة المعرفة تساهم في نجاح إستراتيجية التدريب من خلال طبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ، ومنظومة القيادة والبنية التكنولوجية .

وتكمن أهمية الدراسة في تحديد البعد الإستراتيجي لوظيفة التدريب وعلاقتها بمنظومة إدارة المعرفة ومتطلباتها في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، كما أن الهدف إكتشاف التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة الهيكلية والتنظيمية والثقافية والتكنولوجية في المنظمة مع مختلف المحددات المرتبطة بها داخليا وخارجيا .

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مبررا ذلك بدراسته لواقع ورهان المؤسسة الحالي والمستقبلي بتوصيف أليات وكيفيات بناء الإستراتيجيات المختلفة المتعلقة بالتدريب ، كما أنه إستعان بالإستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لتجميع المعلومات والمعطيات ، أما العينة فكانت قصدية لإختيار أفراد المؤسسة محل البحث الذين إستفادوا من التدريب ، ومكان الدراسة الميدانية إحتوى جميع العمال مسؤولي مصلحة الموارد البشرية والوسائل والصيانة بالشركة الوطنية لأشغال الكهرباء (KAHRIF) ومسؤولي الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لنقل الكهرباء (GRTE) ومسؤولي العمليات في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (IESTSDE) .

1- حامي حسان ، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،رسالة دكتوراة علوم تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم الإجتماعية ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 الجزائر ، سنة 2015، 2016 .

والنتيجة التي توصل لها الباحث من خلال دراسته لهذا الموضوع بأن هناك قبول الإفتراض العام القائل بأنه توجد متطلبات لإدارة المعرفة تساند نسبيا في فعالية إستراتيجية التدريب في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

- الدراسة الخامسة: دراسة فلكاوي نجوى (2017) بعنوان : تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة بسطيف<sup>(1)</sup> . ركزت الباحثة من خلال دراستها على إختيار مجموعة من العمليات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وهي التدريب والتحفيز المادي والمعنوي ، تقييم الأداء وفق معايير الجودة الشاملة في شركة الإسمنت عين الكبيرة بسطيف ، والتساؤل الذي تم طرحه يتخذ من واقع تنمية الموارد البشرية الهدف الأساسي للدراسة وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟ .

وكانت مجموعة الإفتراضات التي إفترضتها الباحثة تتمحور حول عمليات تنمية الموارد البشرية التي تخضع لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة تضمنت مجموعة مؤشرات للمتغيرين المستقل والتابع بحيث أن عملية التدريب تتحدد وفق مبدأ التحسين المستمر ، والمشاركة في إتخاذ القرارات تعتبر عملية تحفيز معنوي أما المشاركة في الأرباح تعتبر تحفيز مادي .

عملية تقييم الأداء محصلة مجهودات الإدارة والعمال معا ، مع مراعاة القيام بعملية الإتصال النوعي مع جميع الموظفين في مختلف المستويات مع ضرورة توفير لهم المعلومات الصحيحة والمطلوبة في وقتها المحدد .

الباحثة في هذه الدراسة إعتمدت المنهج الوصفي الذي تراه هي مناسب لنوعية موضوعها مستخدمة الإستبيان لجمع المعلومات ، من خلال العينة العشوائية المقدره ب132 عامل في مستويات متنوعة منها 41 إدارة عليا ، 65 إدارة وسطي ، 26 إدارة تنفيذية .

والنتيجة العامة التي تم الوصول لها تتمثل في أن واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بشركة الإسمنت بسطيف يعتبر إيجابي لتفعيل عمليات التدريب والتحفيز المادي والمعنوي والقيام بتقييم الأداء والمشاركة في إتخاذ القرارات .

---

1- فلكاوي نجوى ، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة بسطيف ، رسالة دكتوراة علوم تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد المين دباغين سطيف 2 الجزائر ، سنة 2016 ، 2017 .

## 6-1-2- الدراسات المحلية الجزائرية المتعلقة بالمتغير التابع تمكين إدارة المعرفة :

- الدراسة الأولى: دراسة طه حسين نوي (2011) بعنوان : التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر<sup>(1)</sup>.

الهدف الأساس لهذه الدراسة، هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكاليتها، وبالخصوص سؤالها الجوهرى، ما مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها؟ إذ أنها تحاول إظهار الدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي وبالخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة، وتوضيح العناصر الأساسية في هذه الأخيرة، والتي تسمح برفع قدرات الأفراد والمنظمات، من أجل الإحاطة قدر الإمكان بكل المعارف الممكنة، وإدارتها بطريقة تمكنها من القرارات الصحيحة ، وتحقق لها المكانة المناسبة في البيئة التي تنشط فيها، على هذا الأساس وحتى يبلغ البحث أهدافه وغاياته، سعت هذه الدراسة إلى إختبار الفرضيتين الأساسيتين التاليتين :

الفرضية الأساسية الأولى : ليس هناك تطبيق لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها على مستوى المنظمة.

و بما أنه توجد أربعة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة، هي: اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها ثم إستخدامها، فإنه يتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الجزئية التالية :

- ليس هناك تطبيق لبعدها اكتساب المعرفة على مستوى المنظمة.

- ليس هناك تطبيق لبعدها تخزين المعرفة على مستوى المنظمة.

- ليس هناك تطبيق لبعدها توزيع المعرفة على مستوى المنظمة.

- ليس هناك تطبيق لبعدها استخدام المعرفة على مستوى المنظمة.

الفرضية الأساسية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة بالمنظمة ، و تتفرع عن هذه الفرضية، فرضيتين جزئيتين :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا الاتصالات وإدارة المعرفة.

في محاولة لمعالجة إشكالية الدراسة ، إعتد الباحث على المناهج البحثية التالية : المنهج الوصفي التحليلي ، منهج دراسة الحالة في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر ، مستخدما إستمارة الإستبانة بالإعتماد على مقياس ثورستون (Thurstone) لقياس الإتجاهات، وهو مقياس رتبي يتضمن إحدى عشر رتبة من 0% إلى 100%، الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة المقدرة ب 85 مبحوثا .

1- طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر، رسالة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2010، 2011.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث، رفض الفرضية الرئيسة الأولى ليس هناك تطبيق لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها على مستوى المنظمة، وبالتالي صدق الفرضية البديلة .

التحليل الإحصائي لعينة البحث رفض الفرضية الرئيسة الثانية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة المعرفة بالمنظمة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، وهذا يوضح الإهتمام البالغ الذي توليه المنظمة للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

- الدراسة الثانية : دراسة بلقوم فريد (2013)، بعنوان إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو (9001) لولاية وهران<sup>(1)</sup> ، تتمثل أهمية الدراسة في الإهتمام المتزايد لموضوع المعرفة مع تطور النظريات والنماذج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، التي تهدف لتحسين مستويات المعارف المدركة الفردية والجماعية التنظيمية من خلال الإجراءات المتبعة للنشاطات المختلفة التي منها القيادة وتحليل وتصنيف الوظائف ، التخطيط للوظائف وتدريب الموظفين ، القيام بعمليات الإتصال وتقييم الأداء وتحفيز العمال لأداء الأعمال بأكثر مستوى فعلي عملي للعمل .

وتندرج إشكالية الموضوع في ترقية مستوى المعارف الموجودة بالمؤسسة والعمل للقيام بالرفع من نوعية المشاركة ، حيث كان التساؤل المطروح من قبل الباحث المقصود منه إدراك مدى مساهمة نشاطات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لإنتاج ومشاركة المعرفة بين الأفراد بصورة فعالة ؟ وتندرج عنها مجموعة من التساؤلات المحورية التي تمثلت في التساؤل عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة ، والوسائل التي تدعم المشاركة في المعرفة ، وإمكانية مشاركة إدارة الموارد البشرية بمختلف نشاطاتها في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الجزائرية ؟ .

وإفترض الباحث بأن إقتصاد المعرفة له متطلبات أوجدت حاجات جديدة للمعرفة يجب إكتسابها من طرف المورد البشري ، ومدلول ذلك وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة ونشاطات المورد البشري من خلال تحسين الأداء الذي يرتبط بمساهمة المورد البشري في إكتساب المعرفة وتنمية ثقافة المشاركة والتعاون بين الأفراد وماكان إعتقاد الباحث على المنهج الوصفي إلا من أجل فهم مختلف العلاقات الترابطية بين المتغيرات في موضوع بحثه بما أن دراسته تتطلب إستخدام المنهج الوصفي لعرض البيانات والمنهج التحليلي في شرح نتائجه ، ولقد كان مجتمع الدراسة مكون من 30 مؤسسة ناشطة في ولاية وهران متحصلة على شهادة الإيزو 9001 ، ومن أجل توضيح فعالية الموضوع تم إعتداد إستبان بإختيار مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي في قياس الآراء والتوجهات ، والنتائج المتحصل عليها بعدما تم جمع المعلومات والمعطيات وتحليلها إلى تمكين الأفراد من الإستغلال الأمثل لقدراتهم وتنمية مستوى معارفهم الفردية والجماعية مما جعل من نشاطات إدارة الموارد البشرية

1- بلقوم فريد ، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران ، رسالة دكتوراة في العلوم الإقتصادية تخصص التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر ، سنة 2012، 2013 .

تتوجه إلى تعبئة الأفراد والعمل على الرفع من مستوياتهم المعرفية من أجل التغيير وتحسين الأداء ، ضرورة وجود سياسات تتعلق بتنمية المورد البشري في المؤسسة الجزائرية يتحدد بمستوى المعرفة للأفراد بالإهتمام بهم وبوظائفهم بتعبئة نشاطات تساهم في تحسين ظروف المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بإستغلال القدرات الداخلية ، التي تكمن بمستوى المعرفة المنتجة والمشاركة بين الأطراف المختلفة مترجمة بذلك نوعية المنتجات والخدمات المقدمة .

- الدراسة الثالثة : دراسة برني لطيفة (2015) بعنوان أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة<sup>(1)</sup> ، هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيما بين ( المؤسسات الإستشفائية العمومية) بشير بن ناصر، الدكتور سعدان المتخصصة في طب العيون ، طولقة المتخصصة في طب النساء و التوليد ، أولاد جلال طب الأطفال وجراحة الأطفال)، ( والمؤسسات الإستشفائية الخاصة) مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي، وتم ذلك من خلال إستقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الإجتماعي لمؤسساتهم.

وقد إحتوى النموذج وفقا لأدبيات الدراسة على بعدين لتمكين العاملين وذلك من خلال إعتداد نموذجين رائدين في المجال لكل من (Sprinter) ، (Kanté)، (التمكين الإداري والذي يحتوي بدوره على ثلاثة عناصر، الفرص، الدعم، القوة الرسمية، والتمكين النفسي والذي يحتوي على كل من المعنى، الجدارة، الإستقلالية أو حرية التصرف، التأثير)، أما فيما يخص الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية فقد ركزت الدراسة على أربعة أطراف فاعلة (العاملين، المرضى وجودة الخدمات المقدمة، المجتمع، البيئة) معبرة عن ذلك بسؤال طرحته : ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات ؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة ؟

وفي إطار هذا التحقيق العلمي إستخدمت الباحثة الطريقة الإستنتاجية المنهج الإستنتاجي (La méthode déductive) والتي مكنها من فهم وشرح وكذلك التنبؤ بالظاهرة المدروسة، وتشتمل على سبع خطوات، الملاحظة، جمع البيانات المبدئية، تكوين النظرية تكوين الفروض، تجميع البيانات العلمية الإضافية، تحليل البيانات ، الإستنباط .

1- برني لطيفة ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، رسالة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2014 ، 2015 .

وكان عدد الإستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 472 إستبيان من مجموع 720 إستبيان موزع وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين، وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤدي إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره، والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية، إذ قدر الفارق في المتوسط الحسابي على التوالي بين القطاعين ب 0,64 و 0,63 في بعد التمكين النفسي والذي لم يظهر أي فروق بين القطاعين في إتجاهات المبحوثين، إلا أنها في عمومها إتجهت نحو الحياد، عدا عنصر التأثير الذي كان لمبحوثي القطاع العمومي وجهة نظر مختلفة فيه أين كانوا يحسون بمقدار تأثيرهم في عملهم، فهم وفق إجابات هذا البعد لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء التي تحدث في مصالحهم ، كما يؤثرون في عمل الآخرين في المؤسسات التي يعملون بها، ورغم التباين الحاصل في القطاعين وبروز القطاع العام على أنه أكثر تمكينا إداريا من القطاع الخاص إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج إتجهت إما للمحايدة أو لعدم الموافقة .

- ظهرت علاقة الإرتباط إجمالاً عالية بين كافة المتغيرات المستقلة التمكين الإداري الفرص، الدعم، القوة الرسمية ، التمكين النفسي المعنى، الإستقلالية، التأثير والمتغير التابع الأداء الإجتماعي وبعدي الأداء الإجتماعي إتجاه العاملين وإتجاه المرضى.

- بينما الجدارة فقد جاء معامل الإرتباط فيها مع هذه المتغيرات التابعة منخفضاً خاصة في المؤسسات الإستشفائية العمومية. أما بالنسبة لعلاقة إرتباط المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الإجتماعي إتجاه البيئة والمجتمع جاءت في إجمالها ضعيفة إلى غير معنوية فهناك دوراً وأثراً لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره % 60 من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي الاداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية ، كما أنها تؤثر في كافة أبعاده وبدرجات متفاوتة .

- بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فأبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره % 53 من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية الخاصة ، كما أن النتائج أظهرت أنها تؤثر في كل من بعدي الأداء الإجتماعي إتجاه العاملين وإتجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقط.

- الدراسة الرابعة : دراسة محمد السعيد جوال (2015) بعنوان التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة ميدانية <sup>(1)</sup> .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، وكان سؤال الإنطلاق أي مدى يمكن أن يساهم التمكين بشقيه النفسي والهيكلية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الإقتصادية ؟ للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن تتوفر في مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلية ومن أجل أن تنجح المؤسسة في تطبيق التمكين تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بها ، تنطلق من أهميته وتأخذ بعين الإعتبار أهم مراحلها ونماذجها، بالإضافة إلى أعباءه ومعوقاته .

كما توصل إلى أن السلوك الإبداعي عبارة عن الطريق الذي يبدأ من التفكير الإبداعي ليصل في النهاية إلى تقديم نواتج إبداعية ملموسة، أو محاولة في سبيل ذلك، ولتنميته تحتاج المؤسسة إلى فهم حقيقته والتركيز على أهم عناصره ومراحلها ، مع الأخذ بعين الإعتبار خصائص الشخصية المبدعة، من أجل بناء نموذج خاص يحقق متطلبات الإدارة الإبداعية، بالإضافة إلى السعي نحو معرفة معوقاته وكيفية القضاء عليها.

ومن أجل إختبار ذلك تم تصميم إستبانة خاصة بالباحث تعتمد نموذج الدراسة ، ووزعها عشوائيا على عينة مشكلة من عدد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث تحصل على ( 114 ) إستمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها البنائي .

- يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة .
- يتحقق التمكين الهيكلية بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة .
- يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة المعنى، المقدر، الحرية، التأثير على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) لأبعاد التمكين الهيكلية بصفة مستقلة، التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والإتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة .

---

1- محمد السعيد جوال ، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراة علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، سنة 2014، 2015 .



- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين بصفة كلية من (27.9) التباين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة .
- لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة إتجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، بإستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدرا أكبر من الحرية والإستقلالية .
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تحقيق مستوى كاف من التمكين الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تعديل نظم التفويض والإتصال والتحفيز والتدريب داخلها، بالإضافة إلى تثبيت قيم المشاركة وفرق العمل لتكون الطابع المميز لثقافتها .
- ضرورة إهتمام المؤسسة بتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين قبل التفكير في النواتج الإبداعية، وذلك من خلال تبني إستراتيجية خاصة تأخذ بعين الإعتبار أغلب العوامل المؤثرة عليه، والتي يعتبر من أهمها مدخل تمكين العاملين.
- الدراسة الخامسة : دراسة زباني عبد الحق ، مجدوب خيرة (2016) بعنوان : واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة " MANTAL SPA " بتلمسان <sup>(1)</sup> ، تتضح لنا أهمية البحث في أنه يتناول بالدراسة أهمية واقع التمكين في المؤسسة بإعتباره أحد المداخل الحديثة لنجاح وتفوق المؤسسات المعاصرة، فمن بين التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم شدة المنافسة على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة أو المنتجة والمبتكرة في كيفية إستقطابها للكفاءات وتلبية إحتياجاتها وسبل ترسيخ ثقافة المسؤولية والإنجاز والتميز لديهم، وطرق صيانتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ، بهدف الوقوف على مدى توافر المؤسسات الجزائرية على العوامل الضرورية لعملية التمكين ودرجة تطبيقها في ظل ما تفرضه العولمة وإنفتاح الأسواق من متطلبات جديدة تقضي بضرورة تحقيق التوافق بين أهدافها الإقتصادية والرهانات الحالية التي تواجهها.
- وإشكالية التي إنطلق منها الباحث تبحث واقع تمكين العاملين بالمؤسسات الجزائرية من خلال تبنيها لأحدث النظم في إدارة وتسيير مواردها البشرية في ظل سعيها لتحقيق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وسيتم دراسة الواقع الجزائري من خلال حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة بولاية تلمسان، وإشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تطبيق تمكين الموارد البشرية في مؤسسة " MANTAL SPA بتلمسان ؟
- للإجابة على السؤال الرئيسي للإشكالية المطروحة أعلاه سنتناول هذه المداخلة بالدراسة أولتحليل للفرضية التالية :

1- زباني عبد الحق ، مجدوب خيرة ، مرجع سبق ذكره .

هناك عوامل تمكين معتبرة ومحفزة للعاملين بمؤسسة " MANTAL SPA " بتلمسان.

تضمنت كلمات المفتاحية: تمكين العاملين، إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، مصنع النسيج للمواد الثقيلة بتلمسان .

تم اعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، في المحور الأول إستخدام المنهج الوصفي وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة على مراجعة لأهم وأحدث المؤلفات العلمية ذات الصلة بالموضوع.

أما المحور الثاني فهو تطبيقي وإستخدم فيه المنهج التحليلي وذلك بتحليل معلومات وبيانات الدراسة الميدانية، حيث تم الإعتماد على ثلاث أدوات لجمع البيانات، وكان الإستبيان الشكل الأساسي كوسيلة لجمع البيانات وتم تدعيمه بمقابلة مع العاملين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية وذلك لتدعيم بعض البيانات المتحصل عليها كما إعتمدت الملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة لتحليل ومعالجة إستمارة الإستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V 22) بحيث ساعد هذا البرنامج الباحثان على حساب أهم المقاييس الإحصائية وإجراء أهم الإختبارات حيث يتكون الإستبيان من تسعة (9) محاور ، و43 سؤال بالإضافة إلى الأسئلة التي توضح خصائص عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق التمكين بالمؤسسة محل الدراسة ليس بحال من الأحوال إختيار سهل خاصة في ظل غياب مبدأ المشاركة ومحدودية مساهمة وتأثير العاملين على إتخاذ القرار على إعتبار التمكين عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وبعادها.

### 2-6 - الدراسات العربية :

#### 1-2-6- الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها :

- الدراسة الأولى : دراسة محمد عبد الولي مسعد الخولاني (2005) بعنوان أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية <sup>(1)</sup> .

هدفت الدراسة إلى إيضاح مدى اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة وهدفت إلى تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث تم إختيار عينة عشوائية من وحدات الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية تكونت من ثمانية وزارات مثلت 32% من المجتمع لتطبيق الدراسة عليها ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانتيين لهذا الغرض، وأظهرت أبرز النتائج تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينة البحث، بالإضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب ، وعدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم، وبالتالي جاء مستوى التقييم منخفضا، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

1- محمد عبد الولي مسعد الخولاني، أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية ، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة صنعاء اليمن سنة 2005م.

- الدراسة الثانية : دراسة بابا عبد القادر، وإبراهيم إسماعيل ، حسين الحديد (2009) بعنوان قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

هدفت الدراسة إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من (255) موظفا بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1590) موظفا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا قام الباحث بتطوير إستبانة لقياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث أشارت أبرز النتائج إلى إيجابية التدريب حيث يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية، كما يمكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

- الدراسة الثالثة : دراسة وسيم إسماعيل الهابيل (2011) بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية في شركات التأمين في قطاع غزة بدولة فلسطين<sup>(2)</sup>.

تم إجراء هذه الدراسة سنة (2011) بغزة دولة فلسطين ، وكانت إشكالية الدراسة تتمحور حول أثر برامج التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة ، وتمثلت أهداف الدراسة لتوضيح الفرق بين الشركات التي تتبع أساليب تدريب عملية متطورة والشركات التي تستخدم أساليب تقليدية وإرتجالية في عملية التدريب، وكذا إستكشاف مدى فعالية أساليب التدريب الحالية في شركات التأمين، وكذلك الوصول إلي قطاع تامين يسير بوعي نحو الأفضل من خلال الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره ثروة حقيقية ومؤثرة في واقع التدريب لما له من تأثير على جودة الخدمات المقدمة للجماهير في قطاع التأمين، أما عينة الدراسة إنحصرت في (51) موظفا يعملون في شركة ترست العالمية للتأمين مستخدما المنهج الوصفي التحليلي ، أما فيما يخص الأدوات الإحصائية تمثلت في أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي كما طبقت هذه الدراسة أسلوب الحصر الشامل للعاملين في قطاع التأمين والذين بلغ عددهم (51) موظفا يعملون في شركة ترست العالمية للتأمين وإعتمد على أدوات جمع البيانات بتصميم إستبانة لجمع البيانات. وتم توزيعها وإسترجاعها ، وفيما يخص النتائج التي توصلت إليها نتائج الدراسة :

بحيث كشف تحليل النتائج وتفسيرها على ضرورة تقييم مستوى الأفراد قبل وبعد إلتحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم وأن تكون عملية التدريب مستمرة ما دامت الشركة قائمة ولا تتوقف إلا بتصفية الشركة وإنهاء عملها.

1- بابا عبد القادر، إبراهيم إسماعيل ، حسين الحديد، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، دراسة من خلال الملتقى العلمي الوطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مستغانم الجزائر، للفترة من 10-11. نوفمبر، 2009م.

2- وسيم إسماعيل الهابيل ، شعبان محمد أبو عرب ، وآخرون ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية في شركات التأمين في قطاع غزة . مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13 ، العدد B1، سنة 2011 .

- الدراسة الرابعة : دراسة ديما نضال، مخيمر ياغي (2017) بعنوان فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين<sup>(1)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، و الهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف والمتغيرات البيئية) و دارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية ، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد فعالية أدوات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

وتكون مجتمع الدراسة من (252) منظمة غير حكومية في جنوب الضفة الغربية ،فيما تكونت عينة الدراسة من (27) منظمة غير حكومية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد إتمتدت الباحثة على الإستبانة لجمع بيانات الدراسة ، فقد قامت الباحثة بتصميم إستبانة مكونة من (54) فقرة موزعة على (6) مجالات ، وقد تم عرضها على المحكمين المختصين للتحقق من صحتها، وتحقيقها لأهداف الدراسة، وزعت (118 إستبانة إسترجع منها 110) ، بحيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج SPSS ومعالجتها للخروج بالنتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

- وجود علاقة إرتباطية موجبة طردية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، و الهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف والمتغيرات البيئية) و دارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية .

- إن المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية بحاجة إلى تنمية مهارات العاملين وتطويرهم في عملية التغيير فتدريب العاملين على إدارة التغيير يعتبر من ضمن خطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمات غير الحكومية، والتي تدخل ضمن أولوياتها .

- مشاركة العاملين في المنظمات غير الحكومية في إقتراح وإحداث التطوير المناسب في المنظمة، فدورهم يتضمن تنفيذ التطوير المطلوب ليس أكثر بإستخدام أدوات التطوير التنظيمي التي تساهم وتساعد بنجاح عملية التغيير في المنظمات على المدى الطويل إذا تم إستغلالها وتطبيقها بالشكل الصحيح .

1- ديما نضال ،مخيمر ياغي ، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ، سنة 2017 .

## 2-2-6- الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير التابع تمكين إدارة المعرفة :

- الدراسة الأولى: دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2001) بعنوان : تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط بجمهورية مصر العربية<sup>(1)</sup> .

هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، بمحافظة دمياط، وكذلك دراسة المزايا والعوائق المترتبة على تبني سلوكيات التمكين، إعتد الباحث على إستبيان يتضمن قسمين، الأول منهما لقياس درجة التمكين، والذي يتضمن بدوره ثمانية متغيرات رئيسية وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة، الإعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الإتصالات الفاعلة، البيئة الصحية، أما الجزء الثاني، فخصص لترتيب مزايا وعوائق التمكين في المنظمات المبحوثة حسب الأهمية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك إختلافا جوهريا بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين، ويعد مجال الصحة والشؤون الإجتماعية أفضل نسبيا بالنسبة لتمكين العاملين من باقي القطاعات في المصالح الحكومية، ضرورة الإهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين لممارسة وتطبيق التمكين .

- الدراسة الثانية : دراسة غسان العمري (2004) بعنوان الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية<sup>(2)</sup> .

هدف الباحث من خلال الدراسة الميدانية توضيح مساهمة تكنولوجيا المعلومات ممثلة في الأبعاد المادية بالدرجة الأولى (تجهيزات، برمجيات، شبكات ) ومدى مساندة أنظمة المعلومات للإدارة العليا، وإعتد الباحث على متغيرين مستقلين هما تكنولوجيا المعلومات وعمليات إدارة المعرفة، أما المتغير التابع فتمثل في تحقيق قيمة إضافية لعمليات البنوك. وتوصل الباحث لجملة من النتائج :

- إستخدام هذه البنوك لتكنولوجيا متطورة توفر الدعم للإدارة العليا .
- تعمل البنوك على الاستفادة من البيانات الحديثة وتتعامل معها بسرية تامة .
- إكتساب المعرفة وتوليدها في البنوك يتم من المصادر الخارجية أكثر من الداخلية .
- تعتمد البنوك في تخزين المعرفة على نظم المعلومات وما توفره من إمكانيات وقواعد بيانات .

---

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، الملحق الثاني العدد1، جامعة طنطا مصر، سنة 2001 .

2- غسان عيسى إبراهيم العمري، الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية ، دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2004 .

- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في زيادة القيمة العالية لأعمال البنوك .

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للخصائص الشخصية لعينة البحث على الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في زيادة قيمة أعمال البنوك.

- الدراسة الثالثة : دراسة أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين (2009) بعنوان ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى<sup>(1)</sup>

تمت هذه الدراسة في 13 شركة أردنية صناعية كبيرة، بهدف معرفة علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، وشملت الدراسة 336 عاملاً في المستويات الإشرافية، ومديري الشعب والأقسام ، والخبراء، والمشرفين. تضمن الإستبيان على ثلاثة أجزاء، الأول منها إشتمل على معلومات عامة عن عينة الدراسة، أما الجزء الثاني، فأهتمم بعناصر التمكين المعتمدة في الدراسة تخويل الصلاحيات، المشاركة في القرارات، فرق العمل، تدريب وتعليم العاملين، أما الجزء الثالث فخصص للأهداف الإستراتيجية، ومن بين وأهم النتائج التي صيغت في هذه الدراسة أنه يمكن تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة بوسائل وممارسات إدارية عديدة، ويعد التمكين أحد الممارسات الفاعلة في تجسيد تلك الأهداف لأنه يمنح الحرية للعاملين في التصرف دائماً وإتخاذ القرارات المسؤولة من جهة ويزيد من خبرات ومهارات العاملين ومستوى تعليمهم من جهة أخرى، كما تم التأكد بشكل فعلي أن ممارسة التمكين الإداري في الشركات المبحوثة سيسهم مساهمة مباشرة في تجسيد أهداف وزارة البيئة، إذ أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، مما يعني ضرورة تبني هذه الشركات لممارسة التمكين إذا ما أرادت المساهمة في المحافظة على البيئة وضمان إستدامتها.

- الدراسة الرابعة : دراسة حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي (2017) بعنوان : إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية<sup>(2)</sup> . إشتملت الدراسة على جانبين نظري وآخر تطبيقي ، محاولة بذلك توضيح تأثير إستراتيجية التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، في البنوك التجارية الأردنية ، وتقديم دليل نظري وإحصائي لأهميته في تنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءة المنظمة وإستجابتها لمتطلبات الزبائن وتحقيق الولاء للمنظمة والرضي للموظفين .

1- أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين ، ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع حول إقتصاديات البيئة والعمولة ، جامعة الزيتونة تونس ، سنة 2009.

2- حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ، ط ع ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2017 .

لإعداد تنفيذ الإستراتيجية والقصد من ذلك رفع مستوى فاعلية عمليات إدارة المعرفة من إكتساب ومشاركة وتطبيقها وحمايتها وتخزينها ، بما يتلائم مع التسارع الحاصل في بيئة الأعمال ، وكان منطلق الدراسة التساؤل الذي طرحه الكاتبان عن مدى تطبيق البنوك التجارية الأردنية لإستراتيجية التمكين التنظيمي ؟ مفترضين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ، لإستراتيجية التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة .

وتم إختيار 10 بنوك من البنوك الأردنية ذات التوجه التجاري ، والعينة بلغت 230 فردا عاملا وزعت عليهم الإستثمارات ، بحيث أن الأدوات المستعملة هي الإستثمار والملاحظة والمقابلة ، أما المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود تأثير لإستراتيجية التمكين التنظيمي بأبعاده على فاعلية عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية في الأردن وكانت الأبعاد متمثلة في المشاركة في صنع القرارات وتطوير المسار الوظيفي والتفويض والمسؤولية والأثر ، الجدارة وتحقيق الأهداف الأكثر تأثيرا وذات دلالة معنوية .

- الدراسة الخامسة : دراسة عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود (2017) بعنوان إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية<sup>(1)</sup>.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات غير الحكومية من أجل تنمية الموارد البشرية ، بحيث كان التساؤل الرئيسي منطلقها الأساسي ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات غير الحكومية من أجل تنمية الموارد البشرية ؟ وتحدد نوعية الدراسة على أساس المعلومات المتوفرة والهدف الرئيسي لها من خلال الإعتماد على المنهج المسحي الإجماعي الشامل والعينة من المنظمات غير الحكومية في الإسكندرية وعددها 30 منظمة وتم إختيار 15 منظمة تضم 111 رئيس مجلس إدارة ، 87 أخصائي إجتماعي ، 15 مدير تنفيذي ، وتم إستخدام المقابلة المقننة ، وإستثمار أدوات جمع المعلومات .

أظهرت النتائج جميعها مدلول إدراك لمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقه في المنظمات غير الحكومية من خلال التأقلم مع المعرفة وإنتاجها وتوزيعها وتشاركتها ، وتطبيق أسلوب علني يعتمد على التجربة والخبرة الذاتية والتعلم من الخبرات المتميزة للعاملين في مجال المعرفة ، والتركيز على العنصر البشري بمنحه الثقة والتعاون والتعلم الإيجابي والتقليل من المركزية الإدارية وبالتالي ضمان ترسيخ المعرفة في المنظمات غير الحكومية وإستغلالها بالشكل السليم والصحيح .

1- عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود ، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية ، دار الكتب والوثائق القومية المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر ، سنة 2017 .

### 3-6- الدراسات الأجنبية :

#### 1-3-6- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها :

- الدراسة الأولى: دراسة (Teresa Brannick, 2002) بعنوان الأداء النموذجي في ممارسة التدريب التركيز على ممارسة التدريب<sup>(1)</sup> ، هدفت الدراسة إلى إستقصاء ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة، حيث تكونت عينة الدراسة من عدد من موظفي (143) شركة خدمية في إيرلندا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي وأسلوب المقابلة المنظمة لموظفي الشركات عينة الدراسة، حيث أظهرت أبرز النتائج إلى أن غالبية الشركات الكبرى تعمل على تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم مما يسهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن، أما الشركات الأخرى ، ومنها الشركات الصغيرة فقد جاءت النتائج بتدني مستوى البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، كما أظهرت النتائج وجود فروق لصالح أصحاب الخبرات الطويلة .

#### - الدراسة الثانية : دراسة (Skarp, 2011)<sup>(2)</sup> بعنوان

(organizational development and coaching in complex environment)

تهدف الدراسة إلى التركيز على التفكير السائد حول التطوير التنظيمي والتدريب الذي يستخدم في نطاق واسع في المنظمات في جميع أنحاء العالم، والذي يدرس في معظم المدارس والجامعات، وتبين الدراسة أيضا أن هناك طريقة أخرى للتفكير في التطوير في حالة الإستجابة للتغيير الناتج عن الإستجابة للتغيرات البيئية المعقدة، وكيف يؤثر هذا التفكير على التطوير التنظيمي والتدريب ، ولكي يحقق الباحث أهداف الرسالة ، قام بتطبيق التطوير التنظيمي في حالة التغيرات البيئية المعقدة على المنظمة ، ثم قام بدراسة وجهات النظر السائدة في المنظمة ، وكيف تأثر التطوير التنظيمي والتدريب بهذا التغيير. بينت نتائج الدراسة إلى أن التفكير في ظل ظروف بيئية معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة من أجل القيام بعملية التطوير ، ويقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية ، وبينت أيضا أن هذه الطريقة في التفكير تمكن المطور التنظيمي أو المدرب على التركيز في مجالات العمل بشكل أفضل وبأكثر أهمية.

1 -Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Eynes, Evelyn Roche,& Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training,2002, Vol. 26, Issue 8.

2- Skarp , Ari- Pekka , , organizational development and coaching in complex environment , Master of engineering - industrial(2011).



### 2-3-6- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمتغير التابع تمكين إدارة المعرفة :

- الدراسة الأولى: دراسة (وود Wood، 2005) بعنوان إمتحان عملي للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات<sup>(1)</sup> .

An Empirical Examination of Factors in Fluencing work-unit Knowledge Management Effectiveness in Organization

وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح يتكامل مع الأبحاث السابقة ويوسع من مجالها حتى تصل إلى مستوى وحدة العمل، كذلك يقدم دليلاً بأن أفضل إستراتيجية مناسبة تعتمد على سمات المهام الموجودة وعلى بيئة العمل ووحداته وعلى عملية إيجاد المعرفة والمشاركة المعرفية تحدثان على مستوى وحدات العمل في المؤسسات، ومن أهم نتائج هذه الدراسة تمثلت في :  
- تطوير نموذج لدعم إطار العمل معتمداً على عمليات إدارة المعرفة .

- وضع تطبيق إستراتيجيات لإدارة المعرفة تثبت بأن العلاقة إيجابية بين تنوع المهام وكل من التوجهات الضمنية والصريحة وهي علاقة مهمة كما تؤكد مصداقية وثبات المتغيرات المطروحة في الدراسة .  
- الدراسة الثانية : دراسة كليفور (Clifford، 2006) بعنوان: إدارة المعرفة من أجل التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات: عملية الإندماج من أجل إيجاد القدرات الفكرية<sup>(2)</sup> .

fusion process Knowledge management for technological innovation The inorganizations for creating intellectual capital

وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي يشتمل على عملية إندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة ومن أجل التجديد في المجال التكنولوجي، وقد تم صقل وتحقيق إطار العمل هذا من خلال عدة وسائل وهذه الوسائل هي: التغذية الراجعة من المشاركين في المؤتمرات، مقابلات مع المختصين والتطبيقات، ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- فهم تعريف إدارة المعرفة وإستخدامها يتنوع بين أصحاب الإختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة .

- هناك فروق جوهرية في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة وبين الإستشاريين الممارسين.

- المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لا بد أن يعاد إستيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في المؤسسة.

---

1- وود ، ChristopherWood، إمتحان عملي للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات

الأمريكية، دراسة بحثية منشورة في الموقع الإلكتروني <http://www.proquest.umi.com/pqdwe> . سنة 2005 تاريخ التصفح يوم 12 ماي 2019 صباحاً على الساعة 09:30 .

2- Clifford.Knowledge management for technological innovation inorganizations: The fusion process for creating intellectual capital"2006 .

- الدراسة الثالثة : دراسة (Ferdowsian, 2008). بعنوان (1)

The Making of a Top-Performing Employee in the High  
Technology Industry .

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر تمكين العاملين بعناصره الإستقلالية في العمل، بيئة العمل، وتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والتفكير على المخاطرة، كذلك تقصي أثر عوامل الإدارية على فعالية الأداء كمتغير تابع يتضمن خفض مستوى التعب والإرهاق، ورفع الروح المعنوية، وتحسين المنتجات، وخفض التكلفة، وتحفيز العاملين لمزيد من الأداء الإنتاجية والفاعلية وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

إن تشكيل فرق العمل وتمكينها من شأنه أن يساعد على تحقيق نتائج تعزز القدرة التنافسية للشركة مثل زيادة الإنتاجية والفاعلية بالإضافة إلى تحسين المنتجات وخفض التكلفة، أضف إلى ذلك إن التمكين يساعد على خفض مستوى الإرهاق عند العاملين، وبالتالي يرفع من معنوياتهم ويزيد إنتاجيتهم مما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الرفع من أدائهم بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطر بالعمل خوفا من المشاكل من خلال إتاحة فرصة العمل بالتمكين الإداري الذي أساسه الإستقلالية في إنجاز الأعمال .

- الدراسة الرابعة : دراسة (Carter, 2009). (2)، بعنوان

Manager Empowering Employees

هدفت هذه الدراسة إلى قياس سلوك المنظمات نحو تمكين العاملين، وقد قام الباحث بأخذ مجموعه من المديرين والموظفين من (310) شركه في جميع أنحاء الولايات المتحدة و أوروبا والصين، وطرحت أسئلة حول إنتاجية الموظفين عندما يكون لهم تخويل من قبل الإدارة وأهمية زيادة أداء الموظفين وقياس أدائهم وكذلك أهمية الاجتماعات، بالإضافة لمنهجية صنع القرار الإداري ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة لبعض النتائج أهمها:

إن معظم الموظفين أكثر إنتاجية عندما يكونوا مخولين من قبل الإدارة، وأثبتت الدراسة إلى أن معظم الشركات تدرك أهمية زيادة أداء الموظفين وقياسه، بالإضافة إلى أن هذه الشركات تعمل باستمرار على حدوث إجتماعات للعاملين حول كيفية إتخاذ القرار بالمشاركة مابين العاملين والمدراء، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يولد زيادة الإنتاجية وينمي الروح المعنوية والإلتزام ، وتشجيع الإبتكار والإبداع نتيجة بعث القيم المشتركة وتوفير المناخ الملائم للتعلم والإنجاز.

1- Ferdowsian, Mehran Charles, (2008). The Making of a Top-Performing Employee in the High-Technology Industry. Ph.D. Dissertation University of Phoenix. Available: <http://www.lib.umi.com/Dissertation>.

2-Carter, Tony, Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, (2009). 1(2) 39-44.

## 4-6- التعليق والتعليق على الدراسات السابقة الجزائرية، العربية و الأجنبية :

التي تناولت تنمية الموارد البشرية بمتطلباتها التدريب والتطوير : من خلال تصفحنا ومتابعتنا لمضمون هذه الدراسات بإختلاف العناوين والغاية من دراستها والأهداف المسطرة لتحقيقها والأسئلة التي إنطلقت منها ، فإنها تعالج إشكاليات ذات أهمية نابعة من حرص الباحثين على إكتشاف العلاقة بين مختلف المتغيرات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية ، وما الإتفاق الكلي في الآراء على أن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية، والثقافية، والإجتماعية، وتطوير معارف ومهارات الفرد، فضلا على توفير فرص الإبداع، وإحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان مشاركته الإيجابية في جميع مناحي الحياة، فعملية تنمية الموارد البشرية تعتبر منظومة متكاملة تستهدف تحقيق النتائج الإستراتيجية التي تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها وهذا ما تم توضيحه من خلال دراسة بوحنية قوي (2008) ، دراسة محمد عبد الولي مسعد الخولاني (2005) ، دراسة بابا عبد القادر (2009) ، بحيث تعتبر هذه الدراسات تنمية الموارد البشرية أحد أهم عوامل نجاح المنظمات ، من خلال تنمية الأفراد في العمل وتدريبهم علي العمل يؤدي لزيادة الخبرة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة علي النحو المطلوب، وتنمية الموارد البشرية تهدف لزيادة قدرات القوي العاملة علي العمل وتدريبهم علي العمل بشكل صحيح مما يهدف الي الرفع من المستوى الإنتاج، كما أن تنمية الموارد البشرية والقوي العاملة تسهم في الرفع من مستوى الموارد البشرية وتحسين ظروف أداء عملهم داخل المنظمة بما يتلائم وتوفير إحتياجاتهم .

كما أن دراسات سابقة أخرى مثل دراسات دراسة (Teresa Brannick، 2002) ، دراسة Skarp (2011) ، دراسة وسيم إسماعيل الهابيل (2011) ، ودراسة مانع سبرينة (2015) ، دراسة حامي حسان (2016) ، ودراسة ديما نضال مخيمر ياغي (2017) ركزت على أن التدريب والتطوير من مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات بحيث يحظى التدريب والتطوير بإهتمام متزايد من قبل المنظمات بإعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها، ومنطلق هذا الاهتمام بالتدريب والتطوير من خلال الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وإبتكار السلع والخدمات، وتفعيل الإستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة ، فأهمية التكامل بين التدريب والتطوير وبين باقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية بإعتباره نظاما متكاملًا بتنمية مهارات الأفراد، ورفع مستوى كفاءتهم العلمية والعملية والإنتاجية التي تمثل أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وسياساتها وتحليل دور الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف والإنسجام مع الإستراتيجيات ، معتمدة على فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبية الموارد البشرية بالمنظمة وهيكلك القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع متطلبات الإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة.

كما أن الدراسات السابقة مثل طه حسين نوي (2011)، دراسة ومان محمد توفيق (2016)، دراسة فلكاوي نجوى (2017)، تناولت الموارد البشرية الذي يتمثل في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، فالعاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة، من خلال مساهمة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والتي منها التكنولوجيا والجودة الشاملة في منظومة العمل، كأهم سمات المنظمة المعاصرة بإعتمادها مشاركة العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة والإستمرارية في تحقيق المستويات العالية من الجودة في الأداء والإنجاز.

وفيما يخص الدراسات السابقة التي تناولت تمكين العاملين وإدارة المعرفة نجد بأن دراسات مثل دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2001)، دراسة (Ferdowsian، 2008)، دراسة (Carter، 2009)، دراسة أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين (2009)، دراسة برني لطيفة (2015)، دراسة محمد السعيد جوال (2015)، دراسة زياني عبد الحق، ومجدوب خيرة (2016)، دراسة حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي (2017)، كل هذه الدراسات بإختلافها أجمعت على أن تمكين العاملين من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها الإدارات المعاصرة في مختلف المنظمات على إختلاف نشاطاتها، وهذا الأسلوب يعتمد على أداء العاملين، ومقدار جهدهم المبذول وكذا كفاءتهم المهنية الجيدة والتي تؤهلهم إلى تحمل مسؤولية قراراتهم، والتمكين بالنسبة لهم هو الوسيلة الفعالة في إيجاد عمال مؤهلين وهو أهم ضمانة لإستمرارية أي منظمة، فالتمكين يسهم في رفع درجة الرضا، حيث تكون الترقية بناء على معايير شفافة والفرص متاحة للجميع، كما يسعد العاملين بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وهذا من شأنه أن يسهم مع إثراء التفكير الإبداعي وإلى تحقيق مبدأ التحسين المستمر، هذا بخلاف أن التمكين يؤدي لسرعة ومرونة علاج شكاوى وإقتراحات العملاء وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات وإستمرارها فاعليتها في بيئة الأعمال التي تعرف المخاطر والتغيرات الحاصلة.

كما أن تنمية الموارد البشرية ومتطلباته التدريب والتطوير، وإتاحة تمكين العاملين ترتب على ذلك زيادة الإهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وإرتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، بحيث إكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات في المنظمات والدول، وهذا ماكدت عليه الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة مثل دراسة غسان العمري (2004)، دراسة (Wood، 2005)، دراسة كليفور (Clifford، 2006)، دراسة بلقوم فريد (2013)، دراسة عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود (2017) التي إهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، وإكتشاف

منتجات وخدمات جديدة يترتب عليها إنشاء المعرفة وهو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف وإستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي، كما أظهرت الدراسات أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الإحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة ، بحيث أن التركيز على قيمة المعرفة في كونها أساس لأنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب وإستخدامها لأي من الأغراض الثلاثة التالية : التحسين المستمر وهو العمل على تطوير العمليات، المنتجات والخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحة، إستخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات و منتجات وخدمات جديدة ومختلفة ولكن من نفس أنواع المنتجات الحالية، إبتكار عمليات منتجات وخدمات

لم تكن معروفة من قبل وهو أساس إدارة المعرفة في المنظمة وتنمية عمال المعرفة .

ومنه نجد بأن الدراسة الحالية تحاول إتمام ماتم التعرف عليه في الدراسات السابقة ومواصلة المجهود العلمي ، بحيث أن موضوع تنمية الموارد البشرية أساسه التدريب والتطوير، وهذا من خلال إهتمام إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب وتطوير الموارد البشرية بمعنى شامل مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة ، بالإعتماد على تدريب وتطوير الموارد البشرية بتطبيق الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والإستيعاب والتدريب على التطبيق في موقع التدريب، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، وتوفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما إكتسبه أثناء التدريب، والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب وبين التطبيق الفعلي ، بمساعدته في التأقلم مع العمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات بتفويضه للسلطة الصلاحيات وحرية التصرف في العمل وإعطائه الثقة المسؤولة في ذلك وبالتالي تمكينه بأسلوب صحيح ، يساهم ذلك في إكتساب العمال للمعلومات والخبرات وترجمتها إلى المعرفة التي هي ناتج التعلم تسمح له بالإستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق ، وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة أمور وهي : المعرفة الكامنة والمخترنة داخل أفراد المنظمة، المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجيات، المعرفة المستمدة من العناصر خارج المنظمة ، وبالتالي تكوين رصيد معرفي يمكن إسترجاعه وإستخدامه والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية .

5-6- أهمية الدراسات السابقة وما قدمته من إضافات لدراستنا الحالية :

هي أحد أهم مصادر المعرفة التي يعتمد عليها الباحث بهدف الإستفادة منها في تحديد المنهجية العلمية والأدوات المناسبة، وإكتشاف ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في تأصيل رسالته والتأكيد على أهمية

موضوعها، ومن خلال تحليل وتمحيص الدراسات السابقة يمكننا التأكيد على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تعكس مساهمة الدراسات السابقة في إتمام وإنجاز دراستنا الحالية من حيث أوجه الإستفادة فقد تمثلت في مايلي :

- معرفتنا وإطلاعنا على المراجع التي تخدمنا فيما يتعلق بموضوع الدراسة بحيث تم إستخدامها مصادر معلومات أستفيد منها .

- أفادتنا في عدم التكرار في الدراسات وبالتالي معرفة النقائص وتجنب الوقوع فيها ومعالجتها بالشكل المطلوب .

- تحديدنا للأسباب المنطقية التي دفعتنا إلى دراسة الموضوع الذي إختارناه عن قناعة .

- معرفتنا للجوانب العلمية التي لم تستوفي حقها الكامل من الدراسات السابقة وإضافتها لدراستنا الحالية .

- إكتشفنا من خلالها عن إستقصاءات حول المشكلات المدروسة وتشابها مع المشكلة التي نريد دراستها، وبالتالي إدراكنا لمشكلة بحثنا العلمي والمنهجية والتصميم المستخدم بإختيار المنهج المناسب للدراسة وإعداد أداة الدراسة بتصميم أداة الدراسة (الإستبانة) ، وإختيار الأدوات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة .

- إطلاعنا على الدراسات السابقة وفحص النتائج التي توصلت إليها والتوصيات التي تم تقديمها ، بحيث إستفدنا منها في بحثنا الحالي بشكل موضوعي بالقيام بالمقارنة بين دراستنا وبين الدراسات السابقة وتحديد أهم الفوارق العلمية والنتائج المتوصل لها .

ونلخص جوانب الإستفادة في ثلاثة جوانب أساسية يقوم عليها البحث العلمي تتمثل في الجانب المنهجي، الجانب النظري والجانب الميداني.

- فيما يخص الجانب المنهجي ظهرت إستفادتنا في صياغة المفاهيم التي تدخل ضمن متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح .

- فيما يخص الجانب النظري ظهرت إستفادتنا في تجميع المراجع وكل مايتعلق بدراستنا تناولاً ومدلولاً علمياً .

- الجانب الميداني بمقارنة نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسات السابقة ومعرفة أهم الإختلافات تجنبنا التكرار وبالتالي تفقد الدراسة الحالية معناه وأهدافها .

### 6-6- مساهمة الدراسة الحالية :

تظهر لنا أهمية هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها أكثر شمولية من حيث أنها تبحث في متغيرات لها دور كبير في إستمرار وبقاء المؤسسة وهي من الضروريات الأساسية التي يجب على كل مسؤول في الإدارة العليا إدراك مكانة هذه المتغيرات ضمن الموارد الفعالة المستخدمة في المؤسسة ومن بين ذلك نجد بأن مساهمة دراستنا لها الأثر الإيجابي في ذلك من خلال :

- عدم وجود دراسات سابقة في الجزائر على حد علم الباحث حاولت الربط ما بين متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في متطلبات تنمية الموارد البشرية والتي من بينها التدريب والتطوير مع المتغيرات الأخرى التمكين وكذا إدارة المعرفة بالشكل الذي تم طرحه وتناوله في هذه الدراسة وهي بذلك جمعت بين ثلاث متغيرات لكل منها ميزته التي يتصف بها ودوره الفعال في المؤسسة ، وعليه نعتبر من الباحثين الذين لهم الشجاعة العلمية في خوض هذه التجربة والبحث في مدلول كل متغير والعلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض بإعتبار أنهم يدخلون ضمن ما يعرف بمكونات التنظيم وما يؤثر فيه .

- يمكن لنا القول بأن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في أنها تتناول معرفة تطبيق هذه الإدارات لمتغيرات الدراسة من التدريب والتطوير ضمن تنمية الموارد البشرية وتمكين العاملين وإدارة المعرفة، فهي تجتمع في المساهمة في تطوير المؤسسات حتى تواكب عصر النهضة الحالي والمستقبلي، مع الإختلاف في بيئة العمل المختارة للدراسة لكل منها ميزته وخصائصها وبالتالي تعميم النتائج ليس بالضرورة الملزمة لنا فلكل دراسة نتائجها الخاصة بها والتي تساهم في توجيه الأراء والأفكار إلى تطبيقها بالشكل الصحيح .

- بعض المتغيرات مثل تنمية الموارد البشرية وتمكين العاملين وإدارة المعرفة ، من الموضوعات التي تم دراستها كمتغير مستقل أحيانا، كما تم دراستها كمتغير تابع أحيانا أخرى ، ورغم تشابه بعض الدراسات السابقة ، إلا أنه من الواضح وجود تباين فيما يتعلق بالمحددات ومتطلبات التطبيق وطرق القياس والعوامل والمفاهيم الخاصة بالمتغيرات ، وبالتالي دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة في إحتواء هذه المتغيرات في موضوع واحد قابل للدراسة والبحث في مكوناته ومؤثراته على المؤسسة .

- كان إختيار موضوع الدراسة ومختلف متغيراته بناء على نتائج الدراسات السابقة ، وبالتالي الإلمام والإحاطة بجوانب المتغيرات وفق لمنطلق علمي معروف التوجه ، يتخذ من الإختلافات الجوهرية للمتغيرات منطلق الدراسة بجعلها الهدف الأساسي من هذه الدراسة وهذا ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث تناول كل ما يخص متغيرات الدراسة مجتمعة بشكل موسع بإستخدام المنهج العلمي في التحليل والتفسير والإستنتاج وصولا لتقديم النتائج .

#### 7- القراءات الموجهة للدراسة :

ساهم تناول العلمي الجديد للمؤسسة من قبل الباحثين والدارسين بوصفها "حقيقة إجتماعية قوية يفترض تحليلها السوسولوجي تجديد النظرة للسلوك والفعل الإنساني ، مستويين من التحليل يتمثل المستوى الأول في علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي الذي تنتهي إليه ، والمستوى الثاني بمختلف العلاقات المشكلة لنسقها ونظامها الداخلي ، أدى ذلك لإعتبار المؤسسة كلا إجتماعيا مترابط الأجزاء ومتفاعلا مع البيئة المحيطة"<sup>(1)</sup> ، وبإعتبار المؤسسة نسقا إجتماعيا وإقتصاديا مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر التي تؤثر وتتأثر ظهرت ضمن هذا الطرح الجديد لمفهوم المؤسسة مقاربات تهتم

1- عائشة التائب ، النوع وعلم الإجتماع العمل والمؤسسة ، ط1، منظمة المرأة العربية للطبع والنشر والترجمة ، القاهرة مصر، سنة 2011، ص 65 .

بها كنظام متكامل يرتبط بعلاقات تفاعلية بين البنية الداخلية للمؤسسة ، وبين بيئتها ومحيطها الذي تنتهي إليه .

وبما أن موضوع دراستنا الحالية يتمحور حول تنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة، التي تعتبر من بين الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، يستلزم بذلك إتباع مقاربة علمية لدراسته ، وجدنا بأن نظرية النظم ونظرية إدارة المعرفة يساعدنا بأسلوب التكامل الشامل في معرفة الروابط بين الأجزاء التي نبحث فيها ، في شكل مدخلات ضرورية لأداء العمل ، ويتم تحويل المدخلات إلى مخرجات بواسطة عمليات تحصل من جراء ذلك المؤسسة على تغذية عكسية عن نتائج عملياتها من البيئة المحيطة .

وبذلك يعتبران مدخلين أساسيين في السيرورة العلمية لهذه الدراسة .

فنظرية النظم (La Théorie Systémique) ظهرت في منتصف الستينات بقيادة"بيولندي وبيترلنفي، (Bertalanffy و Boulodiny) وهي تنظر إلى المنظمة كوحدة بدلا من التركيز على بعض عناصرها ومقوماتها مثل الهيكل التنظيمي أو إجراءات العمل ، ومن خلال مدخل أو نظرية النظم يعني النظام (SYSTEME) حسب هذه النظرية"مجموعة من الوحدات تتفاعل فيما بينها وهي منفصلة عن العالم الخارجي الذي يمثل محيط النظام، وحدود الفصل بين النظام في مفهوم النظام مفهوم تكامل عناصره على أنه مجموعة من الأجزاء والأنظمة الفرعية التي تتداخل العلاقات فيما بينها ، لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة"<sup>(1)</sup>، وهناك نوعان من الأنظمة هما النظام المغلق والنظام المفتوح فالأول بإمكانه العمل بمعزل عن البيئة ولا يتأثر بأي عوامل خارجية وهي الفكرة التي كانت تؤمن بها المدرسة الكلاسيكية، أما النظام المفتوح فيأخذ بعين الإعتبار ضرورة تعامل المنظمات مع البيئة المحيطة .

وتعتبر المنظمة نظاما إجتماعيا مفتوحا مكونا من مجموعة الأنظمة الفرعية متفاعلة فيما بينها يؤثر كل جزء منها في الآخر، وتتفاعل بدورها مع محيط المنظمة وبذلك فإن النظام يحتاج إلى أمور ثلاثة وهي :

- توازن داخلي بين الأجزاء المكونة للنظام .

- التعايش مع البيئة الخارجية .

- نظام الإتصال بالبيئة .

وهذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية ، بشكل مرتبط بالتداخل والتفاعل مع نشاطات أخرى للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة بها ، بحيث أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على العديد من النشاطات المتداخلة بعضها مع البعض ، يؤثر ويتأثر بصورة متكاملة تؤلف

1- أحمد توفيق جميل ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت لبنان ، سنة



نظاما متصلًا له حدود ، وكل نشاط فرعي يتصل إتصالًا مباشرًا بالنشاطات الأخرى التي تقوم بها المنظمة<sup>(1)</sup>

تنظر نظرية الأنظمة إلى المنظمة على أنها كيان متكامل ومنظومة تتكون من مجموعة الأجزاء التي ترتبط ببعضها البعض ، بعلاقات تفاعل وتداخل لأن كل جزء يؤثر في جزء آخر.

بحيث طرحت المدرسة مفهوم المؤسسة المنظومة المؤلفة من النظم الفرعية المترابطة المتفاعلة والمنسجمة فيما بينها، والتي تتجه نحو أهداف محددة، ومدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتحيط بها بيئة مؤثرة ومتأثرة بها بشكل أساسي على عمليات ، (طرح برنارد T.PARNARD) "أسس النظرية وقدم تحليلًا لصفات القوى المؤثرة في التنظيم مثل الفرد، المدير والتنظيم الكلي، والبيئة معتبرا المؤسسة منظومة متكاملة متفاعلة متداخلة يتوقف استمرارها على توازن نظمها الفرعية وما يخرج عنها لتحقيق الرضا وسلوك التعاون البناء وفق المنهجية التالية :

- أهداف المؤسسة العامة للمنظومة البشرية والمالية والمادية والفنية ، وتحديد مدخلا تحديد والمعلوماتية ودور العمليات الجارية المخرجات سواء منتجات أم خدمات، وتحديد مكونات البيئة المحيطة بالمؤسسة<sup>(2)</sup>.

فالمنظمة تتأثر بالبيئة وتعتمد عليها في الحصول على مواردها، وتقوم بدمج عوامل الإنتاج المختلفة عن طريق العملية الإنتاجية وتزود المجتمع بالخدمات فمدخلات النظام مصدرها من المحيط وتمثل :

- المدخلات (Inputs) : الموارد والعناصر التي تشكل المواد الضرورية للعملية الإنتاجية ، مع البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والإستراتيجيات وتمثل في الموظفون والمعدات والأدوات ، المعلومات ، الأموال والمواد ، الطرق والأساليب .

- المدخلات الإنسانية : وتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم وإتجاهاتهم .

- المدخلات المادية : وتشمل الأموال ، المعدات والتجهيزات .

- المدخلات المعنوية : وتشمل المعلومات التي تستفيدها المنظمة من المحيط .

- الأنشطة تشتمل على العمليات التحويلية (Processes) : يقصد بها جميع الأنشطة والعمليات التحويلية التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات، يتم دمجها من خلال المعالجة (الأنشطة) ويتم تحويلها من طبيعتها الأولية إلى مخرجات بتغير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون الذي تم تحديده في الوظائف الإدارية التي لها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل ، مثل التخطيط ، والإستقطاب

1- مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية ، ط1 ، دار العبيكان للنشر ، الرياض السعودية ، سنة 2001 ، ص 56 .

2- محمد مرعي مرعي ، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية إدارة الموارد البشرية نموذجًا، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر 2 ، 3 أبريل ، الشارقة الإمارات العربية المتحدة ، سنة 2002 ص 409 .

والإختيار والتعين التدريب والتطوير تقويم الأداء ، المسار الوظيفي ، وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها .

- المخرجات (Outputs) : النتائج المترتبة على العملية التحويلية تتمثل في المنتج النهائي الذي تقدمه المؤسسة للمستهلكين والمستفيدين ، والذي يترجم أهداف المنظمة ماديا سلع وخدمات أو معنويا أفكار، يكون قابلا للقياس بحسب المعايير المحددة وفق المخطط له بناء على التقارير والبرامج ومختلف العلاقات - مخرجات بشرية : وهم الأفراد الذين يتم إعدادهم وتنميتهم ماديا ومعنويا .

- مخرجات مادية : وهي السلع والخدمات .

- مخرجات معنوية : وهي المعلومات والأفكار والآراء التي تصدر عن النظام .

- التغذية العكسية (back Feud) : المعلومات المطلوبة تكون مرتدة تصل للمسؤولين عن المدخلات والمخرجات ، توضح المعلومات النواتج التي تريد المؤسسة وصولها للبيئة المستهدفة من هذه العمليات كما أننا وجدنا مجموعة من الإنتقادات الموجهة لنظرية النظم تتمثل في :

- البساطة فيها من خلال عدم إضافتها للمنظمة أدوات تحليل لها قيمة .

- صعوبة تحديد عناصر النظام التي تستوجب بها تحقيق الأهداف .

- صعوبة تحديد العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية مع متطلبات المنظمة .

فالتحليل باستخدام نظرية النظم يمكن من التطرق للمنظمة البالغة التعقيد في بيئتها من خلال تجزئتها إلى نظم فرعية تكون مدخلاتها وأهدافها ومؤشرات نجاحها ، في مثل هذا المفهوم تكون مقارنة النظم أداة قوية لوصف وتشخيص واقع المنظمة .

وعليه نجد بأن دراستنا هذه تتطلب المدخل الثاني المتمثل في نظرية إدارة المعرفة ماتناوله دون مارشونند Marchand وهو أول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة في بداية سنوات الثمانيينيات إلا أن الإنطلاقة الفعلية كانت في سنة 1997 من طرف سترومغويست وساموف Stromguist and Samoff وكذلك دينس وينسكاى(D.E.Winnosky) وبيتر فردريك دراكر PeterF.Drucker وتعني نظرية إدارة المعرفة "مجموعة من المفاهيم تهتم بطريقة تنمية قدرات الأفراد الفكرية والعقلية في إستقبال المعلومات ومعالجة البيانات والتعلم منها بإستغلالها فيما ينفعه"<sup>(1)</sup> ، من خلال تعلم سلوكيات جديدة وتنمية السلوكيات القديمة ، من أجل مقابلة الإحتياجات المتزايدة له ، ترتكز على القابلية لدراسة سلوكه في مختلف المجالات ، وتعلم وإكتساب سلوكيات أخرى تزيده خبرة وتجربة عن الخبرات السابقة ، بحيث أنه يستوجب عليه ذلك مهارات التواصل والإتصال مع محيطه الخارجي لتحسين أدائه بمختلف توجهات أنشطته الممارسة في حياته العادية والمهنية ، مما يتيح له التعديل في أفكاره وأرائه بحسب تحقيق الأهداف التي يتطلبها توفير الإحتياجات من خلال :

- توفير المعلومات المطلوبة وقابلية الإسترجاع لتلك المعلومات بتوظيفها بالشكل والأسلوب الصحيح .

1- أحمد شفيق السكري ، قاموس الخدمة الإجتماعية والخدمات الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2000 ص 95 .

- القيام بالتحفيز المعنوي بإثارة الروح المعنوية والدافعية لتحقيق الإحتياجات المطلوبة .
- القدرة على حل المشاكل بإيجاد المعلومات والبيانات التي تؤدي لحل المشكلات .
- القدرة على التكيف مع متطلبات الواقع وما يفرضه وخاصة للمنظمة من خلال تطوير تقنيات الإنتاج والخبرة التقنية في المنظمة .
- تدريب وتطوير الموارد البشرية على التعلم والإبداع المتزايد للإبتكار .
- دعم الموارد البشرية بالأفكار والأراء والإقتراحات لإكتساب معارف جديدة متضمنة العمل على تنوع القدرات والمهارات الضرورية للوصول للأهداف المطلوبة بإدخال منظومة إدارية مرنة في أسلوب العمل ومنه نجد بأن مكونات العملية المعرفية في المؤسسة تتشكل من خلال مايلي :
- تخطيط المهارات المعرفية : بتقدير إحتياجات المؤسسة من المهارات والمعرفة المستقبلية ، ومقارنة الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما تتوفر عليه من مهارات ومعرفة ، مع تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها.
- الحصول على المهارات المعرفية : يتم ذلك عبر تحديد الإحتياجات التدريبية ، والأهداف ، وموضوعات برامجه مع التنفيذ والمتابعة .
- تنمية المهارات المعرفية : زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتدربون من خلال التدريب وتطوير المهارات الحالية بإكساب الفرد مهارات جديدة وإحداث تغيير أو تعديل في سلوك وإتجاهاته .
- وعليه يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح، يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى من خلال التعامل مع مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية تؤكد على الإعتماد المتبادل والتفاعل بين هذه الأنشطة، ومع الأهداف الكلية للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها .

## ثانيا- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

### 1-2- مجالات الدراسة :

#### 1-1-2- الدراسة الإستطلاعية :

تعتبر هذه الخطوة مرحلة تمهيدية للعمل الميداني والهدف منها التعرف على طبيعة مجتمع البحث وتحديدته، كما أنها تدعى بالمرحلة الإستكشافية ، يتم إجراء البحوث الوصفية على مرحلتين أولها مرحلة إكتشاف وصياغة، والثانية مرحلة الوصف والتشخيص الدقيق للظاهرة المدروسة " فالدراسة الإستكشافية تساعد على تحديد معالم وأطر البحث أما الدراسة الوصفية فإنها تستهدف جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة، وتغلب عليها صفة التحديد"<sup>(1)</sup>، وهذا التحديد يتطلب إجراء دراسة إستطلاعية من أجل ترسيم معالم البحث من حيث ضبط العنوان وصياغة الإشكالية، وتحديد المنهج وأدوات الدراسة وضبط عينة البحث والتعرف على المكان ومدى إمكانية إستعمال الأدوات جمع

1- عدلي أبو طاحون، مناهج وإجراءات البحث العلمي، ج 2 ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر 1998، ص 29.

البيانات ،يساعد هذا في معرفة الأجواء المحيطة بالظاهرة المراد دراستها، ومعرفة تلائمها مع المقاربة المنهجية لها ، وكذا تحديد الأدوات الملائمة لجمع المعلومات من خلال معرفة طبيعتها وطبيعة تركيبها وتلائمها مع الموضوع.

يقصد بالمجال الزمني للبحث"الفترة التي قضاها الباحث في إجراء الدراسة النظرية و الميدانية بدءا من إعداد الإطار المنهجي وجمع البيانات وتحليلها مع تقديم تفسيرها لها وصولا لنتائج وتوصيات مع إمكانيات إعطاء مقترحات إن أمكن ذلك"<sup>(1)</sup>، وعليه يمكن تقسيم فترة الدراسة :

أ- مرحلة أولى تتمثل في الجانب التوثيقي : تتضمن وضع خطة البحث والدراسة النظرية والميدانية ووضع الإجراءات المنهجية وذلك بتجميع المعلومات والمعطيات وزيارة المكتبات وتحصيل المراجع ، الكتب والأبحاث المتوفرة وذات الصلة بموضوع الدراسة للإطلاع على نوعية هذه الدراسات، والهدف منها، والنتائج التي توصلت إليها، ضف إلى ذلك مراجعة الوثائق قصد ضمان تغطية كافية حول موضوع البحث، واختيار المنهج الملائم لطبيعة هذا الموضوع والتقنيات والأدوات التي يجب إستخدامها، لمعرفة مدى قابلية مجتمع البحث لهذه الأداة المستعملة في البحث بحيث أن الغرض منها قياس قابلية أو عدم جاذبية مجتمع البحث المراد دراسته لهذا النوع من البحوث الأكاديمية ، وكان ذلك في الفترة من 2014/12/02 إلى غاية 2018/12/30 .

ب- المرحلة الثانية التي تتمثل في الجانب الميداني : تم الإعتماد على جمع وتحليل البيانات المتصلة بالدراسة ميدانيا من خلال تحديد ميدان الدراسة وطبيعة تلائمه ومعرفة حدوده الميدانية ومكوناته الداخلية وما يحيط به من التأثيرات الخارجية ، بواسطة تقنيات وأدوات جمعت خصيصا لخدمة البحث و تم توزيعها وجمعها لتحليل وتفسير العلاقة بين الجانب النظري والميداني ومعرفة مختلف الروابط بين الجانب النظري والميداني ، والقصد منه الكشف عن علاقات التداخل الكمي والكيفي في مختلف جوانب دراسة الموضوع ، من خلال الفحص الكلي والشامل لمختلف الإستثمارات الموزعة والمسترجعة المقدر ب (192) إستمارة ، من المجتمع الكلي المقدر ب (253) عامل ، وعينة الدراسة هي فئة الإطارات وأعاون التحكم وعددهم (192) عامل ، كان هناك فرز وتمحيص لهذه الإستثمارات قصد إجراء التعديلات اللازمة ووضع صياغة نهائية لها.

وعليه قبلت (96) إستمارة ورفضت الإستثمارات الباقية لعدم إستفائها شروط الدراسة مع إشتراك الأستاذ المشرف في ذلك بحيث تم ترتيب أوراقها وبعض بنودها وأسئلتها وعلى شاكلة محاور مدروسة تستجيب لمتطلبات البحث العلمي وكان ذلك في الفترة من 2019/01/20 إلى غاية 2019/09/05 .

2-1-2-المجال الجغرافي والمكاني للدراسة : تم تحديد مجال دراسة الموضوع من الناحية الجغرافية المكانية لمؤسسة قطنيات الجنوب بالأغواط، مقرها المنطقة الصناعية بوشاكر (04كلم) جنوب مدينة الأغواط ، تحتل موقع إستراتيجي من خلال مكان تموقعها بمنطقة النشاطات الصناعية بوشاكر وقربها

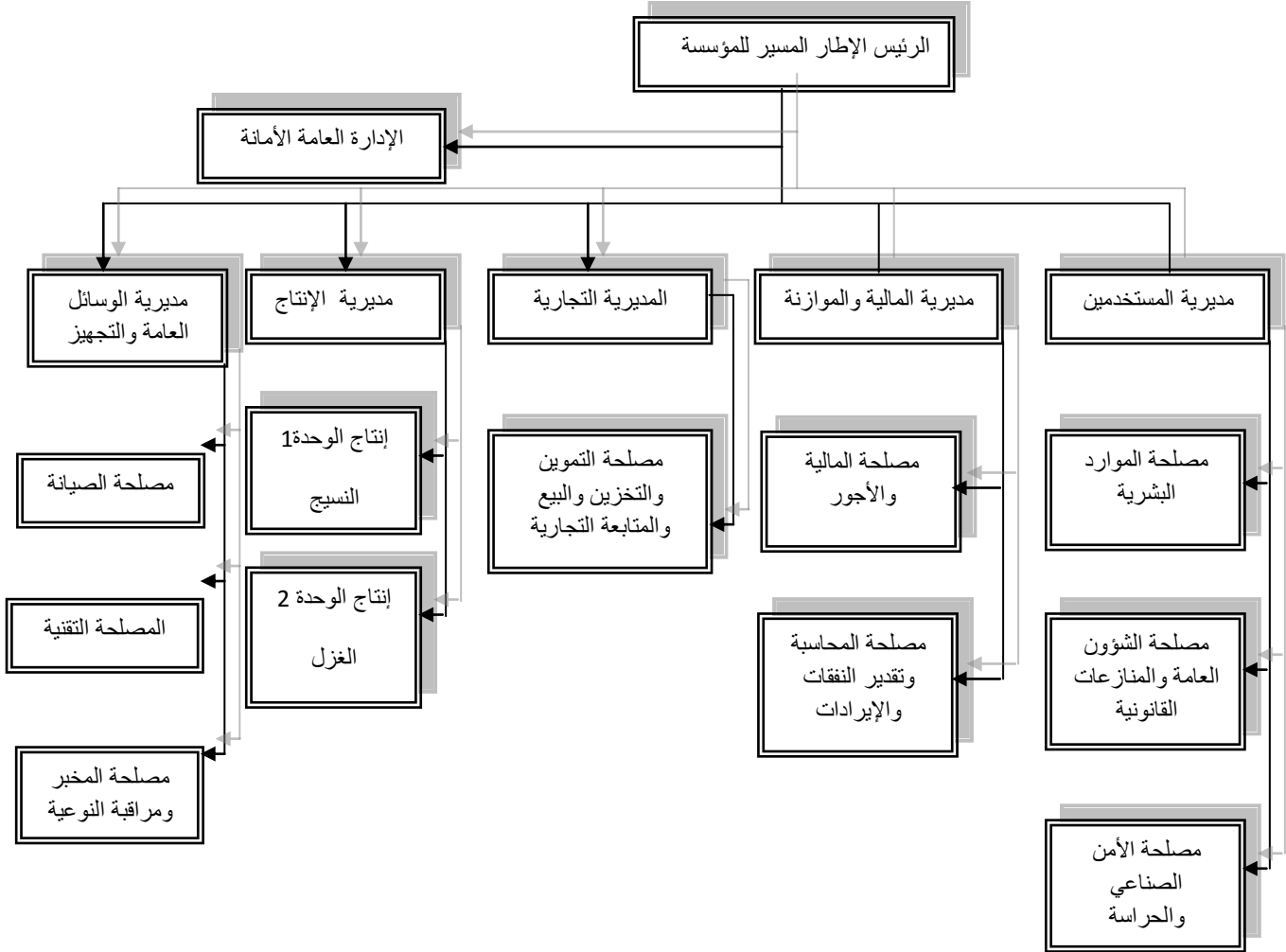
1- عبد الهادي أحمد الجوهري، علي عبد الرزاق إبراهيم، مدخل وتصميم البحوث الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2002، ص238.

من الطريق الوطني رقم (01) بإتجاه ولاية غرداية ، بحيث تعتبر منطقة النشاطات الصناعية من أهم المناطق التي تم تهيئتها من أجل ممارسة الأنشطة الإقتصادية ، تمتاز بتوفرها على العقار الصناعي القابل للتوسع ومختلف ضروريات القيام بالنشاطات الإنتاجية والخدماتية من توفره على الكهرباء والمياه وشبكة مواصلات وإتصالات ، وبالتالي أدى ذلك للتنوع في مختلف الأنشطة الصناعية خاصة منها التحويلية، مما أدى ذلك لتوفر عدد معتبر من المؤسسات التي تمتاز بقيامها بعمليات الإنتاج والبيع ، التوزيع والتسويق .

أ-دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يعتبر من النصوص التنظيمية والمنظمة لسيرورة المؤسسة فهو يظهر جميع الأقسام والمصالح المتواجدة بالمؤسسة وعدد عمالها يوضع من طرف الإدارة من أجل فهم نمط العمل وتحديد جميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المبرمجة وتحديد نشاط كل عامل ومعرفة مدى مقدرته على قيامه بعمله يتشكل الهيكل التنظيمي من:

- الرئيس الإطار المسير للمؤسسة بتمثابة المدير العام للمؤسسة.
- الإدارة العامة بتمثابة أمانة الرئيس.
- مديرية المستخدمين تضم مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الشؤون العامة للمؤسسة، والأمن الصناعي .
- مديرية المالية والموازنة تضم مصلحة المالية والأجور مصلحة المحاسبة وتقدير النفقات والإيرادات.
- مديرية التجارية وتضم مصلحة التموين والتخزين والبيع والمتابعة التجارية.
- مديرية الوسائل العامة والتجهيز وتضم مصلحة الصيانة، المصلحة التقنية . مصلحة المخبر ومراقبة النوعية .
- مديرية الإستغلال والإنتاج وتضم وحدة النسيج، وحدة الغزل .

نوضح تلك التخصصات والتقسيم الوظيفي في الشكل المقابل رقم (05): يوضح تقسيم المصالح والوظائف في المؤسسة.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة قطنيات الجنوب COTO-SUD بالأغواط سنة 2019 .

المصدروثائق مقدمة من طرف إدارة المستخدمين مصلحة الشؤون العامة للمؤسسة.

شرح مختلف التدفقات بين مجموعة الإدارات والمصالح المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة والإختصاصات التي يتم بواسطتها جملة النشاطات الفعلية وهي تتمثل فيما يلي:

\*- الرئيس الإطار المسير للمؤسسة: وهو بمثابة المدير العام للمؤسسة، مؤسس هذه المؤسسة والمسؤول المباشر عن كل حيثيات ما يجري بداخلها وخارجها، شخص على قدر من العلم له مؤهل علمي جامعي إطار مسير يقوم بواجبه العملي كما ينبغي.

\*- الإدارة العامة للأمانة العامة: هي ذات مصلحة مباشرة مع الإدارات والمصالح بالمؤسسة بحيث أن العلاقات الأفقية مع الرؤساء والعمودية مع المرؤوسين جعلت منها حلقة وصل وإتصال بين العمال

والإطارات من مهامها إستقبال وترتيب أمور البريد الوارد والصادر تنظيم مواعيد الإجتماعات إعداد التقارير اليومية وتقارير العمل من خلال تنظيم أمور وشؤون العمال الإدارية.

\*- مديرية المستخدمين : تهتم بتسيير أمور العمل الخاصة بالنظام والتنظيم العام ولها ثلاثة مصالح:

أ- مصلحة الموارد البشرية: وهي هيئة مكلفة بتخطيط الإحتياجات من القدرات البشرية على المدى القصير والمتوسط من مهامها توظيف وتوفير الإمكانيات البشرية المؤهلة والفنية بالعدد والنوعية اللازمة.

ب- مصلحة الشؤون العامة للمؤسسة: هيئة مكلفة بتسيير مستخدمي المؤسسة، ومجموعة القدرات البشرية المكونة لها.

ج- مصلحة الأمن الصناعي والحراسة: السهر على حماية حدود المؤسسة من الأخطار وحماية ممتلكاتها، وحدة خاصة بالتدخل السريع في حالة حدوث أضرار ومخاطر متعلقة بالجانب الفردي والجماعي للعمل وكذا بالأمور الأخرى المتعلقة بالمؤسسة.

\*- مديرية المالية والموازنة: تهتم بكل العمليات المتعلقة بالأمور المالية والمحاسبية من خلال مصلحة المالية والأجور التي تقوم بوضع قوائم العمال ومختلف أجورهم بناء على تقارير موضوعة مقدمة لهم من طرف إدارة المستخدمين وبالضبط مصلحة الشؤون العامة للمؤسسة.

أ- مصلحة المحاسبية: تقوم بعملية محاسبية لمختلف الإيرادات والنفقات في جداول خاصة وهذه الجداول عبارة عن نفقات المؤسسة وإيراداتها المترتبة عليها كما تقوم بوضع موازنة تقديرية لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة ومراقبة كافة التفاصيل المتعلقة بالتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة. من خلال مراقبة الأرصدة المالية عن طريق إعداد تقارير محاسبية تتمثل في قائمة المركز المالي والدخل المالي للمؤسسة هذا كله من أجل إعداد تقارير صحيحة مبنية على معطيات آنية تؤدي إلى نتائج يقينية خدمة لصالح العام للمؤسسة بإتخاذها القرارات الصائبة الإدارية والتمويلية والإنتاجية للمؤسسة بالمحافظة على أموالها وتوجيهها وجهة صحيحة.

ب- المديرية التجارية: تتم على مستوى هذه الهيئة جل ومختلف العمليات التجارية، التي تتم داخل المؤسسة بحيث يعتبر أهم إدارة نظرا لأهميتها في المجال التجاري تقوم على مستواها كل العمليات المتعلقة بالأمور التجارية من خلال قسم التموين بالمواد الأولية وتخزينه والمحافظة عليه، القيام بعملية البيع والمتابعة التجارية لمختلف عمليات البيع من خلال إعداد الفواتير وتحصيل العائد من الأموال الذي يصب في إدارة المالية والموازنة مباشرة بعدما يرسل تقرير مفصل بعملية البيع وطريقة التحصيل وثمان البيع المنتوج.

\*-مديرية الإنتاج : هذه الإدارة هي كذلك من أهم الإدارات بالمؤسسة نظرا لموقعها في الهيكل التنظيمي تقوم المؤسسة على هذه الإدارة كلية بحيث تحتوي على وحدتي إنتاج النسيج والغزل وهي بالتالي مصدر دخل مالي للمؤسسة، وعنصر فعال ضمن الإطار التنظيمي للمؤسسة، تحتوي على وحدة الإنتاج الغزل والنسيج وهي المحرك الأساسي للمؤسسة .

أ- مديرية الوسائل العامة والتجهيز: تهتم بتوفير الوسائل العامة للمؤسسة بما يضمن وجود وسائل عمل متاحة عند الضرورة من أجل تلبية متطلبات العمل وحاجياته تضم مصلحة الصيانة وتوفير قطع الغيار اللازمة وصيانة مختلف الآلات العمل بإعتبارها من مستلزمات العمل تتطلب صيانة دورية.

ب- المصلحة التقنية: تقوم بتوفير المتطلبات المتعلقة بإصلاح الأمور التقنية لمختلف التجهيزات والآلات والعتاد الخاص بالمؤسسة.

ج- مصلحة المخبر ومراقبة النوعية : تهتم بالكشف عن المنتج النهائي الموجه للإستهلاك من حيث النوعية والجودة

من خلال ما تم تقديمه عن المؤسسة نلاحظ أن هذه المؤسسة ذات طابع ونشاط إقتصادي (صناعي، إنتاجي، تجاري) تحويلي بإستثمار عمومي بمساهمة الدولة، قدمت لها بعض الإمتيازات والتسهيلات، أسلوبها في التسيير الإداري يعتمد على مركزية القرار من خلال الإطار المسير للمؤسسة وأما فيما يتعلق بالجانب التنظيمي لها نلاحظ أنها ذات هيكل تنظيمي بسيط ميزته هي نوعية الخصوصية بين بعض الإدارات والمصالح من خلال وجود قنوات إتصال أفقية أو عمودية نتيجة لترابط النشاط العملي و ما أملته ظروف العمل في المؤسسة.

2-1-3- المجال البشري : التعداد البشري المكون للمؤسسة بحسب إحصائيات مقدمة من طرف المؤسسة لغاية 2019/06/15 من (253) عاملا موزعة على مختلف الأنشطة والتخصصات وجل المصالح الوظيفية والوحدات الإنتاجية الأخرى وتتمثل القدرات البشرية العمالية فيما يلي:(36) إطار، (156) عامل تحكم، (61) عامل تنفيذ.

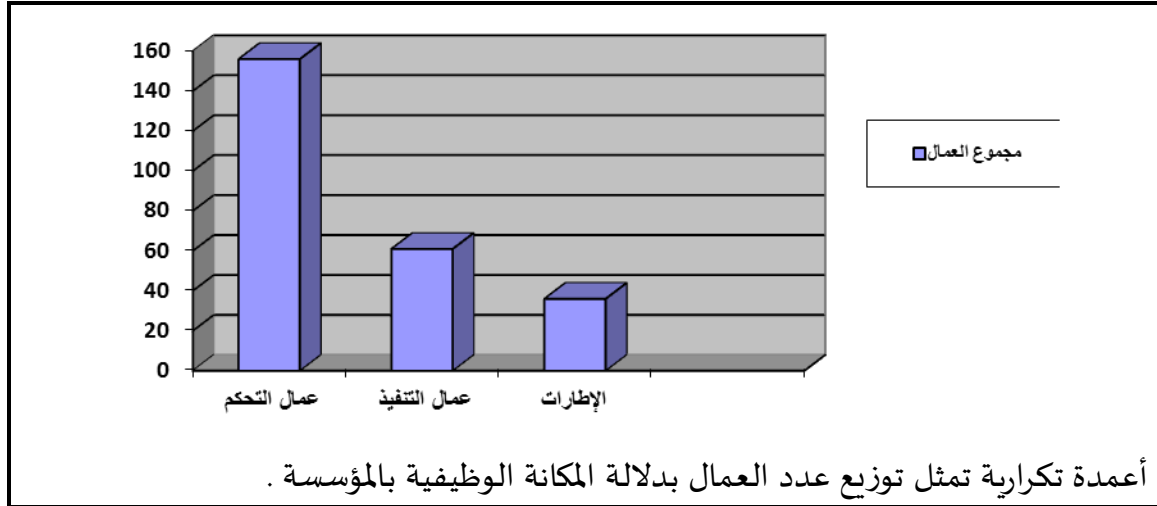
والجدول رقم (01) يمثل توزيع الفئات المهنية في مختلف مصالح المؤسسة :

المجموع الكلي	عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	المنصب الوظيفي
253	61	156	36	عدد العمال

من إعداد الطالب الباحث بناء على معلومات مقدمة من طرف مسؤول قسم الموارد البشرية بالمؤسسة بتاريخ 2019/06/10 .



والرسم البياني للشكل رقم (06) يوضح توزيع القدرات البشرية حسب المكانة الوظيفية في المؤسسة



المصدر إعداد الطالب إعتقادا على معطيات مأخوذة من مقابلة مع رئيس المستخدمين في المؤسسة يوم 2019/04/20.

من خلال الرسم البياني نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على العمال الإطارات الإدارية والتقنية وعمال التحكم الإداريين والتقنيين، أكثر في العمل مقارنة بالعمال الآخرين وهذا راجع إلى طبيعة نشاطهم وإلزامية عملهم بحيث أنهم هم المكون الرئيسي للإنتاج في المؤسسة من خلال عملهم في وحدتي الإنتاج النسيج والغزل بالإشراف والتوجيه والتنسيق بين المصالح الأخرى مثل فئة الإطارات التي تمثل رؤساء المصالح والمسيرين للمؤسسة مهمتها المراقبة وإعطاء الأوامر قيد التنفيذ، أما باقي الأعمال الأخرى في المؤسسة فهي موزعة بين عمال التنفيذ والعمال المؤقتين الذين يزاولون أعمال ذات نشاط روتيني يومي من خلال هذا الطرح يظهر لنا أن المؤسسة تخضع لخمسة تصنيفات وظيفية مهمة في المؤسسة بحيث نجد أن:

- فئة الإطارات المسيرة : هذه الفئة من العمال تتضمن مناصب عمل نوعية بحيث تمثل جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها بالإشراف المباشر على الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة لها واجبات وحقوق من خلال أن تحديد هذه المناصب تخضع لعدة عوامل منها توفر مؤهل علمي عالي ومناسب، خبرة عملية في أمور التسيير مهارة إدارية معرفة ودراية بأمور العمل وإحتياجات العمال ومن مهامها وضع الخطط الإستراتيجية المتعلقة بتسيير وتنظيم أمور العمل ومصالحه والتنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، والعمل على تحقيق الأهداف العامة للوحدة ومتابعة تنفيذها والقيادة والتوجيه القيام بأعمال ودراسات ووضع البرامج لما يتكيف مع أمور ونمط العمل ويتوافق مع نشاط المؤسسة نجدها في الوظائف الإدارية العليا المسيرة للمؤسسة، وهي نوعين إطارات إدارية، وإطارات تقنية .

- فئة العمال أعوان التحكم: تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الإشراف المباشر لفئة الإطارات المسيرة بإنجاز مختلف العمليات ذات الخصوصية العملية، تتطلب تأهيلا علميا

محددا ومقدار معين من الدقة والمهارة وفق قوانين ولوائح وإجراءات معينة، كما يتطلب هذا المنصب المعرفة النظرية والخبرة العملية والعلمية في كفاءات التعامل في مجالات العمل مع توفر مؤهل علمي مناسب لذلك وحسن التصرف عند المواقف والصعاب مع إلزامية بمعرفة قواعد التوجيه والإرشاد لمتطلبات العمال في العمل، تتضمن عمال التحكم الإداريين، وعمال التحكم التقنيين .

- فئة العمال أعوان التنفيذ: هي فئة من العمال تقوم بأعمال التنفيذ وهي في الخط المباشر للإنتاج، بحيث تتطلب من شاغلي هذه الوظائف إنجاز العمال لأعمال حرفية أو يدوية أو القيام بأعمال شاقة وصعبة تتطلب جهدا مضني كبيرا في العمل، تخضع إلى سلطة المشرفين مباشرة أو رؤسائهم في المصالح أعوان التحكم، من شروط هذه المناصب الإلمام بالقراءة والكتابة مؤهل بدني معرفي صحي لما يتطلبه العمل من متاعب وصعاب وجهدا كبيرا.

- فئة العمال البسطاء: وهم جميع العمال الذين يقومون ويزاولون نشاطات الحراسة والأمن في المؤسسة.

- فئة العمال المؤقتين: هم العمال الذين شغلهم المؤسسة نظرا لتلبية إحتياجاتها من العمال في مجال الشحن والترتيب وتنظيف العربات إلخ من الأعمال وهم يعملون ضمن إطار قانوني ولكن بصفة تعاقدية، يمكن للمؤسسة أن تفصلهم من العمل في أي وقت ما.

والجدول رقم (02) يوضح لنا حساب وإستخراج النسب الممثلة وكذا حجم العينة الممثلة للمجتمع المدروس وفق ما يلي :

المجموع	عمال أعوان تنفيذ	عمال أعوان تحكم	الإطارات	مجتمع الدراسة	
253	61	156	36	العدد	العدد الإجمالي
%100	%24.12	%61.66	%14.22	النسبة %	
192	لا يوجد	156	36	العدد	عدد العينة الإجمالي
%100	لا يوجد	%81.25	%18.75	النسبة %	

الجدول من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف إدارة المستخدمين في المؤسسة .  
\*عمال التنفيذ ، والعمال المؤقتين ، والعمال البسطاء غير معينين بالدراسة وليس لهم أهمية في دراسة موضوعنا وبالتالي تم إستثناؤهم .

2-2- عينة الدراسة : يقصد به عملية التعرف على مجتمع البحث الأصلي وتحديد عناصره، بحيث يعتبر المراحل التي يتميز بها البحث العلمي، فتحديد العناصر التي يدرسها الباحث وينتقيها من مجتمع

البحث يتوقف على إلمامه بالإشكالية المطروحة تحديد وصياغة، كما يتوقف على الوسائل التقنية المستخدمة لتجميع المعلومات، سواء مادية أو بشرية .

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى إستنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي فالكمال في البحث العلمي هو أن تستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي تهتم بدراسته، وهذه العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، مما يحدد للباحث التوجه " إلى إختيار مجموعة جزئية تمثل عناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يكون له القدرة على تعميم نتائج البحث على مجتمع الدراسة، تسمي هذه المجموعة الجزئية بالعينة (SAMPLE)، وتخضع إمكانية تعميم النتائج على درجة تمثيل العينة للمجتمع المدروس"<sup>(1)</sup> .

فهي " مجموعة عناصر لها خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث و التقصي"<sup>(2)</sup> ، بمعنى أنها "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله"<sup>(3)</sup> ، يقصد بها مجموعة محدودة من أو غير محدودة من المفردات وهي جزء من مجتمع البحث الأصلي ويختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة ممثلة لمجتمع البحث الأصلي ومن خلال مضمون الموضوع وهدف الدراسة وطبيعة مجتمع البحث الأصلي، فالعينة هي مجموعة من المفردات، تؤخذ من مجتمع البحث حيث يقوم الباحث بإختيارها بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت ، يستلزم منا كباحثين ضبط مجتمع البحث من خلال ضبط أفراد العينة ومحتواها ومعرفة حدود مجالها ووسائل وأدوات تعميمها، فتحديد أفراد العينة من المبادئ الأساسية للموضوع التي تخدم أغراضه و أهدافه وفقا لإمكانية الباحث، وقد أصبح من الشائع إستعمال العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية في مجال البحث العلمي وذلك حتى يكون البحث ممكنا و دقيقا، كما أن العينة لا تعد مجرد جزء من مجتمع البحث ولكنها إختيار فيه قواعد وإعتبارات علمية معينة .

فإن العينة المختارة هي العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، بحيث أن الباحث ومن خلال هذا النوع من العينات يلجأ لإختيار بعض المفردات في عينته عندما يكون متوفر نوع من المفردات المعروفة ولها تأثير على مجموعة خصائص مجتمع الدراسة، يستخدم هذا النوع من العينات الإحتمالية في حالة البحث عن التمثيل لكل المستويات والمفردات المجتمع في العينة، يمكن لنا تحديد القطاعات والطبقات المختلفة التي يتكون منها مجتمع الدراسة على أساس عدد غير محدود من المتغيرات والسمات، بحيث أن غرض وموضوع الدراسة هو أساس هذا الإختيار من العينات .

تضمن العينة الطبقية للباحث تمثيل كل المجموعات المتجانسة في مجتمع الدراسة ويساعد التجانس داخل المجموعات المختلفة للحد من أخطاء المعاينة، فتمثيل كل فئة في العينة يكون بنفس نسبة

1- مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، غزة فلسطين، سنة 2003، ص 29 .

2- موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 298.

3- رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

تواجدها في المجتمع الأصلي الذي تجرى عليه الدراسة، يجعل الباحث يعتمد أكثر على العينة التطبيقية في حالة البحث عن التمثيل الصادق والحقيقي للمجتمع وهو من أهم مزاياها من خلال تمثيل المتغيرات المختلفة وإجراء المقارنات بينها في نفس الوقت وتتيح الفرصة للإختيار من مجموعات وطبقات متجانسة بشرط معرفة مجتمع الدراسة وتكوينه، ويعتبر هذا النوع من العينات الأنسب للمجتمعات المتباينة حيث تكون العينة ممثلة لكافة فئات مجتمع الدراسة، ويتم إختيار العينة العشوائية التطبيقية عبر الخطوات التالية

- تقسيم المجتمع إلى فئات أو مجموعات متجانسة وفقا لخاصية معينة.
  - تحديد عدد مفردات العينة الكلية.
  - تحديد نسبة كل طبقة في العينة المختارة إلى إجمالي حجم المجتمع الأصلي.
  - تحديد عدد الأفراد لكل طبقة في العينة المختارة، وقد يتم استخدام الأسلوب المتساوي حيث يتساوى تمثيل كل طبقة في عينة الدراسة بغض النظر عن الوزن النسبي لكل طبقة في مجتمع المدروس، وهذا الأسلوب غير دقيق وبخاصة في ظل عدم تساوي التمثيل النسبي لكل طبقة في المجتمع وقد يتم استخدام التوزيع المتناسب حيث تمثل كل طبقة وفقا لوزنها النسبي في مجتمع الدراسة، وهذا الأسلوب أفضل وأكثر موضوعية والأنسب في المجتمعات التطبيقية الغير متجانسة.
  - ومن الدوافع التي دفعتنا لتطبيق هذه النوعية من العينات نظرا لما يلي :
  - طبيعة ميدان البحث ومعرفتنا بمجتمع البحث.
  - العدد القليل من العمال.
  - التوزيع الغير متساوي للعمال من خلال كثافة العمل والنشاط الممارس.
  - وجود عمل تنسيقي بين مختلف المصالح والوحدات الإنتاجية.
  - تجانس المجتمع المدروس من حيث الخصائص .
  - حصر خصائص أفراد المجتمع .
  - إختيار الوحدات المدروسة بطريقة مختلفة خدمة لأغراض البحث العلمي
  - يتميز هذا النوع من العينات بالدقة الإحصائية وإنخفاض الخطأ المعياري عند سحب العينة .
- ملاحظة : يمكن أن نتحصل على عينة ممثلة بنسبة معينة ولكن (100%)، ممثلة عن المجتمع المدروس يعتبر من الأمور الصعبة خاصة في العلوم الإجتماعية والإنسانية، لأن مجتمعات البحث تشتمل غالبا على مجموعات من الأفراد لهم توجهات وميولات متنوعة، بحيث إذا توفرت العينة الجيدة فإن من الصعب أن تكون مطابقة لأوصاف مجتمع البحث ومنه فإن حجم العينة في هذه الدراسة، لا يهدف البحث عن التعميم بقدر ما يمكن من جمع المعلومات والتعمق في تحليلها، وبالتالي الأولوية في هذه الدراسة التحليل الكيفي المعمق وليس التحليل الكمي.

### 2-2-1- حساب حجم العينة :

تقسيم المجتمع الإحصائي إلى عدة طبقات إستنادا إلى معايير تتعلق بنوعية وطبيعة الدراسة وأهدافها وجدوى نتائجها، "يتم إختيار عدد من أفراد المفردات عينة من كل طبقة وبشكل شخصي عشوائي من قبل الباحث بحيث أن إجمالي عدد المفردات يتألف عندئذ من مجموع مفردات في جميع الطبقات مكتملة"<sup>(1)</sup> بإعتبار أن مجتمع الدراسة مقسم إلى وحدات وكل وحدة عبارة عن طبقة تمت عملية إختيار أفراد العينة من خلال مايلي:

- المجتمع الكلي الأصلي المكون للمؤسسة يضم (253) عامل يزاولون مختلف الأعمال والأنشطة.  
 - المجتمع المراد دراسته، مجتمع البحث يتكون من (192) عامل من الإطارات وعمال التحكم، بحيث تم إستثناء عمال التنفيذ البالغ عددهم (61) عامل تنفيذ يقومون بالأعمال البسيطة الروتينية اليومية، نظرا لعدم دخولهم ضمن إطار إهتماماتنا الدراسية وعليه مجتمع البحث المدروس مقدر ب (192) عاملا.

- النسبة المختارة (50%) نظرا لما تتوفر عليه من إمكانيات متاحة لنا لدراسة هذا الموضوع وكذا الوقت المتوفر والمتاح من خلال ذلك تحصلنا على عينة دراسة ممثلة ب(96) عامل توزعت على : (18) إطار و (78) عامل عون تحكم .  
 ولقد تم حساب النسب وفق مايلي:

$$100\% \times \text{عدد الفئة السيوسومهنية}$$

بالنسبة للعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة :

$$\frac{\text{مجموع المجتمع الكلي (253)}}{100\%}$$

$$100\% \times \text{عدد الفئة السيوسومهنية}$$

أما العينة وفق مايلي:

$$\frac{\text{مجموع المجتمع المختار لعينة الدراسة (192)}}{100\%}$$

- تقسيم وتوزيع العمال حسب الإختصاصات ومناصب العمل:  
 - يتكون مجتمع البحث الكلي من 192 عاملا موزعين كما يلي: 36 إطار، 156 عامل عون تحكم، وهم العمال الذين يدخلون ضمن دائرة ومجال إختصاصنا البحثي .

$$\frac{\text{النسبة الممثلة للعينة لكل إختصاص}}{\text{فئة المجتمع المدروس}} = \frac{100\% \times \text{الفئة السيوسومهنية}}{\text{مجتمع الدراسة الكلي}}$$

1 - نائل عبد الحافظ العواد، أساليب البحث العلمي ط1 الجامعة الأردنية، الأردن، سنة 1998، ص 98.

$$\frac{\text{عينة البحث المختارة } X \text{ نسبة الفئة من المجتمع}}{\%100} = \frac{\text{الحجم العددي الممثل من كل إختصاص ومصلحة}}{\%100}$$

تحصلنا على حجم المجتمع البحث المدروس من خلال مجتمع البحث  $X$  النسبة المختارة

$$\%100$$

$$96 = \frac{\%50 \times 192}{\%100}$$

$$- \text{ حساب نسبة الإطارات: } \%18,75 = \frac{100 \times 36}{192}$$

$$- \text{ حساب عدد الإطارات في العينة: } 18 = \frac{\%18,75 \times 96}{\%100}$$

$$- \text{ حساب نسبة العمال أعوان التحكم: } \%81,25 = \frac{\%100 \times 156}{192}$$

$$- \text{ حساب عدد العمال أعوان التحكم في العينة: } 78 = \frac{\%81,25 \times 96}{\%100}$$

العدد الإجمالي لعينة العمال المختارة من مجتمع البحث المدروس مقدرة بـ 18 إطارات + 78 عامل عون تحكم ، ومنه المجموع الكلي للعينة 96 عامل من مختلف التخصصات والمصالح ونوضح ذلك في الجدول رقم (03) يوضح توزيع العمال و العينة المختارة في المؤسسة على حسب مناصب عملهم :

المجموع	عمال أعوان التحكم	الإطارات	مكونات مجتمع الدراسة في المؤسسة	
			العدد	النسبة %
192	156	36	العدد	العدد الإجمالي
%100	%81,25	%18,75	النسبة %	
96	78	18	العدد	العينة المختارة
%100	%81,25	%18,75	النسبة %	

المصدر من إعداد الطالب بناء على مقابلة تمت في المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد عمال أعوان التحكم أكبر عددا من فئات العمال المكونين لمجتمع البحث المدروس الدراسة الكلي بـ 78 عامل عون تحكم وبنسبة 81.25%، بينما العمال الإطارات بحجم 18 إطارات وبنسبة 18.75%، بحيث أن عمال التحكم لهم مكانة ضمن هذا الإطار التنظيمي العام للمؤسسة من خلال قيامهم بالأعمال المطلوبة وفق توجهات المؤسسة، يتواجدون في الرتبة الأولى في سلم الهرم الوظيفي بحيث تقع عليهم الأعمال الكثيرة المنسوبة لهم بإختلافهم عن فئة الإطارات الذين يصدرون الأوامر والقيام بعملية الإشراف فقط والتوجيه والرقابة لهذا نجدهم قليلي العدد ما تم مقارنة بمقارنتهم بعمال التحكم .

في تفسيرنا لمعطيات حجم العينة والإختلاف الواقع فيها مع إختلاف بسيط هو أن فئة عمال التنفيذ والعمال المؤقتين وعمال البسطاء المنعدمة العدد نظرا لعدم وجودهم ضمن إطار توجيهنا العام للدراسة بالنظر إلى معطيات مختلفة تخص دراستنا وكذا المؤسسة والعمال أنفسهم من خلال أنهم عمال من ذوي الفئات المنعدمة المؤهل العلمي وبذلك يصعب إيصال وتوضيح الأمور العلمية والمعرفية لهم، وعدم وجود علاقة تربطهم بالعمال الآخرين نظرا لمزاوتهم مهن مختلفة في إطار ضيق ومحدود (شحن، توزيع، ترتيب، حراسة) عقدهم في العمل الغير ملزم من حيث أنهم غير ملزمين بالعمل دائما وكذا يمكن الإستغناء عنهم في أي وقت وتحت أي ظرف من الظروف التنظيمية المحيطة بالجو العام للمؤسسة.

جدول رقم (04) يمثل توزيع مفردات العينة على حسب مختلف المصالح والأقسام في المؤسسة.

المجموع	مديرية الوسائل التجهيز والصيانة		وظيفة قسم الإنتاج وحدة الإنتاج النسيج وحدة الإنتاج الغزل		الوظائف الإدارية مديرية الموارد البشرية المالية والتجارية		المصالح والأقسام		
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	الفئة السيوسومهنية		
	18.75%	18	4.16%	4	9.38%	9	5.20%	5	الإطارات
	81.25%	78	15.63%	15	50.00%	48	15.63%	15	أعوان التحكم
	100%	96	19.79%	19	59.38%	57	20.83%	20	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة أثناء مقابلة مع رئيس المستخدمين في المؤسسة يوم 20/04/2019 على الساعة 10:00 صباحا.

شرح الجدول: من خلال الجدول نلاحظ عدم التناسب في توزيع العمال كل على حسب الوظيفة والإختصاص والمصلحة التي ينتمي إليها بحيث نجد أن أكبر عدد موجود في مصلحة الإنتاج وحدة الغزل والنسيج بـ 57 عامل وبنسبة 59.39% والفئة العمالية المكونة لهذا العدد هم عمال أعوان التحكم بـ

48 عامل تحكم بنسبة 50% بإعتبارهم هم العمال الذين يقومون بأعمال الإنتاج بالمؤسسة، فيما سجلت أدنى نسبة توزيع للعمال ب 4 عمال فئة الإطارات في مديريةية التجهيز والصيانة بنسبة 4,16% وهم عمال الإطارات المسيرة وأما باقي أعداد العمال وحجم توزيعهم نسبيا فظهر متذبذب متقارب ومتزايد من وظيفة إلى أخرى ومن مصلحة إلى أخرى بحسب إحتياجات المؤسسة لمثل هذا التوزيعات العمالية لمختلف وظائفها وعمالها، لكن الشيء المؤكد في المؤسسة هو قيمة العمال أعوان التحكم في هذه المؤسسة بإعتبارهم الممون الوحيد للمؤسسة من الإنتاج المباشر لمنتوجها فهي تراعي بذلك مصلحة الإنتاج على جل وجميع المصالح والوظائف الأخرى بشكل متفاوت هذا التفاوت سببه طريقة الإنتاج بالمؤسسة.

### 2-3- نوع الدراسة والمنهج المتبع :

للقيام بأي دراسة علمية في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإجتماعية والإنسانية ، تعتمد منهجية البحث العلمي من أجل الوصول الى حقائق أو البرهنة عليها وعلى حقيقتها، بحيث أن العلوم الإجتماعية والإنسانية تمتاز بتعدد المواضيع والمفاهيم والمدرجات ، وعليه يجب إتباع منهجية واضحة تساعد في دراسة المشكلة ، وما إتخاذ المناهج العلمية المتعددة تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والإجتماعية إلا دليل على الإختلاف والتنوع في الدراسات الإجتماعية والإنسانية ، والهدف من ذلك تحقيق حقائق بطريقة علمية دقيقة ، بإتباع منهج معين واضح المعالم ومعلوم الأسس يساعد في الدراسة لفهم المشكلة المطروحة وتشخيصها لإعطاء تفسير علمي وعملي منهجي لها.

ويعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة"<sup>(1)</sup>.

من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العلمية ، التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول مضمون الظاهرة موضوع البحث، ويتم تحديد طبيعة المناهج وفق أهداف الدراسة وطبيعة البحث .

إن الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تدخل في إطار الدراسات الإجتماعية الوصفية ، وهذا النوع من الدراسات يقوم عادة على دراسة المعطيات وتقصي الحقائق وتحليلها ، ولا تقتصر على جمع البيانات وتبويبها ، فالبحوث الوصفية تقوم على تقرير عرض البيانات وتحليل الحقائق تحليلا دقيقا وهي تتميز بكونها تنصب على الوقت الحاضر ، أي أنها تدرس الظواهر الإجتماعية الموجودة بالفعل وفي وقتها ووقت إجراء الدراسة ، والقصد من ذلك توفير للباحث ملاحظة الظاهرة والإحاطة بها ، وجمع المعلومات والتحليل ، وإستخلاص النتائج ، وكذا الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات ، ودراسة هذه المشكلة بكل أبعادها ومتغيراتها ، وعليه وقع إختيارنا على المنهج الوصفي التحليلي لصلته بالموضوع ، يضمن لنا وصف ورصد دقيق لكل ما يحيط بالمشكلة ، والتي من ضمنها يمكن معرفة الإجراءات العملية المنهجية المعتمدة في الدراسات الإجتماعية .

1- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2 د، م، ج الجزائر 1999، ص99.



## 2-3-1- طبيعة المنهج المتبع :

من أجل البرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا إعتدنا المنهج الوصفي المناسب لموضوع دراستنا، ذلك أن نوعية الدراسة وطبيعة الموضوع تفرض استخدام هذا المنهج من خلال معرفة ما يمكن معرفته حول موضوع الدراسة ، وعليه يمكننا تعريف هذا "المنهج المتبع بأنه مجموعة من الإجراءات المنهجية المتكاملة من أجل وصف الظاهرة إعتادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لإستخلاص دلالتها السوسولوجية، والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الواقع المدروس"<sup>(1)</sup> ، بحيث تم إعتداد داخل بعض المناهج مع بعضها البعض ، من أجل الوصول للإحاطة بجوانب الموضوع ودراسته دراسة شاملة ، وعليه إستعملنا عدة مناهج في هذه الدراسة محاولين بذلك استخدام المناهج الثلاثة التالية المتمثلة في :

2-3-2- المنهج الوصفي " يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائص وأبعاد ومتغيرات في إطار معين ويقوم بعملية تحليلها إستنادا على البيانات المجمعّة حول الظاهرة المراد دراستها متخذا من معرفة مسبباتها والعوامل المؤثرة فيها منطلق الدراسة وبالتالي الولوج إلى عمق الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وتقديم تفسيرها لها يسمح لنا بحصولنا على نتائج قابلة للتعميم"<sup>(2)</sup>.

يقوم المنهج الوصفي على جمع البيانات والمعطيات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تقديم تفسيرها لها وعرض تحليلي كمي وكيفي للظاهرة ، من أجل قياس تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة ، فتحليل البيانات المجمعّة حول مضمون الظاهرة المدروسة وتصنيفها وفق معلومات ومعطيات قابلة للتعميم ، الهدف من كل ذلك إستخلاص النتائج مع إلزامية ضبط وتوضيح كيفية التحكم في العوامل والتنبؤ بسلوك وإنتاج العام للظاهرة ومحتوى الدراسة .

فالمنهج الوصفي يحد ذاته وصف الواقع العملي والتعرف على ظروف وطبيعة العمل بإعطاء صورة واضحة للواقع والتعبير عنها تعبيرا كيفيا وكميا، وعليه قد تم وصف واقع المؤسسة بطريقة كمية وتمت ترجمتها إلى واقع كيفي من خلال التحليل وتفسير المعطيات الكمية ولأجل تحديد الموضوع ودراسته دراسة شاملة قمنا بإجراءات شكلية لموضوعنا من خلال الإتصال بذوي الخبرة من أهل الإختصاص لطلب النصح والمشورة لتحديد إشكالية الدراسة وصياغة تساؤلاتها مع إظهار مجتمع البحث وخصائص عينة الدراسة، وإختيار الأدوات المنهجية الملائمة للدراسة والتي تساعد على تحقيق أهداف البحث، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأبعاد ومؤشرات ومحاور ومفاهيم الدراسة بدقة، وتحليل البيانات وتفسيرها كخطوة تؤدي إلى الوصول إلى نتائج.

1- ريمون بودون، مناهج علم الإجتماع، ترجمة هالة شبؤون الحاج، ط 4 ، منشورات عويدات، بيروت، لبنان،

1988 ، ص 151، 150

2- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية منشورات الشهاب، باتنة الجزائر 1998،

ص 24 .

ثم تحليل للمعطيات والبيانات التي تم جمعها من الميدان، هذا التحليل الذي يساعد في تفسير وفهم الواقع الإجتماعي المدروس، لهذا النوع من المناهج خاصة في مرحلة الإثبات والتي تتضمن إحدى خطواتها تحليل المعطيات أو ما يعرف بتحليل العلاقات بين المتغيرات وهو من أكثر مناهج البحوث الإجتماعية ملاءمة للواقع الإجتماعي وخصائصه، حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيرا كيميا وكيفيا، مما يعني أن هذا البحث سيستخدمه لوصف وتفسير موضوع الدراسة .

#### 4-2 أدوات جمع بيانات الدراسة :

يعتمد المنهج البحثي على أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات التي يستعين بها الباحث ويستخدمها في الإجابة على ما أثاره من تساؤلات والتحقق من الفروض المصاغة وصولا إلى نتائج متعلقة بمشكلة الدراسة، والتعمق في إجابات الأسئلة المطروحة التي يحدد بها إشكالية البحث، بحيث أن قيمة البحث وعلميته تكمن في النتائج المتوصل إليها ويتم تحديدها وفق ما تم تجميعه من مادة علمية تتضمن عناصر الموضوع التي تناولته الدراسة من خلال مجموعة الكتب والمجلات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ومختلف المعاجم والقواميس، هذا في جانبه النظري لإعداد قاعدة انطلاقا وتهيئة ظروف المباشرة في الموضوع.

والأدوات هي الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات وتصنيفها وجدولتها، وتستعمل الأدوات للحصول على المعطيات " يمكن إستخدام وإستعمال عدد من الوسائل معا في البحث الواحد لتجنب عيوب إحداها ولدراسة الظاهرة من كافة جوانبها"<sup>(1)</sup>، ويتحدد نوع الأدوات والوسائل المستخدمة تبعا لطبيعة الموضوع وهدفه ولقد أملت علينا طبيعة الموضوع وهدفه وسائل معينة لتجميع بيانات ومعلومات كيميا وكيفية لإستخدامها في الدراسة منها:

أ- الملاحظة : مرحلة من مراحل البحث السوسولوجي ، فهذه الأداة من ضروريات البحث العلمية بحيث تعتبر الملاحظة من الطرق المنهجية التي يقوم بها الباحث وفق قواعد محددة، للكشف عن تفاصيل الظواهر، ومعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، وتتطلب من الباحث ملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث، وتسجيل ملاحظاته، وجمعها لإستخلاص المؤشرات التي تساعد في بناء الموضوع، لذا إستعملها الباحث كتقنية لتحديد الشواهد، تتمثل أهميتها في "الوقوف عن كثب على الشيء المراد رؤيته كالسلوكات والأفعال وتمكن الباحث من الوصف لما يشاهده وهي المتابعة الواعي"<sup>(2)</sup>، يقصد بها "ملاحظة الظواهر كما يحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العملي

1- محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 1983، ص 104.

2- عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الإجتماع الإشكاليات التقنيات المقاربات ، ط1 ، دار الطليعة ، بيروت لبنان ، 2007 ، ص 67 .

ودون إستعمال أدوات دقيقة للقياس<sup>(1)</sup> ، وكانت من نوع الملاحظة البسيطة وبالمشاركة، لضبط الفرضيات، وتحديد معالم الموضوع ميدانيا ، فهي "توجيه الحواس لمراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة ورصد جوانب ذلك السلوك، وخصائصه بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة بالملاحظة البسيطة التي تحدث بصفة تلقائية بدون إخضاع المتغيرات لأية ضوابط أو مقاييس"<sup>(2)</sup> .

وإستخدام الملاحظة البسيطة كأداة رئيسية للإطلاع والتفحص المباشر للظاهرة و محل الدراسة من خلال ملاحظة سلوكيات العاملين ومعرفة توجهاتهم ومعايشة واقعهم اليومي في العمل والظروف المحيطة به، قصد الوقوف على كل صغيرة وكبيرة تهم وتساهم في إثراء بحثنا والملاحظة أداة مكملة للبيانات التي يتم الحصول عليها من الإستمارة فهي تفيدنا في عملية التحليل لمضمون العينة وطبيعتها وخصائصها في مجال العمل.

وكذا معرفة السلوك الفعلي لجماعات العمل في شكله الطبيعي والملاحظة البسيطة المباشرة هي التي تبينها في بحثنا نظرا لما تقدمه لنا من معرفة كافة المؤشرات الملائمة والمتوقعة بحيث تسهل لنا الإطلاع الواسع لمختلف المصالح والأقسام ، وكيفية تنظيم شؤون العمال وظروف العمل المحيطة ونوعية ونمط الإشراف والتوجيهات المباشرة من رؤساء المصالح وطريقة تنفيذ تلك الأوامر والتوجيهات المباشرة واقعا ومدى مساهمة العمال من مختلف المصالح في تحقيق تلك التوجيهات إلى هدف ونتائج فعلي مساهما بذلك في أداء وارتفاع إنتاجية العمال والمؤسسة ، وإدراك أسلوب العمل ونمط القيادة وسياسات وإجراءات العمل التي تضمن السير الحسن للموارد البشرية ، ومعرفة منظومة التدريب والتطوير المساهمة في تمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة .

ب- المقابلة : في الحقيقة أن الملاحظة ليست كافية لإستقراء الوقائع الإجتماعية عامة، وموضوع بحثنا على وجه الخصوص ، وعليه كان من الضروري الإعتماد على تقنية المقابلة والتي تعتبر مكملة في حالة عدم فهم بعض أفعال المبحوثين ، بحيث تعتبر من الأدوات الرئيسية لجميع البيانات ، فهي وسيلة للحصول علي معلومات ضمنية لما نريد معرفته عن الموضوع فالمقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات ، لذا يتوجب على الباحث أن يقوم بمقابلات إستكشافية ، قصد تحديد مؤشرات بحثية موضوعية ، وبصفة أكثر شمولية من أجل بناء إستمارة أو دليل مقابلة ليصبح في شكله النهائي وقابلا للإختبار ميدانيا ، يطلق عليها باللغة الأجنبية لفظ (Interview) والمقابلة تعتبر " إستبانا شفهييا ، فهي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة ، أو

1- بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني ، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر 2004، ص 273.

2- أحمد بدر، مناهج البحث في الإتصال والرأي العام والإعلان الدولي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة مصر،

1998، ص 187.

موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>(1)</sup> ، وبالتالي فقد كان إستعمال الباحث لهذه التقنية كأداة لجمع المعطيات، وإنما لبناء الموضوع أيضا بحيث تتم على شكل حوار لفظي أو حديث لفظي بين الباحث والمبحوثين وهذا الحوار يكون منظما في أغلب الأحيان يزود بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة<sup>(2)</sup> ، ويعرفها محمد عبد الحميد بأنها " التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث لتحقيق هدف معين"<sup>(3)</sup> ، أي هي محادثة تتم بين القائم بالمقابلة والمبحوث بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها البحث، ويفضل في لغة الحوار التنظيم والإعتماد على عدة محاور أساسية وتفصيلية محددة لمناقشتها والمقابلة الغير مقننة تعتبر مثل المناقشة عادية بين فردين ولكن ضمن إطار محدد لها وهي من أكثر الوسائل إستخداما في البيانات والمعلومات قصد التوضيح نظرا لمرونتها، والهدف من إستخدامها الإلمام بالظروف العامة للعمل والعاملين معرفة أكبر قدر من المعلومات والولوج إلى مختلف العناصر التي تخدم موضوع دراستنا فكانت المقابلة مع المسؤولين المباشرين والإطارات وبعضها من عمال التحكم والتنفيذ ، والحوار كان عبارة عن أسئلة مفتوحة للمناقشة عن كل ما يتضمنه بحثنا من محتوى دراسي، وتوضيح الرؤى لمكونات المؤسسة حتى يصبح بيننا هامش الثقة كبير عند إجرائنا لعملية توزيع الإستثمارات واستخراجها من أجل الحصول على معلومات صادقة وصريحة تخدم موضوعنا بجديّة عالية.

إن الشيء الواجب التركيز عليه في تحضير إجراء مقابلة هو الدراسة الجيدة للمجتمع المبحوث للتعرف على كيفية معمقة للجوانب الثقافية والإجتماعية والتنظيمية في العمل للمبحوثين لأن معرفة كل هذه الجوانب تمكن من تحديد طريقة التعامل الواجب إعتمادها أثناء المقابلة لجعل الطرف الآخر أي المقابل يشعر بالراحة والإطمئنان أثناء الحديث ، والعمل في المقابلة يتطلب الكثير من الخبرة لكسب ثقة المبحوث وجعله يتعامل إيجابيا مع الحوار .

كما مكننا هذه الأداة مع طول تواجدها في المؤسسة زيادة ثقة المبحوثين وتجاوبهم معنا عكس ما كانت عليه تصرفاتهم في بداية الدراسة الميدانية وكانت المقابلة على النحو التالي :

مقابلات حرة : تعتمد الباحث إستعمال هذا النوع من المقابلات الحرة ، وكانت مع رؤساء العمال والإطارات ، عمال التحكم والمنفذين ، كانت الاستفادة من هذا النوع من المقابلات هو توضيح بعض الأمور الغامضة ومعرفة مختلف أقسام وورشات ووحدات المؤسسة فالحوار الحر الذي كان الباحث يجريه مع مجتمع البحث أتاح له فرصة التعرف على محيط المؤسسة الداخلي والخارجي .

1- رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي، أساسياته النظرية، وممارساته العلمية، ط 1 ، دار الفكر المعاصر، لبنان. 2000 ، ص 323

2- فضيل دليو وآخرون، أسس منهجية في العلوم الإجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 1999، ص191

3- محمد عبد الحميد، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 34.

مقابلات مع الإطارات المسؤولين: تمت هذه المقابلات بإنفراد مع رؤساء دوائر الغزل النسيج جمعنا من خلالها بيانات كثيرة حول الوحدات وظروف العمل والعلاقات المهنية بينهم وبين مختلف العمال ومنظومة عمل الإدارة والإجراءات المتخذة لصالح العمال خاصة التدريب والتطوير، والتمكين لهم من خلال التفويض والمسؤوليات وبعضها من الصلاحيات والإعتماد على الثقة والحوار بينهم، والمشاركة في فرق العمل الجماعية، وإستعمال التكنولوجيا والأساليب الحديثة في العمل كلها أمور تستدعي معرفتها في المؤسسة.

وهنا نقول أن المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع المعلومات وما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بالأفعال والسلوكيات التنظيمية، وما تقدمه من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال تدخله لشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم. ج-الإستمارة: طبيعة الموضوع فرضت علينا تطبيق أداة الإستمارة لجمع المعلومات فيما يخص موضوعنا من أجل التعرف على واقع إمكانية تنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وتعتبر أكثر الإستعمالات إنتشارا بحيث تعرف على أنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة موجهة للأفراد قصد الحصول على بيانات خام ومعطيات ومعلومات مضمونها معرفة إشكالية أو موقف موضوع ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو إرسالها إلى المبحوثين"<sup>(1)</sup> وعليه نجد بأن:

- الإستمارة مجموعة أسئلة مدروسة وموضوعية تبعا لحيثيات الظاهرة تضم في محتواها عناصر لما نريد إثباته والوصول إليه.

- الإستمارة هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في إستمارة إستبيان، توزع أو ترسل إلى الأشخاص المبحوثين، أو تسلم لهم تمهيدا للحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة، وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول، على معلومات ومعطيات حول موضوع، مشكلة أو موقف معين.

- إستمارة تحمل في طياتها ما صرح به المبحوثون أثناء إستجوابهم، وبهذا نكون قد إنتقلنا إلى مرحلة بناء وتصور وإدراك الأداة والمتمثلة في الإستبيان بصفة نهائية.

وبإعتبارنا باحثين نريد كشف الحقائق وتتبع سبيل الوصول إلى النتائج كانت لنا استخدامات للإستمارة في شكل أسئلة مغلقة مفتوحة قصد إعطاء حرية تامة للمبحوثين في إختيار الإجابات المناسبة لهم، مع العلم بأننا وزعنا الإستمارات على أفراد العينة المختارة وتم ذلك في أوقات معينة مع إعطاء الحرية للعمال للإطارات، أعوان التحكم، في إختيار أسلوب ملئ الإستمارات بحضورنا.

د- تصميم الإستمارة: تم تصميم الإستمارة وفق ما تتطلبه متغيرات وأبعاد ومؤشرات موضوع الدراسة من خلال أربعة (04) محاور معينة تضمنت (54) سؤالاً موجهاً لفئة الإطارات وأعوان التحكم في شكل أسئلة مغلقة ومفتوحة منها ستة (06) أسئلة تقيس البيانات الشخصية مثل الجنس، الفئات

1- رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

العمرية، الفئة السيوسومينية ، طبيعة الأعمال ، والهدف منها معرفة الظروف الإجتماعية وتأثيرها بالمؤسسة، وإلى جانب ذلك نجد ثلاثة محاور (03) تناقش الفرضيات المطروحة ، كل واحدة منها مقسمة إلى متغيرات ومؤشرات دراسية يضم المحور الأول بيانات عن الفرضية الأولى التي يتمحور مضمونها حول التدريب والتطوير ب (15) سؤالاً موجهاً إلى العمال بمختلف التخصصات تقيس أبعاد ومؤشرات عمليات التدريب والتطوير في المؤسسة ، بالإضافة إلى (14) سؤالاً يوضح قياس أبعاد ومؤشرات التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة منها مؤشر حرية العمل والتصرف بإستقلالية، مؤشر العمل الجماعي وإتخاذ القرارات الجماعية ، مؤشر التفويض ، أما المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة يضم (19) سؤالاً خاص بإدارة المعرفة في المؤسسة ويقيس مختلف مؤشرات التي تتمثل في تكنولوجيا المعلومات ، مؤشر إستخدام المعلومات ، مؤشر ثوثيق المهارات والخبرات ، مؤشر تشكل المعرفة الضمنية والصريحة ، وكان إعتادنا في تصميم الإستمارة على جملة من الإعتبارات منها :

- تحديد نوعية المعطيات و البيانات التي نريد الحصول عليها .
- وضع مسودة مبدئية تساعد على سهولة وضع الأسئلة .
- إعادة صياغة الأسئلة والتخلص من الأسئلة غير مهمة .
- ربط أسئلة الإستمارة بمشكلة البحث وبظروف المبحوثين .
- إستبعاد الأسئلة التي ليس لها ضرورة علمية وبحثية .

2-5- أساليب المعالجة الإحصائية: بعد تجميع المادة النظرية وفرز مختلف المعطيات الكمية التي حصلنا عليها من الإستمارات تمت ترجمة هذه المعلومات إحصائياً من أجل إعطاء دلالة ومدلول تدعيي لما أقره الجانب النظري ونظراً لطبيعة الموضوع تحددت الأساليب الإحصائية فيما يلي:

\* إختبار الإستمارة: قمنا بإجراء دراسة أولية، وذلك بتوزيع الأداة التي تم تصميمها وهي الإستمارة على عدد قليل ممن تنطبق عليهم مواصفات أفراد العينة، من عينة البحث عن طريق توزيعها توزيعاً أولياً في مرحلة تجريبية على بعض من العاملين في المؤسسة لأخذ الصورة الشاملة والكاملة على ميدان الدراسة ومعطياته الكلية وإمكانية تجميع البيانات وذلك ليتمكن من إختبار صحة لغتها، ووضوح مدلولها، وكذلك ليختبر مدى صدقها وثباتها وقابليتها لجمع المعلومات من مجتمع البحث وتحديد معالمه للإنجاز وإتمام موضوع الدراسة من أجل معرفة ملائمتها لمحاور البحث ، وبذلك أدى لزيادة بعض الأسئلة وإعادة صياغة بعضها الأخر بما يتناسب وموضوع الدراسة ، وقد تم تطبيق الإستمارة بحضورنا مباشرة مع المبحوثين ، بحيث تمت الإجابات في موقع ومكان العمل ، والقصد من ذلك معرفة الإجابات وإدراك الملاحظات التي نحتاجها في البحث تدعيماً له وتصحيحاً لتوجهه .

\* إختيار الصدق والثبات :

وللتأكد من صدق الأداة هناك أساليب، أبسطها هو صدق المحكمين، على إعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال، ويمكنهم من تقديم آرائهم فيما إذا كانت الأسئلة الموضوعية في الإستمارة تقيس

فعلا ما وضعت لقياسه، وبالتالي يمكن أن يشير الباحث في رسالته إلى أنه قد إستخدم صدق المحكمين كطريقة في تقدير صدق الأداة .

أنواع الصدق :

- الصدق الظاهري إذا كان مظهر الأداة يدل على قياس ما وضعت لقياسه، إعتد الباحث في حساب صدق الإستمارة طريقة الصدق الظاهري (Face validity) وذلك بعرض فقرات الإستمارة على مجموعة من المحكمين لتقدير مدى مناسبتها وصلاحيتها لموضوع البحث ، ومطابقتها لأجراء التعديلات المناسبة عليها حسب الملاحظات التي أظهرها المحكمين .

- صدق المحتوى إذا كان محتوى الأداة يقيس أبعاد ومفاهيم الدراسة ، ومن طرق قياسه معاملات الإرتباط.

- صدق المفهوم يتعلق بالبناء المفاهيمي ، أي أن تقيس الأداة المفهوم موضوع الدراسة .

الثبات:

يدل على إتساق النتائج بمعنى إذا كرر القياس وتحصل على نفس النتائج فهذا هو الثبات، ومما ينبغي مراعاته عند بناء أدوات البحث المستخدمة في جمع البيانات ترتيب الأسئلة، بحيث يمكن جدولتها، وتفسيرها بسهولة، أما بالنسبة للإستمارة تهتم بوضوح الصياغة بحيث تكون عباراتها تقريرية تقديرية ومفهومة للباحث والعينة المبحوثة إي الفئة المستهدفة .

- الإحصاء الوصفي: الإحصائيات مادة خاصة منتشرة تعتمد عليها كافة العلوم الإجتماعية والإنسانية يكتسب قوته وفعالته من عدة إعتبرات أساسية منها إخضاع الظواهر محل الدراسة والبحث إلى التحليل الكمي كما أن الطريقة الإحصائية تملي على الباحث أسلوبا موضوعيا محايدا للبحث على أساس أنه له قواعد وأصول يعتمد عليها في جمع النسب والتكرارات من أجل جمع البيانات وتفسيرها وإيجاد قيم إحصائية ذات منحنى تفسيري لها الهدف منه: جمع المعلومات الحقيقية وتفصيلها.

- تحديد وتوضيح نوعية المشاكل المراد دراستها.

- شرح العلاقة بين مختلف المتغيرات والمؤشرات.

بحيث نجد أن التوزيع التكراري هو الغالب من خلال إيجاد عدد المرات التي تكرر فيها الخيار أو الإيجابية المطروحة أو البدائل ضمن إختيار مفردات العينة على أن يكون المجموع مساويا لعدد مفردات كل طبقة

أو متساوي مع حجم العينة الكلي المقدر ب (96) عامل كما أن النسب المئوية يلجأ إليها الباحث في إستخراج نسب مئوية لمتغيرات السؤال من أجل المقارنة بين أكبر وأصغر نسبة وهذا التحقيق من الفرضيات والتساؤلات المطروحة تزداد أهمية النسب المئوية في مقارنة نتائج عينتين مع متغير واحد خاصة عند إختلاف العينة من خلال الحجم وهي تساعدنا في إعطاء مدلول رقمي كمي لمختلف الأسئلة لقياس محتواه وصحة الفرضيات من خلال أسئلة الإستمارة .

### خلاصة الفصل :

تصميم البحث يتم وفق خطوات محددة قد لا تكون ثابتة في كل البحوث العلمية، ولكنها بصورة عامة غالبا ما تشتمل عليها معظم البحوث السلوكية والإجتماعية ، بحيث أننا في هذا الفصل تطرقنا لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتمثلة في صياغة الإشكالية والفرضيات بما يتلائم وموضوع الدراسة ، وتحديد المنهج مع أدوات جمع البيانات التي تم إعتماها في الدراسة، ثم قمنا بتحديد العينة، وكذا مجالات الدراسة المكاني و الزمني ، وأخيرا قدمنا الأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة، وتعد هذه الخطوة من أهم خطوات إعداد البحث وهي الأساس في قيمة البحث بالنظر لكونها تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي ومنطلق أساسي له في تشكيل جميع الفصول الأخرى .



الفصل الثاني :

متطلبات تنمية الموارد البشرية في المنظمة

---

الفصل الثاني : متطلبات تنمية الموارد البشرية في المنظمة .

تمهيد .

أولا : التدريب Training .

1-1- ماهية وألية التدريب

1-2- أهمية التدريب .

1-3- أهداف العملية التدريبية .

1-4- مجال التدريب وعناصره .

1-5- تكوين المهارات المهنية أو التدريب بالتعلم .

1-6- منظومة التدريب .

1-7- أنواع التدريب .

1-8- خطوات ومراحل العملية التدريبية .

1-9- مراحل العملية التدريبية .

1-10- معوقات العملية التدريبية .

ثانيا : التطوير التنظيمي للموارد البشرية (OD) Organisationnel Développment .

2-1- خصائص ومكونات التطوير التنظيمي .

2-2- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي .

2-3- تصنيفات التطوير التنظيمي وأنواعه .

2-4- مميزات التطوير التنظيمي وإفترضاته .

2-5- مراحل وأساليب التطوير التنظيمي .

2-6- نماذج التطوير التنظيمي .

2-7- العوامل المؤثرة في عمليات التطوير التنظيمي .

2-8- الفرق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي .

2-9- مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي .

2-10- عوائق التطوير التنظيمي .

2-11- نتائج التطوير التنظيمي الإيجابية والسلبية .

خلاصة .

## تمهيد :

مجال إهتمام إدارة الموارد البشرية ينصب على جانب الإنفاق الإستثماري في مجال الموارد البشرية، بحيث من أهم مجالات الإستثمار في الموارد البشرية هو التدريب بإعتباره سيحقق عوائد ونتائج على المدى القريب والبعيد لكل من الفرد والمنظمة ، ولأنه يجعل الفرد أكثر إنتاجية ومردودية .

ويعتبر التدريب والتطوير من بين أهم مجالات الإستثمار في المورد البشري ، بالنظر لما تفرضه تحديات العولمة في العصر الحالي فهو أحد الدعائم الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة أن تستثمر من خلالها في رأس مالها البشري والفكري ، لهذا يعتبر التدريب والتطوير أساس إستراتيجي لتطوير المنظمة ، وأصبح ضرورة حتمية للتوظيف الإداري المستمرة تمثل في واجبات الإدارة الحديثة بمختلف المنظمات، ذلك لما له من إرتباط مباشر برفع مستوى الأداء البشري وما يعكسه ذلك على نجاحها ومن ثم رضاه الوظيفي ، والزبائن وعملاء المنظمة عليه .

تتم عملية التدريب بإعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، من أجل مساعدتهم على إكتساب المعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال في خضم ما تستحدثه المنظمات من تكنولوجيات عالية الدقة والجودة، وذلك بتدريبهم عليها بمهارة في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات جديدة ، فالتدريب الإداري أساس التنمية الإدارية ومن مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة .

## أولا : التدريب (Training)

## 1-1- ماهية وألية ضبط مفاهيمه :

تزداد حاجة الدول إلى الإستثمار في أنظمة التدريب وحوافزه لضمان قوة عمل مستدامة على قدر من الكفاءة والمهارة تمكثها من التكيف مع التغير المتسارع والتنافسية التنظيمية .

وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لتوظيف الإختيار والتعيين ، تتضمن وجوب إدارة الموارد البشرية إعداد الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على إكتساب كل ما هو جديد من المعارف والمهارات والمعلومات وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال في ما يخص تنفيذ الواجبات والمسؤوليات .

ويشمل أولئك الذين عليهم تنفيذ القرارات الصادرة من المديرين ، فالبرامج الخاصة بتدريب المدراء يطلق عليها إصطلاحا برامج تنمية المدراء (Managers Développent) وهي برامج تزود المدراء بالمفاهيم النظرية والفكرية بالنظر لعدم إحتياجهم إلى التعليمات والإرشادات التخصصية ، بالمقابل نجد بأن مفهوم التدريب يختلف ومتعدد التعريفات في العديد من الكتب وما طرحه الكتاب والمفكرين والمختصين الدارسين في هذا الشأن ، إلا أنها تشير لكيفية الرفع من قدرات ومهارات الأفراد لإختلاف الآراء بين المتخصصين والمهتمين الدارسين لموضوع التدريب بحيث أننا نجد له مجموعة مختلفة من التعاريف منها ما يدل على أنه يعني الممارسة المنهجية والمخططة لها ، التي تمنح المتدرب المهارات اللازمة والضرورية للقيام بالأمر بالشكل الصحيح الذي يؤدي لإمتلاك معرفة نظرية وفق أسلوب منهجي لتعلم مهارات معينة ومجال ممارسة محدد .

يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها ، وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي ، وهو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحسين أداء العاملين في العمل ، ليكون أداء فعالا لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة ، التي يعمل بها ذلك الموظف و يمكننا أن نعتبر التدريب نقل للمواهب و المهارات من شخص لأخر لإكتساب معارف و أساليب جديدة وتعويض النقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة و إيضاها و ذلك من أجل زيادة الأداء و الفاعلية بالعمل و التخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها ، حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبني على التحفيز الداخلي في المنظمة .

يتضح لنا بأن التدريب يعتبر من أليات ووسائل التطوير المنهجية من أجل فاعلية وكفاءة العمال ، بتحسين أساليبهم العملية بإحداث بعض من التغيرات في مهاراتهم المكتسبة وتنمية قدراتهم بتزويدهم بمعلومات وطرق وأدوات عمل جديدة ، يحدث ذلك الفارق بين المتوقع منه مستقبلا وتجهيزه لتأدية الأعمال ذات المستوى العالي التي تتطلب معارف ومهارات و الموجود حاليا من أداء لتلك الأعمال بروتين وظيفي معين .

- مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفايتهم النوعية .
- إكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم
- إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم وإتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين
- إكسابهم المعرفة الجديدة ، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم ، والتأثير في إتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات.

- التدريب يقوى المعنويات ويحفزهم بحسب خطة التدريب التي بينت وفقا للإحتياجات التدريبية .
- تكلفة التدريب الموظف والتعيين ودوران العمالة يجب أن تكون تكلفتهم مرتفعة ، لذلك فان ميزانية التدريب تستثمر في الموارد البشرية .

- التدريب يساعد المؤسسات للتغيير، ويجعل منها على إضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنظيمية .

- التدريب يساهم في الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المنظمة أي أن التدريب مفيد جدا في :

- زيادة الفاعلية للأفراد بأسلوب علمي ورفع كفاءتهم في مجال الإختصاص .
- إكتساب مهارات الوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي ورفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين .
- تنمية القدرات وصقل المهارات وتعديل السلوك وتطوير الإتجاهات .
- تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل و ذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين فائدة التدريب تظهر لإكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات، والمعارف الموجودة لديه مسبقا، وهو دافع أقوى للعمل ، وهذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المنظمة بإعدادها لبرنامج تنمية هذه الموارد البشرية .

### 2-1- أهمية التدريب

2-1-1- الأهمية العامة : جهد منظم ضمن الإطار المخطط له وفق برامج هادفة ، لتطوير وزيادة معلومات القوى العاملة له أهمية كبيرة تتمثل في :

- تزويد العاملين في المنظمة بالمهارات والكفاءات الضرورية وتوفير لها خبرات فعالة .
- الإستفادة من التخطيط الإستراتيجي من طرف المدراء المشرفين على تسير المنظمات القيام بعملية التدريب المستمر لكافة المستويات العاملة .
- كفاءة وفعالية التدريب تتضمن وظائف وأعمال يقوم بها الأفراد ، وفق برنامج محدد بغرض تلبية إحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم ، أو برامج مستمرة القصد منها الإطلاع على كل مستجدات التكنولوجيا المتجددة من خلال طبيعة العمل ونوعيته .
- توفير القدرة والخبرة الضرورية للعاملين من أجل القيام بواجباتهم بأفضل طريقة ممكنة .
- نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السيورة والإستمرارية في العمل والتحكم والسيطرة على مستجدات الأمور التنظيمية .

### 2-2-1- أهمية تدريب الأفراد و المنظمة : تتمثل أهميته في الجوانب التالية

#### أ- الأهمية بالنسبة للمنظمة :

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم وإكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنظمتهم.
- إعداد عمال موظفين من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنظمة .
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الإقتصادية والإجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المنظمة ، وبالتالي زيادة الأداء التنظيمي والإنتاجية .
- يساعد في توجيه الإتجاهات الإيجابية داخليا وخارجيا نحو المنظمة بتفعيل الإتصال وأساليبه الصحيحة .
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ، وتوضيح البيانات العامة والإجراءات الكلية للمنظمة .
- ب- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وتتمثل فيما يلي:
  - إكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
  - إكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
  - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم لتوجهات المنظمة والتفكير بمسارها في مجال التخطيط والتنفيذ .
  - يساعد الأفراد في تحسين إتخاذ قراراتهم الفردية والجماعية في العمل .
  - تطوير دافعية الأفراد للإنجاز.
- ج- أهمية تطوير العلاقات الإنسانية في العمل :
  - تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين .
  - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات داخل المنظمة وخارجها .

- توثيق العلاقات العامة والإنسانية بين الأفراد والمنظمة .

### 3-1- أهداف العملية التدريبية :

العملية التدريبية ضرورية لإنظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد في المنظمة ، بتحقيق معدلات مرتفعة من الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية ، وتتركز أهداف العملية التدريبية فيما يلي :

#### 1-3-1- أهداف تنظيمية :

- "الزيادة في الإنتاج سلع أو خدمات ، والتقليل من نفقاتها .

- التقليل من دوران العمل والرفع من معنويات العمال .

- تنمية العاملين ومساعدتهم على التقليل من حوادث العمل .

- إستمرارية التنظيم وإستقراره برفع مستوى أداء العمال ، وإعدادهم وتمكينهم في إدارة ومشاركة الأعمال"<sup>(1)</sup>

- مساعدة العاملين على الأداء الصحيح للأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن .

- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية .

- المحافظة على إستمرارية التنظيم في تقديمه للمنتجات والخدمات بأفضل المستويات من الأداء .

ضرورة تدريب العاملين الجدد وإلمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.

- تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية

للووظيفة الجديدة، فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته بل يرتقي الى من مستوى أدنى الى مستوى أعلى، وبالتالي فلكل وظيفة متطلبات محددة للقيام بأعبائها ومسؤولياتها.

- التطور التكنولوجي في أساليب العمل ، فقد تحتاج الى مهارات نوعية خاصة ، وعلى ذلك من خلال التدريب

يستطيع إعادة تنمية مهارات الأفراد الحالية حتى يستطيع التعامل مع الأساليب الحديثة التقنية.

- زيادة إنتاجية الفرد، حيث ان اهتمام التدريب برع كفاءة الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة ينعكس ذلك على

مستوى أدائهم وحسن استخدامهم للإمكانيات المادية المتاحة وبالتالي تحسين جودة الأداء.

- التخفيف من الإشراف: إن العمالة المدربة تستطيع الإشراف على نفسها بنفسها ولا تحتاج الى إشراف

خارجي ، فكلما كان العنصر البشري غير مدرب نحتاج الى إشراف خارجي وكلما كان العنصر البشري مدربا

نحتاج الى إشراف أقل.

- الحد من الحوادث وإصابات العمل، زيادة الاستقرار والمرنة في التنظيم

- رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة، فقد يظهر

في بعض الأقسام فائض فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيله "التدريب التحويلي" والإستفادة منه في

الأقسام التي تعاني من عجز في العمالة المدربة.

1- شنوفي نورالدين ، أنظمة وألية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، وزارة التربية الوطنية ، الحراش الجزائر، سنة 2011، ص 67، 68 بتصرف .

### 1-3-2- أهداف فردية وجماعية :

- "زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لحصولهم على معلومات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل بيئة عملهم .
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة إقتصادية والقضاء على الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي .
- ترغيب الفرد في عمله، بإعتبار أن زيادة إنتاجيته مرتبطة برغبته في أداء الأعمال .
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته وتوجيهه وإرشاده لأهمية مكانته في المنظمة .
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمنظمة نتيجة إرتباطهم بتوفير الضروريات والإحتياجات الأساسية .
- زيادة التشجيع والتحفيز من أجل المبادرات الفردية والجماعية للقيام بعمليات الإستيعاب الوظيفي لأموال العمل .
- الرفع من الكفاءة الإنتاجية للأفراد عن طريق إتاحة الفرصة أمامهم بفتح المجال للتعلم على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والعملية والتقني ومعرفة مستجدات أساليب العمل وإجراءاته .
- العمل على إستقرار المنظمة ومرونة أفرادها المتدربين ، مما يعني قدرة المنظمة على الإستقرار في بيئة تتغير"<sup>(1)</sup>
- "ويهدف التدريب أساسا إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم وإتجاههم بشكل إيجابي وفق ما تقتضيه البيئة المحيطة بمختلف مكوناتها وما تفرضه عليها من تغيرات على المستوى التقني والتكنولوجي ، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية"<sup>(2)</sup>.

### 1-4- مجال التدريب وعناصره :

عملية مستمرة ومنتظمة محورها الفرد بهدف إحداث تغييرات محددة ذهنية وفنية وسلوكية لمقابلة إحتياجات حالية ومستقبلية يتطلها الفرد والعمل الذي يؤديه ، أو لتفعيل أداء المنظمة التي يعمل فيها ، والإحتياجات الظاهرة تعني الفجوة بين ما يمتلكه الفرد بالفعل من أفكار وقدرات وإمكانات التنفيذ ، وما ينبغي أن يكون عليه والتغيرات تتسم بالإيجابية أو تطوير المعارف ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على أي مشكلات تعترض السير الحسن للعمل وتحول دون إحداث التوازن الدينامي له ولنتائجه (Dynamics Equilibreur) ، فالتدريب عملية تعلم تخططها المنظمة لأفرادها لرفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم ودوافعهم وإتجاهاتهم في سبيل الوصول إلى أهدافها ، وعليه يقاس نجاح أي تنظيم بنظام التدريب من خلال قدرته على تحقيق تنمية وتطوير السلوك البشري في العمل بما يتلائم وتحقيق الأهداف المطلوبة ، يعتبر ظاهرة

1- عتيقة حرايرية ، هشام بوخاري ، التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة مقارنة نظرية تحليلية ، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ، مخبر علم الإجتماع والمناجمنت ، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله ، المجلد 6، العدد 2 ، سنة 2018، ص 113 .

2- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 1994 ، ص 31 .

تتمثل في الأداء المتكرر الذي يؤدي إلى إكتساب والإحتفاظ بسلسلة من الأفعال ، عملية مقصودة يتم تحديد الأهداف بوضوح يتطلب درجة من التمكن ليستطيع المدرب أن يمارس ويحقق إنجازا معقول القبول ، كما أنه يتطلب من المدرب تطوير وتحسين قدرات ومكتسبات المدرب بواسطة الإرشاد ، التوجيه والتوضيح .

عناصره : من الأهمية الإشارة إلى بعض المصطلحات المرتبطة بالتدريب وآلياته والتي تعد نتاج لعملياته مثل:

-إعادة التدريب : يستعمل هذا المصطلح عند إنتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، نظرا لضرورة إلمامه ببعض المعلومات المتخصصة، التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد وضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة، أدخلت على طرق و أساليب العمل .

- التكوين : لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب، إلا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، بإعتبار إرتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر إستخداما، من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.

-التأهيل : يتمركز في جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما التدريب يتمركز حول الأداء ، فالتأهيل عبارة عن أنشطة تقدم للأفراد، لتمكينهم من إستعادة قدرتهم على الأداء، والتي تعد ممهدة وسابقة لعملية التدريب والتي تهدف في مجملها إلى إرساء عمليات و أساليب التفكير المنطقي السليم وفهم المعرفة وتفسيرها، فهي لا تعطي إجابات قاطعة ولكنها تعمل على تنمية ذهنية وفكرية ، يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، تمكن من إدراك وفهم الظواهر المختلفة<sup>(1)</sup> .

### 5-1- تكوين المهارات المهنية أو التدريب بالتعلم :

إذا كان المفهوم المعاصر للتدريب يشير للنشاط الهادف إلى إكتساب الأفراد لمعارف متنوعة منها نظرية (Knowledge) ومهارات مهنية (Skills) وإتجاهات جديدة (Attitude) أو تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة يهدف إلى مواكبة تطورات الفرد والوظيفة ومنظمة العمل.

فعملية التدريب تعد مكملة لعملية التعليم ، و إن التدريب إستمرار لهذه المعرفة من خلال بناء منظومة المهارات وصقلها، وعليه فإن الأنشطة التدريبية هي " أحد منتجات التعليم، ويجب فهم هذا التكامل بين أنظمة التعليم والتدريب من خلال النظر إليهما بشكل هرمي حيث يمكن التمييز بين أربعة مستويات من القدرات اللازمة والأساسية مكونة لحياة الفرد الوظيفية (التدريب الفني والمهني)، وتتشكل البنية المعرفية والمهارية وفقا لقاعدة الهرم فعملية التدريب تعد مكملة لعملية التعليم، وإن التدريب إستمرار لهذه المعرفة من خلال بناء منظومة المهارات"<sup>(2)</sup> .

1- فهد الفضالة ، التدريب وبناء السلوك المهني ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية ، العدد 123، السنة 13 ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، أبريل سنة 2015 ، ص 4 .

2- فهد الفضالة ، مرجع سابق الذكر ، ص 5 .



تعرف المهارة على أنها إكتساب سلوك الأداء المتميز، وتطبيقه في العمل، وعلى الموظف أن يتفاعل إيجابيا مع الوظيفة، وينشغل في برنامج التعلم المستمر للمحافظة على إكتساب مقاييس عالية الأداء، والحصول على محتوى مناسب من المعرفة المنظمة وتنقسم إلى عدة مستويات :

أ- "المستوى الأول" : وهو بناء القدرات القاعدية (الأساسية) مثل القراءة والكتابة وعملية الحساب البسيطة لإعداد الفرد للعمل بصورة إنتاجية.

ب- المستوى الثاني : هو الإعداد للمهارات والقدرات الأساسية القابلة للتحليل كالحساب وحل المشكلات وهي أساسية لتشكيل فرد مرن لديه ثقافة العمل قادر على أن يحقق الإنتاجية.

ج- المستوى الثالث : هو بناء المهارات العامة كالتعلم على إستعمال الحاسوب والقدرة على التعامل و إدارة بعض الجوانب في موقع العمل حيث تسمح القدرات لهذا المستوى من التحرك والتحول الوظيفي وانتقال الأفراد بين مواقع عمل مختلفة ضمن إطار سوق العمل ، وعلى الفرد في هذه المرحلة التعلم المستمر لملاحقة التقدم في متطلبات العمل.

د- المستوى الرابع : هو المهارات التقنية والمهنية المتقدمة وهو ما يمثل رأس الهرم وغاية الإستثمار الذي حققه الفرد طول دورة حياته الوظيفية، حيث يمثل ذلك مخزون مهاري وقيمة كبرى لمنظمة العمل، وتختلف هذه المستويات الأربعة بشكل ونمط التدريب الضروري لها ومسؤولية توفير الإحتياجات الوظيفية لمتطلبات المنظمة ومجريات تنافسية الأعمال وتعزيز الميزة التنافسية<sup>(1)</sup> ، المهارات التقنية والمهنية المتقدمة تمثل رأس الهرم وغاية الإستثمار الذي حققه الفرد خلال دورة حياته الوظيفية، حيث يمثل ذلك مخزون مهاري وقيمة كبرى لمنظمة العمل ، ونوضح الخصائص المميزة بين التدريب والتعليم في الجدول رقم (05) :<sup>(2)</sup>

الخصائص	التعليم EDUCATION	التدريب TRAINING
الأهداف	أهداف عامة خدمة لإحتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائف أعمالهم
الزمن والوقت	طويلة الأجل بصفة عامة	ممکن أن يكون قصيرا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات
المحتوى والمضمون	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لإحتياجات العمل الذي يؤديه الفرد
الوظيفة	يعد لخدمة إحتياجات الفرد	يعد لخدمة إحتياجات التنظيم

1- فهد الفضالة ، مرجع السابق الذكر ، ص 7.

2- مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة في الإدارة ، منتديات الإبتسام الشركة العربية للنشر والتوزيع مصر سنة 1994 ص 303 .

1-5-1- الفرق بين التدريب والتعليم : يعد من أجل خدمة إحتياجات التنظيم ، بينما التعليم (Education)

يعد لخدمة إحتياجات الفرد بحيث أن :

-التدريب أشمل من التعليم وأكثر تطبيقا لما تم تحصيله من التعليم ويكتمل بالممارسة والتطبيق وهو متخصص .

- التدريب يهتم بإعداد المتدرب للقيام بتطبيق المعارف والمعلومات في الحياة العملية ، يعمل على تحويل المعارف والمعلومات إلى مهارات تطبيقية .

- التدريب يهتم بهما كوسيلة لتأهيل العاملين والمتدربين للحياة المهنية وممارسة العمل .

- التعليم يهتم بالتحصيل وهو عملية سابقة للتدريب ومؤديه له ، يكون نظريا وعمليا يعتمد على العمومية .

- التعليم تغير في السلوك عن طريق إكتساب المتدرب المعارف والمعلومات .

- التعليم إهتماماته بالعلم والمعرفة<sup>(1)</sup> .

"التدريب مجموعة الأنشطة التي تهدف لتحسين المعارف والقدرات المهنية ، مع ضرورة التطبيق في العمل

وفق مناخ تنظيمي ملائم يوفر أداء الوظائف الحالية والمستقبلية بمختلف مستوياتهم الإشرافية والتنفيذية

والعليا بأكثر واقعية وجدية في العمل ، لتحقيق أهداف التنمية الإدارية التي تعتبر عمليات تعليم وتعلم ،

يعنى أن التدريب لا يتوقف عند إكتساب المتدربين المعلومات كما في التعليم ، ولكن يستمر في زيادة تطوير

كفاءتهم وفعاليتهم الوظيفية"<sup>(2)</sup>، التدريب عملية إستثمار مجهودات مباشرة للأفراد من أجل زيادة الإنتاجية ،

فالتدريب الفعال له أهمية في مجال إعداد الموارد البشرية العاملة في المنظمة .

والشكل التوضيحي رقم (07) من إعداد الطالب الباحث يظهر الإختلاف بين التدريب والتعليم :

التدريب خاص من حيث الفئة المستهدفة والمستفيدة ، يجمع بين

الممارسة والتطبيق ، يركز على المهارات

- في التدريب الفرد محور العملية التدريبية من حيث الموضوع والتخصص

التعليم عام موجه لفئات مستفيدة في المنظمة ، يتلازم مع التدريب

يركز على الموضوع وإكتساب المعرفة العامة

- في التعليم يكون التركيز على موضوع التعلم وتحصيل المعرفة

1- حمدي شاكر محمود ، مهارات التدريب ، مرجع سابق الذكر ، ص 8 .

2- مركز البحوث والتدريب ، التدريب وأهميته للقطاع العام والخاص ، الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة السعودية ،

سنة 1996 ، ص 13 .

من مكتسبات التدريب التعلم المستمر ، وإعادة تصميم العمل بالتدريب الذي هو مرحلة التعليم والفائدة منه لا تأتي من تعلم الأمور الجديدة ولكن بفعل الأمر بشكل أفضل مما كان العامل يفعله قبلا ، "فعملية التعلم والتعليم المستمرة ضمن عمل كل عامل وإهتمام المنظمة يؤدي للرفع من إنتاجيتهم ، فالتعلم في كل منظمة هو كيفية الإستثمار في العمليات التدريبية ، بإبتكار المناهج وبرامج صحيحة تفيد منظومتها الداخلية والخارجية"<sup>(1)</sup> .

تتم بناء عملية التدريب وتحقق أهدافها لابد من تهيئة المناخ المناسب لعملية التعلم داخل منظمة العمل ونقل أثر التدريب للفرد والعامل بمبدأ تحقيق التعلم المستمر.

والتدريب بصفته نشاطا يشمل تطبيقا لعملية التعليم عن طريق الممارسة العملية، فالتعليم جزء مكمل للتدريب وهي عملية منهجية للتثقيف وتنمية المعرفة، تنخرط فيه المفاهيم والفلسفات والمبادئ، وهو بهذا الشكل يكون عاما بخلاف التدريب لعمل محدد سواء للعمل الحالي أو لتطوير العمل مستقبلا، وهو يهدف إلى مساعدة المتدرب على إكتساب السلوك الضروري للأداء الفعال .

هناك من يفرق بين العملية التدريبية والتعليم ، فمن الناحية النظرية يمكن القول بأن التعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام ، أما التدريب يرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة ، مع ملاحظة الحياة العملية لا يمكن وضع حدود فاصلة بين كل من التعليم والتدريب ، "وإن كانت الحاجة تزداد إلي التعليم كلما إتجهنا إلى وظائف الإدارة العليا الوظائف الإدارية العليا تتطلب المهارة العلمية والفكرية وينقص الإعتماد على الجانب الفني والمهاري بحيث يكون لبرامج التدريب موجهة لإكتساب المهارة الذهنية مثل برامج حل المشكلات الوظيفية وإتخاذ القرارات الصحيحة ، يطلق عليها برامج التنمية الإدارية ، أما إذا إتجهنا إلي تدريب الإدارة التنفيذية والوسطي يجب إدراك أن يستوجب التقليل من الجانب العلمي والإهتمام بالمحددات الفنية العملية من خلال التركيز على المهارة الفنية مثل برامج الصيانة"<sup>(2)</sup> .

1- بيتر دراكر ، فن الإدارة ، ط1 ، ترجمة عبد الهادي الميداني ، مكتبة العبيكان ، الرياض المملكة العربية السعودية ، سنة 2004 ، ص 227 .

2- محمد الصرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 160.

والجدول رقم (06) يوضح الإختلاف بين التعليم والتدريب <sup>(1)</sup> :

التعلم	التدريب	أوجه الإختلاف
عملية غير منتظمة ، تتم بطريقة غير مباشرة يصعب قياسه كما يمكن قياس أثاره من خلال التغيير في السلوك الفردي والجماعي .	عملية منظمة ، تتم بوسائل محددة ومباشرة يمكن قياسها ومعرفة أثاره .	أوجه التشابه
إكتساب الفرد لمعارف ومهارات جديدة وتغيير في السلوك والتوجهات ، وشكل من أشكال التدريب وناتج من نواتج التنمية .		

### 1-5-2- الفرق بين التدريب والتنمية :

تعني الجهد المنظم لعملية شاملة يمكن من خلالها تنمية القوى البشرية والموارد الإقتصادية والإختلاف الحاصل موجود في المفهوم الإصطلاحي بحيث أن الفرق بين التنمية والتدريب يظهر في الأدبيات التدريب والإهتمام بهما فقط ، فالتدريب مدخل من مداخل التنمية والرفع من الكفاءة الإدارية والإنتاجية . "كما هو الحال عليه فإن التدريب يتطلب تنمية معارف وتطوير أفكار وإعادة صياغة سلوكيات العاملين المشغولين بالمنظمة ، وهناك من يرى بأن تنمية المدراء عملية مستمرة لا تتوقف بينما عملية التدريب تكون في فترات متقطعة ولتحقيق غرض وهدف معين وتنمية المدراء لا تتوقف على برامج معينة بالنظر لأنهم هم المسؤولين عن تنمية قدراتهم الذاتية بأنفسهم" <sup>(2)</sup> ، التفريق الحاصل بين تدريب العاملين وتنمية قدراتهم يعكس التطورات التاريخية في حركة مسار التدريب والتنمية البشرية ، " يجب أن يتمتع العمال بغض النظر عن وظائفهم بالقدرة على تنمية مهاراتهم الذاتية الحالية والمستقبلية بما يدفع المنظمة إلى النمو والتطور المتواصل ، وأن تكون لها مكتسبات معرفية تجسدها في الواقع فالمنظمة المتعلمة (Learning organisation) تسعى وتهدف لإكتساب الفرد معارف وإتجاهات وميول جديدة وقدرات ومهارات عامة تجعله صالحا لممارسة أي عمل يطلب منه في زمانه ومكانه" <sup>(3)</sup> ، فالتدريب مصطلح مرادف للتنمية وتطوير العاملين فهو الجهد المنظم والمخطط من قبل المنظمة من أجل حصول العاملين على معارف معينة وإكتساب مهارات وقدرات تساهم في تغيير سلوكياتهم وتوجهاتهم لأداء العمل بالشكل الصحيح .

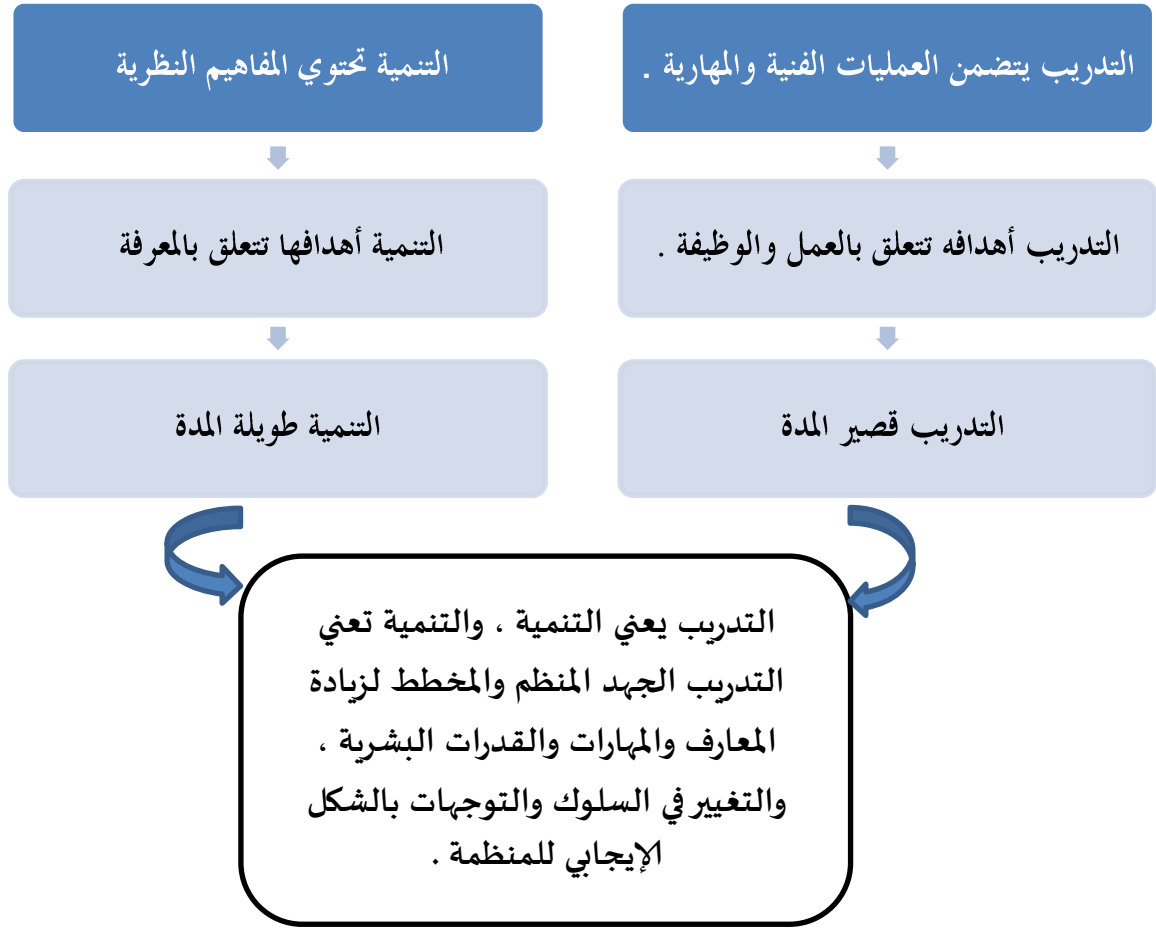
1- عائشة شتاتحة ، أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيقا لميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط ، رسالة دكتوراة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، سنة 2010، 2011 ، ص 111 .

2- شوقي حسين عبد الله ، نفس المرجع سابق الذكر ص 108 نقلا عن :

Andrew f.sikula personnel management Ashotcourse forprofessional training and development new york town Wiley son1977p5.

3- مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة المدينة للصحافة جدة السعودية ، سنة 1993 ، ص 380 .

والشكل التوضيحي رقم (08) يظهر الإختلاف بين التدريب والتنمية<sup>(1)</sup> :



يقصد من مفهوم تدريب وتنمية الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه.

ولتوضيح أكثر لمفهوم تنمية التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

\*"المستوى الأول : تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها

- معرفة تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة.
- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

1- حمدي شاكر محمود ، مهارات التدريب ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.
  - \*المستوى الثاني : تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها
    - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
    - المهارات القيادية.
    - القدرة على تحليل المشاكل.
    - القدرة على إتخاذ القرارات.
    - المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
    - القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
    - المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.
  - \*المستوى الثالث : تنمية الإتجاهات للمتدرب ومن بينها
    - الإتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة .
    - تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
    - تنمية الروح الجماعية للعمل.
    - تنمية إتجاه التعاون مع الرؤساء والزلاء، بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين .
    - تنمية مسؤولية التفوق والتميز في العمل " (1).
- يمكن أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب هما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن ، والتي تؤدي لوظيفية أفضل في النهاية ، ومنه نجد بأن الفرق بين التدريب والتنمية يندرج ضمن مايلي :
- "التدريب يتعامل مع الإحتياجات الحالية والتنمية مع الإحتياجات المتوقعة .
  - التدريب يتعامل مع متطلبات الوظائف المحددة والتنمية مع المتطلبات التنظيمية .
  - التدريب في جوهره عملية تكيف وظيفي ، أما التنمية عبارة عن تكيف فردي .
  - الهدف العام من التدريب والتنمية تطوير السلوك البشري في التنظيم ، والعمل على تطوير القدرات البشرية " (2) .

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، مصر ، د ط ، سنة 2001 ، ص 208، 209 بتصرف .

2- عائشة شتاتحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

والجدول التالي رقم (07) يوضح الفرق بين التدريب والتنمية على حسب أندرو سيكولا<sup>(1)</sup> :

التنمية	التدريب	معايير التميز
المديرون	العاملون من غير المدراء	الفئات المشاركين
المفاهيم النظرية والفكرية والعمليات	العمليات الفنية والمكانكية	مجال التدريب
المعرفة العامة والتفكير المنهجي	أهداف مباشرة تتعلق بالعمل والوظيفة	الأهداف
طويل المدة	قصير المدى	المدة الزمنية

6-1- منظومة التدريب :

إطار فكري لمجموعة من المتغيرات والمكونات المترابطة المتفاعلة تشكل وحدة عضوية وظيفية تؤثر وتتأثر في المدخلات والمخرجات ، بحيث تتجه المنظمات الحديثة إلى إتباع سياسة تدريبية تعمل على ربط التدريب بمناخ المنظمة بيئتها، حيث ميدان إنجاز العمل، وذلك بهدف ربط السلوك الوظيفي للعاملين بهذه البيئة وتحقيق التفاعل الإيجابي بين سلوك العاملين من جهة وبيئة التنظيم من جهة ثانية، وتكوين اتجاهات إيجابية تتفق مع أهداف المنظمة تتمثل في مايلي :

1-6-1- التدريب بأسلوب حل المشكلات :

أسلوب حل المشكلات في الموقف التدريبي يركز على مجموعة من الخطوات التي تتمثل في معرفة المشكلة وتحديدها وإيجاد الحلول لها مع ضرورة إختيار أفضل حل يتوافق مع المشكلة ، وتتميز طريق التدريب لحل المشكلات :

-"التعامل مع المستويات أعلى للأهداف المعرفية مثل القدرة على التحليل والتركيب والتقويم .

- تعزيز مهارات البحث والإدراك التنظيمي .

- إعطاء المتدرب دورا أكثر فاعلية للمشاركة في جميع مستويات التدريب نت التخطيط إلى التنفيذ وصولا للتقييم .

- تنمية الأداء المعرفي وتكوين اتجاهات إيجابية للمتدربين .

- تقليص من العيوب التي تظهر في هذا النوع من التدريب الذي يتطلب الإهتمام بالمستويات العليا للأهداف"<sup>(2)</sup> .

1- عبد المعطي عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، عمان الأردن ، سنة 2008، ص 37 .

2- حمدي شاكر محمود ، مهارات التدريب ، مرجع سبق ذكره ، ص 172 .

### 1-6-2- التدريب بالأهداف :

"نوع من التدريب الديناميكي يستخدم الأهداف التنظيمية منهجا له في العمل الإداري للرفع من الكفاية الإنتاجية من خلال الإدارة الذاتية والإدارة الجماعية ومعرفة الإمكانيات التي تسهم في تنفيذ الأعمال ، وتعريف العاملين بالنتائج التي تسعى المنظمة مع العاملين لتحقيقها"<sup>(1)</sup> .

يستخدم أسلوب التدريب بالأهداف في توجيه النشاط الإداري من خلال تحديد الأهداف وبرامج العمل وتقويم أدائهم بالتركيز على الوقاية أكثر من العلاج .

ومن خطواته :

- الخطوة الأولى : تقرير الأهداف العامة للمنظمة بأسلوب تشاركي ، على أن تكون الأهداف بشكل نواتج بتجزئة الأهداف إلى عامة وخاصة وجزئية .

- الخطوة الثانية : في التدريب بالأهداف تحديد وتوفير المصادر والمدخلات البشرية وغير البشرية وإرتباطها بالأهداف

- الخطوة الثالثة : تتمثل في تصميم برنامج عمل بحيث يقوم العمال بأدوارهم المسندة إليهم وفق إتباع خطط لتحقيق النتائج .

- الخطوة الرابعة : تتمثل في التقويم والمتابعة ليتعرف العاملون على المهام الواجب تنفيذها وفق ما هو مخطط له .

فالتدريب منظومة تنظيمية لها مكونات وأهداف ، على أساسها يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات تتمثل في :

أ-"المدخلات مجموعة المصادر تعمل على تزويد المنظمة بالمعلومات والموارد الضرورية للقيام بالمهام ، وهي الأجزاء التي تحاول المنظمة التغيير من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه وتتمثل هذه فيما يلي:

\* المدخلات الإنسانية البشرية : وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديريين ومتدربين وإداريين وفنيين ومساعدين .

\* المدخلات غير البشرية المادية : وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات ورؤوس الأموال والمباني.

\* المدخلات المعنوية : وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين وبالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والعملية التدريبية ككل خصائص المتدربين والأهداف معلومات وطرق أساليب العمل

ب- العمليات مجموعة الأنظمة الإجرائية، والأساليب والأدوات تشتمل على العمليات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها ، بإختلاف المعرفة والمهارات والإتجاهات والأهداف المتوقعة التحقيق داخل نظام التدريب ، وهي تنقسم إلى ثلاث :

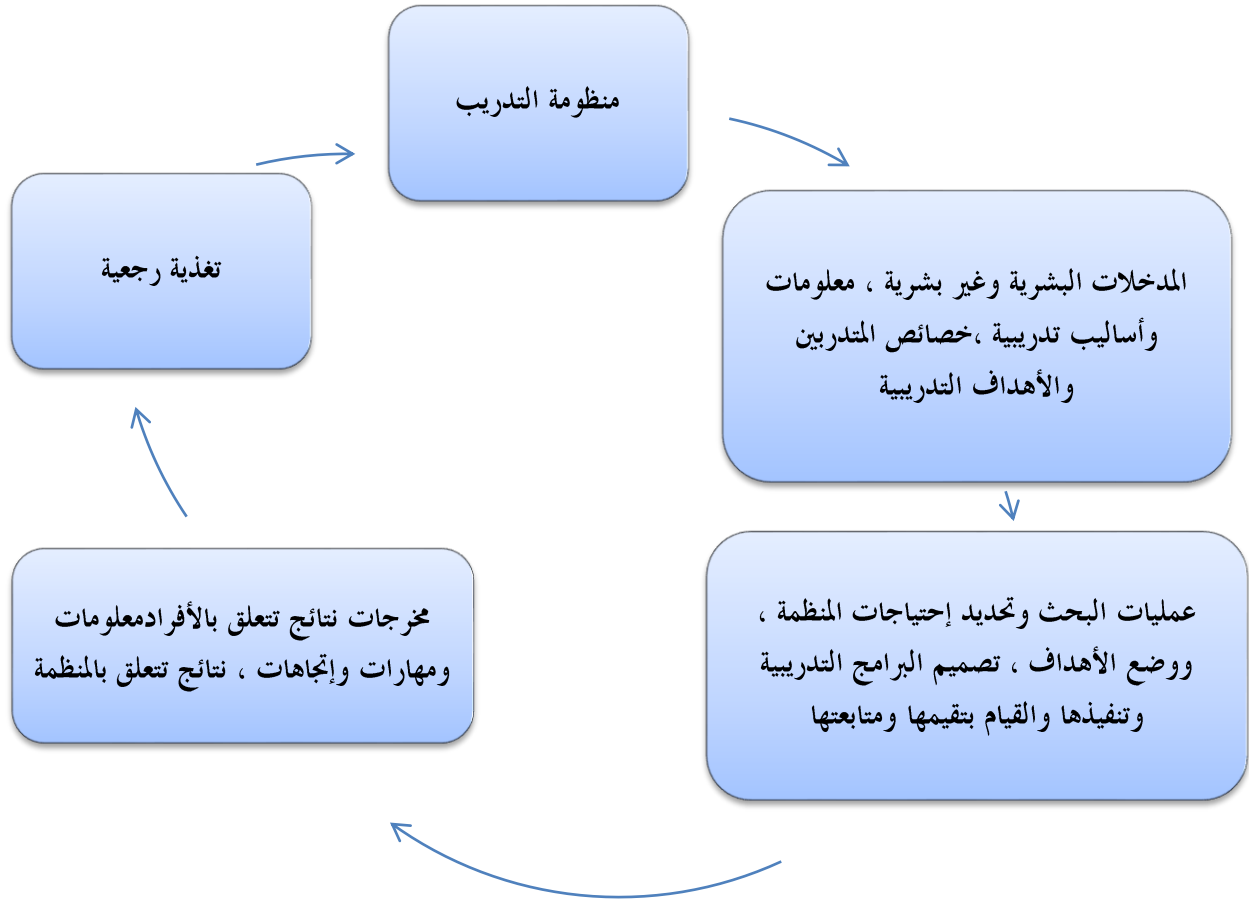
1- حمدي شاكر محمود ، نفس المرجع السابق الذكر ، ص 173 .



- \* المرحلة الأولى : هي المرحلة التحضيرية والتي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.
- \* المرحلة الثانية: وهي مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي حيث يبدأ البرنامج التدريبي الذي يصاحبه دائما نوع من التفاعل بين المدرب والمتدرب حول موضوع التدريب.
- \* المرحلة الثالثة : وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي وتقييمه للتأكد من حسن سير العملية التدريبية .
- ج- المخرجات التي تتمثل في الإنجاز والنتائج المحققة والتغيير الذي أحدثه البرنامج من أثر على المتدرب وجهة العمل وهي تنقسم إلى :
- \* المخرجات الإنسانية الخاصة بالأفراد : وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع إكتسابهم خصائص جديدة بعد التدريب.
- \* المخرجات المادية : وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد إكتسابهم خصائص جديدة وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما ونوعا، المعلومات والمهارات وتحسين إتجاهات سلوكهم .
- \* المخرجات المعنوية : وتتمثل في كفاءة معلومات المتدربين وإرتفاع شعورهم بمشكلاتهم ومشكلات منظمته<sup>(1)</sup>
- د- التغذية الراجعة تصحيح عناصر المنظمة يرافق النشاط التدريبي يرتد من المخرجات إلى المدخلات والعمليات والقدرة على توصيل التوجيهات والإستنتاجات تؤثر في مخرجاته المستقبلية .

1- نعيمة يحيواوي ، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية ، التخصصات إقتصاد النقل والخدمات ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة الجزائر ، ب س ، ص 29 .

والشكل رقم (09) يوضح منظومة التدريب :



من إعداد الطالب الباحث بناء على التحليل السابق الذكر.

تحسين كفاءة الفرد في العمل يؤدي لتحسين الأداء والنتائج ، والموارد البشري هو المورد الأكثر إنتاجية وتنوعا ومهارة بين كل الموارد الاقتصادية ، فالعامل كمورد إقتصادي يمكن مقارنته لتوظيفه بكل الموارد الأخرى وتوظيفه أفضل توظيف بما يتناسب وقدرات الأفراد ، بحيث أن المورد البشري يتميز عن الموارد الأخرى بالتنسيق والتكامل وإصدار الأحكام ، والبحث في كيفية تنظيم العمل بما يناسب خصائص العامل كإنسان ويمكن توظيف قدراته ومهاراته لأداء الأعمال ، "والمهمة التي تواجه الإدارة حاليا ومستقبلا هي الوصول لتحفيز العامل وضمان مشاركته والرفع من معنوياته ورغباته في العمل ، والإستفادة منه بالتدريب والتعليم وفق الأدوات والخبرة المكتسبة والمعرفة المطلوبة لتأدية مهامه ومسؤولياته في المنظمة" (1).

1- بيتر دراكر ، ممارسة الإدارة ، ط 1 ، مكتبة جريد للترجمة العربية والنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،

1-7- أنواع التدريب : للتدريب عدة أنواع نلخصها في الجدول رقم (08) <sup>(1)</sup> .

نوع التدريب	النتائج المترتبة على التدريب
الفني : تدريبات تتم في محددات وظيفة مختارة تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق مشرفين .	يساعد على أدام المهام بجودة عالية ، ويكون بشكل متكرر منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثا يفضل دمجها بإمتحان للحصول على الشهادة أو مؤهل .
النوعي : التدريب على مبادئ الجودة الشاملة والأدوات التقنية للتطوير، يحتاج إلى مدربين متخصصين	يوفر حولا سريعة للمشكلات الفردية والجماعية له فائدة للمنظمة ، يؤسس فلسفة التحسن المستمر للعمل يتم المحافظة عليه من طرف المنظمة .
المهاري : التفكير الإبداعي مهارات التواصل ، وإستخدام التكنولوجيا المعلومات	يستفيد جميع الموظفين من التدريب ، مع ضرورة التركيز على الفئة التي هي أكثر إحتياجا وإستهدفا للتدريب .
المتخصص :التعليم للحصول على معارف وخبرات بتدريب الإطارات تدريب مستمر في فترات خاصة بالتدريب على تنظيم وتقسيم العمل والإشراف المباشر على العمال ، وترقية بعض الكفاءات .	يساعد في توفير مخزون من العمال المتخصصين الذين تستفيد منهم المنظمة ، بالنظر لإمتلاكهم مهارات فردية وكفاءات مختلفة عن العمال ، بحيث يؤدي التخصص لإختيار أفضل للعمال وتعيينهم في وظائفهم على حسب قدراتهم ، للحفاظ على إنتاجيتهم .
الوظيفي :التعليم في مجالات التسويق وإدارة المبيعات الإدارة والتخطيط ، التعامل مع العملاء والزبائن والموارد البشرية .	يؤدي التدريب الوظيفي إلى الأداء الأحسن وتطور وظيفي ، والتركيز على نوع واحد من الوظائف بحيث يستطيع العامل التأقلم مع إحدائياتها .
متعلق بالأنشطة : الإعتقاد على مناهج نوعية من المهارات الخاصة بتعلم الأفراد القيادة والمسؤولية والعمل الجماعي بالمشاركة في العمليات الإدارية .	توفير وسائل فعالة وأدوات إرتباط بين فرق العمل بتقديم الدعم بالتوجيه والإرشاد ، التحفيز والتشجيع
من أجل الإدارة : بتوفير الخبرة والمعرفة في مجالات الإدارة الإستراتيجية ، وإدارة التغيير والتطوير.	يتعرف المدراء من خلاله على نوع المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة وبالتالي إيجاد الحلول وإتخاذ القرارات المناسبة لصالح المنظمة والعمال وتحقيق الأهداف الخاصة والعامّة .

1- صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس والمبادئ ، ط1، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان الأردن ، سنة 2010 ،

### 8-1- خطوات ومراحل العملية التدريبية :

تتضمن تنمية العاملين لشغل الوظائف المستقبلية والقيام بالأعمال بأداء الوظائف الحالية بمستويات عالية من الكفاءة والفعالية ، تبدأ بمعرفة الإحتياجات التدريبية ، تتم وفق تحديد وتقدير الإحتياجات التدريبية والعامل المستهدفين والتخطيط لبرامجها وتطبيقه ، مع ضرورة تصميم وتجهيز العملية بكل الوسائل المساعدة من أجل التنفيذ ، وفي الأخير القيام بالمتابعة والتقييم ، يظهر ذلك وفق :

- الخطوة الأولى : تحديد نوع ومستويات التدريب المطلوب لكافة المستويات الإدارية .

- الخطوة الثانية : التخطيط للبرامج التدريبية حتى تعطي نتائج جيدة .

- الخطوة الثالثة : تطبيق تلك البرامج التدريبية في الواقع التنظيمي للمنظمة .

- الخطوة الرابعة : تقييم تلك البرامج التدريبية الموضوعية ومعرفة ملائمتها وإتجاهاتها .

- الخطوة الخامسة : تحديد الوقت الضروري واللازم للبرامج التدريبية .

- الخطوة السادسة : تحديد نوعية البرامج التدريبية واختصاصها والفئات المستهدفة .

- الخطوة السابعة : الكفاءة التدريبية في العملية الإدارية التي تتطلب الإرتباط بمجموعة من العناصر منها

\* المدرب ، المتدرب ، مكان التدريب ، الوقت ومحتوى التدريب ، وسائله وألياته .

\* الموارد المادية والعناصر البشرية .

\* العوائد من عملية تنمية الموارد البشرية ونتائجها على الأفراد والجماعات والمنظمة .

\* توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن .

\* نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدما في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية .

وللقيام بعملية التدريب يتطلب إدراك مايلي من طرف المنظمة :

- "تحليل المشكلة التي تحتاج لإيجاد الحلول لها بواسطة التدريب ، ونوع التدريب المطلوب ومكان إجرائه .

- تحليل الوظيفة التي هي الإرتباط المباشر بينها وبين تحليل المشكلة ، بحيث يجب تحليل الوظيفة ومتطلباتها من أجل تحديد السلوك المرتبط مع أداء العمل .

- تحديد أهداف التدريب بحيث يجب معرفة الأهداف العملية من التدريب التي هي أساس تصميم البرامج التدريبية .

- تحليل المشتركين في العملية التدريبية بمعرفة أكثر الفئات التي تستلزم القيام بعملية التدريب ، وفق إدراك مؤهلاتهم ومهاراتهم الحالية ومستويات التدريب الضرورية لهم ، ورغبتهم وقدرتهم على إستيعاب البرامج التدريبية .

- تصميم البرنامج التدريبي وإختيار الإستراتيجية المناسبة له داخل العمل أو خارجه ، ومختلف الأهداف والوقت الضروري للقيام بعملية التدريب .

- تقدير ميزانية مالية كافية بمعرفة كل الإحتياجات المالية والتكاليف المطلوبة من أجل نجاح عملية التدريب

- تقييم عملية التدريب من خلال النتائج التي تظهر على العمال فيما بعد ومعرفة نجاح البرامج التدريبية والتكاليف المخصصة له والعائد من التدريب بمعرفة الفرق بين أداء العمال قبل وبعد التدريب" (1) .
- 9-1- مراحل العملية التدريبية : العملية التدريبية لها عدة مراحل يجب أن تكون محددة وفق مايلي
- \*"مرحلة جمع وتحليل المعلومات : تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي والمتغيرات المتصلة بالعملية التدريبية داخل المنظمة وخارجها ، ويجب على المنظمة توفير البيانات والمعلومات الضرورية التي يمكن الإعتماد عليها في تحديد سياساتها العملية الحالية والمستقبلية ، للتخطيط وإتخاذ القرارات تتضمن مايلي :
- معلومات عن المنظمة ، وأهدافها والإجراءات المتبعة لحصر الإمكانيات وتوفيرها .
- معلومات عن تطور نشاط المنظمة وأنظمتها والأفراد العاملين ، والمحيط الداخلي والخارجي .
- \* مرحلة تحديد إحتياجات وأهداف التدريب : هي مرحلة التشخيص لتحديد الأهداف بالإطلاع على أوضاع المنظمة وواقعها الفعلي قبل تصميم البرامج التدريبية المناسبة ، أما تحديد الأهداف فهي تركز على النتائج التي تريد المنظمة الوصول لها وتحقيقها .
- \* مرحلة تصميم البرامج التدريبية : التي تأتي بعد عملية التعرف على الإحتياجات التدريبية ، التي تكون واقع فعلي للأهداف تتضمن مايلي :
- "تحديد موضوعات دقيقة ومطلوبة للتدريب عليها بتوجه شامل .
- إعداد المادة العلمية التدريبية وصياغتها بتحديد النتائج التي تبحث المنظمة عن تحقيقها بإختيار الأسلوب الملائم للتدريب .
- إختيار الفئات التي يستوجب القيام بعملية تدريبها ، وكذا المدربين المتخصصين لهم مع توفير المعدات والأدوات التدريبية ، وتقدير التكاليف المالية للتدريب .
- \* مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية : بصياغة الخطة التنفيذية بالشكل النهائي بوضع توقيت زمني لها يحدد موعد المباشرة في التدريب ونهايته ، وإعداد مكان مناسب للبرنامج يكون متوافق مع نوع التدريب وإمكانيات المنظمة" (2) .
- \* مرحلة تقييم البرامج التدريبية : فالمهارات المكتسبة من التدريب تعرف بإجراء الإختبارات بين العمال الذين تم تدريبهم والعمال الآخرين الذين لم تشملهم عملية التدريب ونلاحظ الفرق الحاصل بينهم ، وبالتالي نستطيع الحكم على نجاح أو فشل البرامج التدريبية والعملية التدريبية ، وعليه نلاحظ بأن :

1-الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، إدارة الموارد البشرية تخصص إدارة مكتبية ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2008/1429 ، ص 55، 56 .

2-مرزوقي رفيق ، مصطفى بودراما ، أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الإقتصادي ، المجلد 13، العدد26 ، جامعة زيان عاشور الجلفة بالجزائر ، سنة 2017، ص 332 .

- \*"تحديد الإحتياجات التدريبية : التي هي حصر عدد ونوعية الأفراد العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب وتحديد البرنامج التدريبي الملائم لهم .
- من خلال تخطيط الموارد البشرية.
  - من خلال نتائج تقييم الأداء.
  - من خلال نتائج تحليل العمل.
  - من خلال دراسة البيئة المحيطة
- \* تخطيط عملية التدريب : يتم التركيز على الهدف من التدريب وعلى تحديد الإحتياجات التدريبية .
- \* تنظيم البرنامج التدريبي : وتتضمن هذه المرحلة ما يلي
- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
  - تحديد أساليب التدريب.
  - تحديد وقت التدريب.
  - تحديد مكان التدريب
  - تنفيذ البرنامج التدريبي.
  - متابعة وتقييم البرنامج التدريبي " (1) .
- 1-9-1- الإحتياجات التدريبية في المنظمة :**

تعتبر من أهم الخطوات الأساسية في العملية التدريبية ، بعد القيام بجمع المعلومات وتحليل البيانات والمعطيات ، بحيث أن توجيه التدريب في الإتجاه الصحيح وصياغة أهداف برامجه والتوقع الذي يراد تحقيقه ، سواءا أكان تحسين مستوى الأداء النوعي للعاملين ، أو معرفة الواقع الإنتاجي والتسويقي للمنظمة وما يحيط بها ، وعليه فإن مصادر الموارد المالية والمادية والبشرية المتمثلة في الجهد والمال والأفراد والوسائل تدخل في أهمية نجاح التدريب وفق معرفة الإحتياجات المطلوبة ، وتعرف الإحتياجات التدريبية "بأنها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية بكل أبعادها والأفاق المترتبة عنها ، والتي يتمحور حول مضمونها النشاط التدريبي" (2) ، فالإحتياجات التدريبية "مجموعة التحسينات والتغيرات الكمية والنوعية التي تقوم بها المنظمة ، المطلوب إحداثها من مهارات وسلوكيات معرفية للعاملين من أجل بلوغ مستويات أداء متوقع التحقيق توضح لنا الإختلاف بين الأداء الفعلي الحالي والمستقبلي" (3) ، وتتمثل "الإحتياجات التدريبية في المعارف والخبرات المطلوبة للرفع من الإنتاجية داخل المنظمة

1- محمود عبد الفتاح رضوان ، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر ، سنة 2012 ، ص 54، 55 .

2- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، سنة 2007 ، ص 131 .

3- عبد الرحمان توفيق ، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، دار الراتب ، لبنان ، سنة 1999 ، ص 29 .

بتطبيقات عملية لزيادة الأداء ، وإكتساب المهارات وتغير في السلوك والتعلم بطرق جديدة ، للتقليل من حوادث العمل والتقليل من دوران العمالة داخل المنظمة<sup>(1)</sup> .

بمعنى الفرق بين مهارات ومعارف شاغل الوظيفة ومهارات ومعارف مطلوبة لأداء الوظيفة تتضمن :  
- "إحتياجات إعتيادية ومنظمة تتعلق بتدريب العاملين الجدد والحاليين لأغراض الترقية أو لشغل وظيفة أخرى .

- إحتياجات لمواجهة المشاكل وإيجاد الحلول لها تتعلق بقدرات التفكير والإبداع وإكتساب المعلومات وتحليلها  
- إحتياجات تطويرية تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة من ناحية وتحسن المنظمة وإستمرارها من ناحية ثانية ، فالحاجات التطويرية تحاول تلبية حاجات الفرد بإدراك الذات وحاجات المنظمة متعلقة بالنمو ومواكبة متطلبات التغيير والمحافظة على بقائها " (2) .

كما إن الإحتياجات التدريبية تعبر عن الفجوة (GAP) بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف مطلوبة وبين تلك الخبرات المكتسبة من طرف الفرد القائم بالعمل ، ويجب أن تكون معرفة الفجوة ضرورية لمعرفة التدريب المناسب لها ، وبالتالي إدراك الخصائص الوظيفية لشاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة تتحدد من خلال مايلي :

- "الهيكل التنظيمي والخرائط التنظيمية المتمثلة في لوحة القيادة .
- وضعية العمال الحاليين وتخطيط القوى العاملة .
- الأعمال والوظائف المطلوبة أداؤها أو ما يعرف بوصف الوظائف .
- تحليل معدل دوران العمل .
- تقييم أداء الأعمال بالإجراءات والوسائل المتوفرة والممكنة لذلك " (3) .

من خلال التدريب تهدف المنظمة لتلبية إحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية العالية أداء وإنتاجا يتأتى ذلك وفق معرفة عناصر القوة المتمثلة في الخصائص والقدرات التي تسعى المنظمة لتحقيقها من عملية التدريب ، وعناصر ضعف التي هي خصائص وصفات موجودة في الأفراد العاملين وتسمى المنظمة للتخلص منها ، وتتعرف المنظمة على طبيعة إحتياجاتها بالإعتماد على المصادر التالية لتحديد الإحتياجات التدريبية بناءا على مايلي :

1- الهاشمي مقراني ، أماني سليم ، التدريب كألية للإستثمار في رأس المال البشري مقارنة نظرية تأصيلية ، مجلة دراسات في علم الإجتماع المنظمات ، المجلد 1، العدد 10، جامعة الجزائر2، سنة 2017، ص 97 .

2- يوسف محمد محمد إندارة ، التدريب وأثره على الأداء ، الملتقى العربي السابع الإتجاهات الحديثة في الإستشارات والتدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، دمشق سوريا ، أيام 6، 9، جويلية ، سنة 2008، ص 5 .

3- مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 318 .

- القيام بعمليات التخطيط التي توضح الإحتياجات الحالية والمستقبلية من منظور التنبؤ بالإحتياجات ، الطلب على الموارد البشرية ، من حيث العدد الكم والحجم والمهارات المطلوبة ، وتأقلمها وفق أهداف المنظمة والتغيرات الحاصلة مع مستويات نشاطها .
  - تخطيط الصحيح للموارد البشرية من بداية الإستقطاب ، تحليل ووصف الوظائف ونوعية الأشخاص شاغلي الوظيفة إلى غاية نهاية المسار الوظيفي للعامل الموظف .
  - التحليل التنظيمي وإدراك الهيكل التنظيمي للملائم للعمال والمنظمة من خلال :
  - "تحليل المنظمة ومعرفة حاجاتها التدريبية من خلال إدراك البعد الزمني الحالي والمستقبلي .
  - تحليل العمل أو الوظيفة وما يرتبط بها من معرفة الإحتياجات المطلوبة لشاغل تلك الوظائف وما يمتلكه من معارف ومهارات .
  - تحليل أداء العمال وقياس مستويات أدائهم الإنتاجي ورغبتهم في التحسن والتطور المستمر .
  - تحديد الإحتياجات الحالية التي ترتبط بمعالجة النقائص في أداء الموظفين ، والمشاكل التي تظهر في مستويات العمل ، والعمل على ترغيب العمال في الرفع من معدلات الأداء بتعلم طرق وأساليب أداء الأعمال .
  - تحديد الإحتياجات المستقبلية التي ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة ، والإعداد للتغيرات المتوقعة في محيط العمل بمعرفة المتغيرات المحيطة بالمنظمة والإستعداد لها ، وهذا يدخل ضمن البرنامج التدريبي الإستراتيجي لتنمية وتطوير المنظمة"<sup>(1)</sup> .
- 1-1-9-1- معرفة وتحديد الإحتياجات التدريبية :**

تتمثل في تحديد وترتيب الأولويات التدريبية بإتخاذ القرارات ووضع الخطط الصحيحة والمدرسة ، من أجل الرفع من مستوى المتدربين من حيث الأداء والجاهزية في تأدية الأعمال والمهام الوظيفية ، فهي مجموعة من المهارات والمعارف والإتجاهات المحددة التي يحتاجه الفرد المتدرب في المنظمة ، من أجل القيام بما يطلب منه بشكل مباشر رسمي أو غير مباشر وغير رسمي ، يحدث الإحتياج التدريبي عندما تظهر فجوة بين ماهو موجود وماهو مطلوب أي بين الأداء الفعلي والمتوقع ، "يعتمد الإحتياج التدريبي للقياس العلمي من أجل تحقيق هدفه بتزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والخبرات ، فالتعرف على الإحتياجات التدريبية يتطلب حصر المصادر والتخطيط لبرامجها الفعالة ، وضرورة وصف الوظائف التي يشغل بها المتدرب"<sup>(2)</sup> .

تحديد الإحتياجات التدريبية نتيجة لمعرفة المنظمة لمختلف التحديات التي تواجه نشاطها الإنتاجي أو الخدماتي ، وعليه تقوم بعملية تقييم للواقع الحقيقي لها بإدراك ماهو موجود وماهو مطلوب لأدائها ومقارنته بالمحيط الخارجي والمنظمات المنافسة لها ذات الفاعلية المرجعية في الأداء العالي ، وبالتالي تسعى جاهدة للقضاء على الفجوة بينها وبين مختلف التنظيمات ، من أجل التطوير والتحسين بمعرفة إحتياجاتها التدريبية للأداء المستهدف وتتخذ المنظمة من القيادات الإدارية مسؤوليات التدريب وفق معرفتهم بمستويات المنظمة من أقسام ووحدات وعناصر بشرية تعمل في تلك المراكز وعليه فإن الإحتياجات التدريبية تعتمد على مايلي :

1- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 132 بتصرف .

2- نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 255 .



أ- "التدريب الإداري الذي يعتبر فيه مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة ، مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد الحاجة لتدريبهم ، بواسطة تحديد الأفراد الذين يجب خضوعهم للبرنامج التدريبي ومتابعة نتائجهم وتقييم أدائهم بالتدريب ، هذا الأمر موجه للأفراد العاملين في الوظائف الإدارية التنظيمية في المستوى الأوسط والأدنى في العمل الإداري ، كما يشمل في بعض الأحيان تدريب العاملين المستهدفين للحصول على مراكز عليا ، برنامج يعتمد على معرفة ومعالجة المشاكل ، إتخاذ القرارات الصحيحة لإيجاد الحلول المناسبة ، تهيئة الأفراد وتوجيه سلوكه خدمة للمنظمة ، تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد

ب- التدريب الإشرافي الذي يكون فيه المشرف مسؤولا مسؤولة مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه ، يتم تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد، وبعد ذلك يتابع تدريب الأفراد العاملين في المنظمة ويقوم بتدريبهم على تحسين أدائهم بإشرافه شخصيا ، وغالبا ما يكون برنامج التدريب حول مضمون المعارف والمعلومات المرتبطة بعلاقات العمل وكيفية إنجاز المهمات والأعمال بكفاءة وأكثر فعالية .

ج- التدريب التخصصي المتمثل في زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الإختصاصات المهنية وفق إحتياجات العمل ومتطلباته في المنظمة .

د- تدريب المتدربين من أجل القيام بدورهم التدريبي في مختلف البرامج التدريبية ، التي تعتمد على معرفة المهارات المهنية والإدارية والتخصصية ، والتزود بالمعارف الإنسانية والسلوكية والإتصالية ، لتسهيل عملية إنتقال البرامج التدريبية بكل وضوح للأفراد لتطبيقها تطبيقا صحيحا " (1) .

1-9-2- مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية : تتمثل في دراسة ثلاثة مؤشرات

- "مؤشرات الأداء التنظيمي (Organisationnel Performance) من خلال دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل في معدلات الإنتاج والتكاليف والإستغلال للألات والوسائل ، بإستخدام الموارد البشرية من حيث الأداء والتدريب.

- مؤشرات أداء العاملين (Personnel Enformâmes) بتحليل الأفراد العاملين ودراسة مكوناتهم ، تعتبر خطوة مهمة لتحقيق تحسن الأداء التنظيمي الذي يكون من خلال الموارد البشرية التي تتطلب أداء فعال من طرف الأفراد .

- مؤشرات الحاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب (Training Requièrent) التي تتضمن ضرورة تحديد جوانب التقصير في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة من حيث المهارات والإستعداد للقيام بالأعمال المطلوبة منهم " (2) .

1- نقلا عن خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، نفس المرجع السابق الذكر ، ص 141 .

2- عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 1985 ، ص 580 .

والجدول رقم ( 09 ) يوضح مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية " (1) .

الإحتياجات المستقبلية	الإحتياجات الحالية
ترتبط بتخطيط التدرج الوظيفي والقوى العاملة ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل . ترتبط بالتخطيط من أجل التنمية والتطوير.	ترتبط بعلاج النقائص في أداء الموظف . ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل . ترتبط بالرغبة في الرفع من معدلات الأداء الفعلي . ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة .

بحيث أن النشاط التدريبي وسيلة لزيادة فعالية الأداء التنظيمي وليست هدفا ، يتم معرفة مؤشرات الأداء بتقدير إحتياجات التدريب وفق مايلي :

- مؤشر كفاءة الإنجاز تتحدد بمعدلات الإنتاجية العالية والربحية ، وتكلفة المواد وجودة الإنتاج ، الألات والمعدات وطريقة إستخدامها وإستغلالها .

- مؤشرات إستخدام الموارد البشرية بمعرفة القوى العاملة التي تحتاج للتدريب وتوفر قوة عمل ترتبط بمختلف الأنشطة .

- مؤشرات دراسة تحليل أدائهم ومكوناتهم بإعتبار أن أداء العاملين لا يخضع لمجال ونشاط معين ، فالتنوع في مقياس قوة وضعف فاعلية أداء الأفراد ، يرجع لمتطلبات أداء العمليات والوسائل التي يؤدي بها العمل بخبرة ومعارف الأفراد .

- مؤشرات إحتياجات الأفراد للتدريب والتي يتم فيها تحديد الأفراد الذين يجب عليهم القيام بعملية التدريب ، ويحتاجون لتنمية قدراتهم بالتدريب بقياس إستعداداتهم الحالية ومقارنتها مع متطلبات العمل من خلال معرفة مختلف جوانب الأداء التي تحتوى على نقائص بالرغم من إمتلاك الأفراد لقدرات أداء عالية ينبغي تشجيع الدافعية لتحسين أكثر في قدراتهم العملية ، كما أننا نجد بأن هناك جوانب تحتوى نقائص لا يملك الأفراد القدرات والمهارات الكافية ، والمعلومات الصحيحة في تأدية الأعمال ولا توجد لديهم إستعدادات للعمل بالشكل الصحيح ، وبالتالي يتم تقديم الأفراد للقيام بعملية التدريب وفق برنامج يحقق تحسين في أدائه وتنمية قدراته ، يفيد ذلك في معرفة إمكانيات إثارة دوافعه للتدريب بالحوافز التي يتطلبها التدريب" (2)

### 1-9-1-3- معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية :

توجد عدة عراقيل وصعوبات تؤدي إلى عدم تنفيذ التقدير الفعال للإحتياجات التدريبية تتمثل في الوقت ، والتكلفة ومعرفة الفجوة بين الوضع القائم والمأمول ، فإدراك الفجوة في القدرات التي هي نقص في المعارف الخبرات ، السلوك و الإتجاهات ، التي تحد من القيام بأداء للمهام بالشكل الصحيح ، وبالتالي فإن على

1- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .

2- عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت لبنان سنة 1983 ، ص 490 .

المنظمة وخاصة القائم بالتدريب أن يدرك المعارف والمهارات والإتجاهات التي يمكن أن يمتلكها الأفراد حاليا ومستقبلا والوظيفة المناسبة من خلال المستوى المطلوب لإحتياجات التدريب الوظيفي ، بالقيام بالوصف الوظيفي لها بتحديد المهام والمسؤوليات لتتناسب مع المهارات والمعارف المكتسبة ، لتأهيل الموظف للوظيفة بإختيار برنامج التدريب الملائم للمنظمة والأفراد .

فتحديد الإحتياجات التدريبية تعتبر من الحاجات الأساسية للتحديث البشري ، وتحسين السلوك الإنتاجي والإداري ، والإتصال الفعال بتحويل الحاجات التدريبية لمهام وظيفية يتطلب ذلك :

- "معرفة الإتجاهات الحديثة والإنتقال من المركزية إلى اللامركزية ، وحسن التعامل مع جماعات العمل وتوفير الكفاءات التدريبية لهم .

- عدم توضيح مفهوم الإحتياجات التدريبية للعمال .

- نقص في المعلومات تقدير الإحتياجات التدريبية بشكل صحيح .

- عدم مراعاة الفروق الفردية بين العمال المتدربين .

- تعقيد ظاهرة الإحتياجات التدريبية للفرد والمنظمة .

- ظهور مشكلات تتعلق بأدوات تجميع المعلومات والبيانات لتحديد الإحتياجات التدريبية .

- مشكلة توقيت تحديد الإحتياجات التدريبية مما يؤدي لبذل مجهود قبل التدريب وبعده يكون كبيرا .

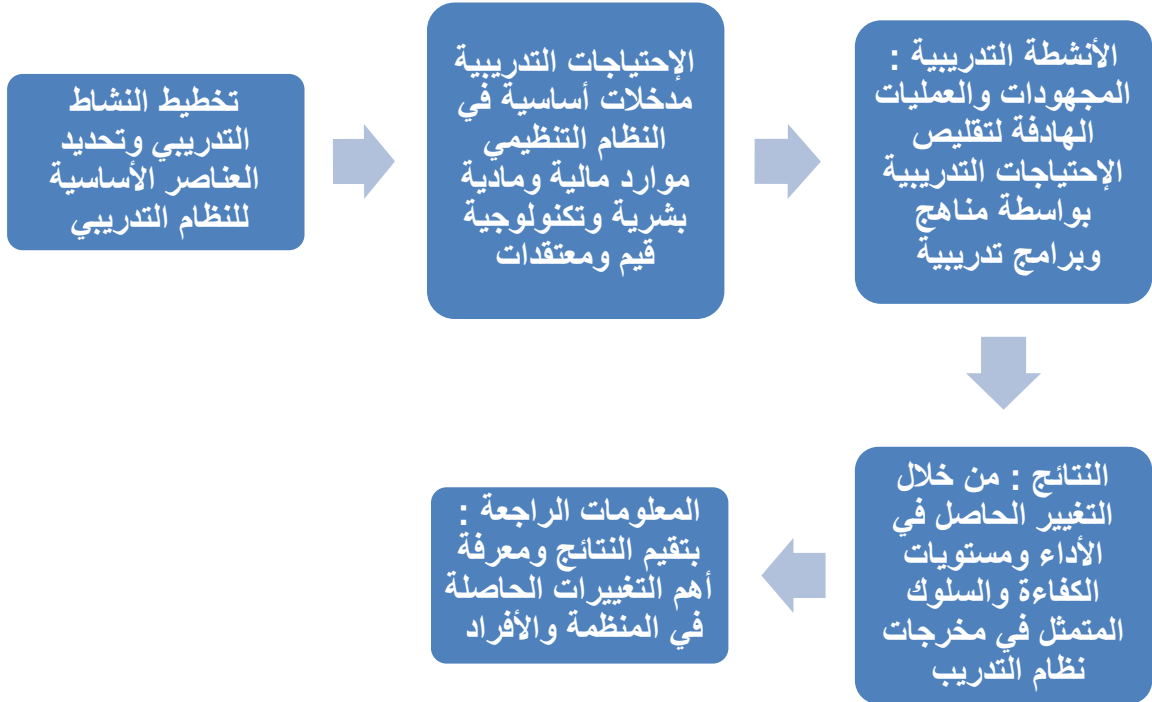
- عدم حساب تكلفة الإحتياجات التدريبية ووضع مواردها المادية والمالية"<sup>(1)</sup> .

### 2-9-1- تخطيط النشاط التدريبي :

مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ العمل التدريبي ، بإتخاذ القرارات الضرورية لتحديد أهدافه والموارد المختلفة لتحقيق هذه الأهداف ، كما أن التدريب ليس هدفا بحد ذاته ، ولكن وسيلة لتحقيق غايات معينة تندرج مع العمليات الإدارية الأخرى ، التدريب من منظور نظرية النظم نظام يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل جزء منها بدوره يختلف عن باقي العناصر الأخرى ، بحيث تكمن الفاعلية التدريبية بين مختلف المكونات في كفاءة تحقيقها لأهداف مترابطة داخليا بين منظومة التدريب والعناصر المحيطة به بالتكامل والإنتفاع على البيئة بالتفاعل والتكيف مع التغيرات التي تحدث والتأثير فيها ، فالتناسب بين متطلبات البيئة وإحتياجاتها مع القدرة على تعديل الأنشطة التدريبية بتصحيح لمسارها بما يتوافق والظروف المتغيرة ، التي تهيء الإنطلاقة الصحيحة لتخطيط البرامج التدريبية ، بالتوازن والإرتباط العضوي بين العناصر المكونة للنظام وأجزائه بشكل يضمن القدرة للوصول لنتائج تدريبية مستهدفة وفق معطيات البيئة المحيطة .

1- حمدي شاکر محمود ، مهارات التدريب ، مرجع سبق ذكره ، ص 209 .

والشكل رقم (10) يوضح أهمية وعناصر تخطيط النشاط التدريبي <sup>(1)</sup> :



#### 1-2-9-1- من المسؤول عن تخطيط نشاط التدريب :

التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة في العملية ، من إدارة الموارد البشرية ومدراء التنفيذ في موقع العمل والأفراد المتدربين ، وأن كل فرد في المنظمة مسؤول عن الإهتمام بعملية التدريب وتطوير ذاته ، ويقوم بمساعدة الإدارة في تحقيق نجاح عملية التدريب .

ومن أجل التخطيط الصحيح لنشاط عملية التدريب يجب أن يكون وفق تحديد متطلبات رئيسية تضمن تلبية إحتياجات صحيحة تساهم في كفاءة نشاط التدريب ، بحيث أن تحليل إحتياجات المنظمة يتم من خلال :

أ- "تحليل إحتياجات المنظمة : التي هي مجموعة الأهداف الإستراتيجية الكلية التي تحدد وفق ما هو متاح ومتوفر من موارد بشرية ومادية ومالية وعلى أساس ذلك تقوم المنظمة بعملية تخطيط وضع سياسات عامة شاملة كلية أو جزئية تحقق في فترات محددة بتاريخ ومواعيد ، فوضوح الإستراتيجيات التنظيمية يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية منها تحقيق الربحية والقيادة السليمة ، إرضاء العملاء والزبائن ، إحداث النمو والتطور للمنظمة .

ب- تحديد الإحتياجات الوظيفية : بهدف الحصول على المعلومات حول جميع الوظائف التي توجد داخل المنظمة من أجل تحديد محتويات البرامج التدريبية التي تتلائم مع عمال تلك الوظائف ، يتطلب تحديد معايير الأداء الوظيفي للعمال في كل وظيفة ، والواجبات الوظيفية وطريقة أداء الوظائف وفق سلوكيات

1- شونوفي نورالدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

وتوجهات معينة ، وبالتالي فإن الهدف من تحليل الإحتياجات الوظيفية هو تحديد محتويات البرامج التدريبية من أجل تنمية الأداء الوظيفي .

ج- تحليل إحتياجات الأفراد : التي تهتم بمعرفة خصائص الأفراد ونوعية سلوكياتهم في العمل ومختلف توجهاتهم ، من أجل توجيههم لنشاط ملائم من عملية التدريب ، يتم ذلك بإدراك كيفية أداء الأفراد لأعمالهم والوظائف المرتبطين بها من خلال معرفة الفروق بين متطلبات أداء الوظيفة ومهارات شاغل الوظيفة ، والإختلاف في أنماط السلوك الفعلي للأفراد والسلوك المستهدف الذي تتطلبه إدارة المنظمة لإيجاد الحلول للأخطاء في أداء الوظائف ، فالهدف الأساسي من تحديد مهارات ومعارف وقدرات الأفراد الواجب توفرها لتأدية الوظائف بناء على رغبات العمال ودوافعهم<sup>(1)</sup> .

والجدول رقم (10) يوضح مسؤولية تخطيط التدريب<sup>(2)</sup> :

إدارة الموارد البشرية	المدرء التنفيذيون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيام بتصميم نظام متكامل للتدريب بالتنسيق بين كل الجهود التدريبية بالمنظمة والقيام بالإعداد لبرامج التدريب خارج المنظمة</li> <li>- الإحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على المستوى الإداري والأفراد وتقديم الخبرة والإستشارة فيما يخص التدريب ، وضرورة مراقبة العمال التنفيذيين الذين يقومون بواجبهم التدريبي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين .</li> <li>- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسهم .</li> <li>- تنفيذ البرامج التدريبية داخل وخارج المنظمة .</li> <li>- الإعلام المرؤوسين بالخطة التدريبية .</li> <li>- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج التدريبية</li> <li>- المشاركة في جهود التدريب وتطوير الأفراد .</li> </ul>

### 1-2-9-2- نجاح عملية تخطيط النشاط التدريبي :

يرتبط بإحتياجات الضرورية للعمال ، والهدف منه القضاء على الفجوة في القدرات بين الأداء الحالي والمستقبلي ، وأن يكون أساسه تغير أداء سلوك وإتجاهات العمال لأداء الأعمال ، وتوفير الظروف الملائمة لتطبيق البرامج التدريبية من طرفهم بشكل مستمر وبنشأته تتابعي ، بالإعتماد على الأسلوب الإقناع في التدريب له مميزات وأدواته وفعاليتها يحتوى على تصورات وجودة تدريبية ، موجه لفئات مستهدفة لتعظيم العائد من الإستثمار في تدريب الموارد البشرية ، بحيث أن عملية التخطيط تهدف لمعرفة نوع التدريب الملائم للعمال ، فالتدريب التطبيقي تدريب متخصص في مجال عمل المتدرب يفيد في متابعة التدريب .

والتدريب التشغيلي يهدف لتحسين القدرات في الأداء للمتدرب في بيئة مشابهة للظروف التي تتطلبها مسؤوليات الوظيفة من أجل الرفع من مستوى عمل الأفراد .

1- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، سنة 2003 ، ص 299 ، 300 بتصريف .

2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2007 ، ص 456 .

والجدول رقم (11) يوضح نجاح عملية تخطيط النشاط التدريبي<sup>(1)</sup> :

التدريب حسب عدد المتدربين	التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب	التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة	التدريب حسب فئة العاملين المتدربة	التدريب حسب المادة التدريبية والمهارة المكتسبة
فردى أو جماعى	التدريب فى موقع العمل التدريب خارج العمل .	تدريب العاملين الجدد تدريب العمال القدامى	تدريب إدارى . تدريب صناعى	تدريب معنوى ، فى تخصصى ، إتخاذ القرارات وحل المشاكل

تعتمد المنظمة على هذا الإجراء من أجل :

- توفير المعلومات الأساسية لوضع مخطط من الإستراتيجيات .
- التحديد الصحيح لأهداف التدريب .
- تصميم البرامج التدريبية الموجهة بالنتائج .
- تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الإستهداف الأفضل للأفراد ونوعية التدريب والصعوبات التي تواجهه .
- الإهتمام والمشاركة فى العمل ، مع توفير قاعدة معلومات للمتدربين .
- النجاح المباشر فى نجاح عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للمنظمة يكمن فى معرفة الوحدات التنظيمية المستهدفة من عملية التدريب وفق مايلي :
- الأنشطة الجديدة التي يمكن أن تضاف لأنشطة المنظمة الحالية والتي تعطي دوافعا لمسار نشاط المنظمة فى الإستمرارية
- الأنشطة التنظيمية التي يمكن الإستغناء عنها من خلال القيام بعملية تصميم الوظائف أو دمجها أو إلغائها ، وحصريها نشاطها .
- دراسة التغيرات التي يمكن أن تطرأ على الهيكل التنظيمي مستقبلا من خلال زيادة حجم أو نقص فى العمالة .
- التقليل من الأعباء والوظائف التنظيمية التي يمكن أن يتم تطويرها وإعادة تقييمها .
- فاعلية التخطيط للبرامج التدريبية التي تعتبر نجاح العملية التدريبية تقاس بمقدرته على تحقيق رسالته ، ولا يمكن ذلك بدون التخطيط السليم والصحيح المنظم والفاعل ، فالتخطيط للبرامج التدريبية هو التنبؤ بالإحتياجات الحالية والمستقبلية فى مجال تطوير أداء العاملين والوصول لأهداف المنظمة ، بتنفيذ خطة تلي الإحتياجات فإذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة فإنه قد يكون مصدر لتبديد

1- نعيم الظاهر إبراهيم ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 255، 256 .

الموارد المادية والمالية" فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على التخطيط والإعداد الجيد له ، فالتخطيط هو أسلوب علمي للوصول إلى الأهداف المحددة بغرض تحقيق تطور مستمر للمنظمة ولا يمكن تحقيق الإحتياجات كاملة بدون تخطيط مستمر ، بما يحدد الحلول للمشاكل والصعوبات والمعوقات المحتملة الوقوع في كل خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي ، ومن ثم يؤدي التخطيط الفاعل إلى إستمرار التنفيذ في أوقات محددة وبأقل التكاليف"<sup>(1)</sup> .

### 1-9-3- البرامج التدريبية :

هناك ثلاثة أنواع من مستويات المعرفة التي تتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد والتي تتطلب الإلمام بها، لضمان تحقيق الكفاءة المهنية لشاغلها، وهذه المستويات هي : المستوى البسيط، والمستوى الأعلى، ثم المستوى التحليلي.

"فالعنصر الأول : حصول المدرب على قدر من المعرفة الجارية والحديثة في مجال عمله وتخصصه، ويتضمن ذلك عددا من المعلومات والمعارف الأساسية بهذا الجانب منها :

- فهم أهداف العمل في المنظمة وقواعده ولوائحه.
- المعرفة بمجال التخصص والإحتياجات الحقيقية للوظيفة.
- المعرفة بمسؤوليات الوظيفة والإمكانيات المتاحة.
- إكتساب معلومات حديثة عن العمل وتصحيح المعلومات الخاطئة.
- إستيعاب أفكار بناءة تتعلق بالعمل.

\*العنصر الثاني : أداء كاف وملائم للفرد ويقتضي ذلك من منظمة العمل للمحافظة على أثر التدريب في المعرفة تحقيق مجموعة من المتطلبات لنجاح أثار عملية التعلم في الجانب المعرفي وهذه المتطلبات هي :

- تطبيق التعليم المستمر والمتابعة الحثيثة للمعارف الجديدة في مجال عمل المدرب .
- التأكد من إستمرار كفاءة الموظف في أدائه .
- التزام الموظف بتقديم خدمة فعالة بمجال عمله .
- تأسيس معايير ومقاييس مهنية تكون دليلا إرشاديا للوظيفة"<sup>(2)</sup> .

### 1-3-9-1- تصميم البرنامج التدريبي :

بعد أن يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وأهداف التدريب يتم معرفة البرنامج التدريبية التي تقوم بتغيير أو تطوير في المهارات التخصصية أو العامة في الأداء الإنتاجي أو الخدمي للعاملين أو ما يتطلبه من إضافة معارف ومهارات جديدة يتطلبها التطوير والتحسين في الأداء الفني أو الإداري للعاملين.

1- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة ، الأمم المتحدة ، اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا إجتماع إستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة 3 تموز/يوليو سنة 2003 ، بيروت لبنان ، ص 9 .

2- فهد الفضالة ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 .

ولذا فإن محتوى البرنامج التدريبي يعتبر حصيلة فاعلة في تمكين المتدربين من إكتساب المهارات ، إذ يمكن الإعتماد على المضمون الوظيفي أو التخصص النوعي ويتضمن الأنواع الآتية : تدريب إداري، تدريب مشرفين، تدريب تخصيص، تدريب فني، تدريب مهني، تدريب عمال التشغيل .

أو يمكن أن يعتمد على فترة الخدمة ويتضمن ما يلي:

- حاجة الفرد للتدريب بعد التعيين مباشرة وينقسم إلى نوعين فرعيين هما : تدريب أساسي وتدريب تمهيدي للتكيف أي تدريب تعريفي للعمل .

- حاجة الفرد للتدريب أثناء حياته في العمل وينقسم إلى عدة أنواع فرعية هي : التدريب لرفع المستوى، التدريب التنشيطي، التدريب المتقدم.

ولذا ينبغي أن يتضمن المحتوى للبرنامج التدريبي ما يلي:

- الجمع بين الناحية النظرية والعملية والتطبيقية .

- أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم.

- أن يكون متضمن الدقة والموضوعية والحدثة.

- أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي .

- أن يتناسب مستوى المتدربين الذين سيشاركون في البرنامج .

وبعد تحديد محتوى البرنامج يجب إختيار الوسائل التدريبية وتحديد المدة الكافية إضافة إلى إختيار مكان التدريب و المدرسين .

### 1-9-3-2- أنواع البرامج التدريبية :

أ- برامج تدريبية تفيد الفرد والمنظمة : أفضل أنواع البرامج التدريبية تعمل على تنمية مهارات وظيفية يحتاجه الفرد والمنظمة معا ، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتنمية قدرات الأفراد الشخصية وتحسين سلوكهم للتعامل الجيد مع الآخرين والرفع من العلاقات التفاعلية مع العملاء والزبائن .

ب- برامج تدريبية تفيد الفرد ولا تفيد المنظمة تتضمن هذه النوعية من البرامج التدريبية التي تفرضها المنظمة على الفرد وبالتالي لا يمكن للفرد المشاركة فيها وإستعاب معلوماتها ولا أهميتها .

ج- برامج تدريبية لا تحقق الإستفادة للطرفين الأفراد والمنظمة تتمثل في كثرة التكاليف ونقص في العائد والنتائج والقصد منها التخلص من بعض النفقات المالية الزائدة من أجل تبرير إنفاقها .

وبالتالي نستنتج بأن :

"-تحديد نوع البرامج التدريبية اللازمة أي حسب متطلب العمل أو متغيراته فإن ذلك يستلزم برامج تدريبية هادفة تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها وهو زيادة وجودة الإنتاج ، ثم الإستفادة من أية إضافات آلية جديدة أو مستحدثات تكنولوجية على صعيد العمل ، والتي تستلزم تطوير وتهيئة القوى العاملة أمام الوسائل الجديدة ، لذلك فإن من الأهمية بمكان أن نحدد نوع البرامج وهل هذه البرامج التي يراد تطبيقها تعطي الهدف من إنعقادها وإستمراريتها .



- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من هذه البرامج التدريبية ، حيث أن تحديد الهدف منذ البداية يساعد في حصر الخطوات التدريبية ضمن سياق ومسار محددين وهذا يرمي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا والمراد تحقيقها.

- تحديد مضامين تلك البرامج ، هو تحديد الأهداف من هذه البرامج التدريبية التي يراد منها تحقيق الأهداف المطلوبة فالمتابع لهذه الحلقات المتتالية يجد أن التدرج من تحديد للبرامج والأهداف وتحديد لمحتوى ومضمون البرامج تتجه للهدف والغرض المراد تحقيقه<sup>(1)</sup> ، والجدول رقم (12) يوضح أنواع البرامج التدريبية :

برامج التدريب			
التقليدية	تنمية المهارات الوظيفية	تنمية القدرات الجماعية	تقييم نتائج الأساليب
أقسام التدريب ، التعليم عن بعد ، الوسائل السمعية والبصرية	العملية التدريبية أثناء العمل التعليم الذاتي ، المحاكاة الحالات العملية التطبيقية تمثيل الأدوار.	فرق العمل ، بناء فرق العمل الجماعية والمدارة ذاتيا ، تدريب العمل الجماعي .	مجال تنمية مهارات العاملين ، وتنمية قدراتهم ومعارفهم

برامج التدريب في المنظمات التي تنتهج أسلوب التمكين وإدارة المعرفة ، تتطلب هذه العملية المهارات الفنية والفكرية والسلوكية لدى العاملين تمكنهم من تجاوز الأساليب التقليدية في العمل، وتشمل عمليات الإعداد الهيئية النفسية والمعلوماتية للعاملين، تعنى بإظهار المشكلات الموجودة فعليا في المنظمة مع توضيح المجهودات المطلوبة من الأفراد ، من مديرين وفنيين وعاملين تشمل عدة جوانب منها الفنية التي ترتبط بالنواحي الفنية للعمل من رفع كفاءة الفرد، وتعميق مهاراته وقدراته المهنية في مجالات التسويق ، دراسة المستهلك والمنافسة وأساليب الحفاظ على العميل ورضا المستهلكين ، والإنتاج بتحليل البيانات والمعلومات ودور التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة العمليات .

ويأتي بعد ذلك الجانب الفكري ، وتنبع أهمية هذا الجانب من دوره في إيجاد القدرة على إتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنظيم المعلومات وتنمية التفكير الإبداعي والابتكاري ، أما التدريب السلوكي تكتمل العملية التدريبية لتشمل تنمية قدرة المديرين والعاملين على العمل الجماعي، وكيفية العمل في فريق والتعاون المطلوب لهذا النوع من الأعمال.

### 1-3-3-9-1- فاعلية برنامج التدريب في المنظمة :

فاعلية قياس أثر البرامج التدريبية والتغذية الراجعة تعتبر إستثمارا في التدريب وتكلفة العائد تعد من أصعب جوانب العملية التدريبية بالرغم من الجهود التي تبذل من قبل المنظمات لنجاح التدريب ، وتكمن صعوبة ذلك في الأساليب المستخدمة وتعدد جوانب عملية التدريب، وتعاني منظمات الأعمال من عدم

1- طاهر محمود الكلالده ، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، سنة 2008 ، ص 49 .

القدرة والدقة في قياس تكلفة الموارد البشرية بشكل عام والتدريب والتطوير بشكل خاص، وذلك نظرا لطبيعة العوامل المؤثرة في مدخلات ومخرجات التدريب وتطوير الموارد البشرية ، يقصد به كفاءته في تحقيق الأهداف التي تم تصميمها ، من أجل إضافة معلومات ومعارف ومهارات مكتسبة أو تغير في الإتجاهات والسلوكيات وبالتالي تحدث الفاعلية بمعرفة المتدرب على أنه عنصر هام في العملية التدريبية والمدرّب هو الشخص المسؤول عن القيام بالعملية بإعداد محتوى وبرنامج التدريب ، ولزيادة فعالية البرنامج التدريبي يجب :

- إعداد البرنامج التدريبي وفق حاجة الأفراد الفعلية في العمل ورغباتهم .
  - أن يكون موجها لإيجاد الحلول للمشاكل المترتبة عن العمل بتوفير حاجات العمال ودفعهم لزيادة قدرتهم العملية .
  - توفير نظام حوافز ومكافآت فعال يهدف لتغيير سلوك العمال نحو العمل ، والمشاركة في إعداد وإقترح البرامج التدريبية من طرف المتدرب أنفسهم .
  - معرفة عوامل النجاح والفشل في محتوى ومضمون البرنامج التدريبي بتوفير التغذية العكسية عن هذا البرنامج من أجل إدراك أماكن الضعف والقوة وتدارك الخلل ليتطابق مع حاجات العمل<sup>(1)</sup> .
  - يعتمد نجاح عملية التدريب على فعالية البرنامج التدريبي ومضمونه من خلال مايلي :
  - معرفة أسلوب التدريب بحيث هناك إختلاف من حيث الهدف ، فبرامج التدريب تهدف لزيادة المهارة الفنية التي تتطلب أساليب مختلفة عن التي تستعمل البرامج الهادفة لتنمية السلوك وتغير الإتجاهات .
  - معرفة الإختلافات من حيث الأسلوب المعتمد في التدريب وطبيعة العمل الموجه له .
  - معرفة الإختلاف في الأسلوب التدريبي من حيث المستوى الوظيفي للهيكل التنظيمي .
  - معرفة الإختلاف في الأسلوب التدريبي بإختلاف المكونات التدريبية .
  - إن التدريب السليم المبني على قواعد وأسس علمية وواقعية جيدة يؤدي لبناء قدرات العاملين وزيادة إنتاجهم لهذا تبرز أهمية التدريب كهدف يحقق الكثير على أرض الواقع .
  - تطوير مهارات العاملين وحسن أدائهم وزيادة خبراتهم .
  - خلق روح الثقة بالنفس وهذا يعطي الإستقرار النفسي والوظيفي لدى العاملين بإختلاف مستوياتهم ومواقعهم
  - للتدريب دور مهم بالرضا الوظيفي وحب العمل والتكيف معه ومن ثم يكون الأداء .
  - التدريب يؤدي إلى صقل وتطوير صنع القرارات الإدارية الموجهة لأداء العاملين أو لمنهجية العمل والإنتاجية<sup>(2)</sup>
- 1-4-9-1- تقييم البرامج التدريبية (متابعة وتقييم) :

المتابعة عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من السير الحسن لها وفق المنهج والبرنامج الزمني المحدد للإنجاز ، مع إحتساب التكاليف المقدرة لها لتحقيق الأهداف ، ومهام المتابعة تتمثل في تجميع

1- عباس سهيلة محمد ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، سنة 1999، ص 199.

2- ظاهر محمود الكلالده ، مرجع سابق ذكره ، ص 48 .

المعلومات والبيانات وإحصائها من أجل الإستخدام الأمثل لها ، بحيث تعتبر المتابعة مرحلة وقاعدة لعملية التقويم مما يتم التخطيط له .

أما التقويم فهو جمع المعلومات وتقويمها لتحديد الأفضل منها وإستخدامها في طرق تنظيمية تؤدي للأهداف ، بحيث أن التقويم عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإضهار نواحي القوة والضعف .

"المتابعة والتقويم عمليتان متكاملتان تهدفان للإرتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات الموجودة التي تكتشف أثناء الممارسة بالتنفيذ ، وبالتالي القضاء على المشاكل التي تحدث .

أما التقييم :

يمثل التدريب العلاقة المباشرة بين تأهيل وتطوير الأفراد العاملين في المنظمة ، وتعد عملية تقييم البرامج التدريبية من الأمور المهمة حيث يمكن من خلالها تحديد التغيرات التي يقصد بها تحقيقها سواء كانت معارف أو معلومات أو مهارات أو إتجاهات للتأكد من مدى تحقيق الأهداف أو الإنحرافات عنها ، ومن أجل ضمان كفاءة وفاعلية برامج التدريب في تحقيق الأهداف المخططة لها ، بحيث يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية ، لأنه المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب وهو جزء هام لعملية التدريب" يقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ونجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين و التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ، ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي" (1) ، ويعتبر التقييم جزءا هاما في بناء البرنامج التدريبي بحيث" يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات الهامة لبحوث تدريب الموارد البشرية، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من النشاط التدريبي، وعليه فبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ يجب أن تخضع للتقييم" (2) .

"يجب القيام بعملية التقييم لهذه البرامج التي هي تحديد درجة فعاليتها في تحقيق الغرض منها بالتأكد من ماهو مخطط والأهداف المحددة ، بتلبية الإحتياجات السلوكية للمشاركين والإحتياجات العملية الفعلية لبيئة العمل وملائمتها لها بتوفير الأساليب والمدربين من لهم الكفاءة لذلك" (3) ، تستوضح ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية ، ورضاهم عن العملية التدريبية ، وما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الإستفادة والتغيير في سلوكهم وفاعلية التدريب عامة ، وإدراك المتدرب للإضافة النوعية التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه ، وترتكز عملية التقييم على :

- تحديد مستويات التقييم وتتمثل في معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرامج .

1- نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان الأردن ، سنة 2002، ص 237 .

2- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، سنة 1979، ص 491 .

3- محمد الفاتح محمد البشير المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 60، 61 .

- أساليب جمع البيانات و هي مجموعة من الطرق للحصول على المعلومات اللازمة عن الأفراد المتدربين - مقاييس التقييم و هي تنقسم إلى موضوعية تعكس مدى نجاعة التدريب من خلال أرقام ونسب، وإلى ذاتية تعتمد في تقييمها لفعالية العملية التدريبية على أساليب جمع البيانات .
- "الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعدادة وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من أجل تصحيحها .
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب .
- إعطاء صورة واضحة عن مدى إستفادة المتدربين من التدريب"<sup>(1)</sup> .
- 1-4-9-1-أهداف عملية التقييم : وتهدف عملية التقييم ألي**
- "تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: للتأكد من دقة وسلامة البرنامج وقدرته على تحديد الأهداف.
- التقييم أثناء التنفيذ: للتأكد من السير وفق ما هو مخطط له وتعزيز الجوانب الإيجابية وتجنب الجوانب السلبية.
- التقييم بعد التنفيذ: للتأكد من تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها ومدى مساهمته في تلبية الإحتياجات التدريبية.
- تقييم المدربين: للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي حيث أن المدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي كما وأن بيئة التدريب والأجهزة المساندة مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي. ولا بد من التأكد من انتقال أثر التدريب إلى المدربين وهذا هو المقياس الحقيقي في فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي
- تقييم المدربين: وهذا للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاءات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط، تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية وأي نقص في الكفاءات يعكس آثار على التدريب .
- يؤدي ذلك :
- لمعرفة الإختلالات التي تحدث خلال عملية تنفيذ برنامج التدريب في مرحلة الإعداد والتخطيط وصولاً للتنفيذ وإدراك أسبابها من أجل القضاء عليها .
- تحديد ومعرفة إمكانية نجاح العملية التدريبية من خلال القائمين بالتدريب .
- الإستفادة الشاملة والكلية من القيام بعملية التدريب بما يعود بالنجاح على المنظمة"<sup>(2)</sup>
- تلجأ المنظمة للقيام بعملية التقييم بالنظر لعدة أسباب ومن أهمها :
- "التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف المخطط لها .
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للإحتياجات السلوكية للمشاركين .
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للإحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .
- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة .

1-رشيد مازن ، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية ، مكتبة العبيكات ، الرياض السعودية ، سنة 2001 ، ص 197 .

2- محمد الصرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص198.

- مدى ملائمة الموارد التدريبية المستخدمة في العملية التقييم<sup>(1)</sup> .
- 1-4-9-2- خطوات ومراحل عملية التقييم: وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:
  - تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي .
  - البدء بالتقييم منذ المراحل الأولى للبرنامج خدمة لعملية التطوير وضمانا لكفاءته وفعالته .
  - تحديد مجالات التقييم .
  - تحديد المعايير لتقييم المجالات .
  - الإختيار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف .
  - جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد .
  - إستخدام البيانات الإحصائية لتحليل المعلومات .
  - تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي .
  - إصدار الأحكام بناءا على النتائج المتحصل عليها .
  - إتخاذ القرارات الملائمة .
- وتتضمن مراحل عملية التقييم :
- "تقييم التدريب في مرحلة التخطيط من خلال اللقاءات التي تتم بين القائم بالتخطيط والمسؤولين في المنظمة والمشرفين على الإدارات والأقسام والوحدات ، التي أوضحت إحتياجاتها التدريبية وفق خطة محددة لتدريب أفرادها .
- تقييم التدريب أثناء العمل من خلال مجموع التقارير الإدارية اليومية عن الحضور والغيابات والمتابعة وتجاوبهم مع البرامج التدريبية .
- تقييم التدريب بعد التنفيذ بمعرفة التغيرات الحاصلة على مستوى المهارة المكتسبة والقدرة على أداء الأعمال بأفضل ما يمكن ، وما كان عليه الفرد قبل التدريب .
- التغيرات السلوكية التي تشتمل العلاقات الفردية والجماعية في العمل من زملاء ورؤساء"<sup>(2)</sup> .
- 1-4-9-3- معايير تقييم البرنامج التدريبي :
- يعتبر إختيار معايير التقييم من الأمور الهامة في إصدار الحكم حول أنشطة وفعاليات البرنامج وتعكس هذه المعايير أهداف البرنامج التدريبي ومن أهم المعايير التي يمكن إستخدامها من قبل المقيم:
  - معايير الأهداف: أن تلبى الأهداف الحاجات الفعلية للمتدربين وأن تكون واضحة وقابلة للقياس والتطبيق .
  - معايير الخطة: يجب أن تكون واضحة، مترابطة ومتسلسلة وتحديد أساليب التقييم المستمر، وتكون موضوعية وقابلة للتعديل.

1- إبراهيم علي صالح الحسني ، التدريب التعاوني وأثره في رفع كفاءة العمل ، ط1، مركز دبيونو لتعليم التفكير ، عمان الأردن ، سنة 2011، ص 11 .

2- محمد الصرفي ، مرجع السابق الذكر ، ص 202 .

- معايير العمليات: وفيها يتم تحديد التفاوت بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم.
- معايير المخرجات: ويتم فيها تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات بعد نهاية البرنامج ومدى تأثيرها على المدى القصير والبعيد عند التفاعل في مواقف أخرى.
- وبعد ذلك يتم تحديد العائد والكلفة من التدريب، فالتكلفة تنحصر أساسا في التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب والبحث عن البرامج التدريبية و المستشارين وشركات التدريب، ويأتي العائد الأساسي للتدريب في تحسن الأداء وذلك بالتطوير في معايير معينة منها :
  - التحسين في الجودة والإلتزام بمعايير العمل.
  - التحسين في سرعة الأداء .
  - التحسين في قدرة التغلب على المشاكل الوظيفية.
  - التوفير في التكاليف من حسن استخدام الموارد .
- ولتقييم عملية التدريب من خلال برامجه يقترح Hambin المستويات التالية في التقييم :
  - " مستوى ردود أفعال المتدربين إتجاه عملية التدريب والمدرب .
  - مستوى التعليم بقياس التغيرات الحاصلة في المعرفة والمهارة والسلوك .
  - مستوى السلوك الوظيفي بالتغيير في سلوكيات العمال .
  - مستوى التأثير في المنظمة .
  - المستوى النهائي بالنتائج المتحصل عليها والمحققة من طرف الأفراد والمنظمة "<sup>(1)</sup> .
- وينتج عن عملية التقييم أربعة نتائج تتمثل في ردود الأفعال ، التعلم ، السلوك ، النتائج .
- 1-4-4-9-1 مستويات تقييم فعالية برامج التدريب : " ظهرت مجموعة من النماذج الهامة والتي تحدد ما هي المستويات التي على أساسها سيتم تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية .

1- باري كشواي ، مرجع سبق ذكره، ص 140، 141 .

نوضح هذه النماذج من خلال الجدول رقم (13) الذي يظهر مستويات تقييم فعالية برامج التدريب (1) :

النماذج	المستويات
نموذج كورب (Korb)	- التدريب كعملية: قياس فعالية التدريب من خلال المعلومات والمهارات التي إكتسبها المتدربون - سلوك المتدرب: قدرة المتدرب على ترجمة ما تعلمه إلى سلوك وإتجاهات وظيفية إيجابية تسهم في تحقيق فعالية المؤسسة . - النتائج : معرفة فعالية التدريب من خلال النتائج المحققة من رفع في مستوى الأداء تحسين نظم الإتصالات، رضا العملاء والزبائن على المنظمة .
كيركباتريك (Kirkpatrick)	- ردود الفعل : قياس ردة فعل المتدرب ومدى رضاه عن البرامج التدريبية، المدربين ، المواد التدريبية والأساليب بإعتماد إستمارة الإستبيان . - التعلم : قياس مدى تعلم المتدرب معارف ومعلومات عن المبادئ والحقائق من هذه البرامج، أين يتم إختبارهم قبل وبعد التدريب في جميع المواد التي تعلموها بكل موضوعية - السلوك : قياس التغيرات الطارئة على سلوك المورد البشري نتيجة للبرامج التي شارك فيها - النتائج : تقييم البرامج التدريبية وفق النتائج المتوقعة كمعدل دوران العمل، التكلفة، الروح المعنوية للموظفين.
هامبلين (Hamblin)	أضف على مستويات التقييم لكيركباتريك مستوى خامس هو: - أداء المنظمة : قياس أثر الإتجاهات الإيجابية والتغيرات السلوكية على أداء المؤسسة كما ونوعا.
باركر (Parker)	- الأداء الوظيفي : محاولة قياس مستوى تحسن أداء الموظف في وظيفته . - أداء الجماعة: هذا النوع من التقييم يقوم بقياس أثر البرامج التدريبية على أداء الجماعة ومن ثم أداء المؤسسة - رضا المشتركين : مدى رضا المشارك عن البرامج بإعتماد الإستبيان والمقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرامج - المعرفة المكتسبة للمشارك : يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والأساليب والمهارات التي تعلمها المشارك في البرنامج التدريبي، من خلال إستخدام إختبارين قبلي وبعدي .

مختلف نماذج تقييم الأداء تهدف إلى قياس نتائج التدريب، سواء تعلقت هذه النتائج بالتغيرات التي أحدثها البرنامج مباشرة وذلك في حالة تقييم رد الفعل وتقييم التعلم، أو تعلقت بالتغيرات في سلوك الموظف وأداء المنظمة التي يكون البرنامج سببا في إحداثها وذلك في حالة تقييم السلوك وأداء المنظمة، بحيث تظهر وجود علاقة سببية بين مختلف مستويات التقييم، فردود فعل المتدرب قد تكون إيجابية إتجاه البرنامج إلا أنه لا

1- مانع سيرينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

يمكن له التعلم ، أو قد لا يطبق ما تعلمه في أداء مهامه، أو قد يحدث التغير في السلوك الوظيفي ولكن لا يظهر تأثير ذلك على أداء المنظمة ، كذلك تظهر العلاقة السببية بين هذه المستويات في اعتماد كل مستوى يتم عنده التقييم على مستوى التقييم السابق له .

"عملية متابعة وتقييم البرنامج التدريبي تحاول قياس مدى كفاءته ونجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، كما تهدف بدورها إلى الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج والعمل على معالجتها وتفاديها مستقبلا، كما تؤكد مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية أو العكس، إظهار إستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب"<sup>(1)</sup> .

ونستنتج بأن العملية التدريبية عملية مهمة تسمح بتفحص فاعلية التدريب من خلال متابعة مختلف عمليات التدريب .

- "تقييم الإحتياجات التدريبية : على مستوى المنظمة بإتباع الإجراءات المتمثلة في المعايير والمقاييس التي تحدد الحاجة للتدريب وإرتباطها بأهداف وسياسات نشاطات المنظمة ، كما يمكن أن يشمل المستوى الوظيفي بتحليل التوافق بين الحاجة للتدريب ومسؤوليات صلاحيات ومهام الوظيفة محل التدريب ، بالإضافة لحاجة التقييم للإحتياج التدريبي على المستوى الفردي بمعرفة إستعداداته ومؤهلاته وإتجاهاته لتوافقها مع الحاجة للتدريب .

- تقييم البرامج التدريبية : من خلال تقييم وتصميم موضوعات المنهج التدريبي بما يتوافق مع أولوية المنظمة بتوفير الوقت الضروري والأسلوب المختار ، والمتدربين والمدربين الذين تم إختيارهم لتجسيد هذه البرامج بما يؤدي لتحقيق النجاح الفعلية من البرامج التدريبية المقترحة للتطبيق واقعيا .

- تقييم تنفيذ البرامج التدريبية : تشتمل على الوسائل المستخدمة في البرنامج التدريبي ، ومختلف الطرق والتقنيات المستخدمة بالإشراف المباشر من طرف مدير البرنامج ، متابعة وتنفيذ ذلك من شأنه أن يوفر مؤشرات تظهر مختلف الإيجابيات والسلبيات التي يجب تداركها من أجل السير الحسن لعمليات التدريب - تقييم مرحلة ما بعد التنفيذ التدريب : تهدف للوصول لأداء مطلوب من طرف المنظمة ، بالرفع من قدرات أفرادها العاملين وبالتالي الحصول على مخرجات صحيحة ، بالتعرف على نتائج التدريب التطبيقي الواقعي بتفعيل نقل المهارات والمعارف والسلوكيات إلى نتائج ممارسة يمكن ملاحظتها وقياس أثرها ، بالتركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف العامل بعد إنتهاء البرنامج التدريبي وإكتشاف التغيير الحاصل في مختلف جوانب أداء عمله ، ويعتبر المعيار السلوكي من أهم المعايير لقياس أثر التدريب بالنظر لأن أكبر هدف من العملية التدريبية إحداث تغيير في سلوك الأفراد في المنظمة بالشكل المتوقع إيجابيا "<sup>(2)</sup> ،"ولتحقق الفاعلية تقوم المنظمة بسلسلة الإختبارات والتقويمات التي تهدف إلى التأكد و التحقق ما إذا كان برنامج التدريب حقق الأهداف السلوكية المحددة، وما إذا كانت الأهداف السلوكية لبرنامج تدريبي صحيح داخليا، وقد إرتكزت بشكل واقعي على تحديد دقيق مبدئي للإحتياجات التدريبية وفق معايير فاعلية التدريب

1- مانع سبرينة ، مرجع السابق ذكره ، ص 138 .

2- حامي حسان ، مرجع سبق ذكره ، ص 177 .



التي تبنتها المنظمة ، بتقدير القيمة الكلية لنظام التدريب ودوراته أو برامجه وذلك من منظور إجتماعي ومالي بقياس الفائدة الكلية من حيث التكلفة وإنجاز الأهداف الموضوعية<sup>(1)</sup> ، والتقييم الناجح يتم عادة من خلال قياس نجاح التدريب من خلال المعايير كافة، وليس فقط من خلال معيار واحد .

**10-1- معوقات العملية التدريبية :** تظهر خلال العملية التدريبية عدة معوقات قد تكون مثبطة لنجاح التدريب .

- " الإهتمام السطحي بعملية التدريب من طرف القائمين عليه .
- القيام بالتدريب مع عدم مراعاة جدواها وأهميتها والأثر المرتقب منها .
- عدم إسناد التدريب للأفراد المؤهلين بذلك .
- محتوى البرامج التدريبية وعدم تلبيتها لمقتضيات المنظمة .
- عدم تطبيق المعرفة المكتسبة وتحويلها لقاعدة عمل فعلي يستفاد منها .
- عدم توفير مناخ عمل وظروفه المحيطة لإجراء التدريب بكل راحة للعمال والمؤطرين .
- المنظمة من خلال عدم توفير الوسائل والأدوات والموارد المالية والبشرية .
- جعل من العملية التدريبية روتينية ودورية بنفس الإجراءات والوسائل المتاحة مع عدم التجديد والتحديث في الأليات والبرامج مواكبة للمتغيرات .
- الثقافة التنظيمية عند العمال والمسؤولين بالمنظمة التي تحد من تنظيم التدريب وفق الأسس العلمية المدروسة .
- عدم التخطيط للقيام بالتدريب من خلال أنه تكلفة وليست عائد إستثماري<sup>(2)</sup> .

1- باسمه علي حسن أبو سلمية ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة ، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، 2007/1428 ص 30/29 .

2- شنوفي نورالدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

ثانيا : التطوير التنظيمي للموارد البشرية (OD) Organisationnel Développment

المنظمات من مهامها المباشرة إحداث تغيرات في المحيط العالمي تؤثر فيه وتتأثر به ، أوجب هذا الأمر عليها إيجاد وسائل وأساليب التأقلم والتكيف مع متطلباته محاولة بذلك التأثير فيه ليتوافق مع الإحتياجات المتجددة في التنظيم ، "فالواقع التنظيمي يتجه للحركية والدينامكية المرتفعة والمتزايدة التي تجعل منه يعيش في متغيرات متواصلة ، كما يوضحه ريتشارد بيكهارد (R. Bêchard) ، بأن محيط المنظمات الإدارية لا يمكن لها أن تبقى جامدة بحيث عليها أن تجد الوسائل والإجراءات التي تمكنها من تفعيل نشاطها والإستفادة من مختلف قدراتها التنظيمية مجتمعة " (1) .

تختار المنظمات التطوير التنظيمي بالنظر للضغوط المحيطة داخليا وخارجيا ، ولمواجهة مختلف تلك المتغيرات يتطلب ذلك منها التفاعل والتكيف والإعداد الصحيح لبرامجها وخططها وتطبيقها فعليا في المنظمة ، فالمنظمات بتنوع نشاطها يجب عليها إحداث تغيرات تكون لها بذلك القدرة على التجديد والتأقلم والتخطيط للمستقبل بإستهداف الإستراتيجيات التي تدخلها في مجال التطور المنتظم وفق فترات زمنية محددة ، ومن هذا الإتجاه نجد بأن التطوير ليس له تعريف محدد وموحد متفق عليه فهناك إختلافات حول المفهوم تطبيقا ونظريا بين المهتمين بهذا الحقل التنظيمي ، وعليه نجد بأن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على النقاط التالية :

- "تعميق الشعور بأهداف التنظيم ورؤيته المستقبلية .
- تقوية العلاقات الشخصية والاتصالات والتعاون.
- تشجيع إتجاه حل المشكلات في مواجهة الصعاب بدلا من أسلوب تجنب المشكلات .
- تطوير الخبرات في العمل قادرة على بعث الحماس لدى العاملين.
- دعم السلطة المستمدة من المركز الوظيفي القائمة على المعرفة والمهارة.
- زيادة المسؤولية الشخصية للتخطيط والتنفيذ .
- تشجيع الرغبة الشخصية بالتغير" (2) .

ويتضح من ذلك ما يلي :

- "يتضمن التطوير التنظيمي دراسة منتظمة لمكونات المنظمة وظروفها، ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.

1- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج والإستراتيجيات ، ط5، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، جدة السعودية ، سنة 2009، ص 59 نقلا عن :

Richard ,Bêchard, organization développment stratégies and modelés calife Addison Wesley Co 1969,p2 .

2- ريم رمضان ، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة لمنظمات سورية ،رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة دمشق سوريا ، سنة 2005، ص44 .

- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التطوير التنظيمي بناء على المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، والإتصالات، الثقافة والعلاقات بين الأفراد والجماعات، وأساليب إدارة الصراع، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها نجاح إدارة التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة.
- يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات في البيئة الخاصة الداخلية أو الخارجية.
- يمكن أن يشمل التطوير التنظيمي على كافة أبعاد المنظمة بأكملها أو جزء منها ويوقف ذلك مدى إستقلالية ذلك الجزء عن بقية أجزاء المنظمة كنظام مفتوح يتأثر ويؤثر.
- يتضح مما سبق وجود تداخل وإرتباط بدرجة كبيرة بين إصطلاح إدارة التطوير وإدارة التغيير التنظيمي رغم وضوح الإختلاف بين دوافعها ومجالاتها وكذلك منهج تنفيذها<sup>(1)</sup>.
- تعتبر عملية التطوير التنظيمي إستراتيجية تغيير لتطوير المنظمات على الصعيد المهني ، والهدف الأساسي من التطوير التنظيمي هو مساعدة المنظمات للقيام بتغييرات وتحولات من وضعها الراهن الى الوضع المستقبلي المرغوب.

كما يتسم التطوير التنظيمي بجملة من الخصائص والمكونات تتمثل في مايلي :

### 1-2- خصائص ومكونات التطوير التنظيمي :

#### 1-1-2- الخصائص :

- "يعتمد على إجراء البحوث الفعلية التي تتضمن تجميع البيانات عن الوحدات و الأقسام في المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها المنظمة.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى كفاءة المنظمة.
- إستهداف تغيير قيم وإتجاهات ومعتقدات الموظفين، لذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.
- يستهدف تغيير المنظمة في إتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الإستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفاعلية التنظيمية"<sup>(2)</sup>.
- نلاحظ بأن التطوير عملية طويلة المدة الغرض منها تهيئة الأفراد العاملين بالمنظمة لشغل مناصب وظيفية ومسؤوليات" فهي التحول من وضع معين مغاير تماما لما كان عليه الوضع سابقا ، يكون هذا التحول في الشكل والنوعية والغاية من الوظيفة "<sup>(3)</sup>.

1- أوسرير منور ، سعيد منصور فؤاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 270 .

2- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 3 .

3- علي السلي ، تطوير الفكر الإداري ، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت ، سنة 1975، ص 225 .

"خطة طويلة الأجل هادفة لزيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة ، قصد إيجاد حلول لبعض المشاكل المترتبة على التغيرات المحتملة مع ما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات " (1) .

- خطة طويلة الأجل لتحسين أداء المنظمة في طرق حلها للمشاكل ، بالإعتماد على التجديد والتغير في ممارستها الإدارية ، بحيث أن المجهود التعاوني بين الإداريين ومعرفة الخصائص البنوية والتنظيمية ، بالبيئة المحيطة بالمنظمة يؤدي ذلك إلى إحداث التطوير التنظيمي من أجل الزيادة في المرونة الإدارية والرفع من قدراتها في تحقيق الأداء العالي .

إنطلاقاً من التعاريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :  
\* " يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها، حيث يكون مخططاً مسبقاً تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.

\* التطوير التنظيمي هو عملية ضرورية للمنظمة ، التي تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها ، و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والإبتكار للتكيف مع البيئة المحيطة .

\* التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة ومن ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة إستغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

\* التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية وينطبق إبتداءاً عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح ، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.

\* فالتطوير التنظيمي إذن هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية و استراتيجيات وعمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية : تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، إستجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء التنظيمي وتنشيط قدرات مواردها البشرية" (2) .

1- محمد الصرفي ، التطوير التنظيمي ، ط1، دار الفكر الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، سنة 2007 ، ص 7 .

2- محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الملتقى الدولي

الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، يومي 18 و 19 ماي 2011 ، منشورة في مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة ، المجلد 2 العدد 2 سنة ديسمبر 2011 ، ص 115 .

### 2-1-2- مكونات التطوير التنظيمي :

يتضح لنا بأنه يهتم بدراسة أوضاع وظروف المنظمة ، يتطلب وضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك خدمة للتطوير المستمر يهدف إلى :

- تدعيم كفاءة المنظمة وفعاليتها الإنتاجية ، بالتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية من " خلال البرامج التي تهدف لمساعدة المنظمة على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها ، وتزويدها بالمعلومات والعمليات التنظيمية التي تمكن المدراء من إستحداث أسلوب الإدارة بالأهداف بديلا عن الإدارة التقليدية " (1) .
- التطوير التنظيمي مجهود هادف أساسي من اجل تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها .
- يهدف للرفع من قدرات المنظمة في معالجة مختلف التغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة ، وتحسين قدرتها في مواجهة المشكلات الداخلية والخارجية .
- "التخطيط لإحداث نوع من التكامل بين أهداف المنظمة والحاجات الفردية ، الجماعية ، بتشجيع الأفراد على تحقيق أهدافهم الخاصة المتعلقة بالأداء والرضا الوظيفي " (2) .
- خلق الثقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، وزيادة ديناميكية الجماعة ووتيرة عملها .
- توسع قنوات الإتصال بالإعتماد على المشاركة في فهم الأمور التنظيمية وأساليب الإدارة وظهور الرقابة الذاتية وإعتمادها بديلا للرقابة الإدارية .
- تدفق المعلومات والمعطيات يسهل من عمليات إتخاذ القرارات الإدارية في مجال الوظائف .

يختلف التطوير عن التدريب من حيث تحديد الأهداف العامة والتقييم والفاعلية ، وكفاءة البرامج ، فالتطوير يحدد أهدافه بعموميات موجهة للوصول للرؤية المستقبلية بدون مراعاة المشاكل التي تعترض برنامج التطوير .

يعتبر التطوير التنظيمي من المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي بمشاركة الموظفين في إقتراح التغيير والقيام بعملية تنفيذه ، يتعلق بتسهيل عملية تغيير نظم العمل داخل التنظيم والتركيز على تغيير إتجاهات وقيم العاملين وفق توجهات إستراتيجية للمنظمة ، "التي تعتمد على خطة طويلة الأجل لتطوير نظام متكامل في المنظمة ، الغرض منه تحسين أدائها وتجديد ممارستها بالإعتماد على الجهود التعاونية لمختلف الأطراف من داخل المنظمة مثل العمال والهيكل والإجراءات ، وخارجها متمثلة في البيئة المحيطة والعملاء والزبائن بمعنى أنه عملية مخططة مستمرة تهدف لإحداث التغيير التنظيمي وتنمية العاملين ، من

1- سمية سعال ، صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك DML ، مجلة دراسات في علم الإجتماع المنظمات ، المجلد الأول ، العدد 10 ، جامعة الجزائر2، سنة 2017 ص 82 .

2- بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2009 ، ص 27 .

أجل إنتاج سلع وتقديم خدمات عالية الجودة ، بالإعتماد على إبداع وإبتكار الموظفين المعرفية ومهاراتهم الجماعية في العمل<sup>(1)</sup> .

التغيرات المستجدة والمؤثرة على نشاط المنظمة تستوجب منها إستيعاب ما يحدث في محيطها الداخلي والخارجي بحيث للإدارة العليا دورا مساهما فيه ، من خلال زيادة الفعالية بالقرارات الصحيحة وتطوير مهارات ومعارف الأفراد والقضاء على المشاكل التي تظهر في بعض سلوكيات العمال بالتوجيه والإرشاد ودعم التوجه الجماعي للمنظمة ، وهذا أكده (Wendell French) الذي يعتبر التطوير جهدا طويلا الأجل من أجل تحسين عمليات إيجاد الحلول للمشاكل والتجديد في المنظمة ، بإدارة المنظمة وفق ثقافة تنظيمية فعالة تعتمد على العمل المشترك والتعاوني بالإهتمام الخاص بالأفراد والجماعات وتمهينة الظروف الضرورية لأداء العمل<sup>(2)</sup> ، بحيث تتاح لكل عامل الفرصة الكاملة في أن يشارك ويطور نفسه في حدود قدراته ويمكن تحقيق ذلك بالطرق الثلاثة التالية:

- إعادة تطوير تنظيم المنظمة للوصول إلى اللامركزية وتحقيق مبدأ تفويض السلطة.
- إعادة تطوير لجان الإنتاج وتوزيع نشاطها على مستوى المنظمة عن طريق اللجان الفرعية.
- إعادة تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يؤدي إلى إتاحة فرص للترقية الداخلية أمام جميع العاملين وبذلك يتمكن العاملون من الصعود في السلم الوظيفي والوصول إلى أعلى مستويات المشاركة في عملية صنع القرارات عندما يتوفر لديهم الإستعداد والقدرة .

### 2-2- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي :

#### 2-2-1- الأهمية :

- يعتبر من الأنشطة المهمة في المنظمة الحديثة بحيث أنها تحتاج لأفراد مؤهلين لهم مهارات عالية ، يكتسبونها بالتحديث المستمر وفق برامج ذات أهداف موجهة للعاملين بشكل منظم ، خصوصا فيما يتعلق بمجال تنمية المعارف و التكنولوجيا الجديدة في المنظمة ، بإدراك الإدارة العليا للمستويات الإدارية ونوعية الأفراد الذين يجب تطويرهم التي تمكنهم من التقليل والقضاء على ظاهرة التقادم الإداري في المنظمة وفق مايلي :
- "تدعيم كفاءة المنظمة وزيادة فعالية العمال والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية كما ونوعا .
  - تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها بالقدرة على الإبداع والإبتكار .
  - إنشاء علاقات توازن بين البيئة المحيطة والمنظمة بإستخدام السلوك النموذج في المنظمة .
  - التخطيط على مستوى التنظيم من طرف الإدارة العليا لزيادة الكفاءة الإنتاجية .
  - العمل التعاوني لإدارة أكثر فعالية تركز على البيئة التنظيمية وإستخدام الأساليب العلمية في العمل .

1- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2007 ، ص 18 .

2- زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

- دعم القرارات الإدارية من أجل معالجة المشاكل بإتخاذ القرارات الصحيحة<sup>(1)</sup> .
- تحسين من مهارات العلاقات الإنسانية في المنظمة ، التي تعتبر من المهارات المطلوبة في المنظمة .
- معرفة الواقع التنظيمي في المنظمة يؤدي لوضع الخطط الصحيحة والأهداف التنظيمية بالإعتماد على برامج التطوير الجيدة .
- 2-2-2- أهداف التطوير التنظيمي : تهدف هذه العملية في المنظمة إلى مايلي
- زيادة فعاليات العمليات والوظائف الداخلية للمنظمة ، من خلال تحسين الرضا الوظيفي للعمال .
- إحداث تغيرات شاملة في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع قدرات العمال ومختلف السياسات والإجراءات العملية التنظيمية في المنظمة ، أساسها المحافظة على متطلبات العمل والوظائف والأفراد.
- إستباقية تحديد المشاكل ومعرفة أسباب وقوعها مع ضرورة وجود حلول لها تكون ذات فعالية بالوسائل الملائمة لتقييمها والنتائج المتحصل عليها من تطبيق التطوير التنظيمي .
- توفير بيئة عمل تنظيمية مثالية بتحديد المدخلات والمخرجات ، من أجل المنظمة حاليا ومستقبلا بالوصول لتحقيق الأهداف المقصودة المخطط لها من طرف المنظمة والغرض من عملية التطوير وفق خمسة مستويات :
- "المستوى الفردي بزيادة الحماس المعنوي الذاتي ، بالرضا والتحفيز ، بالمشاركة والمعارف المكتسبة الفردية والجماعية ، المسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية في العمل .
- المستوى التنظيمي : بزيادة القدرة التنظيمية الموجهة لإيجاد الحلول للمشاكل ، والإنتفاع على مقتضيات البيئة الخارجية وما لها من تأثيرات ، الإهتمام بجودة الحياة العملية بتحديث منظومة القيم والمعايير الإجرائية ، وتفعيل أهداف البقاء والنمو المستمر للمنظمة بالكفاءة والفعالية الضرورية .
- المستوى الجماعي : بإكتساب الثقة بين الأفراد بالعمل التعاوني المشترك من خلال المسؤولية الجماعية في التخطيط والتنفيذ ، وإتخاذ القرارات المطلوبة الصحيحة .
- المستوى الداخلي للتكيف : مع الثقافة التنظيمية السائدة بإحداث بعض من التغيرات في نوعية القيم وإتجاهات ، وتحسين سلوكيات الأفراد داخل الجماعة وبالتوفيق بين الأهداف العامة والخاصة .
- المستوى الخارجي للتكيف : بالإنتفاع على البيئة الخارجية من حيث التخطيط والتوقع المستقبلي للمنظمة بإيجاد علاقة تبادلية في مجال العمل بين الأفراد والجماعات وبين المنظمة بالإشراف الجيد المتواصل<sup>(2)</sup> .

1- بوغليطة إلهام ، أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة الجزائر ، مقالة منشورة في مجلة ( رماح ) للبحوث والدراسات مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الإقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن ، العدد 14 ديسمبر سنة 2014 ، ص 122 .

2- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 325 .

والجدول رقم (14) يوضح أهداف التطوير التنظيمي في المنظمة<sup>(1)</sup> :

الأهداف العملية	الخصائص والمميزات
نظام قابل للتجديد	من أجل البقاء والتكيف ، نوعية الوظائف ، الجهد المتواصل ، المرونة في الأداء ، قوة في الهيكل التنظيمي المستمد من الدور الوظيفي .
تعظيم كفاءة التنظيم الرسمي وغير الرسمي	الإعتماد على وسائل تحسين والتطوير المستمر ، القيام بعمليات التحليل لنظام الأدوار والوظائف ، أداء المهمات بالشكل الصحيح المتوازن ، توزيع الموارد المادية والمالية والبشرية على أساس نظام المعلومات الراجعة والمرتدة بالتغذية العكسية .
التعاون والتقليل من الصراعات	بين الأفراد والمجموعات في المستويات الإدارية ، والإستفادة من الجهود من خدمة لأهداف المنظمة ، إستغلال الإمكانيات داخل التنظيم للوصول للإنتاجية .
مناخ تنظيمي	مواجهة الخلافات والصراعات ومعالجتها بالقضاء على مشاكلها .
إتخاذ القرارات	التي تكون ناتجة من المعرفة وليس الوظيفة بإدراك أفضل المصادر والمعلومات المتوفرة

إجمالاً نستطيع القول بأن التطوير التنظيمي تركز أهدافه على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

"المحور الأول: المستفيد من التغيير سواء أكان الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل.

المحور الثاني : المستهدف من التغيير من إحداث التغيير الفكري أو إحداث التغيير السلوكي أو إحداث التغيير الإجرائي أو إحداث التغيير الهيكلي.

المحور الثالث : مجال التغيير وأين يكون، والعلاقات التي يشملها مثل إحداث التغيير في القدرات الشخصية للأفراد أو إحداث التغيير في العلاقات بين الأفراد أو إحداث التغيير في قدرات جماعة العمل أو إحداث التغيير في العلاقات بين جماعات العمل"<sup>(2)</sup> .

3-2- تصنيفات التطوير التنظيمي وأنواعه :

2-3-1- تصنيفاته :

إكتساب الأفراد المعرفة والمهارة والخبرة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات إدارية وخدمية أكبر وذات متطلبات أكثر، "يصف معهد الشؤون الأفراد وتطوير الأداء المهني عملية التطوير الأخرين بأنها أفضل عمليات التطوير الممكنة لبعث قدرات كبيرة للموظفين ، من أجل تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمة بتطوير الأفراد لأنفسهم ، أما لجنة الخدمات القوة البشرية تعرف التطوير على أنه إزدياد في نمو القدرات الفردية والجماعية للأفراد في المنظمة، والوصول بها لتحقيق درجات عالية من الوعي الإدراكي والسلوكي

1- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 75 .

2- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سبق ذكره ، ص 245.



بالتعلم والتدريب وتطبيق برامج التطوير الذي يعتمد على توفر عناصر الخبرة والدعم والإرشاد والتوجيه<sup>(1)</sup>، ويتضمن بعض من التصنيفات المتمثلة في :

أ- تطوير الأفراد والجماعات : بالقيام بعمليات إحداث التكيف مع المتغيرات المختلفة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ، بإكتسابهم مهارات الإندماج والتأقلم مع مختلف الإجراءات والسياسات التي تتخذها المنظمة من أجل إتخاذ القرارات الصحيحة وإيجاد حلول للمشاكل المترتبة عن مقتضيات العمل ، يؤدي ذلك بهذه الطريقة لإحداث الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية في المنظمة .

ب- تطوير الإدارة : بإستهداف الإستراتيجيات التي تتلأَم ومتطلبات منظومة العمل في المنظمة ، بتوفير كل ما يحتاجه العامل من أجل أداء أعماله بالشكل الصحيح ، يكون ذلك وفق توزيع المهام وتحديد المسؤوليات ومختلف الأدوار بين الوحدات والأقسام ، أساسها ومعيارها الكفاءة الوظيفية ، مع ضرورة إستعمال هيكل تنظيمي صفته المرنة في ما يخص العمليات الإنتاجية وإنتقال المعلومات والإتصالات ، يساهم في إنشاء مناخ تنظيمي يسمح للموظفين بالقيام بعملياتهم وفق برامج مختارة منتظمة ومنظمة من طرف المنظمة ، والإدارة في هذا المجال تركز على مساعدة العمال من أجل تطوير حياتهم المهنية في العمل ، بتوفير المعلومات والمعارف المطلوبة لإدراك العاملين لمختلف أهدافهم التنظيمية والمهنية ، وهي مسؤولية الأفراد لأنها تتعلق بما يحققه من خلال شغله للوظائف وما يقوم به من أعمال وواجبات إدارية وإنتاجية موجهة بالأساس خدمة لمصلحة المنظمة العامة والأفراد خاصة .

ج- تطوير المنظمة : مصطلح يطلق على مجموعة من الإستراتيجيات والتقنيات والمناهج ، تقوم على البحوث في العلوم السلوكية تستهدف الأفراد والمجموعات وفرق العمل ، والمنظمة كاملة من خلال العمل على إحداث تغير في ثقافة المنظمة العامة ، يتم ذلك وفق وضعها في وضعية تنافسية بحسب طبيعة نشاط عملها ، وإتجاه إنتشاره والفيئات التي تتعامل معها ، وعليه تسعى المنظمة جاهدة لتوفير مكانة لها تحتوي متطلبات وإجراءات منظومة العمل من أمن وسلامة مهنية وفق قواعد وأساليب تنظيمية عالية الدقة والجودة ، مهمتها الرفع من جودة المنتج والخدمات المقدمة كما ونوعيا ، بإستحداث فرق عمل فردية وجماعية منظمة وسياسات عمل مفهومة وواضحة المعالم متبعة الإجراءات بتطبيقها فعليا بالإعتماد على القيم والعادات السائدة في المنظمة ودمجها وتوجيهها بالإحتواء لمختلف مضامينها بما يساهم في تثبيت موقع ومكانة المنظمة داخليا وخارجيا .

### 2-3-2- أنواع أنشطة التطوير التنظيمي :

أفاد الخبراء في التطوير التنظيمي المنظمات بالعديد من أساليب وطرق التدخل في المنظمة، ومن بين الأساليب المفيدة في إختيار طرق التدخل ما يستند إلى المستهدف من التطوير التنظيمي، فمن الأساليب ما يمكن إستخدامه في تحسين أداء الأفراد، وما يمكن إستخدامه في علاقة العمل بين إثنين أو ثلاثة أفراد، وما يمكن

1- باري كشواي ، مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

إستخدامه في النشاط الوظيفي للجماعات، وما يمكن إستخدامه في العلاقة بين الأفراد وتحسين أداء المنظمة ككل، وفيما يلي بعض هذه الأساليب

أ- "التطوير التنظيمي الخاص بالفرد: كان تدريب الحساسية (Training Sensitivité) من أكثر أساليب التطوير التنظيمي المبتكر في هذا الصدد، ومن خلاله فإن جماعة تتكون من حوالي عشرة متدربين يتم في معالجة العلاقات الشخصية، وعادة يتم إرشادهم بواسطة أحد المدربين لزيادة حساسيتهم ومهارات إنتقاء المشتركين من الأفراد الذين يمكنهم تحمل ما يحدث في هذا النوع من التدريب .

ب- التطوير التنظيمي لأجل إثنين أو ثلاثة أفراد : يعتمد هذا الأسلوب في التطوير على تحليل المعاملات (Transactionnel Analyses) والذي يركز على أنماط ومحتوى الإتصالات ، المعاملات والرسائل بين الأفراد، يعلمهم كيفية إرسال الرسائل الواضحة والدقيقة، وكيفية الإستجابة لهذه الرسائل، ويحاول تحليل المعاملات والتقليل من الإتصال المثبط والتي تكون فيها فكرة الرسالة نفسها غامضة بالإضافة إلى تنمية مهارات التواصل .

ج- التطوير التنظيمي لأجل الفرق أو الجماعات : تستخدم فيه العملية الإستشارية، حيث تعمل الجماعة أو الفريق أعضاء المنظمة مع الإستشاري، لتوضيح علاقات العمل الخاصة ، وتنمية مهارات التشخيص في هذه الحالة يساعد أعضاء الجماعة على تغيير أسلوب العمل، الذي يستخدم في تحليل الأنشطة وتخصيص الموارد وحل المشاكل، وبناء الفريق (Team Building) ، والعلاقات داخل الفريق أو الجماعة، و التعاون فيما بينهم .

ح- التطوير التنظيمي الخاص بالتفاعل الداخلي في المنظمة: ويمكن للمنظمة هنا أن تستخدم أسلوب إجتماع المواجهة (confrontation Meeting) وذلك لتقييم وضعها أو حالتها الصحية، وتنمية الخطط للتصرف الضروري لتحسين الأداء، فقد يكون هذا في إجتماع ليوم واحد لجميع المديرين بالمنظمة، حيث يقومون فيه بمناقشة المشاكل وتحليل الأسباب المسببة لها، والتخطيط للتصرفات العلاجية المناسبة، ويستخدم إجتماع المواجهة بعد حدوث تغيير تنظيمي رئيسي .

د- التطوير التنظيمي للمنظمة ككل : بغرض تطوير المنظمة ككل فإنه يمكن إستخدام أساليب التغذية المرتدة للإستقصاء (Survey Feedbacks Techniques) وتنطوي هذه الأساليب على القيام بإجراء إستقصاء للإتجاهات، وتقديم تقارير منتظمة بالنتائج لأعضاء المنظمة، والذين يتخذون القرارات المناسبة لحل المشاكل وتصحيح الإختلالات التي كشف عنها الإستقصاء"<sup>(1)</sup> .

1- نقلا عن علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية د راسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط رسالة دكتوراة العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2012،2013، ص75 .

والجدول رقم (15) يوضح الفرق بين مداخل التطوير الثلاثة<sup>(1)</sup>

الخاصية المدخل	المدخل التنظيمي	المدخل الفردي	المدخل الجماعي
التركيز	على المنظمة	على الفرد	على الجماعة
البعد الرئيسي	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير المستقل	المنظمة	الفرد	الجماعة
تكافؤ القوى	الفرد قوة واحدة	قوة غير متكافئة	قوة متكافئة
درجة الشمول	جزئيا أو كليا	أقل شمولاً	شامل
الدور الأساسي في التطوير	تطوير المنظمة أولاً	تطوير الفرد أولاً	تطوير جماعات العمل

مما سبق نستنتج أن التطوير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وألية للتجديد المستمر من خلال التحليل و إتخاذ القرارات الملائمة و إستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الإعتبار التحديات البيئية.

ومن أجل تطوير المنظمة يجب عليها أن تعمل على تحفيز كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء وبالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في إكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الإعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية المتطلبات ، وعليه فإن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير و التطوير يجب أن تكون لغرض إنجاز مجموعة من المتطلبات ومن بينها :

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية وتحسين الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.

- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

- العمل على تكامل كل من أهداف التنظيم، أهداف العاملين، أهداف العملاء وأهداف المجتمع<sup>(2)</sup>.

4-2- مميزات التطوير التنظيمي وإفترضاته :

1-4-2- مميزات التطوير التنظيمي :

يعتبر عملية تنظيمية تتضمن جمع البيانات والمعلومات وتشخيصها ، من أجل القيام بعمليات التخطيط والتنفيذ وتقييم تلك القرارات والنشاطات التي تقوم بها المنظمة ، وفق إستراتيجية مفهومة واضحة المعالم

1- عامر سامح عبد المطلب ، قنديل علاء محمد سيد، ط 1 ، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الأردن ، سنة 2010 ص 21 .

2- محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 117 .

محددة الزمن مقدرة الإمكانيات بمشاركة ومساهمة العمال ، تشتمل جميع أقسام ووحدات الموجودة في الهيكل التنظيمي الذي يتم إدارته من أعلى بإتجاه الأسفل بزيادة الإتصال بفاعلية وكفاءة ،"فالتطوير جهد شمولي مخطط هادف لتغيير وتطوير العاملين بالتأثير في مجموع القيم والمهارات والسلوكيات ، بإحداث بعض من التغيير في التكنولوجيا المستعملة في إدارة العمل والهيكل التنظيمية ، القصد كله من ذلك تطوير الموارد البشرية بتوفير أساليب عمل جديدة التي تضمن تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة"<sup>(1)</sup> .

- من حيث أنه جهد تنموي مخطط باستخدام التشخيص المدروس للقضاء على المشاكل التي تظهر في المنظمة وبالتالي العمل على إيجاد أليات الإستفادة من مختلف الموارد المادية والبشرية ، التي تحتوي التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، بالتعامل مع الهياكل التنظيمية والأهداف والإجراءات ، يهتم بكافة السلوكيات في المنظمة ، من مهارات وخبرات وتجارب ومعارف متعددة .

-"التطوير التنظيمي إستراتيجية ذات تغيير مستمر ومتواصل منظم بشكل صحيح ، لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة والخاصة للأفراد ، بالإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يؤدي لتطوير قيم ومعتقدات سلوك الأفراد"<sup>(2)</sup> .

- إشراف الإدارة العليا من حيث البرامج والنتائج ، بالإمداد بالمعلومات والمصادر التي تفيد في تطبيق البرامج بالإلتزام الكامل بخطط واضحة الأهداف الموضوعية التي تهدف لزيادة القدرة والكفاءة التنظيمية ، بتحديد نموذج للتنظيم من خلال الإنتقال من وضع قائم حاليا إلى ما يجب أن يكون من وضع جديد يتضمن على التنوع في عمل الوحدات والأقسام التنظيمية ، التي يكون فيها دور وظيفة التنظيم محددة في الهيكل التنظيمي وبالتالي الإستفادة من العناصر المادية والبشرية ، التي لها القدرة على إتخاذ القرارات وفق توفر المعلومات والمصادر المتنوعة من المعارف والمهارات .

-"كما أن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على تعميق الشعور بأهداف التنظيم ورؤيته الإستراتيجية بتعزيز وتقوية العلاقات الفردية والجماعية بالتعاون ، وتشجيع العمال لإيجاد الحلول للمشاكل التنظيمية ، بدعم الرغبة بالتغيير وزيادة المسؤولية الفردية للتخطيط والتنفيذ ، من طرف السلطة المسؤولة عليهم من الإدارة العليا وكذا من خلال المركز الوظيفي في التنظيم الذي يقوم على المعرفة والمهارة والكفاءة المكتسبة "<sup>(3)</sup> .

- البحث عن إيجاد فرق عمل ومجموعات عمل ذات إرتباط هيكلي وتنظيمي ، بالعمل المتجانس والتنسيق بتوجيه الجهود لمختلف المستويات الإدارية والإنتاجية ، بالتفاعل داخليا وخارجيا مع معطيات البيئة المحيطة بتوفر المنظمة على قدرة ونظام عمل يتأقلم ويتجدد وفق البحث والتخطيط والتطوير للممارسات بالتغذية العكسية الراجعة من إكتساب المنظمة والأفراد للتعلم والتجربة .

1- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 322 .

2- عالية جواد محمد العلي ، سيف الدين عماد أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 171 .

3- ريم رمضان ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

يتضح لنا بأن التطوير التنظيمي أو تطوير المنظمات ذلك التغيير الشامل المنظم ، لتجديد قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي وماله من تأثيرات ، بتحسين جودة إتخاذ القرارات وتحسين التكيف بالإعتماد على عنصر الزمن طويل الأجل تكون نتيجته الحالية والمستقبلية بإحداث تغيرات متوقعة في القيم والمعتقدات وإتجاهات الأفراد ، بدمج التفاعل بين الأفراد والبيئة والتعاون بينهما ، في تحقيق المصالح والأهداف العامة للمنظمة والخاصة للعاملين ، بتوفير وسائل وأدوات تساهم في الرفع من الأداء الكلي للمنظمة ،

ونلخص مميزات التطوير فيما أشار له (Harvey, Brown) :

- " قيادة التغيير وفق إستراتيجية مخططة تهدف لتحقيق التغيير في المنظمة .
- المشاركة من خلال العمل الجماعي والتعاون بين الرئيس والمرؤوس .
- الأداء بالتركيز على طرق معينة لتطوير ودعم الأداء والجودة .
- العلاقات الإنسانية بالقيم والأعراف التي تهتم بها المنظمة من أجل الرفع من قدرات المنظمة .
- النظام بترسيخ الوضع المنظم ، يتعلق بتحسين العلاقات المتبادلة بين الأقسام والوحدات ، الجماعات والأفراد يتم فيه التفاعل والتداخل في المنظمة .
- العلمية بالإعتماد على الإجراءات التي تستهدف زيادة فعالية المنظمة العملية وفق برامج هادفة للتطوير"<sup>(1)</sup>
- 2-4-2- إفتراضاته : يحاول التطوير التنظيمي التخطيط لعملية تغير منظم وهاذف ويستثني المبادرات المفاجئة الحدوث والمتوقعة بإدراك مايلي :
- خصوصية كل منظمة في القيام بعملية التطوير يختلف من منظمة لأخرى بحسب الإمكانيات والإحتياجات.
- إحتواء التغيرات المخططة على المعرفة السلوكية والثقافية للأفراد في المنظمة .
- التواصل الإيجابي بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية بمعرفة قدرات الأفراد وإمكانياتهم والإهتمام بها مع ما يتلائم والعوامل المؤثرة الخارجية .
- إستهداف برامج تطوير فرق العمل الجماعية مع ما يتناسب وأهداف المنظمة .

1- عالية جواد محمد العلي ، سيف الدين عماد أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 173 نقلا عن :

Harvey, DBrown,R,D ,Amex éventail approche to organisation développent new jersey practice hall inca 2001p5.

والجدول رقم (16) يوضح أهم افتراضات التطوير التنظيمي<sup>(1)</sup> :

المنظمات Organisations	المجموعات Groups	الأفراد Individuels
- التغيير في مكونات التنظيم له الأثر الكبير على مسار المنظمة التنموي من خلال التغيير في ثقافتها وإتجاهات الأفراد والمجموعة . - بناء هيكل تنظيمي وظيفي يمتاز بالمرونة وفق تلبية الإحتياجات .	- إشباع حاجات الأفراد والجماعة بإعتبارهم عوامل نجاح المنظمة بالتأثير في سلوكياتهم . - تطوير مهارات التعامل مع الأفراد داخل جماعات العمل في المنظمة	- رغبة الأفراد في التطور والنمو وتطوير قدراتهم والرضا الوظيفي بتوفير مناخ تنظيمي ودعم توجيهمي - تحمل المسؤولية والرفع من فاعلية الأداء بإظهار قدراتهم وطاقاتهم المهنية والمعرفية .

5-2- مراحل وأساليب التطوير التنظيمي :

1-5-2- مرحله :

يعتبر التطوير التنظيمي من المناهج المتخصصة في إحداث التغيير، من خلال مشاركة الموظفين والإدارة العليا للمنظمة في تطوير نشاطها وتنفيذ تحديثها ، إعتمادا على توفر المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاط الموظفين وإدارتهم لأعمالهم ، وفق محددات سلوكية وظيفية تهتم بتحسين مستواهم الفعلي والتطبيقي للعمل بكفاءة تنظيمية ، معتمدين على :

- تغيير القيم والإتجاهات والمعتقدات الوظيفية بالإشتراك الفني والهيكلية للإجراءات الممارسة في الوظائف التنظيمية ، بإيجاد حلول سريعة وصحيحة لمختلف المشاكل والإستجابة المتواصلة للظروف المحيطة بجودة العمل وزيادة فعالية المنظمة .

- التركيز على الخصائص البنوية والتنظيمية من أجل زيادة المرونة للمنظمة والرفع من قدراتها وسرعة أدائها"بالإمتثال للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية تحسين أداء الموارد البشرية ، بما يضمن تحقيق منظومة عمل هادفة لكل الأطراف المشاركة في العملية المتكاملة للتطوير في المنظمة"<sup>(2)</sup> .

- الإعتما على تجميع البيانات والمعلومات التي لها أهمية في عملية تطوير العمال في المنظمة ، بتجميع حجم كبير من المعارف والمهارات والخبرات والإستثمار فيها خدمة لمصلحة المنظمة والأفراد .

والتطوير التنظيمي كغيره من المفاهيم الإدارية التي تعتمد المنظمة في إدارة أنشطتها المختلفة ، له ثلاث مراحل أساسية تتمثل في مايلي :

1- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

2- أحمد محمد حسن ، إدارة التخطيط والتنظيم ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2007 ،

أ- مرحلة التشخيص (Diagnoses) من أهم مراحل برامج التطوير بحيث أن التشخيص الذي يكون أساسه خاطئ يؤدي لنتائج خاطئة ، ويكلف التنظيم الجهد والوقت والتكلفة ، يبدأ بعملية تحديد وسيلة التغيير المناسبة وفق برامج تستند على تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها الداخلية والخارجية بتقييم الوضع القائم وما يجب أن يكون عليه من خلال الأهداف التي تم وضعها قابلة للتحقيق ، بمعنى معرفة وإدراك النقص في المنظمة ومتابعة البرامج التي تهدف لزيادة كفاءة العمال الإنتاجية ، بتحديد المشكلة الحقيقية التي تحتاج للمعالجة والعناصر التي أدت لحدوثها، مع إمكانية إيجاد الحلول المناسبة فالتشخيص المناسب للمشاكل وإيجاد الحلول الضرورية له تجنب المنظمة الهدر في الإمكانيات والقدرات وريح الوقت وتوفير الجهد وتقليل التكلفة .

ب- مرحلة التداخل (Intervention) والتهيئة (Unfreezng): من خلال القيام بعملية التشخيص الصحيح والمناسب يؤدي ذلك لمرحلة أخرى تتمثل في استخدام وسائل تداخل لإيجاد الحلول للمشاكل التي تظهر في المنظمة ، القصد من مرحلة التداخل توفير إجراءات تساهم في عملية زيادة الفعالية تشمل التقنيات بوسائل إستراتيجيات التداخل بين المنظمة والمحيط الخارجي بحيث أن الأمور الداخلية بتوفير التعلم والتدريب والمناخ المناسب للعمل ، وكثيرا من التشجيع والتحفيز والدعم بالتوجيه والإرشاد ، والأمور الخارجية بإدراك مخاطر البيئة الخارجية وتأثيراتها بالإحتياط من تحولاتها وتغييراتها المتسارعة بتوفير برامج وإستراتيجيات التغيير التي تتماشى مع كل المستجدات بالمرونة المطلوبة والتأقلم والتكيف معها .

ج- مرحلة التقييم (Evaluation) : بالقيام بعملية مراقبة النتائج والمحافظة على طيبيع التواصل بين المنظمة ومن يوجد بداخلها ، موارد بشرية ومادية ومالية وتكنولوجيا ، بالتقييم للنتائج والأهداف التي تم تحقيقها بعد تنفيذ تلك البرامج ، يؤدي لمعرفة مواطن الخلل والضعف والقوة وبالتالي إدراك قوة أو ضعف المنظمة وجوانب التي يجب تعزيزها وتقوية إحداثياتها المتواصل والمستمر ،

والجدول رقم (17) يوضح مراحل التطوير التنظيمي<sup>(1)</sup> :

ناتجة	مكوناته	نوعية التغيير
تحقيق الذات والإعتمادية والتغيير في الممارسات الفردية والجماعية	القيم الثقافية (الإنجاز ، الإستقلالية ، مراقبة الذات )	التشخيص
التعاون والمشاركة لتحقيق الأهداف الموحدة	فلسفة المنظمة (النظام التكنولوجي ، البناء الهرمي ، التنافس ، الأهداف)	التداخل
التنبؤ والإستعداد وعلاج شامل للمشاكل بالمشاركة والتخطيط طويل الأجل من أجل مواجهة الصراعات ، الإبتكار والإبداع لتقديم خدمات متناسقة	أساليب تشغيلية (إستجابة للأحداث ، المعالجة للمشاكل ، التخطيط ، تسيير الصراعات ، النمطية في الإدارة ، الخدمات المعرفية )	التقييم

2-5-2- أساليب التطوير التنظيمي (Types of Applications) : يوجد أربعة تطبيقات للتطوير التنظيمي

منها :

- "التطبيقات الإنسانية (Humann Procès Applications): بالإعتماد على الأساليب العمليات الإنسانية تستهدف بصفة عامة الإهتمام بسلوكيات الآخرين في النواحي الإنسانية بتحسين مهارات العلاقات الإنسانية للموظفين بتنمية كفاءة فهم سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ، وزيادة قدراتهم التفاعلية داخل الجماعة ، بالعمل في فرق وجماعات تنظيمية .

- التطبيقات التكنولوجية والهيكلية : أو ماتعرف بالتطبيقات التكنوهيكلية

(Techno structural Interventions) من خلال إحداث التغيرات المتوقعة في الهيكل التنظيمي والوسائل ، وتصميم الوظائف بهدف التحسين المتواصل والمستمر الفعال في الهيكل التنظيمي للمنظمة بإستخدام مجموعة من الأساليب منها ما يؤدي للتغيير في العلاقات الرسمية وتصميمات العمل وتنوع الوظائف بالإعتماد على تجميع البيانات والمعلومات المطلوبة من أجل إحداث التغيير في منظومة التكنوهيكلية بإستحداث تقنيات جديدة تندمج مع محددات العمل ومتطلبات الموارد البشرية لإدارة الأمور التنظيمية بالشكل الصحيح .

- التطبيقات الإدارية للموارد البشرية (Humann Resource management Applications):

يعتمد المهتمون بتطوير المنظمات على الأسلوب بدرجة كبيرة بهدف إكتساب الموظفين مهارات التحليل وتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وتتم تطبيقات إدارة الموارد البشرية من خلال القيام بعمليات مختلفة تؤدي للمحافظة على هذا العنصر البشري الضروري في المنظمة ، بتوفير إجراءات إستقطاب وإختيار وتعيين

1- من إعداد الباحث بناء على التحليل السابق .



صحيحة في الوظائف المطلوبة وفق للكفاءة والمعرفة والإدراك الوظيفي لمجريات وسيرورة العمل ، وتثبيت وترسيم الموظفين في مناصب عملهم بالمحافظة على مكانتهم وإكتساب مهارات جديدة بالتدريب والتعليم والتطوير لتحقيق الأداء العالي الإنجاز بتفعيل أليات مناسبة في ذلك مثل نظام التحفيز والمكافئة المدروس ، والتخطيط للمسار المهني .

- التطبيقات الإستراتيجية (Stratégique Applications) :

تتمثل في إحداث ممارسات جديدة تتماشى مع برامج التطوير التي تتبعها المنظمة ، تهدف لتحقيق التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية والهيكل التنظيمي للمنظمة والثقافة التنظيمية ، وما يحيط بالمنظمة من مخاطر خارجية وتعتبر الإدارة الإستراتيجية الفعالة للمنظمة التي تستخدم الأساليب التنظيمية الأكثر فعالية وكفاءة منها :

\* التحليل الإستراتيجي للهيكل التنظيمي .

\* الإختيار الصحيح للإستراتيجية الفعالة في المنظمة .

\* إنشاء خطة للتغيير الإستراتيجي وفق المتغيرات المتسارعة التي تحدث .

\* تحديد الأهداف وتوفير أليات تنفيذ الإستراتيجية .

\* ضرورة تقييم الأهداف التي تم تحقيقها وإنجازها والمشاكل المترتبة عنها<sup>(1)</sup> .

- تطبيقات تصميم المنظمة على أساس فرق العمل ( Créatine Tabasse Organisations )

تطبق أغلب المنظمات من أجل الوصول لتحقيق أهدافها وفق الإستراتيجيات التي تم إعتمادها على فرق العمل والقصد من ذلك الأداء العالي للعمال بأحسن كفاءة وإنتاجية ، فإتخذت من الشكل الجماعي في العمل هدفا لها مما يؤدي لإدارة الوظائف وتنوع أسلوب العمل وإجراءاته خدمة للمنظمة والموارد البشرية الموجودة بداخلها .

2-6- نماذج التطوير التنظيمي: ذكر الباحثون والدارسون عدد من نماذج التطوير التنظيمي، التي تستخدمها

الإدارات والمؤسسات لإحداث التطوير حسب ما يلائم ظروفها وإحتياجاتها، ومن النماذج المستخدمة نجد :

2-6-1- "نماذج التأقلم : بحسب طبيعة عمل المنظمة والبيئة التي تعمل بها بحيث تختلف إستجابتها و

تأقلمها مع التغيير وتوسعي لمواجهة هذه الضغوط والتأقلم معها من خلال النماذج التالية :

\* الإدارة المحافظة : تتسم إدارة هذا النموذج بإنخفاض عملية التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من المنظمات

في بيئة مستقرة، ويعتمد على هياكل تنظيمية على درجة عالية من الرسمية والرقابة المركزية الشديدة،

وتتميز بعدم تقبل الأفكار الجديدة أو الرغبة في التجديد، مما يقتل أي مبادرات أو محاولات الإبتكار

والتحديث .

1- نقلا عن جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره ، ص 305 ، 306 .

\* إدارة رد الفعل : تتسم الإدارة في هذا النموذج ببطء درجة التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من المنظمات في بيئة أقل إستقراراً، ويتم التعامل مع المشكلات على المدى القصير، وتواجه التغيير بعد حدوثه، فتصدر عنها إستجابات سريعة غير منظمة .

\* الإدارة القانعة : تتسم إدارة هذا النموذج بإرتفاع درجة التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من المنظمات في محيط مستقر يتصف بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق بين مسؤوليه ، وتركيز التخطيط وعمليات إتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا، مع وضوح الأدوار والإجراءات، تقوم الإدارة العليا بإيجاد الحلول للمشكلات، فتتم الإستجابة بشكل صحيح مع التغيير في المحيط، وتتميز إدارة هذا النموذج بقدرتها على التأقلم .

\* إدارة التوقع : تتمتع إدارة هذا النموذج بدرجة عالية من التأقلم، حيث تعمل المنظمات في محيط متغير، تستخدم أساليب التطوير للتمكن من التعامل مع الظروف المستقبلية قبل حدوث الأثار الناجمة عن عملية التغيير في المحيط ، تتميز منظماتها بقدرتها على مواجهة المحيط المتغير .

2-6-2- نماذج التشخيص : وهي نماذج تساعد مستشار التطوير على تصور حقيقة الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب، وتشمل هذه النماذج مايلي :

\* نموذج الصناديق الستة لـ (Marvin s'Wei bord): طور هذا النموذج ويز بورد ،يتضمن عدد من مكونات ونقاط تنظيمية قد تكون في حالة جيدة أو سيئة وأطلق على هذه المكونات إسم الصناديق، وهي تتكون من ستة صناديق (الهدف أو الغرض، الهيكل التنظيمي، العلاقات، المكافآت، القيادة، الآليات المساعدة .

\* نموذج تحليل مجال القوى : صمم هذا النموذج العالم كيرت لوين، والذي يرى من خلاله وجود نوعين من القوى الكابحة ( التي تعمل على مقاومة التغيير ) والدافعة للتغيير ( التي تعمل على إحداث التغيير)، فالسلوك التنظيمي عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة، والتعامل بين القوتين يعني بقاء التنظيم في حالة توازي تؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي وإستقراره .

\* نموذج الإنسجام والتطابق : يقوم هذا النموذج على إفتراض أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط، وبهذا يعد هذا النموذج الأكثر وعياً بأساليب التطوير التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية ، وهذا ما أشار إليه كلا من (Tasman & Nader) بأن المنظمات في حركية دائمة، توجد علاقة تبادلية بين عناصر التنظيم، وبأن التنظيم وحدة تحويل بين المدخلات والمخرجات .

\* نموذج مكعب التطوير : والذي يحدد ثلاث أبعاد أساسية للإحتياجات التطويرية، تبدأ بالمشكلات، وثانيتها رصد لمختلف التغييرات، وأخرها أساليب التدخل الضرورية<sup>(1)</sup> .

1- نقلا عن محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE سيدي بلعباس ،رسالة دكتوراة علوم تخصص إقتصاد ، ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، سنة 2014، 2015، ص 166، 167 .

### 2-7- العوامل المؤثرة في عمليات التطوير التنظيمي :

من أجل وضع برنامج هادف لتطوير الإدارة العليا ، يجب إتباع الخطوات الأساسية التي تؤدي لفاعلية عملية التطوير تتمثل في :

- "تحديث مؤهلات العاملين بالإعتماد على نشاط المنظمة في مجال عملها ، بتطوير عمالها والمحافظة عليهم مواكبة للتغيرات .

- توفير مجموعة من الأدوات تكون ذات إقناع في حالة إستعمالها من حيث النشاط والأهمية ، والجهد والوقت المتاح قصد تقليل التكاليف وتقليصها للحصول على النتائج المستقبلية .

- توفير المعرفة المتخصصة في التطوير وتصميم البرامج مساعدة للأفراد على إكتساب مؤهلات ومعارف وسلوكيات وإتجاهات محددة تتطلب مهارات التعليم والتحليل المستمر المتواصل .

- الإهتمام بالوظائف التي يجب أن يختص بها تطوير العاملين فيها من خلال توصيف الوظائف بالإعتماد على الأسلوب العلمي في إدراك الأفراد الذين يشملهم التطوير في جوانبه السلوكية بالتشخيص النفسي والإجتماعي

- قوة العمل تحتاج لتطوير مهارات بإنشاء البرامج التطويرية ذات الإختلاف المؤثر في حاجات تعديل السلوك تظهر نتائج العوامل المؤثرة في عمليات التطوير التنظيمي من خلال مايلي :

\* تحديد الأهداف النهائية لنشاط البرنامج بمعرفة أسباب القيام بالنشاط تتمثل في تحسين الإنتاجية والأداء ومنع التقادم للمعارف والمؤهلات الخاصة بالعاملين وتهيئة الأفراد لمواقع عمل متقدمة ، يساعد تحديد الأهداف في نوعية المؤهلات ومتطلبات الوظائف التي يستغلونها .

\* المشاركون في البرامج ، يتم ذلك بتحديد الأسماء والعدد المطلوب للمشاركة وفق نوعية البرنامج والهدف منه .

\* المدة الزمنية للبرامج بحيث أن الأفراد لهم وظائف يؤديونها ، وفقا للوقت المستغرق في تأدية تلك العناصر الفعلية للوظائف ، حسب برامج الوظائف والوقت المتاح لكل برنامج وظيفي .

\* الأساليب المستعملة في برنامج التطوير من خلال مجموعة الإجراءات والوسائل والأليات المستخدمة ، والتي تتمثل في التدرج والترقية الوظيفية ، التدريب والإثراء الوظيفي .

\* مسؤولية المشاركين وحقوقهم بتحديد نوعية المسؤولين والمشاركين في إنجاز المهام المحددة في الوظائف

\* إدارة البرامج المتعلقة بالتطوير بتوفير الضروريات من الموارد الفنية والتقنية والبشرية ، مع متابعة ومراقبة الناتج من هذه البرامج " (1) .

### 2-8- الفرق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي :

التغيير والتطوير من المفاهيم الإدارية التي تتعامل معها المنظمة بشكل واقعي ، يستخدم التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي لإحداث توازن تنظيمي في المنظمة ، بالرغم من الإختلاف الحاصل من طرف مدراء المنظمات في فهم وتطبيق كل من المفهومين على حسب إحتياجات المنظمة له ، بإعتبار أن :

1- نقلا عن سعاد نائف برونوطي ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ،مرجع سبق ذكره ، ص 434 بتصرف لمزيدا من المعلومات أنظر الصفحات من 434 إلى 442 .

- "- التطوير وظيفة إدارية، أما التغيير فهو أداة من أدوات الإدارة، وأن الجمع بينهما قد لا يكون صوابا - التغيير يكون من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة، في حين يكون التطوير في اتجاه واحد فقط، وهو من القمة إلى القاعدة .
- التطوير يكون بتحريك وضع معين إلى آخر أحسن منه، التغيير يكون بإحلال وضع مغاير مكان وضع سائد في النسق الإيجابي ذلك يعني إحلال وضع صحيح مكان آخر غير صحيح ،أي أن التطوير لا يكون لوضع غير سليم أساسا، فالتطوير يهدف دوما لإحداث التغيير الإيجابي الذي يعني التنمية.
- التطوير التنظيمي، عملية تغيير مخطط مقصود، مع الإشارة إلى أن التغيير الذي تتعرض له المنظمة قد يكون مخطط، أو غير مخطط.
- التطوير التنظيمي أحد أساليب إحداث التغيير التنظيمي.
- التطوير التنظيمي يركز على كيفية تخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية بينما يركز التغيير التنظيمي على إعداد صورة مستقبلية للوضع المرغوب تحقيقه للمنظمة"<sup>(1)</sup>.
- وعليه فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر عملية شاملة عامة من التطوير التنظيمي، لكن في المقابل نجد بأن مفهومي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي لهما معاني متماثلة من ناحية الأهداف، والتغيير المخطط له .
- ونلخص الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي فيما يلي :
- أ- بالنسبة للتغيير التنظيمي :
- "-سمة من سمات المنظمة و منهاج عمل دائم يسبق أو يلاحق على أقل تقدير التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية .
- يشتمل التغيير على برنامج عمل متكامل ومستمر لتشخيص أوضاع المنظمة و تحديد مجالات التغيير بها ثم إتمام عمليات التغيير والتأكد من فعاليتها.
- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة و تحديد المواءمة المرغوبة مع البيئة الخارجية والداخلية بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص و التهديدات التي تواجهها .
- أحد أهم مدخلات إدارة التغيير التنظيمي هو وجود جهاز أو وسيلة أو توجه دائم للرصد والتنبؤ بكافة المتغيرات التي تحدث أو قد تحدث في البيئة الخارجية و الداخلية و تحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات .
- يهتم التغيير التنظيمي بإحداث التغيير في كافة جوانب المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء ، حتى وإن استهدف التغيير أحد أجزاء المنظمة فلا بد من تغيير جميع الأجزاء أو الإدارات المرتبطة بالجزء الذي تم تغييره . وحيث إن التغيير دائم ومستمر فلا بد أن يشمل كافة أجزاء المنظمة بشكل تكاملي.

1- معموري صورية ، نوري منير، مساهمة التطوير التنظيمي في تجسيد البرامج التغييرية بالمؤسسات الإقتصادية العمومية بالإسقاط على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز ، مديرية الشلف شمال، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 12، العدد 15 ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، 19 جوان سنة 2016 ، ص 176/177

- لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا إنما تمتد لتشمل مشاركة كافة المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية ، ويتوقف نجاح عملية التغيير على التعاون و كفاءة توزيع المهام و المسؤوليات بين الإدارة العليا والعاملين " (1) .

ب- بالنسبة للتطوير التنظيمي :

"تحتاج المنظمة لتعديل و تطوير أنظمتها حينما تستدعي الحاجة ذلك كظهور نظم إنتاجية أو تكنولوجية جديدة ، تغير المفاهيم الإدارية ، إتباع أساليب إدارية أكثر حداثة ، ظهور تخصصات ومسؤوليات ومهام جديدة للوظائف ، زيادة الإهتمام بالموارد البشرية .

- قد تتشابه كل من إدارة التغيير و التطوير التنظيمي في الدراسة المنتظمة و المستمرة لمكونات المنظمة و ظروفها و وضع خطة متكاملة لتطويرها و تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة للتطوير .

- يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف داخل المنظمة ، و ذلك لتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات و المستجدات الداخلية و الخارجية .

- أحد مدخلات إدارة التطوير التنظيمي هو إحداث التطوير من خلال دراسة قيم و معتقدات العاملين الثقافة السائدة في المنظمة ، نظم الإتصالات ، العلاقات بين الأفراد و الجماعات و غيرها من النواحي السلوكية التي تساعد على تحديد أساليب التطوير بالإضافة لدراسة بيئة العمل لتحديد أماكن و طرق التطوير التنظيمي المناسبة .

- يمكن أن يهتم التطوير بالمنظمة ككل في مرحلة ما من مراحل عمر المنظمة إلا أنه قد يهتم بإحداث التطوير المستمر في الأجزاء التي تحتاج للتطوير .

- تتفق إدارة التطوير التنظيمي مع إدارة التغيير في أنها ليست مسؤولية الإدارة العليا ولكن أيضا مسؤولية جميع العاملين ، كما أنها تحتاج لتفاعل العاملين لتحقيق التكيف بين مصلحة المنظمة و مصالح العاملين " (2) .

2-9- مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي : نجاح جهود التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافه يتضمن ضرورة توفر عدد من العوامل الأساسية، التي من شأنها أن تتيح للقائمين على برامج التطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم .

2-9-1- "العوامل الأساسية لنجاح برامج التطوير التنظيمي : نجاح المنظمة في تجسيد برامج التطوير التنظيمي يتوقف على توافر بعض العوامل نبرزها في مايلي :

- دعم القيادة الإدارية في المنظمة لجهود التطوير التنظيمي، مما يحفز الأفراد العاملين على قبول التغيير،  
يضمن كذلك الإستمرارية في العمل وتحقيق النتائج .

1- أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، ب ط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر، سنة 2008 ، ص 30.31

2- أمل مصطفى عصفور ، مرجع السابق الذكر ، ص 31 .

- توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته، وذلك من خلال تشجيع الإقتراحات والنشاطات والمبادرات الإبتكارية والإبداعية داخل المنظمة، وتقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها مما يعطي الأفراد العاملين فرصة المشاركة في تطوير أنفسهم ومنظمتهم .
- وجود خبراء تطوير من مستشارين ومختصين من داخل المنظمة أو خارجها يمتلكون المهارات الإنسانية والفنية اللازمة للتطوير فعليا ، مع جهود الإقناع والتوضيح للعاملين لتهيئتهم وتدريبهم .
- مشاركة العاملين جميعا في تخطيط وتنفيذ ورقابة عملية التطوير، بتوفير المعلومات الكافية عن أسباب التطوير وفوائده ونتائجه المتوقعة مما قد يقلل من مقاومتهم له .
- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن قيم المجموعة في المنظمة لها تأثير واضح على سلوك أفرادها وبالتالي العمل مع المجموعات بمهارة لدعم جهود التطوير.
- معرفة مصادر ومستوى عدم رضا الأفراد العاملين أو مقاومتهم للتطوير، مما يساعد على تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي وواقعي لدعم التطوير.
- توفير الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تساهم في التطوير، وتساعد على تنفيذه وبلوغ أهدافه .
- دراسة مجموعة من العوامل المتعلقة بالمنظمة والعاملين والبيئة من أجل وضع التوقيت المناسب وكذلك الخطة المناسبة للتطوير.
- توفير نظام معلومات يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود أفعالهم وشعورهم ومشاكلهم من التطوير.
- إستخدام برامج تطوير تنظيمي تتكيف وتجسد التغيير في بيئة العمل الديناميكية .
- إختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التطوير حيث يفضل التدرج في تطبيقها ، والتقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وإيجاد الحلول للمشاكل في الوقت وبالأسلوب الملائم .
- 2-9-2- المؤشرات العامة لجودة خطة التطوير التنظيمي هناك مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم للتأكد من جودة خطة التطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي :
- الإستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص قبول الأفراد لبرامج التطوير التنظيمي، وإستعدادهم لتنفيذ برامجهم والمشاركة في أعماله، ودرجة إلتزامهم بنتائجه، وإقتناعهم بأنه سيحقق مصالحهم .
- الإتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص مستوى الإلتزام والإستقرار والرضا الوظيفي، وكذلك درجة التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة، ومستوى الصراع بينهم .
- السلوك الوظيفي ومن المؤشرات التي يمكن إستخدامها ، معدلات الغياب ودوران العمل، والإنتظام في أسلوب أداء العمل، بالإضافة إلى درجة الإلتزام بالتعليمات والأوامر والقرارات .

- الأداء والإنتاجية يمكن الإستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية أو الفرد أو جماعة العمل<sup>(1)</sup> .

3-9-2- فاعلية التخطيط للتطوير : يحدث ذلك من خلال

- تحديد وتوضيح الأهداف التنظيمية من خلال معرفة وتحليل الأهداف ، بإدراك مستلزمات العمل التنظيمي وبالتالي الحاجة لتطوير المدراء .

- تقويم الإدارة الحالية بمعرفة مواصفات المدراء الحاليين ومواقعهم الوظيفية والمؤهلات التي يمتلكونها وإمكانية تطويرها

- تحديد فعاليات البرامج من خلال النشاطات المختلفة ، تهيئة للأفراد لإكتساب معارف جديدة مستقبلية .  
- تنفيذ البرامج التطويرية وفق الإستراتيجية تكون محددة الزمان والمعال ، يتم إعدادها وتصميمها من طرف مختصين في هذا المجال تتعلق بالأساس فيما يلي :

\*"طريقة تطوير المدراء لإكتساب مهارات إتخاذ القرارات بحيث تعتبر من العمليات المهمة في المنظمة من أجل عدم الوقوع في مخاطر تلك القرارات الخاطئة تتم وفق البريد الوارد ، دراسة الحالة ، اللجان .

\*طريقة تطوير المدراء بإكتسابهم المهارات الأساسية التي هي من الضروريات في عمل المدراء بما يتضمنه من تعاملات يومية مع العمال منها ، تقمص الأدوار ، تدريب السلوك ، تحليل التعامل .

\*طريقة تطوير المدراء لإكتسابهم المعرفة بالعمل التي يحتاجها في تسير الأمور بتطوير أسلوب العمل ، والقيام بمهام إدارية تحت الإختبار .

\* طريقة تطوير المدراء لإكتسابهم المعارف التنظيمية العامة والخاصة بمعرفة كل مايتعلق بأمر العمل من مستجدات تنظيمية وإدارية وهيكلية بتوفير معلومات ووسائل العمل ، بالترقية في المناصب والمسار المهني<sup>(2)</sup> .

4-9-2- زيادة متطلبات فعالية جهود التطوير التنظيمي :

\* "المرحلة الأولى: إدراك الحاجة للتطوير التنظيمي .

\* المرحلة الثانية : وضع إستراتيجية التطوير التنظيمي .

- إختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير التنظيمي .

- تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود وأوجه القوة والضعف .

- تحديد وتوصيف أهداف عملية التطوير التنظيمي .

- تحديد مجالات وألويات التطوير التنظيمي .

1- عماري سمير ، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة ، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير وإدارة المنظمات ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة ، سنة 2013/2012 ، ص 85 .

2- نقلا عن نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 278 بتصرف ، لمزيدا من المعلومات أنظر من الصفحة 278 إلى 292 .

- إختيار الأسلوب المناسب لإحداث التطوير التنظيمي بالتغيير الشامل الذي يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع أجزاء كبيرة من المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد ، أو بالتغيير المرحلي الذي يتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل، وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الإنتقال إلى المراحل التالية لها بالتغيير التدريجي بإحداث تغييرات بسيطة ، مع ضرورة تحديد موازنة تقديرية لعملية التطوير التنظيمي .

- إختيار التوقيت المناسب لعملية التطوير التنظيمي .

\* **المرحلة الثالثة :** تحديد وتصميم بدائل ومداخل التطوير التنظيمي ، التي تعتمد على فريق التطوير في تصميم بدائل التدخل والإختيار فيما بينها ، ويجب أن تشمل عملية تصميم بدائل مداخل التطوير ضرورة القيام بعملية التدريب والتعليم ، وتقديم الإستشارة والتوجيه والإرشاد، وتدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي والتفاعل والتعاون فيما بينها، بالإضافة إلى التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات بهدف حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات، وأخيرا تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتسيير عملية التنفيذ<sup>(1)</sup> .

\* **المرحلة الرابعة :** تنفيذ عملية التطوير التنظيمي وإحداث التدخل المستهدف الهادف بالإعتماد على ما يلي :

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التطوير المستهدفة .

- تهيئة المناخ الملائم والمدعم لتطبيق إستراتيجية التطوير .

- تحديد قنوات واضحة للإتصال الفعال في كل الإتجاهات داخل المنظمة وخارجها، للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التطوير المستهدف والعمل على القضاء عليها والحد منها

\* **المرحلة الخامسة :** المتابعة والتقويم التي تشتمل على رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التطوير والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التطوير التنظيمي في إحداث التغيير .

### 10-2- عوائق التطوير التنظيمي :

10-2-1- **العوائق :** ظهور العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق المنظمات المعاصرة لأهدافها بحيث نجد

مجموعة من العوائق التي تحول ضد تحقيق أهداف التطوير التنظيمي نذكر منها :

مجموعة العوامل المؤثرة على المنظمة، الداخلية منها كبر حجم المنظمة وتطور التقنيات المستخدمة، وكذا تغير إتجاهات العاملين ، أما بالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في تغير أذواق المستهلكين ، وتغير القوانين إضافة إلى المنافسة الحادة في سوق العمل ، كل هذه الأسباب دفعت بالمنظمة إلى التخلي عن فكرة الجمود وإتباع المرونة في التعامل مع مثل هذه الظروف حتى تتمكن من الإستمرار، بحيث يشير "روبرت" بأن للجانب الإداري دورا مهما في تطبيق التطوير التنظيمي وفهم المسؤولين عن السياسات، وهم الذين يحددون نوع الإجراءات المتخذة، وتحديد الأهداف، والغايات التنظيمية التي تسعى المنظمة الوصول إليها ، لكن مع ذلك فإن مدراء الإدارة العليا يعملون تحت ظروف متغيرة ومليئة بالتغيير، ويقترح "روبرت" على المدراء أربعة أمور ونشاطات مهمة وهي

1- أوسير منور ومنصور فؤاد سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 276، 277 .



كما يلي:

- التعامل مع الأهداف والغايات الموضوعية بحذر والتي تتأثر من قبل العديد من العوامل الخارجية.
  - العمل ضمن الهيكليات الموضوعية والمصممة من قبل الإدارة العليا بحذر شديد .
  - تفويض العمال وإعطائهم صلاحيات وعدم الضبط والرقابة.
  - عدم التأخر في إنجاز الأهداف والغايات التنظيمية " (1) .
  - "عدد الأفراد العاملين في المنظمة من حيث القلة والكثرة والتوزيع يعد ذلك عائقا إذا لم يستغل بالشكل الصحيح ، ويتم حساب ذلك وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي، وتعد الزيادة العددية والتوزيع المتماثل حسب الإحتياجات مؤشرا أساسيا في تطور المنظمات.
  - الهيكل التنظيمي يعتمد الهيكل التنظيمي أحيانا كمقياس لنمو وتطور المنظمة من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، ومن خلال الأبعاد السلوكية في التنظيم التي تتمثل في الإختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي.
  - الإستقرار بحيث أن المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المتغيرات البيئية يؤثر فيها ويتأثر بها، وتمثل حالة عدم الإستقرار الثابت في نشاط المنظمة عائقا على فاعليتها وكفاءتها في خلق التوازن داخل التنظيم .
  - المدخلات والمخرجات التي تعد قياسا للنمو والتطور في المنظمة، وهي جميع الموارد التي تستلمها المنظمة من البيئة الخارجية المواد الأولية، المالية والمعلومات الضرورية ذات العلاقة بالعمليات أيضا تعتبر عائقا إذا لم توفرها المنظمة " (2)
- 2-10-2- معالجة عوائق التطوير التنظيمي بالمنظمة :** يتم معالجة الإختلالات التي تظهر في عملية التطوير التنظيمي المعتمدة من طرف المنظمة في أكثر الحالات وفق مايلي :
- أ- إعتقاد سلطة التغيير والتطوير من داخل المنظمة: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، حيث هناك ثلاثة عناصر تتمثل في :
- \* أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير: نقصد المديرين في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير والتطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل إما بالإعتماد على خبراتهم الذاتية أو الإسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسهم، حيث يمتد التغيير والتطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة ومن ذلك نجد ما يتعلق :
- بتغيير الأهداف و الخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق المواثمة بين المنظمة ككيان تنظيمي والتغيرات المستحثة أو المتوقع إستحداثها من ناحية و الأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطورات بما يواكب المتطلبات الجديدة من ناحية أخرى.

1- الوليد بشاريزيد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط1 ، دار الراية ، عمان الأردن ، سنة 2008 ، ص 229 ، 230 .

2- خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، سنة 2000 ، ص 351،352.

- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغييرات المستحدثة وتفادي مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية و إتجاهاتهم، بمعنى آخر تهيئتهم فنيا و معنويا ونفسيا لضمان مساندتهم ودعمهم وتشجيعهم للتطوير الجديد، وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل والرفع من مستوي معارفهم ومعلوماتهم ومهارتهم وقدراتهم.

- وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي التي تتضمن الأعمال و الأنشطة الجديدة، والأفراد المختارين للعملية ، و تحديد وسائل تعظيم الموارد التي تتطلبها عملية التطوير و توضيح الرؤية للأفراد المنفذين للنشاط الجديد ، و القائمين على إدارتها بالإجراءات التي يراد تطبيقها و فلسفتها وأهدافها وإقناعهم بها لضمان الإلتزام بتطبيقها.

- الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث تعديلات مؤكدة النتائج من التطبيق الفعلي أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنظمة.

- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة والبرامج التي يستلزم إستخدامها لإحداث التغيير والتطوير<sup>(1)</sup>

\* كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع إحتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي ( المشاركة): تقوم الإدارة العليا بإشراك جميع المستويات التنظيمية و العاملين في عملية التغيير و التطوير، و يعتمد هذا البديل في التطوير على الثقة المتبادلة بين العاملين في المستويات التنظيمية ، مع ضرورة تمتعهم بالكفاءة والأهلية للمشاركة ، وأن لهم التأثير القوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيهم القوة ، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، و تتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي من خلال مايلي :

-إتخاذ القرار الجماعي وتقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل و تعريفها ودراستها وتحديد بدائل الحلول، وبتوجيه من الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل وإختيار الأفضل منها ، وبذلك يلتزم العاملون في تطبيق الحلول بالإعتماد على الإجراءات الصحيحة .

- المشاركة في الحلول الجماعية للمشاكل ، بحيث يعتبر هذا الأسلوب أكثر نفعاً لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل و إختيار الصحيح منها، ولكن يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها و تعريف المشكلة بدقة و التوصل إلى معارف حلول للمشاكل و التصرف فيها<sup>(2)</sup> .

\* كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة إتخاذ القرار المناسب: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية و العاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير و التطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يتعرفوا على مهام التطوير، من تحديد للمشاكل وبدائل

1- John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborne, Claire Billy, comportement humain et organisation Edition épi Québec canada 2010 P 442.

2- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 597.

الحلول و إختيار الحل المناسب و إتخاذ القرارات و التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية و العاملين بأخذ الأسلوبين الأتيين: مناقشة الحالة و تدريب الحساسة

ب- سلطة التغيير و التطوير التنظيمي من خارج المنظمة ( المستشارون الخارجون):تعتمد كثير من محاولات التغيير و التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الإستشاريين، و ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير و التطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة خارجية عن المنظمة مثل المكاتب الإستشارية ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الإنتهاء من برنامج التغيير و التطوير<sup>(1)</sup> ، يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات و الكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير و التطوير بكفاءة و فاعلية .

ومن أهم مهارات المستشار و ممارساتها نجدها موضحة في الجدول رقم (18):<sup>(2)</sup>

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	المحافظة على تركيز الأعضاء من حيث القيم الإنسانية للمنظمة ، و تعليمهم كيفية الإستثمار و إستغلال الفرص ، و توجيه المنظمة التوجيه الصحيح من أجل التحسين المستمر .
إدارة المشروع	تحقيق إندماج الأعضاء و الأقسام بما يساهم في المحافظة على برنامج التغيير بالإتجاه الصحيح
الإتصال	هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل شخص في المنظمة.
حل المشكلات	تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال التركيز على المشكلات الحالية و المستقبلية
التفاعل	منح كل شخص في المنظمة الأدوات و الثقة التي تضمن تحقيق الإندماج في عمليات التغيير التي تشمل التسهيلات، بناء العلاقات، و مهارات العمليات.
الشخصية	الثقة في مساعدة المنظمة لإتخاذ القرارات المهمة بالإعتماد على إدخال تقنيات جديدة، وتجريب التكنولوجيا المعلومات .

1- ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال نظريات و نماذج و تطبيقات ، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، سنة 2005 ، ص 413.

2- Brown ,D An Expérimental approche to organisation développement Hall International, New Jersey 2006 p106.

يختلف دور الإستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير و التطوير التنظيمي وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة بإستحداث خبرات الإستشاري الخارجي، وعلى كل من المنظمة و الإستشاري أن يقوموا بتحديد دورهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الإستشاري نجدها عديدة ومتعددة منها :

- "المبادأة: وهنا يقوم الخبير الإستشاري بالتعريف بمشروع التغيير و التطوير التنظيمي و أهميته، و يتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية و تطبيقية عن التغيير و التطوير التنظيمي وماهيته و أهميته و إمكانية إفادته للمنظمة.

- تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الإستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أقسام المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب و تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

- وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الإستشاري هنا بالإتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز و الأهداف التي يتم التعامل معها، فرديا و جماعيا أو الهياكل ، أجزءا منها، كما يقوم الخبير الإستشاري أيضا بتقديم مجموعة من الأدوات التي يستخدمها في التطوير.

- تقييم ومتابعة التطوير: يقوم الخبير الإستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد الإستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح و إنجازات الإنتاج والمبيعات و العلاقات الشخصية وسلوك العاملين و غيرها من النتائج بالمنظمة.

- إنهاء الإستشارة: يقدم الخبير الإستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة و من ثم تنتهي مهمة الخبير بحصوله على أتباعه" (1) .

ج- سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية : تلجأ بعض المنظمات إلى إختيار بديل ، يتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المنظمة أساسا بجانب الإستعانة بالخبراء الإستشاريين من خارج المنظمة وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية و تطوير برامج التغيير و التطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل إلى الإستفادة من خبرات ومهارات ومعارف الخبراء الداخليين و الخارجيين و تحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين .

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزاته و عيوبه، فالخبير الخارجي غالبا ما ينظر إليه على أنه غريب و اللجوء إليه يتضمن إعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار

1- محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 118 .

الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة و أشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية .

رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا انه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات ومنها:

"- الخبرة والتخصص في مجال التغيير والتطوير التنظيمي.

- عدم الإرتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة و من ثم يمكنه الإتصال بكل الوحدات و الأقسام و الأفراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات الضرورية .

- الموضوعية و الحياد و يترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة و عدم التحيز.

- إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المنظمة.

- تدريب و تعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية و تحليلها وإقتراح الحلول المناسبة لها"<sup>(1)</sup> .

بالنسبة لخبير التغيير و التطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فانه يبدو غالبا أكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة و متحيزا لأفكار و سياسات معينة، وهذا بالتالي سيترتب عليه مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي تنسجم أطروحاتهم مع مدير التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمنظمة أن توكل مهمة التطوير و التغيير إلى الخبير الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم و معرفة بجوانبها و مكوناتها و أفرادها، و مثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد و التنفيذ لبرنامج التغيير و التطوير.

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث و القائم على الإستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل المنظمة و من خارجها، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تمتزج معا الموضوعية و المعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة و الخبرة المتوافرة لدى خبراء التطوير من الداخل ، و مثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة و الكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين و الداخليين على الإتصال و إقامة علاقات إيجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة من تغيير متوقع .

1- محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

والجدول رقم (19) يوضح المقارنة بين التغيير و التطوير التنظيمي داخل المنظمة :<sup>(1)</sup>

مستوى الإبداع	مستوى الإلتزام	مستوى المقاومة	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	مقياس التقييم من يقوم بالتقييم
منخفض	منخفض	مرتفع	محتمل أن تكون مرتفعة	مرتفعة	متوسط	الإدارة العليا
مرتفع	مرتفع	منخفض أو متوسط	متوسط	منخفضة	مرتفع	المشاركة
متوسط	متوسط	متوسطة إلى مرتفعة	محتمل أن تكون مرتفعة	منخفضة أو متوسطة	المتوسط	التفويض

يوضح الجدول السابق أن التغيير و التطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية فيما يتعلق بمقياس سرعة التغيير و مقياس النتائج المباشرة في المدى القصير ، إلا أنه يعاب عليه أنه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة و بالتالي عدم إلتزامهم بمتطلبات مشروع التغيير و التطوير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إنخفاض دافعية و حماس العاملين و تجاهلهم لنشطة التنمية و التطوير و الإبداع و الإبتكار.

تشابه نسبيا الفعالية العامة لطريقة التغيير و التطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، و يبدو أن التغيير و التطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين و بالتالي إلى إضعاف روح المقاومة و ينتج إلتزام عال بمتطلبات مشروع التغيير و التطوير و إلى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع و الإبتكار ، مع تسجيل ملاحظة أن هذا البديل يتطلب وقت طويل نوعا ما مما يعني أنه يؤدي إلى إستهلاك وقت و جهد كبيرين من العاملين و بالتالي يفترق للسرعة و لا ينتج نتائج في الأمد القصير.

11-2- نتائج التطوير التنظيمي : يمكن الإستفادة من عملية التطوير التنظيمي من خلال المستويات التالية :  
أ-"على مستوى المنظمة : إن من مجالات إهتمام التطوير التنظيمي إعادة تنظيم المنظمات ، فالهيكل التنظيمية المرنة تدعم أداء العاملين، و من ثم فإن أداءهم يمكن أن يساعد في إيجاد منظمات متجددة متكيفة، فالمنظمات التي تتمتع بالمرونة هي أقدر من غيرها على الإستجابة للتغيرات المحيطة، أما المنظمات غير المرنة فإنها تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء، خاصة إذا إتجهت هذه الجهود على إعادة تنظيم العمل أو تغيير أنماطه، أو إدخال تكنولوجيا جديدة، و منه يمكن القول أنه من المهم أن تُطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التفاعل معها، وهذا يجعل من التطوير التنظيمي يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير و تنمية عمالها، و بالتالي تطوير و تنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى بالمنظمة المتفاعلة .

1- أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 599 .

ب- على مستوى الأفراد : وهم جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث يكون مجال الإهتمام توفير مجموعة من المكتسبات تتمثل في إستعداداتهم وقدراتهم المعرفية والمهارية ، وإتجاهاتهم وقيمهم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تطوير أنظمة إنتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال :

\* تحسين المحيط الإجتماعي للعمل: بتوضيح أساليب التعايش في المنظمة، بحيث يعتبر وسيلة لتنمية الإرتباط والإنسجام بين الأفراد والمنظمة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي .

\* تنمية روح الإحساس بالمسؤولية : يظهر من خلال العلاقة بين المسؤولين ومساعدتهم، يعد ضرورة أساسية لتفعيل عمل الأفراد من جهة، ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطى للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديا وبشرياً، والزمن اللازم لذلك، ويسمح هذا التوجه إرساء واقع حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المنظمة، تنمو فيه روح المسؤولية، وتتوزع بين مستويات السلم الإداري .

\* تسيير الكفاءات : يسمح التطوير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية، وهذا التوجه مهم جدا للمنظمة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد<sup>(1)</sup> .

ج- على مستوى تطوير الموارد البشرية وإدارة فرق العمل المنتجة :

من أجل الوصول لتكوين فرق عمل تكون فعالة وأكثر إنتاجية يجب على المنظمة إتخاذ بعض من العوامل المؤثرة في نشاط تلك الجماعات الإنتاجية في العمل من خلال مايلي :

-إنشاء فرق عمل موجهة ذاتيا وتمكين الموظفين التي يقصد بها"مجموعة من العمال المسؤولين عن ممارسة مهام متعددة ومتنوعة مستقلة يكون إعتماؤها أساسا على نوعية الأسلوب الجماعي المتناسق والمتكامل ، في إتخاذ القرارات وتنفيذها بالشكل الصحيح لإختيار أعضاء الفريق وإيجاد الحلول لمشاكل العمل بتصميم الوظائف وفق ما تفرضه طبيعة ونشاط الأعمال والبيئة الخارجية ، مع مراعاة الهيكل التنظيمي الذي من صفاته المرونة والإستجابة للمتغيرات المتسارعة الحاصلة في محيط المنظمة"<sup>(2)</sup> .

ومن الأوائل الذين إهتموا بفكرة تشكيل فرق العمل المتجانسة والمتماسكة بإشراك الأفراد في نشاط المنظمة نجد بأن رنسيس ليكرت الذي طرح مجموعة من الأفكار تساهم في بناء جماعات العمل الوظيفية التي تؤدي للتفاعل والتأقلم مع متطلبات العمل الجماعي ، بحيث يقوم الفرد ضمن هذا الإتجاه وبهذا الأسلوب للقيام بعدة مهام وأدوار بالتدريب والتعلم والتطوير ، الضروري لهم لأداء تلك المهام مع منحهم الثقة والسلطة والقوة مما يؤثر في عملهم بكفاءة وفعالية من خلال مايلي :

-الإلتزام بالمعايير المطلوبة لأداء فعلي وأداء معياري من أجل تحديد الإنحرافات وتصحيحها .

- إختيار الأعضاء الذين تتوفر فيهم المهارة العالية والكفاءة وثبتتهم في وظائف المسؤولية .

1- علاوي عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 ، 18 .

2- جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره ، ص 311 .

- الإعلام والإتصال المتواصل والمستمر لأعضاء فريق العمل في المنظمة وتزويدهم بالمعلومات والمعطيات التي يتم على أساسها إتخاذ القرارات الصحيحة .
  - إختيار الأعضاء وفق قدرتهم على التأقلم والتكيف مع متطلبات العمل ضمن الفريق .
  - الإهتمام بالتدريب وتطوير العمال من أجل إكتسابهم المهارات والمعارف الجديدة التي تفيد المنظمة .
  - التدوير الوظيفي والإنتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى بالتناوب من شأنه توفير مهارات وكفاءات متعددة .
  - القيام بعمليات الإحتواء الوظيفي للعمال بتحسين طرق العمليات من خلال الأوامر النازلة من الإدارة العليا لمختلف المستويات ، تعتمد على برامج الجودة وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية .
  - تحسين العلاقات بين الأفراد في فريق العمل مع بعضهم البعض بما يحقق أهداف المنظمة بتوفير برامج تنمية السلوك الفردي والجماعي بالإعتماد على الأدوات والآلات التكنولوجية المساعدة في ذلك .
  - تحسين مهارات القيادة ومهارات صناعة وإتخاذ القرارات ضمن فريق العمل بالإعتماد على العمل بالمشاركة والتعاون في أداء الوظائف بالشكل الجماعي في المنظمة"<sup>(1)</sup> .
- ومنه يؤدي لكثير من الإيجابيات والقليل من السلبيات :

\* الإيجابيات :

"يعتمد التطوير التنظيمي من حيث ممارساته على العديد من الأساليب والإجراءات التنظيمية ، فإستفاد بالتالي من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من تطبيقات تنظيمية في المنظمة .

إن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي ، فالمعتقدات الفردية، والقيم، والتوجهات والسلوكيات، تمثل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة فالتطوير التنظيمي عملية الإعتراف بثقافة المنظمة ويتجاوزها لإقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها، وهنا يكمن النجاح الحقيقي والإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي هي إستيعاب مشاكل العمل والإحتياجات الضرورية لتلك التغييرات .

يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعالا للمنهج العلمي لإيجاد الحلول للمشكلات الإنسانية الإجتماعية والتنظيمية ويعتبر هذا التوجه العملي من عناصر قوة حركة التطوير التنظيمي وأسباب نجاحه والإنتقال من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تجديد تهديدا لوجودها والمساس بمصالحها العامة والخاصة في المنظمة .

\*التقليل من سلبيات :

من حيث المدة الزمنية يستغرق وقتا طويلا نسبيا، تكاليفه مرتفعة مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره، يتطلب الصراحة والإنتتاح على الآخرين يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي، ويركز على الجوانب السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي ، كما أن

1- جاري ديسلر، نفس المرجع السابق الذكر، ص 312 .



لنقص المعلومات وتبادلها يعتبر عائقا كبيرا ، بالإضافة للبرامج المخططة الغير مدروسة النتائج تؤدي بها إلى عدم فاعلية التطوير التنظيمي في المنظمة<sup>(1)</sup> .  
والجدول رقم (20) يوضح إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي<sup>(2)</sup> :

سلبيات التطوير التنظيمي	إيجابيات التطوير التنظيمي
يستغرق وقتا طويلا ، مرتفع التكاليف ، إحتتمالات الفشل عالية ، بطيء العائد ، التعدي على الخصوصيات نتائج سلوكية عكسية، الخضوع لرأي المجموعة . صعوبة التقييم ، نقص في المعلومات لدى بعض الثقافات	التطوير المتكامل في التنظيم ، زيادة الأداء. و زيادة الرضا الوظيفي ، تحسين العمل الجماعي ، زيادة الدوافع ، حل الخلافات والصراعات ، الإلتزام ، تقليل الغياب وترك العمل ، فرص التعلم للفرد والجماعة .

1- بوزوران سعيدة ، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة ، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، المجلد 3 العدد6 ، عمان الأردن ، سنة 2015، ص35،34 .

2- محمد الصبرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 297 .

### خلاصة :

عملية التدريب المستمر والتطوير التنظيمي ، من الأنشطة الهامة والضرورية تهدف لتوضيح رسالة وغايات وأهداف المنظمة ، والعمل بشكل متناغم ومتكامل مع أهداف العاملين والوحدات التنظيمية ، كما تهدف لجعل المنظمة أكثر فعالية وقدرة على معالجة مختلف مشاكلها الفنية والإدارية والإنسانية ، وإحداث التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة المحيطة ، بتحسين الوسائل والأدوات التي تساهم في توفير مناخ العمل المناسب ، بتحفيز وتشجيع التعاون وتكامل الجهود بالإتصال والعمل الجماعي بين المدراء ومرؤوسهم ، وبين الوحدات والأقسام بتقديم الدعم والتوجيه والإرشاد ، ومساعدتهم على إتخاذ القرارات بالمشاركة الجماعية ودفعهم للتغيير وقبوله والتعامل معه ، يجعل الفرد أكثر قابلية بضرورة مواكبة التغيرات والإبتكارات ، مما ينعكس على قوة العمل في المنظمة التي تؤمن بالتغيير وتسعى إلى إدارته عن طريق تهيئة الموارد البشرية وتأهيلها للمساهمة في تطويره ، فأهمية التدريب والتطوير في المنظمة بإعتبارهما من المهام الحيوية لهم القدرة على مواجهة الضغوطات والتغيرات التي يفرضها المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة ، بحيث تركز أساسا على إستثمارها في تدريب الموارد البشرية وتطويرها، والتي يتوقف عليها نمو وتطور المنظمة وهو مايعتبر من أبرز الإشكاليات التي تواجه المنظمات المعاصرة اليوم التي تشهد تحولا وتطورا .

وبالتالي فإن الإستخدام الأمثل لمختلف الموارد البشري منها، يهدف إلى تنميته وإعداده لمواجهة ومسايرة التغيرات المحيطة، وهذا ما يجسده الإعتماد على برامج تدريبية تطويرية هادفة تحقق الفعالية التنظيمية المطلوبة الغرض منها التهيئة والإعداد من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب ، بحيث يؤدي ذلك لتحسين عملية الأداء والإنتاج ومسايرته لمختلف العمليات الإدارية بالشكل الصحيح إرضاء للعملاء والزبائن ، وإدراك تلبية الإحتياجات الفردية والجماعية للعمال مع مايتناسب وأهداف المنظمة العامة والخاصة بما يضمن تنافسيتها وإستمرارية المحافظة على بقائها ونموها .

الفصل الثالث :

تمكين الموارد البشرية في المنظمة

---

الفصل الثالث : تمكين الموارد البشرية في المنظمة.

تمهيد .

أولا : تحليل مفهوم تمكين الموارد البشرية

ثانيا : أسباب التمكين .

ثالثا : نتائج تطبيق التمكين في المنظمة .

رابعا : مستويات التمكين .

خامسا : المفاهيم المرتبطة بالتمكين .

سادسا: أبعاد التمكين للموارد البشرية .

سابعا : متطلبات إستراتيجية التمكين للموارد البشرية .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

يعد مفهوم التمكين بإعتباره مصطلح جديد من المفاهيم التي شاع إستخدامها في مكان العمل في السنوات الماضية، ومن أسباب شيوع إنتشار هذا المفهوم النظر إليه على أنه عنصر حاسم لزيادة الفاعلية التنظيمية ، نتيجة رغبة المنظمات في التوجه مباشرة للعملاء والزبائن عن طريق إرضاء عمالها وتوفير كل الإمكانيات الضرورية لهم ، ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات الغربية والعربية بالعديد من التعريفات والتفسيرات المختلفة .

#### أولاً : تحليل مفهوم تمكين الموارد البشرية

هناك من يرى التمكين كتفويض للسلطة، وتوزيع سلطة صنع القرار على الموظفين أصحاب المراتب الدنيا، وتيسير وصول الموظفين للمعلومات ، بمعنى أن التمكين "تفويض السلطة للموظفين، وتبادل المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم" ينظر للتمكين كمشاركة في المعلومات، والمعرفة، والمكافآت، والسلطة لموظفي الصفوف الأمامية في المنظمة ، وهذا كله "ناتج عن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات ، أدى لزيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة بالتمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات"<sup>(1)</sup> .

يعتبر مفهوم التمكين في الفكر الإداري من أبرز المفاهيم التنظيمية الحديثة المرتبطة بالمنظمة المعاصرة ، وأحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ، للإرتقاء بكافة ميادين التطور في المنظمات، لذلك لا بد من بذل الجهود بين أفراد المؤسسة الواحدة لتحقيق الأهداف المرجوة منها. مفهوم التمكين الإداري (Empowerment) يعتمد على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

ومنه يمكننا إيجاز مفهوم التمكين الإداري للعاملين بالآتي: عبارة عن القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى إنتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية ، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة وأهدافها ، فالتمكين هو فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرارات إلى مجموعة أو أفراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل ، والدافعية الإلتزام والثقة لإطلاق إبداعاتهم وطاقتهم ، من خلال التدريب والدعم العاطفي ، بالإعتماد على تهيئة بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم على إتخاذ القرارات وتطوير ثقتهم بأنفسهم والآخرين، مع

1- حسن أحمد الطعاني ، عمر سلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40، ملحق 1، قسم التربية ، كلية العلوم التربوية جامعة الدمام المملكة العربية السعودية ، 2013م، ص 307.

- التمتع بقدر عال من الحرية في العمل لتحقيق نتائج ، وتعتمد ثقافة التمكين الإداري على إندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين لتوفير الوقت والجهد للعمل بكفاءة.
- كما أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فهم بمعنى :
- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل، بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
  - يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.
  - يهدف تمكين العاملين إلى إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد إستغلالا كاملا ، فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
  - " يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، فضلا عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم " (1).
  - " التمكين قيام كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت مقصورة على المستويات العليا في المنظمة، فهو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" (2).
  - تمكين العاملين يمثل إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات ، وعلى المنظمات أن تحدد تعريفا إجرائيا أو عمليا قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلا من الإعتماد على القبول لمفهوم تمكين العاملين .
  - إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة وحرية المشاركة وإبداء الرأي.
  - تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على روح المبادرة والإبداع.
  - النظر إلى القوانين على أنها وسيلة مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها وليست غاية في حد ذاتها وبالتالي يحرر الفرد ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاته مما يؤدي إلى تحرير إمكانياته ومواهبه.
  - حالة ذهنية للفرد تعطيه الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير ، والوعي والإحساس بإطار العمل الكامل ، من خلال المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعماله التي تنتج بالمشاركة فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.
  - حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقية في التعامل ، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور.

1- علي عبد الوهاب ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ،

القاهرة، مصرن سنة 1997 ، ص 10

2- أزهار نعمة أبو غنم ، رحاب حسين جواد ، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية ، دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة مقالة في مجلة العربي للعلوم الإقتصادية والإدارية المجلد 8 العدد 22 ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق ، سنة 2013 ، ص 139- 140 .

- إعطاء الحرية لمن يمتلك الثقة وغير ذلك من إستغلال للمقومات الشخصية التي يمتلكها الموظف ، بحيث تتفرع المنظمة لأشياء أكثر أهمية من مراقبة الموظفين والتأكد من أنهم يعملون.

فالتمكن هو عملية تفويض سلطة إتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في المنظمة، ويجدر بالإدارة العليا أن تمكن الأفراد بمشاركتهم الفاعلة في عملية التحسين المستمر، وهذا يتطلب الحرية في التصرف، ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرار، وتحمل أعباء المسؤولية لنجاح المؤسسة، وتوضيح الرؤية لهم، وشرح الأهداف والخطط بوضوح .

مع تحديد خطوط الإتصالات ومدتهم بالمعلومات، وسد الإحتياجات اللازمة لإنجاز عملهم، فالتمكن عملية تتم من أعلى لأسفل.

- التمكين تفويض السلطة للموظفين، وتبادل المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم ينظر للتمكين كمشاركة في المعلومات، والمعرفة، والمكافآت، والسلطة لموظفي الصفوف الأمامية في المنظمة إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خاصة بالوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة ، والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.

والتمكين عند آخرين من الباحثين والدارسين لعلم الإدارة هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معا ، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدية، فلا يمكن الإستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية

وهناك من وصف التمكين على أنه حاله ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

- " الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها"<sup>(1)</sup>.

1- يعي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أكثرهم تفاعلاً وتأثيراً وتأثراً بمشكلته).

التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي .

1-1- نشأة مصطلح التمكين (Empowerment): " مصطلح إشتق من كلمة القوة (Power) ظهر مصطلح القوة في علم النفس الإجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرينس ورافين (French & Raven) اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإجماع، وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل إجتماعي بين الأفراد ، كان إهتمام الفلاسفة و علماء النفس والإجتماع، و حاول "جون ديوي" في هذا الإطار كذلك في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يثبت أن القوة هي المقدر على النمو، القوة تعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الإتصال ، وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل ، كلمة القوة (Power) تعني أن يكون الفرد (Potter) ، باللغتين الفرنسية واللاتينية (To be able) يمتلك القدرة والمقدرة للعمل الجيد (To have the ability to do) وكان الإشتقاق القوة مفهوم التمكين بإعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار و فعل التغيير، و هو يتضمن القدرة على التفاوض و التأثير في طبيعة العلاقات الإنسانية المتفاعلة في المنظمة"<sup>(1)</sup>.

بعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، إنتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين و الرضا الوظيفي وتحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.

فلقد عرفت نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات من القرن العشرين ظهور مفهوم التمكين (Empowerment) الإداري في شكله الحديث ، الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة ، بحيث وضعت الأسس الحديثة للمنظمات للسعي المميز للإقتصاد العالمي والتنافس بشكل متزايد وأصبحت هذه المنظمات أكثر مرونة وإستجابة في إعطاء موظفيها حرية ومرونة أكبر في أماكن عملهم بإعتباره منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل و" تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع " <sup>(2)</sup>.

1- نقلا عن عبد العالي دبله ، وفاء العمري ، مرجع سبق ذكره ، ص 5 .

2- حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 307،308 من موقع :



نتيجة التطورات التراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث بدأ التركيز عام (1920) على الجوانب الإنسانية في العمل " الناتجة عن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات ، أدى لزيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة بالتمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات الهادفة لتحقيق أهدافها المختلفة"<sup>(1)</sup> من خلال تلبية رغبات الإنسان وتنميته وحل مشاكله بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية أداء كميًا ونوعيًا ، ومن أجل ذلك بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية مثل المشاركة والحرية وتقدير الفرد وإحترامه .

والتمكين بإعتباره مصطلح جديد يحقق رغبة المنظمات في التوجه مباشرة للعملاء والزبائن عن طريق إرضاء عمالها وتوفير كل الإمكانيات الضرورية لهم ، فالتمكين له علاقة بإتجاهات التطوير المتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمات ، بحيث أن تمكين الموظفين والعاملين يعتبر من الحقول الإدارية التي إنتشرت في الفكر التنظيمي لما لها من دلائل إيجابية على المنظمة والأفراد وما ظهور التوجه الجديد لإعتماد التمكين أسلوب إدارة ووسيلة دعم للعمال والمنظمة ، مدراء ومشرفين ومنفذين من أجل العمل بكفاءة وفعالية ، معتمدين في ذلك على أهم العناصر المتوفرة في المنظمة وهي الموارد البشرية أو العناصر الإنسانية الفعالة في العملية الإنتاجية ، وكان لتطور المنظومة الغدارية ومن خلالها الفكر التنظيمي الأثر البارز في تحقيق حاجات الأفراد ومتطلباتهم ودمجها مع مختلف الأهداف الإدارية ، والقيام بتكيف تلك العوامل المساعدة لها .

### 1-2- أهمية التمكين الإداري :

أدت المستجدات المتواصلة في المستوى الفكري التنظيمي إلى إحداث تغيرات كثيرة خاصة منها ما يتعلق بإدخال مصطلحات ومفاهيم جديدة تطبق في مجال العمل والنشاط الإداري ، مما أدى للإهتمام البالغ بكيفية تطبيق هذه المفاهيم لما لها من أهمية في المنظمة ، ومن المفاهيم الهامة المطبقة نجد أن التمكين الإداري أضحى مطلبًا أساسيًا وضروريًا للمنظمات التي تستهدف التحسين المتواصل والجودة في منظومة عملها ، وتتلخص أهمية التمكين فيما يلي :

- التمكين الإداري من أهم المداخل الفكرية والتنظيمية الرئيسية للقيام بعمليات الإصلاح الإداري في الدول المتقدمة بالتحول من نموذج منظمة الإدارة المتحكمة الأمرة إلى نموذج المنظمة الممكنة .

- التمكين الإداري يركز على تنمية الجانب الإنساني في منظومة العمل، مما يخلق الرضا الوظيفي والتحفيز المعنوي وتعزيز الولاء .

- التمكين الإداري يهتم بتوفير ظروف عمل ملائمة بتسهيل الإجراءات الروتينية في العمل ، وخلق مناخ تنظيمي وتوزيع المهام والمسؤوليات بالمشاركة والتفويض"<sup>(2)</sup> .

1- حسن أحمد الطعاني ، عمر سلطان السويحي، نفس المرجع السابق الذكر، ص 307.

2- خولة خميس عبيد ، أثر الثقافة التنظيمية علي تمكين العاملين ، رسالة ماجستير منشورة كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس ، مصر ، سنة 2003 ، ص 87 بتصريف من الباحث .

- التمكين الإداري يجسد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ، وبالتالي الرفع من الروح المعنوية والإحساس وشعورهم بالإهتمام والإنجاز المحقق .
- يساهم التمكين الإداري للعاملين في الفعالية والكفاءة في الأداء بالإستغلال الأمثل للطاقات الكامنة من خلال تطوير أدائها وتحفيز إبداعاتهم وجعل العمل أكثر قيمة .
- التمكين الإداري يعزز من عملية إتخاذ القرارات المناسبة ، والتي أساسها فرق العمل الذاتية التي لا تعتمد على المركزية في القرارات ، يتأتى ذلك بتشجيع التدريب السلوكي والمهني الوظيفي والتعلم والخبرات المتوفرة عند الأفراد .
- التمكين يعتمد على العنصر البشري المؤهل تأهيلا نفسيا فكريا ووظيفيا وبالتالي إحداث التأقلم مع العناصر المحيطة من تكنولوجيا وأدواتها بالشكل المناسب ، يؤدي ذلك لتوفير الجهد والوقت والوصول لأهداف مخططة بكفاءة وفاعلية ، بحيث أن العنصر البشري هو الأساس الذي به تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها من خلال عدم إعتبار الإنسان مجرد عمليات تنظيمية لا تفكر ولا تتعلم ، ولكن من الأحسن التأكيد على أنهم من العناصر الضرورية والملحة في أي نشاط إداري .
- التمكين الإداري يقدم لنا معرفة تنظيمية من خلالها يتم توزيع المعلومات والمعارف بين العمال في جميع المستويات ، بحيث يساهم في التقليل من مركزية "السلطة الرسمية التي تعتمد على المنصب ومكانة الفرد الموظف في خريطة تنظيمية للمؤسسة ليس لها علاقة بالمهارات الشخصية والقدرات المكتسبة ، في حين أن التمكين يهتم بالسلطة الفعلية للمورد البشري الإستراتيجي الذي يعتبر من عناصر العمل المؤهلة لعملية التنفيذ بكفاءة وفاعلية مبتكرة ومتجددة ، التي تنمو من واقع العمل والممارسة العملية بما يحمله الفرد الموظف من مهارات ومكتسبات معرفية وقدرات عملية في العملية الإدارية ، مما يصعب على أي منظمة لا تكتسبه أن تقوم بعملية تقليده ونسخه " (1) .
- التمكين الإداري يعمل على تفعيل الأداء وتحقيق النجاح الإداري ، بتحسين جودة الأداء الفعلي الحالي والمستقبلي للعاملين ، بمشاركة الجميع من أعلى المستويات إلى أدنى مستوى موجود في المنظمة وبالتالي تتكون قيم عمل جديدة داخل المنظمة " (2) .
- التمكين يعمل على إستمرارية المنظمة ، من خلال خلق عمال مؤهلين لإتخاذ القرارات والقيادة ، والقدرة على التصرف والمسؤولية في العمل ، والإستجابة السريعة والمدروسة الفعالة لأي تغير يحصل في بيئة الأعمال

1- عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر دليل إرشادي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، سنة 2003 ، ص25

2- علي عطاء الله صالح ، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة ، دكتوراة فلسفة في إدارة الاعمال ، منشورة بجامعة العلوم المالية والمصرفية ، العقبة الأردن ، سنة 2010 ، ص 1 .

- " التمكين بإعتباره فلسفة إدارية له الأهمية البالغة لتعزيز الجهود المتخذة في تنمية الموارد البشرية وتكاملها مع النظم الإدارية الأخرى بالإهتمام بالجانب النفسي للعاملين والتدريب الكامل والشامل الذي يحقق لهم تلبية الإحتياجات التنظيمية " (1) .
- " التمكين من وسائل التغير بإحداث المرونة في نظام العمل ، مما يعزز التعلم والتكيف مع المعطيات المحيطة بالإستعداد لقبول وإنجاح التغير بالمشاركة في العملية من طرف العمال، بإعطاء الحرية والسماح للعمال بالتمكين الوظيفي في الممارسة الإدارية التي تسمح للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤوليات وحرية واسعة في مجال التصرف والمناقشة والأراء وإتخاذ القرارات بالمشاركة مع الإدارة ، الأمر الذي يساعد على نجاح المؤسسة " (2) .
- " تكمن أهمية إستراتيجية تمكين العاملين إلى تحسين منتجات المؤسسة بإقامة منظومة عمل للأفراد تعتمد على التعلم والتدريب والتطوير ، مما يحفزهم ويعطيهم حرية التصرف وفق معارف مكتسبة لمواجهة المنافسة الخارجية من طرف المؤسسات الأخرى في نفس المجال " (3) .
- " التمكين الإداري يعتبر ممارسة تغير وضع موجود في الهيكل التنظيمي ، من خلال توزيع القوة في المنظمة ونقلها للمستويات الدنيا بالشكل الصحيح ، وبالتالي توسيع الأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة ، يؤدي ذلك لإنتشار حدود السلطة بين العمال وإكتساب الحق في إصدار الأوامر .
- من الأهمية التامة للتمكين أن يكون موجه وفق إستراتيجية بعيدة الأجل ، لها مبادرات ذات أهداف ثنائية ، القصد منها تحسين الفاعلية التنظيمية ، وجودة حياة عمل الأفراد في المنظمة .

1- عادل حرحوش المبرجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، سنة 2003 ، ص 29 .

2- حسين موسى العساف ، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية ، دكتوراة الفلسفة في الإدارة التربوية ، منشورة بجامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن سنة 2006 ، ص 27 .

3- زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والطباعة ، الأردن ، سنة 2009 ، ص 29 .

تتضح لنا من خلال الجدول رقم (21) أهمية التمكين<sup>(1)</sup> :

أهمية التمكين بالنسبة		
للأفراد	للمجموعة	للمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة مشاركة الموظفين .</li> <li>- تنمية مهارات ومعارف المرؤوسين</li> <li>- زيادة مسؤوليات الموظفين .</li> <li>- محاولة تحصيل الرضا الوظيفي للعمال .</li> <li>- محاولة التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي .</li> <li>- المشاركة في الإقتراحات وإبداء الآراء بالحوار وتحصيل أفكار مناسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين فرق عمل ذات مستوى .</li> <li>- تطوير فرق العمل .</li> <li>- الثقة المتبادلة داخل فرق العمل</li> <li>- زيادة قدرات فريق العمل في الإبداع والإبتكار بتوفير كل الضروريات المطلوبة .</li> <li>- تحليل معطيات ومعلومات العمل من طرف فرق العمل يساهم في نجاح التمكين الإداري بواسطة القرارات السليمة المتخذة في وقتها المناسب .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير فرص التطوير التنظيمي .</li> <li>- زيادة مستوى التنافس في مختلف المستويات التنظيمية .</li> <li>- تعزيز قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات الصحيحة .</li> <li>- ديموقراطية الإدارة في مجال العمل والممارسة الإدارية .</li> <li>- التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل</li> <li>- زيادة الإنتاجية بالأداء الجيد .</li> </ul>

### 1-3- أهداف التمكين وخصائصه

1-3-1- أهداف التمكين : المنظمات التي تستهدف التمكين بإستخدامه أسلوبا إداريا فعليا وتطبيقيا ، لها مجموعة من الأهداف الواضحة والتي تكون من مبادئها القيام بعمليات إخضاع المدراء ورؤوساء الأقسام والمصالح لعدة برامج جماعية وفردية تؤدي لإحداث تغييرات جديدة مقبولة ، مضمونها قابلية التطبيق الإداري الفعلي ، تؤدي بالإدارة المسؤولة والأفراد العاملين للإهتمام الكبير من طرفهم ، للتوجه وإستعمال التمكين وفق المنظمة الممكنة (Empowered Organization) ، التي تؤدي لأهداف التمكين بحسب مايلي :

- التمكين الإداري أسلوب عملياتي يهتم في جوانبه بالإصلاح الإداري الذي يحقق للمنظمة الإستجابة السريعة في تلبية الإحتياجات الداخلية والخارجية ، وتخفيض في عدد المستويات الإدارية والتقليل من مركزية القرار وإصدار الأوامر .

- تشجيع الأفراد وتحرير طاقاتهم الفكرية والمهنية لديهم بما يتطلبه نشاط العمل .

1- كرمية توفيق ، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة ، مذكرة ماجستير منشورة بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، سنة 2007/2008 ، للإطلاع وتوسيع المعلومات أكثر أنظر من ص 70 إلى ص 75 .

- الإهتمام بمفهوم التمكين الإداري مطلباً أساسياً للمنظمات في الوقت الحالي إذ أن هذا المدخل يقوم علي إعطاء الأهمية الكاملة للمحيط الداخلي للمنظمة ، بما يتلائم مع المقتضيات العملية الراهنة بحيث يدفع ذلك إلي :

- " تركيز المدراء على العاملين بالمنظمة وتلبية كافة إحتياجاتهم التنظيمية والإدارية ، بتنمية الجانب الإنساني داخلها والرفع من القدرات الإبداعية للعاملين .

- إستغلال الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل خدمة الأفراد والمنظمة .

- العمل على توفير الرضا الوظيفي بالتحفيز المعنوي والمادي شأنه في ذلك تعزيز الإلتزام بالمنظمة .

- الثقة في العمال بمنحهم الحرية في التصرف بالمشاركة وتحمل المسؤوليات في إتخاذ القرارات من أجل تأدية أعمالهم بالشكل الصحيح ، مع زيادة النفوذ الفعال لهم " (1) .

- الوصول لتحقيق أهداف التنظيم من خلال إدراك المنظمة لعمليات إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات والعمل الجماعي والتشارك في المعلومات والمعارف ، بحيث أن حصول الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها في وقتها يمكن من صنع قرارات إيجابية لطريقة سير الأعمال والأنشطة الإدارية الإنتاجية والخدماتية .

- "زيادة الدافعية لإنجاز الأعمال بأقل جهد وتكلفة ، وإعطاء الأفراد الحرية في تحمل مسؤولياتهم إتجاه أعمالهم .

- المشاركة في دعم العمال من خلال عملية التحسين المتواصل والمستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف الأفراد العاملين والمنظمة ، بالتقليل من عمليات الرقابة المباشرة من طرف الإدارة الوسطى للعمال وتوجيهها للأعمال الأخرى الضرورية لتلبية متطلبات العملاء والزبائن ، يتم هذا بمساهمة المدراء بالتسهيل (Facilitation) ومنح القوة للأفراد مع المسؤولية في إتخاذ القرارات بالمشاركة في النتائج المترتبة على ذلك الإختيار " (2) .

- "البحث عن قوى عاملة لها قدرات إنتاج عالية تقدم خدمات وسلع تلي إحتياجات وتوقعات العملاء والزبائن يتأتى ذلك بالإهتمام بصاحب الخدمة أو السلعة من خلال الإبداع والإبتكار في إنجاز العمل مع عدم تقيده بالسياسات والإجراءات الشكلية للإدارة ، وما توفير الأمان الوظيفي والرضا بالعمل المنجز والثقة المتبادلة كلها تساعد على الوصول لتقديم منتج وفق متطلبات العميل إذا ما تما إرضاء الفرد العامل داخل المنظمة " (3) .

- التمكين يساهم في إرضاء الأفراد العاملين في المنظمة إتجاه وظائفهم بإستخدام الحوافز الذاتية التي تنبع من داخل الأفراد مثل الإعتزاز بالإنتماء للمنظمة ، بحيث تعد من الإستراتيجيات المهمة في تعزيز التغيير النفسي

1- الهواري سيد ، ملامح مدير المستقبل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة مصر ، سنة 2001 ، ص 87 .

2- إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ط 1 ، دارالصفاء ، عمان الأردن ، سنة 2011 ، ص

452

3- علي الضلاعين ، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية في شركة الإتصالات الأردنية ، دراسات في العلوم الإدارية المجلد 37، العدد 1 ، الجامعة الاردنية ، الأردن ، سنة 2010 ن ص 75 ، 76 .

بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها تستخدم للوصول للكفاءة العالية والفعالية المتزايدة ، خدمة لإتجاهات المنظمة والمجتمع .

- "التركيز على الأفراد من خلال قدراتهم الفعلية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل ، والسعي نحو إستغلال كفاءتهم بدون الإعتماد على الإدارة في ما يخص القرارات التي يتحملون مسؤولية نتائجها"<sup>(1)</sup> .  
- و الجدول رقم (22) يوضح أهداف التمكين<sup>(2)</sup> :

المبادرات المستخدمة والهادفة	المعنى الإداري
فرق عمل مستقلة تدار ذاتيا - الإثراء الوظيفي التدريب المستمر - المعلومات والقرارات المشتركة العمل الجماعي ، المشاركة ، الإعتراف والتقدير .	التمكين من خلال المشاركة
برامج الإقتراحات - المناقشات والأراء - الحوارات العمل ، توفير بيئة عمل صحية وسليمة	التمكين من خلال الإندماج
التحفيز المادي والمعنوي - الثقة - التقدير - الإحترام الحيادية ، ووضوح الغرض ، الإتصالات الفعالة .	التمكين من خلال الإلتزام
تقليل المركزية القرارات وإعادة تصميم العمل - تدوير الوظائف - جودة منظومة العمل والسلامة المهنية . التدريب - التطوير والتحسين المتواصل	التمكين من خلال التقليل في المستويات الإدارية والتوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات .

\* التمكين من خلال المشاركة (Empowerment through participation) :

إتخاذ سلطة القرار في المهام والأمور العملية إستجابة لطلبات الزبائن السريعة بالتدريب على الإهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي .

\* التمكين من خلال الإندماج (Empowerment through involvement) :

بالإستفادة من خبرة وتجارب الأفراد فيما يخص تقديم الخدمات بالإستشارة والمشاركة في إيجاد حلول لمشكلات ، مع إحتفاظ المدير بسلطة القرار ومشاركتهم في إتخاذه بالمعلومات المتوفرة المتحصل عليه بواسطة الإجتماعات الرسمية وغير رسمية قابلة للإسترجاع العملي .

\* التمكين من خلال الإلتزام (Empowerment through commitment) :

تشجيعهم على تحمل مسؤولياتهم بالإلتزامهم بأهداف المنظمة ، وتحقيقها بالرضا الوظيفي والمشاركة المندمجة

1- ميسوم عبد الله أحمد ، أضواء كمال حسين ، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية دراسة لأراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي بمحافظة نينوي ، مقالة منشورة في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 30 ، جامعة تكريت العراق ، سنة 2013 ، ص 105 .

2- أزهار نعمة أبوغنيم ، رحاب حسين جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص 140 .

## \* التمكين من خلال التقليل في المستويات الإدارية

(Empowerment through delayering) :

الهيكل التنظيمي المسطح يكون بمستويات سلطة قليلة يوفر بيئة ملائمة للتمكين تسمح للموظفين بإتخاذ القرارات المناسبة في وقتها ، بالتخلص من المستويات الإدارية الوسطى وتوزيعها على الوظائف الأخرى مع القيام بعمليات التدريب وتحسين تطوير الموظفين للملائمة عملهم الجديد .

## 1-3-2- خصائص التمكين : تمكين العاملين يتسم بالخصائص الآتية

- المعنى الفكري والإصطلاحي للتمكين القيام بعقد الإجتماع الذي من خلاله يتم نقل الصلاحيات والسلطة ونشر الرقابة اللامركزية على العمال في عمليات المشاركة وإتخاذ القرارات وحرية التصرف وإبداء الآراء والرقابة الفعلية للمستويات الدنيا .

- المعنى العملي للتمكين محاولة إيجاد قبول وممارسة فعلية من طرف الإدارة والعمال في مجال تنفيذ الأوامر وفق حرية التصرف وإتخاذ القرارات بالمشاركة في تحمل المسؤوليات .

"- عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الجماعية وتقديم أفضل ما لديهم وأنه إستثمار قدرات ومواهب الآخرين ومشاركتهم في الملكية الوظيفية وإشعارهم بأهميتهم لإثراء العمل الوظيفي" (1) .

"- التمكين عملية يعني بها خلق الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب إتخاذ القرارات الغيرروتينية والإبداعية" (2) .

"يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، من خلال تفويض السلطة في إتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى كلما أمكن ذلك مما يجعله يمثل النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين ، التمكين عملية إكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص و وظيفة الفرد وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة" (3) .

"- التمكين يعبر عن حالة ذهنية داخلية للفرد توفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في إتخاذ القرارات وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها من خلال نقل المسؤولية و السلطة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين ، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال" (4) .

1- زايد مراد ، صراب نور الدين ، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي مقالة منشورة في مجلة الإحصاء والإقتصاد التطبيقي ، المدرسة الوطنية للإحصاء والإقتصاد التطبيقي ، الجزائر ، المجلد 3 العدد 2 ، بتاريخ 2016/12/31 ، ص 167 .

2- عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 240 .

3- عطية حسين أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

4- سعد بن مرزوق العتيبي ، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، ورقة عمل مقدمة في الإجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية ، مسقط عمان ، 11 - 13 ديسمبر 2004 ، ص 7 .

" كما يمكن تعريف التمكين بزيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة في القرارات ، ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم" (1) .

" التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، بإعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة العامة والخاصة" (2) .

" التمكين شعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تأتي من منح الأفراد القوة والتصرف بحرية في المعلومات لقرارات سليمة في عملية إتخاذ القرار بمعنى ، العاملین لهم السلطة والحرية في العمل ، بنقل المسؤولية كاملة أو جزاء منها بشكل متكافئ من المديرين إلي المرؤوسين ، مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه" (3) .

" إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد، وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده؛ وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال معرفة العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة بإتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج" (4) .

- التمكين بأنة عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، التمكين بأنة عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة ، التمكين" فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" (5) .

- التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي .

- التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشكلات كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة ، التمكين بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا ، فهناك من نظر إليه بوصفه وسيلة من وسائل الإدارة، وبعضهم نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين العاملين .

1- عامر الكبيسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004 ، ص 136 .

3-Brown, D. R. and Harvey, D. An Externat Approcha to Organisationnel développement, New Jersey: Practice Hall 2006,p241.

3- مصطفى، أحمد السيد ، المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة مصر ، سنة 2005 ، ص 126 .

4- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد الثاني ، سنة 2012 ن ص 264 بتصرف من الباحث .

5- سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي ، المؤتمر السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية ، لخبر 17-18 أبريل 2005م - المملكة العربية السعودية ، ص 5 .



- التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل ، عملية إكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة .

- منح الموظفين السلطة والقدرة على إتخاذ القرارات، والإستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للإدارة ، إعطاء الثقة، والحرية، والموارد للعاملين، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية .  
- التمكين يساهم في التحسين المستمر لكل عناصر المؤسسة، من خلال إنخراط جميع أفراد المؤسسة، ومشاركتهم الفاعلة وهذا يتطلب من الإدارة العليا إعطاء الأفراد الأقرب للمشكلة نوعاً من الحرية في التصرف، ونوعاً من الإستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرار، وتحمل أعباء المسؤولية لنجاح المؤسسة، وتوضيح الرؤية لهم، وشرح الأهداف والخطط بوضوح، وتحديد خطوط الإتصالات ومدعمهم بالمعلومات ، وسد الإحتياجات اللازمة لإنجاز عملهم .

#### ثانياً : أسباب التمكين

إن التمكين بصفته مفهوماً معاصراً يتطلب تنظيمياً معاصراً أيضاً فإن تطبيقه لا يمكن أن يتحقق في ظل هياكل تنظيمية ومبادئ مؤسسية قديمة وتقليدية ، فالتنظيم العمودي أو الهرمي الذي تتسلسل فيه القرارات والمعلومات والتعليمات والإتصال من أعلى إلى أسفل لم يعد يصلح للتمكين بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين ، لذلك من الضروري القيام ببعض التحولات للإنتقال إلى التنظيم الذي يتناسب مع مفهوم التمكين وهي :

- " المنظمة التي تتخذ من التمكين مجالاً لإدارتها ، تجتهد من أجل رفع معنويات ورضا أفرادها العاملين ، بواسطة حرية التصرف في إثراء التفكير الإبداعي وتحسين الأداء ، مع السرعة والمرونة في تلبية حاجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين ، وبالتالي البحث عن ضمانات حيوية لإستمرار المنظمة " (1) .  
- ضرورة المنظمة إلى أن تكون أكثر إستجابة لتلبية إحتياجات العاملين بتوفير التحفيز بالإنتماء والرضا الوظيفي، وإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات .

- إنشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل .  
- الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة  
- التقليل من تكاليف التشغيل بتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية غير الضرورية ووظائف الأفراد يؤدي ذلك المرونة الهيكل التنظيمي مما يساعد في عملية الإتصال ونقل المعلومات في المنظمة وزيادة الشفافية ووضوح القرارات .

1- السيد محمود محمد ، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة دراسة تطبيقية على شركات القطاع الأعمال العام الصناعي ، مقالة منشورة في المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد 2 ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة مصر سنة 2002، ص 24

- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من إكتساب مهارات ومعارف المتعلقة بقدرات الأفراد الإبداعية تسهم في أداء عملهم .
- المنظمة الممكنة تحل محل المنظمة الأمرة التي تتركز فيها السلطة على مستوى الرؤساء بعكس المنظمة الممكنة التي تشتغل وتستغل بقدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها أفضل .
- الإنتقال إلى الهياكل التنظيمية الأفقية التي تسمح بمزيد من المشاركة وحرية التصرف والتمكين لدى العاملين ، حيث يمنح أهمية أكبر للموظفين في الصفوف الأمامية للمنظمة وهكذا حتى نصل إلى المستويات الإدارية العليا .
- الإتجاه نحو اللامركزية بتفويض السلطة في عملية إتخاذ القرار وحدة الأمر والتسلسل الإداري بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة يؤدي للتقليل من إصدار الأوامر وكثرتها بالنسبة للموظف ، مما يتيح إشراف واسع مع مراعاة تحقيق الكفاءة والفاعلية ، بحيث التقليل من عدد المديرين وبالتالي تكلفة أقل وكفاءة أكثر مرونة وإستجابة لتمكين الموظف .
- " نجاح المنظمة أساسه العمال وليس المدير ، من خلال قدرات وحماس الأفراد الذين يشاركون في صناعة القرارات الفاعلة من الصفوف الأولى للعمل بالحصول على المعلومات المطلوبة بتحمل المسؤولية كاملة " (1) .
- " البحث عن أليات جديدة في العمل والإنجاز والمسؤولية ، فالمنافسة الجديدة والعولمة ورغبة التوسع وإكتساح الأسواق ، تستلزم من المنظمة التوجه لإتخاذ أساليب متميزة وجديدة في تقديم الخدمات وإنتاج السلع وتسويقهما ، بالشكل الذي يتيح تخويل الصلاحيات وحرية التصرف والمسؤولية في إتخاذ القرارات وهذا ضمن مداخل التمكين الإداري " (2) .
- " متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية والبشرية المتعلقة بفرق العمل وإشباع رغبات وحاجات الأفراد العمال والعملاء المتنوعة ، ومشاركة الإهتمام بتوفير عناصر الإرتقاء والتقدم المهني " (3) .
- " أسلوب إداري حديث يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من الإنجاز ، بإعتباره إستراتيجية تهتم بتطوير المهارات والقدرات ومعارف الأفراد في المنظمة ، بحيث يتحول العمل الفردي إلي فرق عمل ، والقرار الفردي إلي قرار جماعي والتعليم الفردي إلي الجماعي بواسطة المنظمة المتعلمة .
- المبررات الواقعية التي تعتمد على التغيرات الإدارية الملائمة بظروف العمل ، من خلال إهتمام المدراء بتفويض جزءا من الصلاحيات لمؤوسيتهم الذين يثقون فيهم وفي عملهم وقراراتهم .

1- عبد الوهاب سمير ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، سنة 2000 ، ص 33 .

2- Gandz, j, The Employee Empowerment Era ,BusinessQuarterly, Autumn90,Vol55,Issue2

3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة دمياط ، مقالة منشورة في المجلة العلمية التجارة والتمويل ، الملحق 2 ، العدد 1 ، جامعة طنطا مصر ، سنة 2001 ، ص 3 .

- التطورات الإستراتيجية من خلال الإستشراف للمستقبل ووضع الخطط الملائمة لمواجهة أي تغير يحصل في بيئة الأعمال ، وفق منظمات ممكنة تعتمد التمكين النفسي والهيكلية فلسفة إدارية ومنهجاً في إدارة العنصر البشري<sup>(1)</sup>.

- " تنمية إسهامات الأفراد في فرق منتظمة والعمل على تطوير الشخصية الذاتية ، ومساعدة الأفراد العاملين لضبط الرقابة الذاتية لعملية وبيئة العمل " (2) .

ثالثاً : نتائج تطبيق التمكين الإداري في المنظمة :

1-3- النتائج السلبية المعوقات للتمكين :

إختلفت الآراء حول مضمون النتائج السلبية المتحصل عليها من تطبيق سياسة التمكين الإداري في المنظمة متمثلة في مايلي : \* " المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات .

\* تخوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم .

\* تخوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية .

\* الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبداع والإبتكار .

\* السرية في تبادل المعلومات .

\* ضعف نظام التحفيز .

\* الثقافة التنظيمية والتي تفضل الأنماط الإدارية القديمة .

\* ضعف التدريب والتطوير الإداري .

\* غياب الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء .

\* نظام المكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين المطبق " (3) .

\* " عدم الإستخدام الأحسن والأمثل لعوامل القوة الممنوحة للعاملين .

\* تركيز العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيلهم على نجاح المنظمة .

\* زيادة تكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال إجراء عمليات التدريب والتعليم والتطوير .

\* زيادة الصراع التنظيمي بين العاملين وتأثره بالعمل الجماعي وعدم توزيع المهام والمسؤوليات .

\* عدم إتخاذ القرارات الكاملة الفعالة من خلال عدم تحمل المسؤولية من طرف العمال في القرار الجماعي

1- محمد ذيب مبيضين ، محمد أحمد الطراونة ، أثر التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مقالة منشورة بمجلة دراسات في العلوم الإدارية ، المجلد 38، العدد2 ، الجامعة الأردنية الأردن ، سنة 2011 ، ص 484

New-York 2- Doubles j, The tnpowerment Environnement training développement vip manager, Grawhill,1998,p23 .

3- حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2017 ، ص 55,54 .

- \* إتخاذ عملية القرارات أساسها العوامل الشخصية وليس العلمية والمعرفة والمهارة والمعلومات المتوفرة التي إمتلكها العاملون" (1) .
- \* " يؤثر البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في إتخاذ سلطة القرارات ، وعدم الرغبة في التغيير .
- \* عدم فعالية نظام إدارة الموارد البشرية ، وإعتماده على اللوائح والقوانين المعيقة لحرية الأفراد في العمل .
- \* الرقابة المباشرة الإشراف على الأمور التنظيمية في العمل وتقيدها .
- \* عدم وضوح الأهداف والبرامج الرؤية المستقبلية للمنظمة .
- \* التمسك بالنظام القديم البيروقراطي الذي يحد من تحمل الأفراد للمسؤوليات والإنفصال عن الإدارة .
- \* عدم تطابق القيم الشخصية مع قيم التمكين ، وضعف الدافعية لإنجاز الأعمال " (2) .
- \* " عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين وتطبيقاته من خلال بناء تصور تنظيمي للتمكين .
- \* عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية مضمون التمكين الإداري ، والتخوف الحاصل من إستبدال مواقعهم الوظيفية مع العمال وطريقة التفكير التي يتبناها المدراء " (3) .
- 3- 2- النتائج الإيجابية للتمكين : تتلخص في مؤشرات نجاحه : توجد مجموعة من المؤشرات التي تساعد على نجاح عملية التمكين وتم إختصارها في مايلي :
- \* " دور المدير وسلطته المستمدة من الفلسفة الإستراتيجية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف ، بتوفير موارد وإمكانيات متميزة للوصول للربحية المتفوقة ، مع تبنى لمفهوم القيادة التحويلية التي تتطلب التدريب المناسب للأفراد من خلال منظمة تشجع التعليم الذاتي والتنسيق بين الوحدات والأقسام والرقابة الضمنية
- \* نجاح الأفراد وإثبات كفاءتهم في العمل تستمد من المعرفة والمهارة والمتغيرات الشخصية ومكانة المدير تفاعله مع العمال على عكس المركز الوظيفي الذي يعتبر السلطة المطبقة أساسها المكانة الوظيفية " (4) .
- \* " تحفيز الإبداع والإبتكار بإتاحة الحرية في التصرف لدى المرؤوسين .
- \* " التحسين في تكلفة الجودة ، والرفع من معنويات العمال وإختيار أفضل العناصر وأحسنها لشغل مناصب القيادة والإدارة العليا ، والمساهمة في تحسين العلاقات المشتركة بين العمال والعملاء والزبائن بتوفير منظومة عمل مرنة وخدمات وسلع مطلوبة تلبي بذلك إحتياجاتهم ورغباتهم " (5) .
- \* تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات والتركيز على نوعية المخرجات .
- \* التركيز على شروط العمل وتطوير الخدمات .
- \* تنفيذ الأعمال بوسائل وأليات حديثة .

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، سنة 2007 ، ص 92 .

2- عالية جواد محمد علي ، سيف الدين عماد أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 170

3- Danbom ,Dam , Equal opportunity Empowerment Business performance management 2007,p32 .

4- محمود أحمد الخطيب ، إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية ، مداخلة منشورة في المؤتمر العلمي الثاني للإتجاهات الحديثة في الإدارة ، مصر ، أفريل سنة 2005 ، ص 51 .

5- عماد علي المهيترات ، أثر التمكين على فعالية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2010 ، ص 39 .

\* الإحترام والمعاملة الجيدة والثقة المتبادلة .

\* تدريب المرؤوسين لتحمل المسؤوليات والنتائج.

\* الأفكار العلمية الإبداعية لتحسين الخدمة .

\* إدراك المنظمة لإحتياجاتها وإشباع حاجياتها الضرورية .

كما يتضح لنا أيضا بأنه يرتبط من خلال " الرضا عن العمل والمنظمة وقبولهم لوظائفهم وأدائها بالشكل الصحيح ، وبأفضل إمكانياتهم رغبة في إشباع حاجاتهم وزيادة الثقة والمسؤولية وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار" (1) ، والجدول رقم (23) يوضح نتائج التمكين على الأفراد والمنظمة (2) :

مستوى المنظمة	مستوى الأفراد	بعد التمكين	قبل التمكين
إكتساب ولائهم التنظيمي	إشباع حاجات الأفراد	التحدي والإختلاف	الخوف
القدرة على المنافسة	التعلم المستمر	التعلم مغامرة	التعلم مسؤولية
زيادة الإنتاجية	تخفيض التكلفة للمنظمة	العاملون لهم حلول لمشاكلهم	العاملون يقومون بمبادرات قليلة
جودة الأداء الفعلي	زيادة التدريب والتطوير	تدريب وتطوير مستمر	التدريب والتطوير محدود
التجديد والتميز	الإبتكار والإبداع	المبادرة والتغيير	تجنب التغيير
معطيات عمل كافية	الحصول على المعلومات	التغذية الرجعية ضرورية	التغذية الراجعة السلبية
أهداف ذاتية وتنظيمية	أهداف ذاتية وتنظيمية	رؤية مشتركة هادفة	نقص الرؤية المستقبلية
تجنب المشاكل	التقليل من الصراعات	إيجاد حلول للمشاكل	تجنب المشاكل
بعث الروح المعنوية	زيادة الشعور بالمسؤولية	الإتصال المفتوح	الإتصال المغلق
التعاون	زيادة مساهمة العاملين	تبادل الأفكار والمعلومات	إنعدام المناقشة والحوار
الرضا الوظيفي	زيادة الثقة والإحترام	الثقة المتبادلة	الشك

1- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ط3، عمان الأردن ، سنة 2003، ص 177

2- للإطلاع والتفحص وزيادة المعلومات أنظر محمد السعيد جوال ، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 97 ، 103 بتصرف .

3-3- العوامل المؤثرة في تطبيق تمكين العاملين بالمنظمة : يعتبر تمكين الموظفين من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها الإدارات المعاصرة في مختلف المنظمات على إختلاف نشاطاتها، وهذا الأسلوب يعتمد على أداء الموظفين في المرتبة الأولى وإجتهدهم وكذا كفاءتهم المهنية الجيدة والتي تؤهلهم إلى تحمل مسؤولية قراراتهم، وبالرغم من أن للتمكين مزايا كثيرة يعبر عنها بمؤشرات إرتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج، وإنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي إرتفاع قدرة المنظمة على التنافس، إلا أن هناك تغيرات كثيرة وعديدة في البيئة الخارجية للمنظمة تشكل السبب الرئيسي لسعي المنظمات للتغير بتطوير أساليب جديدة للتكيف والإستمرارية فالتوجه نحو منح أهمية أكبر لدور الهام للعاملين، بإعتبارهم مورد إستراتيجي في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، تطلب تبني آليات جديدة لدعم قدرات العاملين وتمكينهم من إتخاذ القرار لإستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل منها، ومنه أصبح "الإهتمام بتمكين العاملين مدخلا مهما يهدف إلى توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم وقدراتهم لصالح تحقيق إستراتيجية المنظمة وتميزها"<sup>(1)</sup> بما يتماشى وأهداف المؤسسة بحيث أن تطبيق التمكين الإداري في المنظمة والنتائج المتحصل عليها مرتبطة بعوامل وعناصر تؤثر في نتائجه وتتمثل في مايلي :

الجدول رقم ( 24 ) يوضح العوامل المؤثرة على نتائج تمكين العاملين في المنظمة :

التحديات	خصائص الأفراد والمنظمة	المخرجات
إدارة الموارد البشرية	تمكين الموارد البشرية ، الموظفين وتزويدهم بالمعلومات	التدريب المستمر والمشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة الفعالية التنظيمية الجماعية والفردية
مشاركة الأفراد	تنمية عمل مشاركة الأفراد	توضيح الأهداف ، بناء ثقافة منظمة ، الإلتزام
ظروف العمل	محاولة تسهيل ظروف العمل	ساعات العمل ، الخدمات الإجتماعية .
محتوى ومضمون العمل	الإجراءات والقوانين	الأجور ، الترقية ، المكافآت ، المسار المهني
علاقات العمل	مختلف العمليات التفاعلية	الإدارة بالعمال ، الإشراف ، الإتصال
الرضا عن العمل	القابلية للعمل	التقليل من الغياب ، ومعدل دوران العمل
المنافسة العالمية	الإستجابة للتغيير	الجودة ، الإنتاجية ، الخدمات المقدمة للعملاء
العوامة	قيم المنظمة وإتجاهاتها	الإستمرارية والنمو ، المحافظة على هويتها ومكانتها محليا وعالميا .

من إعداد الطالب الباحث.

1- محمد الطاهر دريوش ، راضية عروف ، التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأس مال الفكري بالمنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد أ العدد 44 ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، ديسمبر 2015 ، ص 100 .

رابعا : مستويات التمكين

يمثل التمكين فلسفة إدارية وإستراتيجية ضرورية للمنظمة ، من خلالها يتم بناء المنظمة الممكنة ذات التوجه إلي تلبية إحتياجاتها داخليا وخارجيا بتوفير مجموعة من المستويات التي تساهم في نجاح وبقاء هذه المنظمة ومنها :

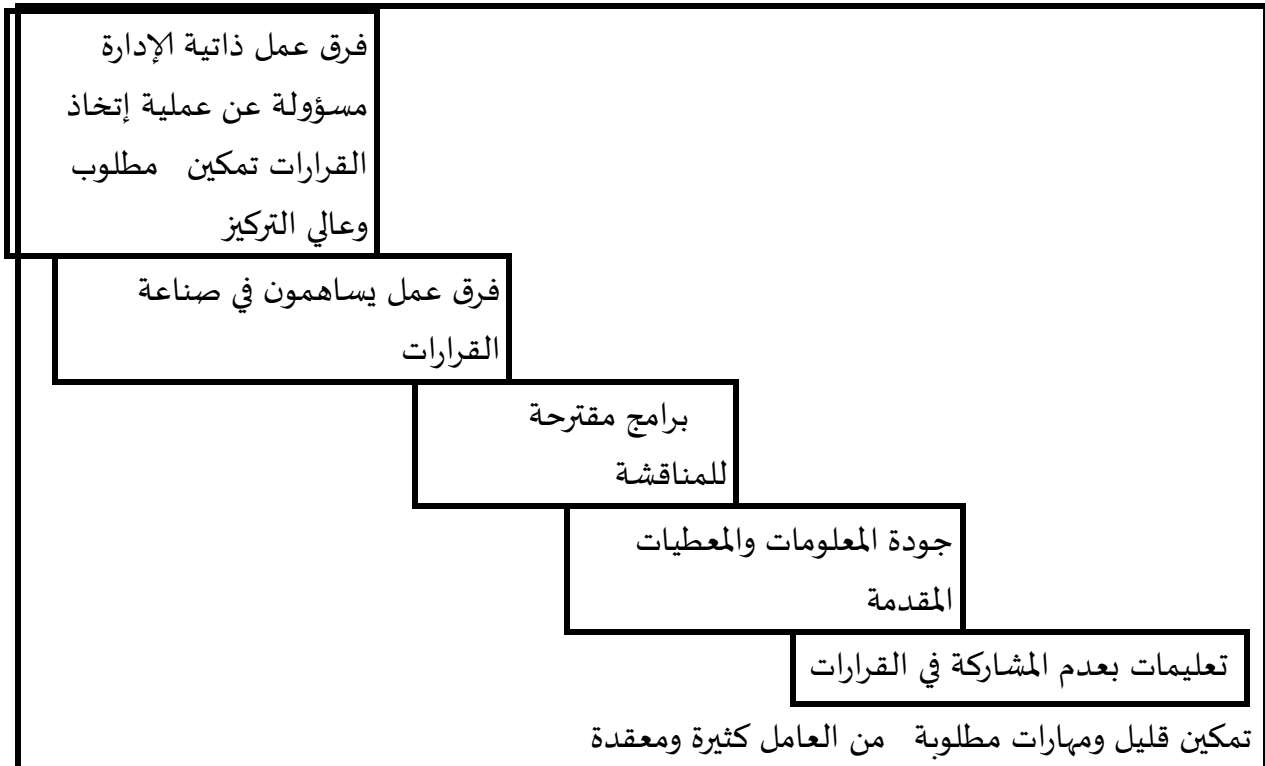
أ- المستوى الأول الأدنى : " الإستشارة الإختيارية والإنتقائية الفردية الموسعة للإدارة المنظمة حول مضمون العمل وتصميمه بحسب إحتياجاتهم ، وتكون في شكل آراء وأفكار مقترحة يمكن العمل بها أو رفضها من طرف الإدارة .

ب- المستوى الثاني : يتضمن تقديم التشجيع للعمال لتقديم الإقتراحات والتفاصيل الكاملة للمشاكل وإمدادهم بالمعلومات الضرورية .

ج- المستوى الثالث : منح العاملين الذين لهم الرغبة والقدرة للمشاركة في صناعة القرارات الفردية والجماعية للمنظمة وتحملهم لمسؤولية إنجازها ونتائجها .

ح- المستوى الرابع الأعلى : " تشكيل فرق العمل الجماعية يتم تقسيمها إلى فرق المهمات وحل المشكلات وفرق العمل التي تدار ذاتيا ، وتزويدهم بالمطلبات الضرورية ، مع إفادة جميع المشرفين عليهم بالمعلومات ، وفق علاقات تبادلية وظيفية ذات مرونة " (1) ،

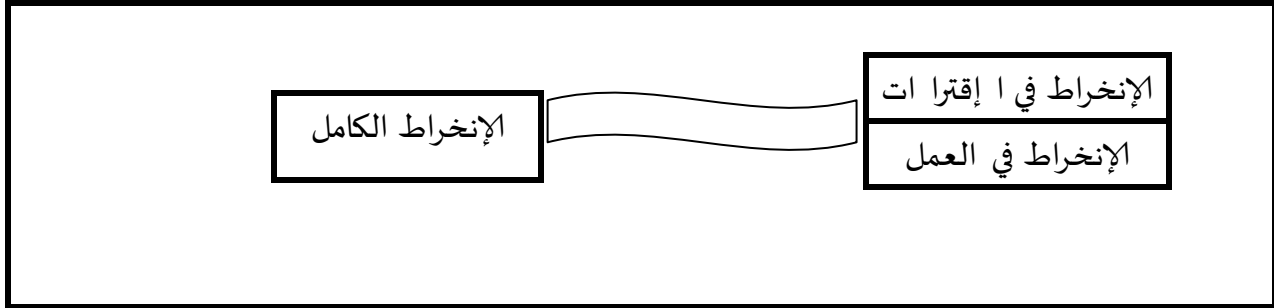
والشكل التالي رقم (11) يوضح مستويات التمكين الإداري في المنظمة : (2)



1- أحمد الخطيب وآخرون ، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة ، دار عالم الكتب الحديث ، دار جدار للكتاب العالمي ، أريد الأردن سنة 2009 ، ص 46 .

2- عطية حسين أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 بتصريف .

د- المستوى الخامس : الإنخراط الكامل الوظيفي للوصول لعمال وموظفين محفزين لإظهار مواهبهم وإمكانياتهم للتأثير في العمل ومتطلباته ، خاصة عمال المستويات الدنيا يعتبرون المصدر الأول الذي يستمد منه المدراء قوتهم وسلطتهم وبالتالي تقديم الحوافز المادية والمعنوية التنافسية للعمال ، وتوفير الظروف الجيدة لإتخاذ القرارات بالمعلومات المطلوبة والمناقشة قبل القرارات ، وصناعته وفق المشاركة الفردية والجماعية خطوة بخطوة ، القوة والسلطة تؤثر على توجه المنظمة وأدائها .  
والشكل التالي رقم (12) يوضح المستوى الخامس للتمكين الإداري في المنظمة<sup>(1)</sup> .



من خلال المستويات السالفة الذكر نجد بأن تطبيق برامج التمكين يكون بدرجات متفاوتة ، وقدرة الأفراد وإستعدادهم للتنمية المعنوية وفق مايلي :

" المستوى الأول : نوع الإدارة إستبدادي قهري يهتم بالعقاب بإتباع القواعد والمصالح الشخصية وإنجاز العمل .

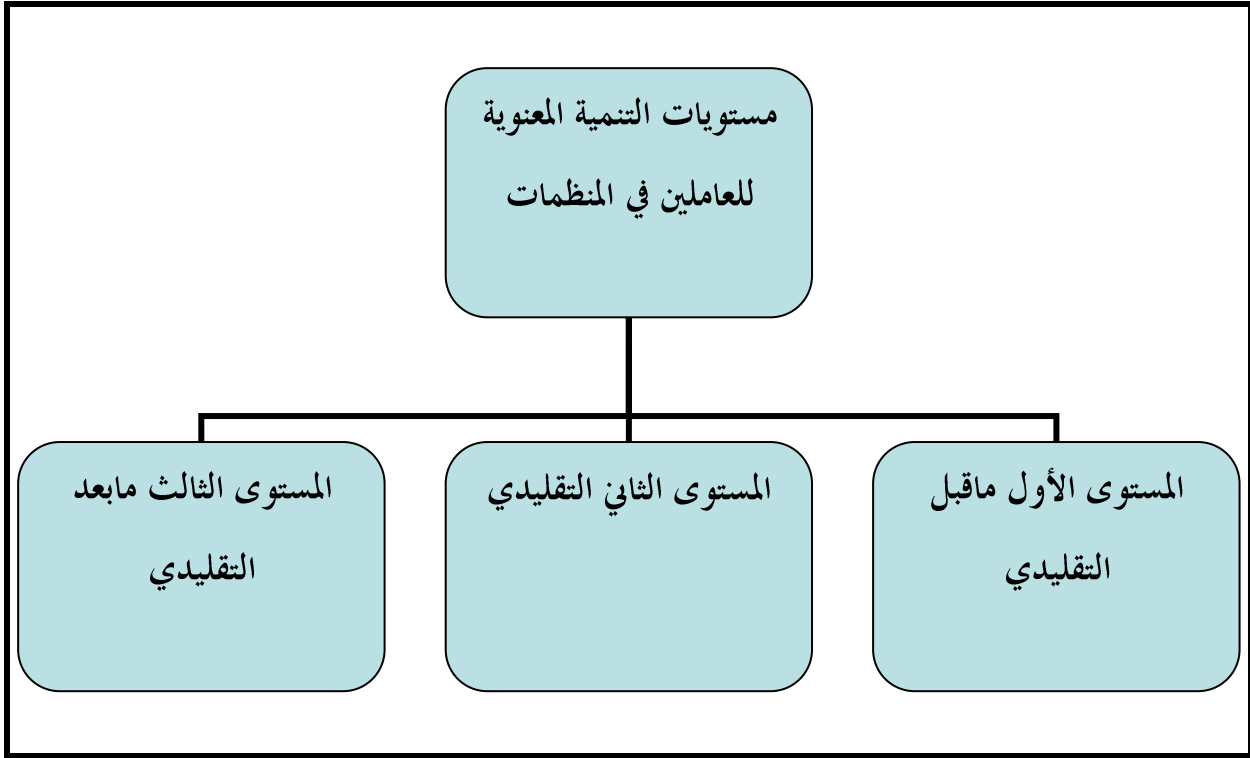
المستوى الثاني التقليدي : دور الإدارة مشجع للعاملين يركز على فرق العمل ، إدارة توجيهية تشجيعية موجهة للعمل المشترك يلتزم بالقوانين والإجراءات التنظيمية المتوقعة والفعالية ، يؤدي العمال ما يتوقع منهم الآخرون .

المستوى الثالث مابعد التقليدي : الإدارة التحويلية تقوم على ترسيخ التعلم في بيئة العمل ، موجه بالسلوك التمكيني للعمال ، وفق نظام العدالة والحقوق والمصلحة الفردية والجماعية وتطابقها مع مصلحة المنظمة.

1- عطية حسين أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 بتصرف .



"والشكل التالي رقم (13) يوضح مستويات التنمية المعنوية للعاملين :<sup>(1)</sup>



يتضمن ذلك مايلي<sup>(2)</sup>:

نوعية الإدارة	إستبدادي قهري	توجيهي تشجيعي يعتمد على الفرق	تحويلية تخدم الموظف
سلوك العامل	إنجاز العمل	العمل المشترك مع الجماعة	موظفون ممكنون يشاركون مشاركة كلية

خامسا : المفاهيم المرتبطة بالتمكين

يوجد مجموعة من المفاهيم الإدارية المتداخلة مع مفهوم التمكين ، من بينها التفويض والمشاركة وإتخاذ القرارات .

5-1- التمكين وتفويض السلطة :

من المفاهيم المتداخلة مع التمكين بحيث نجد بأن عدم التفرقة بين المصطلحين هو السائد ، إذ ينظر إليهما على أساس أنهما مفهومين مترادفين لهما نفس المعنى ، وللوصول للمعنى الحقيقي لتفويض السلطة ومدلولها الإداري في التمكين يجب تحليل مايلي :

1- عطية حسين أفندي ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 40 بتصرف .

2- محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره ، ص 128.

أ- السلطة : " تعرف السلطة بأنها الجهد القانوني والشرعي في التصرف وإصدار الأوامر ، مستمدا الفرد سلطته في الجهاز الإداري وأحقيته في التصرف وإصدار الأوامر من وظيفته التي يشغل فيها " (1) .

تختص " فكرة تفويض السلطة واللامركزية في سلطة إتخاذ القرارات ، بمنح الصلاحيات وإعطاء المرؤوسين مسؤوليات تطبيقها " (2) .

ب- تفويض السلطة أو الصلاحية (Delegation of Authority) :

مفهوم تفويض السلطات محدوداً عن مفهوم التمكين ومقتضياته ، بحيث أن تفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه إعفاؤها منه في أي وقت ، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المهني للموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالإستقلالية ، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي ، وهنالك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة إبتدائية من مراحلها .

" يعني تخويل جزء من الصلاحيات ونقلها للآخرين ، قصد تسريع وتسهيل عملية التنفيذ والوصول للأهداف التنظيمية " (3) ، فهي تمثل حق التصرف في إتخاذ القرارات ، ذات المجال المحدود وبالقدر الضروري لإنجاز مهمات معينة ، أو نقل السلطة الرسمية إلى شخص آخر من أجل سيرورة أمور العمل .

ويعرف أيضا" عملية تكليف المرؤوسين المساعدين بمهام ووظائف جزئية إضافية خارجة عن نطاق سلطاتهم ومسؤولياتهم ، تهدف لتحقيق أهداف تنظيمية وعملية مهمة خاصة في المستويات الإدارية العليا يتطلب قدرا من السلطة يكون كافيا لتنفيذ تلك المهام الموكلة للغير المساعدين والمرؤوسين " (4) .

كما أننا نجد نوعين من التفويض :

ج- تفويض الصلاحية نقل الصلاحية من سلطة عليا مفوض إلى سلطة أدنى مفوض إليها بدون التخلي عن بعض الصلاحيات .

ح- تفويض التوقيع يقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها لتوقيع بعض القرارات أو الأعمال الإدارية نيابة عنها وتفويض السلطة أمر ضروري أساسي في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، تنفيذها للوصول لأهداف تنظيمية ولا تعني مسؤولية المفوض عن المسؤولية النهائية للعمل يترتب عليه :

- "وضوح متطلبات التفويض من حيث الرؤية والهدف للشخص المفوض .

1- أعمار عبد الله أبو عمرة ، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي ، ماجستير منشورة في برنامج إدارة الدولة والحكم الراشد ، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى ، فلسطين ، سنة 2015/1436 ، ص 22 .

2- رامي جمال أندراوس ، عادل سليم معاينة ، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتحسين المهارات ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، أربد الأردن ، سنة 2008 ، ص 56 .

3- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن سنة 2003 ، ص 276 .

4- كامن المنصور ، يونس عواد ، وظائف الإدارة ، مطبعة ابن حيان ، دمشق سوريا ، سنة 1996 ، ص 186 .

- الإتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين عبر المستويات الإدارية .
- إتخاذ المدراء للأوامر بناء على طريقة إدارية مدروسة ومخططة ولها موضوع محدد للتفويض .
- قدرة ومكانة وكفاءة المفوض إليه في تقبل التفويض والمساهمة في تحقيق الإجراء الذي تم تفويضه له .
- أسلوب وطريقة التفويض والنتائج المترتبة عليه " (1) .
- كما أن للتفويض مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر وهي :
- " التفويض قانونيا بحيث أن المدير يتمتع بصلاحيات الممارسة الفعلية لسلطة عمله ووظيفته ، ومسؤوليته الكاملة لمنح جزء من سلطته لشخص معين .
- يجب أن يكون التفويض مكتوبا يمثل حجة ووثيقة رسمية تستعمل في الإدارة .
- العلنية في التفويض من خلال الإشهار أو الإعلان من أجل معرفة الشخص المفوض من طرف العمال جميعا للرجوع له فيما يخص الأمور الإشرافية والمتابعة ضمن نطاق تفويضه ، وإنجاز هذه العملية يتطلب قدرا من السلطة يكون كافيا لتنفيذ تلك المهام الموكلة للغير المساعدين والمرؤوسين " (2) .
- لكن عملية التفويض بإعتبارها إجراء إداري معمول به في المنظمات بإختلاف نشاطه له معوقات قد تؤدي لإفشاله :
- تجنب المدراء للتنازل عن بعض صلاحياتهم لعمال يتمتعون بالكفاءة والمهارة والمعرفة .
- تركيز السلطة عند شخص واحد .
- الثقة المنعدمة بين الرئيس والمرؤوس .
- عدم التحكم في إجراءات التفويض ومعرفة أحكامه وقوانينه المنظمة له ، والجهل في طريقة التفويض .
- التفويض لبعض الأشخاص الذين لهم مكانة خاصة في الهيكل التنظيمي وقربهم من مصادر القرارات .
- التفويض بالشكل الصحيح والإجراءات السليمة يؤدي إلى عدم التداخل مع منح السلطة بعضها أو كلها ونقل المسؤولية للشخص المفوض لا تلغي من خلالها نتائج العمل ، " فالإتجاه الصحيح للإدارة من خلال قيامها بعملية التفويض تؤكد على أن التمكين الإداري مطبق بواسطة حرية التصرف والإستقلالية للموظفين في الأراء والمعلومات ، والثقة في تحمل مسؤولياتهم في إتخاذ القرارات المنبثقة عن المشاركة الجماعية للأفكار ، وهو مستمر من حيث الإستخدام والنتائج المطلوب تحقيقها " (3) .

1- سعد الدين عشاوي ، الإدارة الأسس وتطبيقاتها ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2000 ، ص 157

2- كامن المنصور ، يونس عواد ، مرجع سبق ذكره ، ص 186 .

3- رامي جمال أندراوس ، عادل سليم معاينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 146 .

والجدول رقم (25) يوضح الاختلافات والفروقات بين التفويض والتمكين<sup>(1)</sup> :

أساس المقاربة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	تحويل ونقل جزء منها للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس للقرارات
السلطة	مجالاتها محددة	إتاحة المجال للمبادرة والإسهام في العمل
المسؤولية	مسؤولية محدودة وفق المفوض القيام بمهام محددة	مسؤولية واسعة والنجاح والفشل فيه يتحمله الممكن
القيادة	الموظف مقيد ويتم قيادته	القيادة الذاتية
المعلومات	إتاحة المعلومة وفق عملية التفويض وللشخص المفوض	المعلومات متوفرة ومتاحة للرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	سحب التفويض في حالة فشل المفوض	إبقاء التفويض البحث عن سبب الفشل وإيجاد حلول له
الزمن	حالته مؤقتة تنتهي بإنهاء التفويض	يكون خيار دائما وليس له وقت
التحفيز	لا توجد دعائم تحفيزية للمفوض	الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة ، الإحترام والإستقلالية ، حرية التصرف والتأثير في النتائج
التنظيم	إتجاه واحد البيروقراطية التقليدية	العلاقات التفاعلية المتبادلة الإدارة التحويلية

التفويض يحتوي علي عناصر:

- " تحديد حجم العمل .
- تحديد حجم السلطة .
- إستقطاب كافة الموارد اللازمة لإنجاز العمل .
- تحديد المسؤولية لتنفيذ العمل .

أما التمكين يشتمل :

- تزويد الموظفين بالمعلومات عن أداء المنظمة وأوضاعها المالية .
- تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب .
- إعطاء الموظفين الفرصة الكاملة للمشاركة في إتخاذ القرارات في المنظمة .

1- أحمد سيد مصطفى ، المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة مصر ، سنة 2005 ، ص 130 .

- منح الموظفين مكافئات بناء على أداء المنظمة بمشاركة الموظفين في العوائد المالية<sup>(1)</sup> .  
التمكين توجيه تصرفات الآخرين والمسؤوليات والواجبات بتحديد كخطوة أولى في عملية التفويض للفرد الذي تحدد له الواجبات التي بموجبها يتصرف نحو إنجاز المسؤوليات ، والسلطة تمكن الفرد القيام من التصرف بواجبات معينة للمنظمة .

#### 2-5- تمكين العاملين للمشاركة بالمعلومات :

مشاركة المعلومات من أولويات التمكين ، بإعتبارها المادة الأولية لإتخاذ القرارات الإداري ، يؤدي ذلك للمسؤولية الموضوعية ، بناء على المعلومات المتاحة له فهي العملية التي تعتمد على المنهج الديمقراطي للإدارة بإشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤولياتهم من حيث أن المدير يستطلع آراء موظفيه لإشراكهم في صياغة القرارات الجماعية ، بطرح الأفكار للمناقشة ، " تقليديا كان التفويض بالمشاركة من أعلى إلى الأسفل من حيث التوجه الأوامر والمعلومات الإدارية ، أما حديثا يكون التمكين بالتفويض المشاركة متاحا للجميع وفي كل الإتجاهات ، القصد منه تحقيق المرونة والإستجابة السريعة لحاجات العملاء والزبائن ، يتطلب ذلك إدارة تشاركية في عملية إتخاذ القرارات " (2) .

يؤكد (Bowen and Lawler) " على أن التمكين بالمشاركة مع العاملين في الصفوف الأمامية لا يتحقق تمكينهم إلا من خلال إمتلاك المعلومات عن أداء المنظمة مثل نتائج العمليات وآراء المنافسين ، المكافئات بناء على مساهمة الأداء مثل أرباح المساهمين ، إمتلاك المعرفة والمهارة من أجل فهم الأعمال والمساهمة في الأداء التنظيمي مثل مهارة حل المشاكل ، إمتلاك القوة في إتخاذ القرارات التي تؤثر في الإتجاه وأداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة وفرق الإدارة الذاتية " (3) .

**بمعنى أن : التمكين = القوة + المعلومات + المعرفة + المكافئات**

بحيث أن المنظمة تهتم بتشجيع العمل التشاركي بين دوائر الإدارة ، بتوفير قواعد وبيانات معلومات تتضمن مضمون مهارات العاملين ومعارفهم ، ونستطيع القول بأن المشاركة عملية يتم من خلالها السماح للموظف بالتعبير عن آرائه للمدير في القضايا التي تهتمه أو القرارات التي يتأثر بها .

نلاحظ بأن المشاركة : " تهتم بالسلطة والمسؤولية في ما يخص التصرف وإتخاذ القرارات .

- التوجه للعاملين بسلطة كاملة ودائمة .

- الإستمرارية في التحسين لمستويات الأداء الكلي للمنظمة .

- التحول من العمل الفردي إلى الجماعي ، وإشباع حاجات الأفراد الأساسية ، الكفاءة الذاتية والدافعية

- تمكين كامل بالمشاركة بالمعلومات ، المعرفة والمكافئة .

1- مها مهدي قاسم ، تغير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة ، مداخل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الخامس إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية ، الجامعة الزيتونية الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2005 / 27/25 .

2- راوية محمد حسين ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، سنة 2001 ، ص 34 .

3- برني لطيفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

- عملية ضرورية في بناء التمكن ، بإعتباره خطوة من خطواته " (1) .
- وتهدف الإدارة من التمكن بالمشاركة إلى الوصول بالفرد العامل للإدراك النفسي والعاطفي في مختلف نشاطات المجموعة التي ينتهي إليها .
- التشجيع على العمل وتحمل مسؤولياته والمشاركة في إيجاد الحلول لصعوبات العمل التنظيمية ، يتحقق ذلك بالإنتفاع الإداري على العاملين بفتح قنوات الإتصال وتغيير أساسيات العمل مع الإدارة
  - توفير القيادات التي تطبق فكرة المشاركة في القرارات وتحسين نوعيتها .
  - تدريب الموارد البشرية وزيادة قدرتهم على الإسهام والمشاركة الفعلية في العمل خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة وتمكين الأفراد فإنه ضروري التدريب المكثف للجوانب الوظيفية .
  - إكتساب مهارات العلاقات المتداخلة تسهيلا لعملية إدارة التمكن بالمشاركة محققة بذلك :
- \* " سيطرة وتحكم أكبر للفرد على مايقوم به من أنشطة .
  - \* أداء أفضل للتحسين من الإنتاجية .
  - \* الإلتزام والولاء من طرف الأفراد للمنظمة .
  - \* تصميم الخطط الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة بتنمية العمل الجماعي ، وبمجهود تعاوني بمشاركة العاملين مع بعضهم البعض " (2) .
  - \* " إدارة الموارد البشرية تقوم بتمكين الأفراد في إطار التعاون والتناسق مع المستويات الإدارية الأخرى ، بتحديد المسؤوليات المترتبة عن العمل المشترك بين الموظفين والنتائج المترتبة على ذلك " (3) .
- المشاركة في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمة وتحليلها ، من أجل إيجاد الحلول لها وهذا الإجراء يساعد على الثقة بإشراك المستخدمين والتأثير في الكيفية التي يتم تنظيم وتنفيذ عملهم ، فيما يخص الإستشارة والدعم ، المساعدة والتوجيه ، إتخاذ القرارات .
  - " المشاركة حصول الموظفين على معطيات دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها ، بينما يعطى الموظفين في عملية التمكن ملكية أعمالهم بالمسؤولية المنتجة أو نتائج تلك المسؤولية يؤدي ذلك إلى الإستمرارية في التحسين وتطوير العمليات ، فالموظف المتمكن يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه

1- صفاء يوسف الضموري ، العوامل المؤثرة على التمكن الإداري تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ، مقالة منشورة في مجلة دراسات في العلوم الإدارية المجلد 36 ، العدد 1 ، جامعة الأردن ، سنة 2009 ، ص 59 ، بتصرف من الباحث .

2- راوية محمد حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

3- علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للنشر ، القاهرة مصر ، سنة 2001 ، ص 70 .

ويسعى لتحسينه وجعله في المستوى المطلوب " (1) ، وإذا ما تم التركيز على التمكين بالمشاركة نجد بأن هناك إختلافات تتمثل في ما يوضحه الجدول رقم (26) " (2)

التمكين بالمشاركة	المشاركة	البعد
فرق عمل مستقلة	الهرمية والتسلسل الإداري	أسلوب العمل التنظيمي
فرق عمل منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات	برنامج مقترحات ودوائر الجودة	طرق المشاركة
صنع القرارات ، جهودهم مدخلات للقرارات الإستراتيجية	من الأعلى إلى الأسفل إتجاه واحد	أسلوب إتخاذ القرار
الإشراف بالجهد الجماعي	المقترحات المقبولة أداء العمل الفردي	الإنطباع إتجاه الرؤوس
إيجاد بيئة عمل الفريق	الإشراف	تركيز الإدارة

### 3-5- التمكين الإداري وإتخاذ القرارات :

المنظمات تصل للمستوى المطلوب من خلال عملية القرارات التي يتم إتخاذها ، فإذا كانت هذه القرارات خاضعة للمعايير القانونية والإجراءات التنظيمية الصحيحة تؤدي إلي إستمرارها وتطورها ، أما العكس إذا كانت قرارات خاطئة غير مدروسة يؤدي ذلك لفشل المسؤولين والعمال في المنظمة ، وبالرغم من تنوع الأساليب المتعلقة بإتخاذ القرارات إلا أن الأفراد ضمن فريق العمل هم المختصين عن القرارات النهائية بإشراف ومتابعة موافقة المدير .

تبقى المسؤولية الكاملة على متخذ القرار من حيث أن مجالات المنظمة وأنشطة عملها التي على أساسها تغير من أهدافها الموضوعية والمحددة مسبقا ، ويزداد تأثير الأهداف التنظيمية على سلوك العمال بالمنظمة خاصة في حالات مشاركة التي يشترك فيها العاملون في تحديد الأهداف على أساس القرار ، مثل وضع هدف إرضاء العملاء المستهلكين فإن معظم القرارات التي يتم إتخاذها تلزم الجميع في المنظمة بهذا الهدف وتجعل منه محور نشاط كل قرار يتخذ من شأنه أن يساهم في دفع المنظمة نحو هذا التوجه الكلي على المستوى العام للمنظمة ، فمجملة القرارات ترتبط بظهور مشاكل أو أمور تنظيمية وإجرائية في مجال العمل وأهداف توضع وتحدد ، لذلك تلجأ الإدارة الوصية لتلبية كل متطلبات هذا التوجه بشكل منتظم وفق متابعة دائمة ومتواصلة . والقرار (Décision) يعرف على أنه "إختيار بديل من بين عدة بدائل في سبيل تحقيق هدف معين ،

1- أعمار عبد الله أبو عمرة ، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

2- رضا صاحب أبو حمد آل علي ، كاظم الموسوي ، مفاهيم إدارية معاصرة ، دار وراقعة ، عمان الأردن ، سنة 2002 ، ص

والبدائل ترجمة الخيار المختار إلى أفعال من خلال القابلية التنظيمية والإدارية للحصول على نتائج مرغوبة تتضمن وجود البديل (Alternatives) ، حرية الإختيار (Free choie) ، وجود الهدف (Objective) " (1) .

عندما تظهر مشاكل في منظومة العمل التي تعبر عن موقف تفشل فيه المنظمة من إنجاز أهدافها ، بحيث أن المدراء من خلال هذا الموقف يلاحظون أن إنجازات الأداء الفعلي تتجاوز الأهداف الموضوعة حالياً ، يتم تفعيل آلية إتخاذ القرار " بإعتماد خيار واحد من مجموعة الخيارات وتعدد لها لدى متخذ القرار تكون بأفضل إيجابية وأقل سلبية ، فهي عملية رشيدة تنبع من فكر يعتمد التخطيط والتركيز " (2) ، كما عرفه نيجرو (Nigéro) " الإختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين " (3) .

أما هاريسون (Harrison) " يعرفه على أنه عملية لحظة إختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار " (4) ، بحيث تتطلب عملية إتخاذ القرارات الحصول على المعلومات وحرية تقييم البدائل ودراستها وإختيار الأفضل منها بما يحقق أهداف المنظمة ، والقرارات المرنة تؤدي لحرية المشاركة من طرف العمال تشتمل كافة جوانب التنظيم الإداري على أسس وأساليب إجراءات التنفيذ التي تستمد قوتها من تعدد وتعقد الأهداف والتعارض بين هذه الأهداف .

وعليه أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها العاملون من مصدرها بالخطوط الأولى من نظام العمل ، يتعاملون مباشرة مع العملاء والزبائن فإن من الضروري توفير المعلومات التي يحتاجونها لصناعة القرار المتعلق بسير أعمالهم .

وتتم عملية صناعة القرار (Décision Makung) التي هي مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة والموقف وجمع البيانات وتطوير البدائل من أجل تقييمها وإختيار أفضلها ، والمرحلة الثانية هي عملية إتخاذ القرار إدراك وتعريف طبيعة القرار والموقف مع تحديد البدائل وإختيار أفضلها ووضع موضع التنفيذ وفق "صناعة القرار :- إدراك متطلبات القرار وتحديد الموقف بمعرفة المشكلة والفرصة .

- تشخيص وتحليل الأسباب التي أدت لحدوث مشكلة في العمل .

- جمع المعلومات والتحليل .

- تطوير البدائل وتقييمها حلول محتملة لخيارات حل المشكلة وإقتناص الفرص .

\* إتخاذ القرار: إختيار البديل المناسب وإفترض حل معين بعد تقييم البديل .

- تنفيذ الحل المختار وإستخدام القدرات الإدارية للقيام بأفعال تجسيد هذا الحل المختار.

1- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان الأردن ، سنة 2008 ، ص 302 .

2- موسي قاسم القريوتي ، مبارك علي خضير ، أساسيات الإدارة الحديثة ، ط1 ، كلية عمان الجامعية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، سنة 2004 ، ص 85 .

3- خضير كاظم حمود ، سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2008 ، ص 77 .

4- الطاهر عبد الباري ، مرزوق عبد العزيز ، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، سنة 2004 ، ص 13 .



- تقييم وتغذية عكسية بجمع المعلومات حول عملية التنفيذ والتقييم .
  - إقرار التنفيذ وإجراء التصحيحات بصواب القرار وتعديله من خلال تقييم نتائج التنفيذ " (1) .
- ويتجسد الفرق بين صناعة وإتخاذ القرار في الجدول رقم (27) :

عملية صناعة القرار	عملية إتخاذ القرار
- إدراك متطلبات القرار والموقف المعبر عنه - بالمشكلة أو الفرصة التي تحتاج إلى قرار. - جمع المعلومات والبيانات وفرزها مع تحليلها ودراستها - تطوير البدائل لحلول ممكنة والتوصية بالبدائل - وحرية الإدارة في الإختيار.	- المرحلة الثانية بعد صناعة القرار. - إختيار البديل المناسب للبدء في عملية التنفيذ والتقييم وإتخاذ القرار. - إجراءات تصحيحية لتوجيه القرار. - إتخاذ القرار بالمشاركة بين العمال والمدراء .

تشتمل عملية صناعة القرار وإتخاذه بعض المستلزمات التي تؤدي لتفعيل القرار وتجسيده واقعيا في المنظمة من خلال :

- إنجاز الأهداف المشتركة بالتعاون العمال مع بعضهم البعض .
- إختيار الإشراف (Supervisors) الذي له دور مهم في العملية التنظيمية .
- التدعيم والمساندة (Facilitation) من طرف المسؤولين في شبكة العمل المعتمدة على قوة المهمات الوظيفية
- المشاركة (Participas) بالمساهمة مع الآخرين .
- حرية التصرف الروتينية (Routine) بإختيار العاملين لبدائل من مجموعة البدائل المطروحة والخيارات المتاحة لغرض القرار .
- حرية التصرف المبتكرة (Greative) بقيام العمال بكل ما يمكنهم بإيجاد البدائل الضرورية لتوفير الجهد والوقت المستغرق للقرار .

1- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 303 . 304 .

تمكين إتخاذ القرارات وجودته : بإختيار نموذج محدد من بين الثلاثة نماذج للقرارات الموضحة في الجدول رقم (28) يوضح نماذج القرارات .

تمكين القرار الفردي والجماعي	النموذج السلوكي للقرار	النموذج التقليدي للقرار
- فحص المشكلة لإتخاذ القرار وإختيار نوع الطريقة . - توفير كمية كبيرة من البدائل والمعلومات والمعرفة والخبرات . - زيادة فهم الأعضاء لطبيعة القرار وتقبل النتائج . - زيادة دعم وإلتزام أعضاء فريق إتخاذ القرار بالعملية التنفيذية بشكل دقيق .	- مشكلة غامضة وأهداف غير واضحة . - حالة عدم التأكيد . - معلومات بسيطة عن البدائل ونتائجها . - خيارات مرضية لحل المشاكل بإستخدام الحدس .	- مشكلة واضحة وأهداف واضحة - حالة تأكيد ومخاطرة . - معلومات كاملة حول البدائل ونتائجها . - الرشد والعقلانية في إختيار القرار من قبل المدير لتعظيم النتائج .

جدول رقم (25) يوضح نماذج القرارات ، بتصريف من الباحث إعتقادا على مرجع سابق لصالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 313، 316 .

المنظمة تقوم بعملية ضرورية بمساهمة العمال في تحقيق أهدافهم ، بتحرير طاقتهم ومعاملتهم معاملة حسنة ومشاركتهم في الأمور التي تسعى المنظمة للوصول إليها ، بتفويض المدير للمجموعة العاملة معه صلاحيات بالمشاركة في إتخاذ القرار تبدأ بخمسة مستويات وفق مايلي :

"تأثير المدير بالقرار: يقرر لوحده ويعلن القرار للمجموعة مستخدما خبرته لتجميع المعلومات التي يعتقد بأنها مرتبطة بعلاقة بالمشكلة المطروحة للنقاش والحوار .

- يستشير بعضا من الأفراد بعرض المشكلة على مجموعة من الأعضاء بشكل فردي ويستمع لمقترحاتهم ثم يتخذ القرار بنفسه .

- إستشارة مجموعة بتقديم المشكلة للجميع في إجتماع ويتقبل إقتراحاتهم ثم يتم صناعة القرار .

- يعرض المشكلة على المجموعة ويقوم بدور المنسق للمجموعة لتعريف المشكلة وحدوده والإطار العام لها الذي يصنع ضمنه القرار ويحاول الحصول على إتفاق وإجماع على القرار .

- يفوض بشكل واسع ويسمح للمجموعة إتخاذ القرار الصائب والصحيح ضمن نطاق غير محدود من حرية المشاركة لأعضاء المجموعة ، مع قيام المجموعة بتطوير البدائل وإختيار أفضلها بحيث أنه يتبع أسلوب النموذج الرشيد لإتخاذ القرارات يتمثل في : تعريف المشكلة ، تخصيص الوقت لدراستها ، تحديد معايير القرار ، البحث عن البدائل الجامعة ، تطوير البدائل ، تقييم البدائل ، إختيار أفضلها ، ويكون دور المدير توفير الدعم والتوجيه والثقة " (1) .

1- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 314، 315 . بتصريف من الباحث

لا يقتصر مفهوم مشاركة العاملين في إتخاذ القرار على المبادرات الفردية ولكن يشمل إشراكهم في صناعته ، وتوزيع سلطة القوة والتحكم في وظائفهم وبالتالي يؤدي ذلك لصناعة وإتخاذ قرارات صائبة وصحيحة ، والشكل رقم (14) الذي يوضح لنا مساهمة تمكين العاملين في جودة القرارات<sup>(1)</sup>

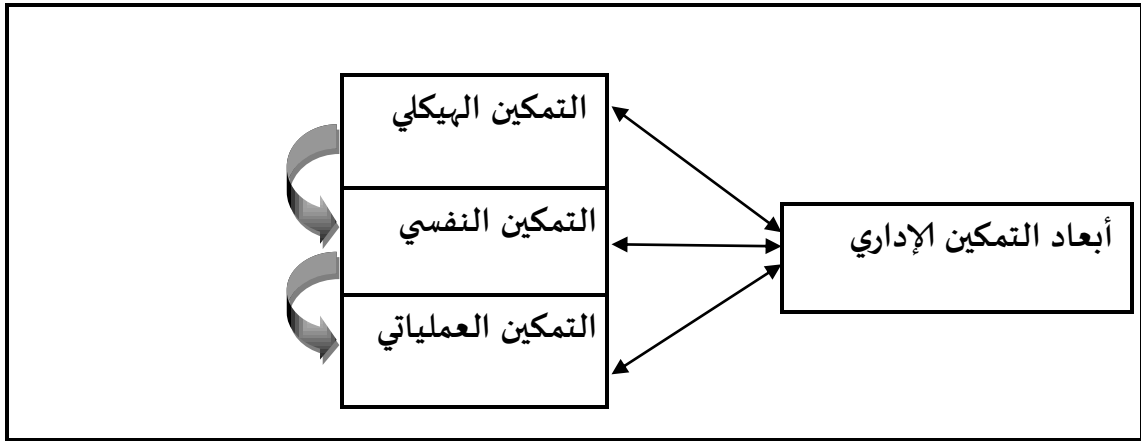
	عملية تمكين العاملين	
تحديد المشكلات بشكل أفضل	تحديد المزيد من القرارات الأفضل	تحمل فرصة أفضل الإختيار

- " التمكين يمكن أن يؤدي للوصول إلى تعريف المشكلة من خلال بيئة المنظمة وما يؤثر على العمال والعملاء - التمكين يحسن من جودة القرارات التي تستهدف المشكلات التنظيمية بواسطة دمج المعلومات والمعارف الأفراد مع بعضها البعض خدمة لمصلحة المنظمة بأسلوب إتخاذ القرار الجماعي .  
- تمكين العاملين من القرارات الإيجابية والنموذجية يزيد من التوصل لقرار أفضل وبنتيجة مرجوة التحقيق.  
- العمال الذين يقومون بتنفيذ القرارات التنظيمية لهم دور في إختيار تطبيقه ومسؤوليتهم تجاه وصول هذا القرار للجهات المختصة بذلك"<sup>(2)</sup> .  
نستخلص بأن جودة القرارات الجماعية أعلى من جودة القرارات الفردية ، وتستند النتيجة السابقة على مجموعة الإفتراضات التالية :

- وفرة المعلومات المتاحة نتيجة تتعدد خبرات أعضاء الجماعة.
- القدرة العالية على توليد العديد من الأفكار.
- القدرة العالية على تقييم الأفكار.
- ويكون الإلتزام من جانب أعضاء الجماعة مرتفعا في الحالات التالية :
- تأثر أعضاء المجموعة بنتائج القرار الجماعي.
- تفهم أعضاء المجموعة لطبيعة ومبررات القرار.
- إستثمار جزء كبير من وقت وجهد أعضاء الجماعة في عملية القرار.
- تناسب القرار مع القيم الشخصية لأعضاء المجموعة "<sup>(3)</sup> .

1- راضية عروف ، التمكين كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية ، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص مناجمت المنظمات جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الجزائر ، سنة 2016/2017 ، ص 20 . بتصرف من الباحث في الشكل .  
2- راضية عروف ، زرقين عبود ، إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات ، مقالة منشورة في مجلة الإقتصاد الصناعي مخبر الدراسات الإقتصادية للصناعات المحلية ، المجلد 6 ، العدد 10 ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر ، سنة 2016 ، ص 165 ، 166 .  
3- عادل محمد زايد ، تكوين الفرق والعمل الجماعي ، ط1 ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسة ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، مصر ، سنة 2007 ، ص 38 .

يلاحظ أن المميزات السابقة تزيد من احتمالات التوصل إلى قرار جماعي مناسب مبنى على قدر مناسب من المعلومات، بالإضافة إلى تزايد الرغبة لدى أفراد الجماعة لتنفيذ القرارات .  
سادسا: أبعاد التمكين الإداري للموارد البشرية دراسة التمكين الإداري والإهتمام المتزايد به في المنظمات ، أدى ذلك إلى إعتباره وسيلة للتشجيع وتعزيز صنع القرارات في المستويات الدنيا للتنظيم ، مع إثراء خبرة الموظف بالتراكم المعرفي المكتسب ، وللمتمكين عدة أبعاد أساسية تستهدف جوانب رئيسية في إدارة الموارد البشرية بما يضمن تحقيق فعاليتها وكفاءتها ، تبعا لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في أعمال ممارسات التمكين في المنظمة ، والتحدي الحالي والمستقبلي للمدراء في المنظمة يتمثل في ما يوضحه الشكل رقم (15) المتمثل في أبعاد التمكين الإداري .



من إعداد الطالب الباحث .

#### 1-6- التمكين الهيكلي الظاهري : (Structural Empowerment)

التمكين فعل منح القوة للأشخاص الممكّنين ، أساس منطلقه يتمثل في نظريات التبادل الإجتماعي والقوة الإجتماعية يركز على الهيكلة الإجتماعية التي تدعم التمكين في العمل ، والمشاركة بين الرئيس والمؤوس بإتاحة المعلومات والموارد والدعم ، من خلال ممارسات لسياسات واضحة وإجراءات عملية وهياكل إدارية مشجعة للإندماج في المعرفة والمهارات والمكافئات، يعبر عنه بالتمكين الألي (Mechanistic) الذي تعمل المنظمة من خلاله لتحقيق نتائج ، وفق مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنوية المنظمة التي لا تكتمل عملية التمكين بدون توفرها ، فهو آلية عمل مناسبة تحقق أهداف المنظمة من خلال القيام بعمليات التدريب والتطوير ، في بيئة إتصالات فعالة تمكّنهم من الحصول على القدر الكافي من المعلومات بحيث أن "المدخل الهيكلي ويعتبر هذا النوع من التمكين أنه المنهج الميكانيكي، وفقا للمنهج الميكانيكي أو ما يطلق عليه باحثون آخرون المنهج البنائي أو الهيكلي ، يركز على الممارسات التي تساعد في منح أدوات القوة والتمكين من المستويات العليا في الهرم التنظيمي إلى العاملين في المستويات الدنيا بتبادل المعلومات ومشاركة الموظفين في بناء الفريق بالهياكل التنظيمية، فالتمكين مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية بهدف تسلسل السلطة، وسلطة إتخاذ القرار، والمسؤولية، من المستويات العليا وصولا للمستويات الدنيا في المنظمة .

ويركز المنهج البنائي أو الهيكلي على الممارسات الإدارية الرامية إلى تمكين الموظفين في المستويات التنظيمية الأدنى<sup>(1)</sup> ، لمجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة الرسمية بتوزيعها وتقسيمها ، والسلطة والرقابة للمرؤوسين ، بتدعيم مشاركتهم في إتخاذ القرارات داخل المنظمة ، وبتغيير قيم ومعتقدات الأفراد السائدة وفق السياسات التنظيمية بتفويض السلطة وتخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في القرارات الفردية والجماعية والسيطرة على موارد المنظمة ، بتوفير المعلومات والمعرفة والمكافئات العمالية<sup>(2)</sup> ، وعليه نجد بأن التمكين الهيكلي يتضمن مشاركة السلطة الإدارية المستويات العليا في الهيكل التنظيمي مع المستويات الدنيا متمثلة في :

- توزيع القوة والصلاحيات في إتخاذ القرارات بالمستويات الإدارية .
  - الهيكل التنظيمي مصدر القوة والسلطة .
  - مشاركة الصلاحيات بين العاملين والإدارة .
  - توفير سياسات وعمليات الممارسة داخل الهيكل الوظيفي .
  - تشجيع الاندماج بالمشاركة في إتخاذ القرارات بواسطة المعرفة والمهارة ، ويحدث ذلك عندما تتخلى المنظمات عن الأسلوب التقليدي الهرمي، وتبنى نموذج الاندماج العالي وتستخدم المنظمات التي تتبع الاندماج العالي بأساليب إدارية متعددة لخلق بيئة تشجع التفكير بأسلوب إستراتيجي، وتحمل المسؤولية الشخصية للأعمال التي تؤدي بثقافة تمكينية .
  - المقاربة الألية التي تركز على أن المركز الوظيفي يضمن التمكين الإداري تنظيميا فقط، من خلال مجموعة الممارسات التي تعمل على منح السلطة الوظيفية والرقابة للمرؤوسين ، بإستخدام القيادة التحويلية والتشاركية وتقليل دور الهرمية والتوجيه الأفقي ، والعمل ضمن فريق بإدماج العمال وإشراكهم التام في أمور المنظمة يتأتى ذلك
- \* " بتوفير البعد المهاري : أو تحليل الهيكل التنظيمي الذي يتطلب إكتساب العمال لمهارات العمل ضمن مجموعة ، ويتحقق هذا المجهود بالتدريب علي العمل المشترك والتوافق فيه والنجاح لحل النزاعات الداخلية الجماعية والفردية ، والثقة الأساسية بينهم وبين القيادة في الإدارات العليا من حيث الإشراف والمتابعة "<sup>(3)</sup> وفق مايلي :

---

1- أحمد إسماعيل المعاني ، أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية ، مقالة منشورة في المجلة العربية للإدارة ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، مجلد 34، عدد 1 ، جامعة فيلاديلفيا المملكة العربية الأردنية الهاشمية ، سنة 2014 ، ص 28 .

2- سعيد شعبان حامد ، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بحث إستشراقي مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة الأزهر القاهرة مصر سنة 2006 ، ص 43 .

3- إيثار عبد الهادي فيحان ، علاء الدين برع العامري ، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية ، بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة ، مقالة منشورة في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية المجلد 22، العدد 88 ، جامعة بغداد سنة 2016 ، ص 77 .

- " تحقيق التناسب بين المناصب المدرجة والكفاءات من جهة والتلاؤم بين المخطط الهيكلي التنظيمي مع أهداف ونشاطات الضرورية بالمنظمة.
- تحليل القوى العاملة بتوفير التركيبة المناسبة من العمال حاليا ومستقبلا ، من حيث العدد والنوع والخبرة والمهارة .
- تحليل مؤشرات الكفاءة بدراسة أداء الأفراد للتعرف على مواطن الضعف والقوة ومعالجتها بالتدريب والترقية .
- تحليل الوظيفة والموظف للتعرف على متطلبات الوظيفة والجوانب المتعلقة بها من تكنولوجيا وموارد مادية ومالية ومهارات أداء لإنجاز الفعال ، والنموذجية في الكفاءة والقابلية للتمكين من طرف الأفراد .
- تحليل المناخ التنظيمي بالإهتمام بالجوانب المعنوية بالتشجيع والثقة والتقدير والدعم الموجه للأفراد بالمعلومات التقنية والخبرات المتبادلة لفاعلية العمل ، والدعم بقياس ردود الأفعال والتغذية الرجعية " (1)
- \* " توفير البعد الإداري : الذي يتم بموجبه المزيد من الحرية في التصرف الصحيح للإتخاذ القرارات ومواجهة مختلف المشاكل التنظيمية " (2) لكل أعضاء المنظمة وفق :
- 1-1-6 " التمكين الهيكلي : المعبر عنه بهيكل القوة الذي يجتمع على الخصائص التنظيمية التي تمكن العمال من تحقيق مستويات عالية للأداء بالوصول لمصادر المعلومات بدعم الفرص وبتعبئة الموارد وتوفيرها من طرف المنظمة ، فهو توفير الظروف المساعدة على التمكين في بيئة العمل ، بتمكين البناء الوظيفي والتنظيمي والسياسات العملية والقوة المكتسبة التي تتوزع في المستويات الدنيا للهرم الوظيفي بين العمال " (3) " بسلطة رسمية مسؤولة عن موارد المنظمة ، وتوزيع المسؤولية بين القيادات التنظيمية ومشاركتهم في صناعة القرارات الإيجابية ، مما يؤدي ذلك إلى توفير الوقت للإدارة العليا في تجسيد التفكير الإستراتيجي واقعيا الذي يمكن تحقيقه بالقوة والفعالية وسلطة الإدارة وإفراد العاملين فرديا وجماعيا وفقا لمواقفهم في المنظمة ، وسلطة غير رسمية النابعة من قدرة الموظف على تكيف سلوكه مع الآخرين من أجل الوصول للإحترام والتقدير المتبادل من طرف بعضهم البعض " (4) .

- 1- مرزوق سارة ، بوعيشة مباركة ، دراسة أثر التمكين في تحقيق الإندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بولاية بسكرة ، مقالة منشورة في مجلة دراسات إقتصادية كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، المجلد 4 العدد 3 ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 الجزائر ، سنة 2017 ، ص 172 .
- 2- إيثار عبد الهادي فيحان ، علاء الدين برع العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .
- 3- سناء عبد الرحيم سعيد ، أركان عبد الله ردام الزياي ، تأثير أبعاد رأس المال الإجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة ، مقالة منشورة في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، المجلد 24 ، العدد 103 ، جامعة بغداد ، سنة 2017 ص 88 .
- 4- أحمد إسماعيل المعاني ، أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ص 40 .

- 6-1-2 " التمكين من خلال الفرص : أو ما يعرف بهيكل المساعدة الذي يحتوي على الصفات والخصائص التنظيمية التي يجب توفيرها من أجل تمكين العاملين بإتاحة فرص التحديات لزيادة المعرفة والمهارة ، وبتنمية مهنية تعزز الإنخراط والإلتزام في العمل بدافعية وإنتاجية أداء عالية بمقابل مكافئات" (1) من خلال
- تحديد أسباب الحاجة للتغيير للعمال والمدراء .
  - التغيير في سلوك المديرين والقيادات العليا في المنظمة .
  - تحديد القرارات التي يشارك في صنعها وإتخاذها المرؤوسين .
  - تكوين فرق العمل وجعلهم يتخذون من النظام الجماعي للعمل هدفا لهم .
  - المشاركة في إكتساب المعلومات ، والمهارات والمعارف المطلوبة .
  - إختيار الأفراد المناسبين ، والثقة فيهم وفي إمكانياتهم .
  - توفير التدريب المناسب والتطوير المستمر لهم ولنظام العمل .
  - نظام إتصالات فعال بدون عوائق من الأسفل إلى الأعلى والعكس صحيح بما يضمن إنتقال الصحيح للأوامر .
- القيام بوضع برنامج مكافئات وتقدير للعمال حوافز مادية ومعنوية مطلوبة ، قصد دفعهم لأكثر أداء
- توفير الوقت الضروري وعدم إستعجال نتائج التمكين في المنظمة " (2) .
- بهذا يختلف مفهوم التمكين الهيكلي عن الممارسات التقليدية، بمعنى أنه ينطوي على تفويض مسؤوليات صنع القرار وتوفير إمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد إلى أدنى مستوى ممكن في التسلسل الهرمي
- فالفكرة المركزية للمنهج البنائي الهيكلي تنطوي على تبني التمكين في المنظمة كسلوكيات ومهارات إدارية مثل تفويض الصلاحيات وإتخاذ القرارات للموظفين، إلى جانب منحهم السلطة التقديرية للتصرف بحرية ، وتجدر الإشارة إلى إمكانية تبني المنظمات لبرامج التمكين، وذلك من خلال تطبيق السياسات والممارسات التي تعزز تبادل المعلومات، والمعرفة، والمكافآت، والسلطة بين مختلف المستويات الإدارية .

1- سناء عبد الرحيم سعيد ، أركان عبد الله ردام الزيادي ، مرجع السابق الذكر، ص 88 .

2- أبو بكر بوسالم ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية ، مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1 الجزائر ، سنة 2012/2013، ص 31 .

والجدول رقم (29) يوضح متطلبات أبعاد تطبيق التمكين الهيكلي في المنظمة :

متطلباته	عملياته	نوع التمكين
القيادة الممكنة ، ثقافة تمكين ، المهمة وتحديدها ، القوة والسلطة وتوزيعها ، الإتصال والمكافئات الأوامر والإجراءات ، وضوح الهدف الأداء المثالي والتغذية الراجعة .	عمليات تمكين رسمية	التمكين من خلال هيكل القوة
الثقة ، الإحترام ، التقدير ، إثبات الذات ، خصائص ومهارات العاملين ، السماح بالفشل ، التغيير والإهتمام .	عمليات تمكين غير رسمية	
تقنيات الإنتاج ، الوسائل والأليات التكنولوجية ، فرق العمل تصميم الوظائف ، الإلتزام باللوائح والقوانين التنظيمية .	عمليات تمكين المؤسسة	
المشاركة في المعلومات ، التدريب والتطوير ، المشاركة في إتخاذ القرارات .الإستقلالية وحرية التصرف ، الحوافز .	عمليات تمكين مباشرة	التمكين من خلال هيكل الفرص
إختيار القائد ، تفويض الصلاحيات ، إدارة المعرفة .	عمليات تمكين تمثيلية	
الدعم والتوجيه ، الإرشاد والنصح ، التعاون والتضامن .	عمليات تمكين طوعية	

من إعداد الطالب الباحث .

## 6-2- التمكين الإدراكي النفسي الداخلي : (psychologico Empowerment)

منذ بداية التسعينيات الميلادية من القرن الماضي، شهدت بحوث علم النفس التنظيمي تحولا في النظر لتمكين الموارد البشرية كظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد بين التصرفات الإدارية المحددة وتصورات الموظفين ذات الصلة بهذه التصرفات التمكين مفهوم متعدد الأبعاد، وأن هناك إختلافا في تصورات الأفراد لمعنى التمكين ، ويطلق كل من (Quinn and Spreitzer, 1997) على هذا المنهج "الأسلوب العضوي"<sup>(1)</sup> يعبر عن الحالة النفسية للفرد يمكن إدراك قياسه وتقديره من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الفرد إتجاه المهام والمسؤوليات التي يقوم بها في وظيفته ، ويختلف عن المدخل الهيكلي من خلال التركيز علي التفاعل الحاصل بين الأفراد مع البناء التنظيمي ، بحيث أن الحالة النفسية للفرد هي المعيار الأساسي في الإدراك النفسي للعمل بالإحساس والشعور بأهمية إنجازهم وفق معتقدات فردية يمتلكها لكيفية بناء العلاقات التفاعلية مع المنظمة ، وليس البناء الهيكلي أو الممارسة الإدارية التي لها سلطة وقوة من المنصب الوظيفي .

1- سناء عبد الرحيم سعيد ، أركان عبد الله ردام الزيايدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40. نقلا عن :

Spreitzer G.M ARcview of more team twentyand years of research om empowerment at work sage publications 2007p6.



ويضم مجال التمكين النفسي الأسس الإنسانية والمادية والقيادية ، التي تهدف إلى حماية الجانب النفسي للموارد البشرية من أخطار العمل ، الأمراض المهنية وسوء المعاملة ، وقلّة الأمن والسلامة المهنية ، بهدف الرفع من الكفاءة الإنتاجية للعمال من توفير هذه المستلزمات الوظيفية ، معتمدين على الجانب العلمي من حيث العلوم النفسية والاجتماعية بما يتلائم والعلاقة بين الإنسان وبيئة عمله ، القصد من ذلك تحقيق التنسيق بين هدف ومصالح الفرد مع المنظمة .

فالموظف لديه شعور بقدراته الذاتية والتمكين يأتي ليدعمها بالقيام بإزالة كل المعيقات من طرف المنظمة ويعرف التمكين النفسي " الداخلي أو الذاتي والفردى ، بأنه عملية فردية تنبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل ن يشتمل على كل ما يمتلكه العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤوليات والإلتزام الذاتي وحرية التصرف في المواقف وحل المشكلات التنظيمية والمهنية الإدارية ، كما أن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وله الجدارة الكافية والكفاءة لتحقيق هذا المتطلب الإداري"<sup>(1)</sup> ، بمعنى تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر في مايلي :

- يركز التمكين النفسي على الأدوات التحفيزية التي تظهر في شكل أربعة أبعاد أساسية وضرورية وهي المعنى ، والجدارة ، والإستقلالية والشعور بالتأثير .

- مجموعة من المدركات الحسية والمعنوية التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية .
- أسلوب إداري يوفر المناخ والبيئة المساندة لرعاية وتعزيز العلاقة التعاقدية بين الرئيس والمؤوس ، يمكن تطبيقه في كل المجالات .

- شعور متواصل ومستمر لا يتوقف بحيث يوفر عوامل وعناصر القوة فيه .
- إنعكاس للمواقف الأفراد إتجاه مهامهم التي يقومون بها .
- " الأثر العقلي من خلال زيادة قدرة الموظف على تحمل ضغوط العمل وإيجاد حلول لها ومواجهتها .
- الأثر الإجتماعي تحدث الإنعكاسات النفسية في الحياة الإجتماعية للعامل ، ويسمح التمكين النفسي من معالجة الضغوط بشكل علاقات تفاعلية وجعله متفاعلا مع بيئة العمل ، بالإستشارات والإرشاد والنصح والتوجيه والدعم النفسي والمهني ومرافقته قانونيا بالإجراءات المكيفة مع الأوضاع ، مع ضرورة توفير جودة الحياة المهنية "<sup>(2)</sup> .

- توفير الأمن والإستقرار والمكافئات وفتح مجال الإتصالات والمعاملة المناسبة لتحقيق التقدير والإحترام والإعتراف للأفراد بأهمية الموظف في المنظمة .

- الإنتماء إلى جماعات العمل رسمية وغير رسمية وإنشاء صداقات ومعارف مما يحقق ذات العامل ضمن الإطار الداخلي للمنظمة .

6-2-1- مدركات التمكين النفسي : مجموعة الحالات النفسية المدركة والأنماط الإدراكية التي تجعل العاملين يشعرون ويدركون فاعلية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين العاملين ، يركز التمكين النفسي

1- رياض أبازيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 500 .

2- عمروصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، سنة 2005 ، ص 575 ، 576 .

بشكل محدد على شعور وتصورات الموظفين نحو تجربة التمكين فالتمكينُ النفسي متغير مستمر يعكس درجة الشعور بالتمكين، عوضاً عن وجود أو غياب التمكين ، وينتج عن التمكين النفسي إطار فعال للعمل، الذي يدفع الأفراد للسعي والشعور بالقدرة على تشكيل أدوار وبيئة العمل ، وعملية لتحفيز الكفاءة الذاتية، لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للموظفين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعورهم بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية ، وذلك بالإعتماد على تقديم معلومات راجعة للموظفين عن فاعليتهم الذاتية.

وعبر عنها بأنها المعتقدات الذهنية الشخصية التي تحدد التوجه التنظيمي للفرد نحو دوره الفعلي وتجسيد الشراكة بينه وبين المنظمة من خلال زيادة في تحفيز المهام الداخلية للأفراد ، تظهر دوافعه في أربعة عناصر أساسية: "المعنى، الكفاءة ، الإختيار، والتأثير ويقصد بالمعنى تقييم الأفراد لأهداف العمل، إعتقاداً على المعايير ونظام القيم الشخصية للفرد ، وتشير الكفاءة إلى تقييم الأفراد المعرفي لقدرتهم على إنهاء مهام عملهم، ويعني الإختيار أن الأفراد يمتلكون حرية التصرف في عمليات العمل وسلوكياته، ويقصد بالتأثير مدى تأثير أداء الأفراد على النتائج الإستراتيجية، والإدارية، والتشغيلية للمنظمة ، فالتمكين حالة نفسية من خلال التوجه النشط للعمل، وشعور الفرد ورغبته بأنه قادر، والتي حاولت دراسة أندرواس ومعاينة سنة (2008) تقديم شرح مبسط لأبعاد التمكين النفسي ومدركاته الرئيسية والمتمثلة في مايلي"<sup>(1)</sup>:

#### 6-2-2- الكفاءة والمقدرة الجدارة (Compétence) :

الإحساس والشعور بالأهلية من حيث الثقة بقدرات الفرد الذاتية ، وإيمانه بمعارفه التي تؤهله لأداء عمله بمهارة ونجاح يتم تعزيزه بالشعور بالكفاءة بالإشراف الفعال والتدريب على مهارات إتخاذ القرارات والإبتكار بإيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع والتغذية العكسية لأداء المهام بتوفير المعلومات والمعطيات ، وزيادة المسؤوليات والوظائف المعقدة يؤدي إلى عملية التمكين الضرورية له ، والجدارة إنعكاس للشعور الفردي بإملاكه للقدرات والمهارات التي تجعل من تأدية وإنجاز عمله بثقة تامة ، من أجل القيام بها بفاعلية وكفاءة والجدارة تتحقق عند إدراك المقدرة لإنجاز العمل بنجاح وإتقان معتمداً على خبرته ومعارفه المكتسبة ، ومن أسباب " كفاءة الفرد إكتسابه للقدرات والمهارات والمعارف وقدرته في التغلب على الضغوط، أما مسببات كفاءة فريق العمل فهي مدى تماسك الفريق والقيادة فيه والأدوار التي يقوم بها وغيرها "<sup>(2)</sup>.

#### 6-2-3- الإستقلالية وحرية الإختيار (Self détermination choie) :

إدراك الفرد بأنه يمتلك لحرية تحديد طرق العمل وتنفيذه في إختيار البدائل والوسائل التي تناسب مع مستلزمات الأداء المطلوب ، نعني بالحرية التصرف وإستقلالية المسؤولية الشخصية التي يتمتع بها العامل في أداء عمله ، بحيث تتوفر لديه الحرية لصناعة القرارات وطرق إتخاذها وإجراءاتها ، وحرية الإختيار تؤدي لزيادة المرونة والإبتكار وبالتالي منفعة المنظمة .

1- رامي جمال أندرواس ، عادل سليم معاينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 132 ، 133 .

2- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن

تعتبر حرية الإختيار من الأبعاد الهامة في تفسير مفهوم التمكين ولتأثيره المحفز خصوصا للأفراد ذوي الإستعداد للمشاركة، وتحمل مسؤولية الإختيارات الضرورية ، فالإختيار إذا هو الركيزة الأساسية بتوافر الرغبة من جانب الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل المسؤوليات ، ، إلا أن إستعداد الأفراد وميولهم نحو نزعة حرية التصرف بشكل مسؤول تحتاج إلى تدريب ورعاية مكثفة ، وتحتاج إلى جهود كبيرة كون أن العملية تمس الثقافة والقيم للأفراد ، والتمكين لا يتحقق بشكل عشوائي وفجائي وإنما يتم التعامل بأسلوب علمي مدروس ومخطط، ويطبق نموذج التمكين في أربع خطوات وهي :

\* تهيئة الأرضية المناسبة للتمكين.

\* صياغة الرؤية أو التصور الخاص بالتمكين.

\* تنفيذ عملية التغيير.

الإختيار يضع الفرد أمام دوافع ذاتية من خلال الثقة والفعالية الذاتية، والذي ينعكس على سلوك الفرد معبرا عنه بالمهام والأدوار والممارسات " (1).

#### 4-2-6- معنى العمل والإحساس بالجدوى (Manning foules of Works) :

تظهر في إدراك الفرد للمهام التي يؤديها من خلال المعنى وقيمتها بالنسبة له وللآخرين ، بتقييم الفرد للهدف والغرض من العمل بناء على معايير وأفكار ومتطلبات ومعتقدات الأفراد ، وتوفر المعلومات المتعلقة بالمهام يحدث التوافق بين الأهداف التنظيمية والقيم والمعتقدات الفردية ، ومع ضروريات وأدوار العمل من حيث الإنسجام الوظيفي للفرد في الوظيفة بواسطة تنوع المهارات وإكمال إتمام العمل وأهميته بالنسبة للوظيفة ، يصبح للعمل معنى للفرد العامل بمايلي :

\* "مدى تنوع المهارات التي تتطلبها الوظيفة. المهارات التي يمتلكها الفرد في انجاز مهام وظيفته كلما زادت هذه العوامل كلما أدرك الفرد معنى وقيمة وظيفته، وبالتالي عمله وأدى ذلك إلى رغبة الفرد في الإنجاز والمشاركة مما يثري الوظيفة وينجح الفرد في تحقيق أهداف المنظمة .

\* مدى قدرة الفرد على إكمال العمل المنوط به بحيث أن العمل هو أحد مخرجات التمكين وليس عنصر مكون له .

\* الأهمية النسبية للوظيفة ، ويعتمد إدراك معنى العمل على المكانة الوظيفية التي يشغلها الفرد ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى في المنظمة، وكذلك دورها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة" (2).

ويمكن القول أن معنى العمل هو من مدخلات ومخرجات التمكين، فلو لم يكن من المدخلات لما توصل الفرد إلى التيقن من أهمية الدور الذي يقوم به في المنظمة، وكذلك فانه معنى العمل كونه مخرجا فإنه سوف يعزز البحث والتعلم للفرد لزيادة قدراته ومهاراته للحصول على أهمية مضافة إليه .

1- محمد الطاهر دربوش ، راضية عروق ، التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات ، مقالة منشورة في مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 44 العدد 1 الجزائر سنة 2015 ، ص 96 .

2- زيد منير عبوي ، الإدارة بالأهداف ، ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2006 ، ص 30 .

## 6-2-5- التأثير (Impact):

يعني إدراك الفرد الموظف بأن وجوده يؤثر في القرارات التي تتخذ في المنظمة ، وبالتالي التأثير في نوعية القرارات والنتائج الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية في العمل ، فهو الإحساس الفرد بقدراته على المساهمة والتأثير في المدخلات ومخرجات العملية التنظيمية ، والإستمرار المتواصل هدف في حد ذاته إذ ينبع أساسا من رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله والتأثير فيه ، فالتأثير إعتقاد الفرد بإمكانياته لإنجاز العمل والتأثير فيه والأخرين بالضرورة يستجيبون

لأفكاره ، يتاح ذلك بتوفير المعلومات أداء المهام التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، ونتيجة ذلك الشعور بالدافعية الداخلية من سلطة الوظيفة وإرتفاع الروح المعنوية وبالتالي الإلتزام التنظيمي والولاء للمنظمة .  
تأثير التمكين النفسي يتمثل في مشاعر الموظف ومعرفته لمكانته المهمة في المنظمة وقدرته الفعلية على العمل وأدائه بجدارة وإتقان تكون الثقة أساس المبادرة التنظيمية من طرف المرؤوسين والرؤساء الإدارات العليا .  
يتضح لنا من خلال تحليلنا لواقع مفهوم التمكين المتمثل في أبعاده الهيكلية والنفسية ، أن هناك بعض من التداخل وعدم الإكتمال من حيث الدلالة في العمل الذي يؤديه كل منهما في المنظمة وعليه نجد بأن " - لكل منهما مجموعة من التعاريف والمتطلبات والخلفيات المنطلق منها ، وبعض النظريات المؤسسة له - التمكين الهيكلي يركز على البيئة والهيكل التنظيمية ، الممارسات والسلطة وإنتقالها من أعلى إلى الأسفل . - التمكين النفسي يركز على الحوافز والميولات النفسية والمعتقدات والإتجاهات النابعة من الفرد"<sup>(1)</sup> .

ولتحقيق الإرتباط العملي لتأثير بعض مستلزمات التمكين الهيكلي الإداري والتمكين النفسي من خلال تحقيق بعض المتطلبات الضرورية لذلك منها الراحة النفسية والمعنوية والثقة والإنسجام بين العاملين .

## 6-3- التمكين العملياتي للعاملين (Empowerment Processapprouch Employée) :

يتم من خلاله قيادة القوة ، يبرز التمكين في العلاقة بين المستلزمات والمتطلبات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين ، بحيث أن أغلب الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين تؤكد على ضرورة الجمع بين المدخلين الهيكلي الخارجي والنفسي الداخلي حتى تكون عملية التمكين مكتملة بمايلي :

" - تطوير نماذج السلوك الجديد التي تعكس مشاركة المسؤولين في عملية التأثير والسيطرة على التابعين له فرديا وجماعيا .

- تقرير الأهداف وصياغة طرق تحقيقها .

- إدراك المنافسة في المنظمة من أجل الرفع من الأداء وبالتالي إدراك أمور العمل بشكل واضح .

- إشباع وحاجات الأفراد الأساسية والضرورية مما يؤدي إلي إقناع العمال ورضاهم لإنجاز العمل والإنتماء إليه .

- تمكين العمليات للعاملين له علاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي والمتطلبات النفسية .

1- محمد السعيد جوال ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

- التمكين الهيكلي والنفسي مرتبطان من خلال إدراك العمال للتمكين النفسي بأبعاده المعنى ، والإستقلالية ، الحرية الأثر والمقدرة ، مع المتطلبات الهيكلية للمنظمة من بيئة وهيكل مساعدة .  
وفق تحقيق المعادلة التنظيمية " (1) :

إدارة ممكنة + ثقافة تمكين + موظف قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين

- مجموعة الأساليب الإدارية التي تتمثل في الهياكل التنظيمية المطبقة في العمل من خلال فرق العمل والتدريب والإهتمام بالجانب السلوكي النفسي ، والمعتمدة على توفير الحاجات النفسية والمادية ، وتحفيزهم بالثقة والرقابة الذاتية ، وتحمل مسؤولياتهم .  
- الرغبة في التطور وإكتساب مهارات الممارسة التي تعتمد على التدريب والخبرة تعد من أولويات التمكين العملي الذي يرتبط بالتمكين الهيكلي والنفسي من أجل خدمة المنظمة وصالحها العام والخاص بالأفراد .  
سابعاً : متطلبات إستراتيجية التمكين الإداري للموارد البشرية :

(Employee Empowerment Stratégie) :

مدخل التمكين الإداري بإعتباره إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة فعالة للتطوير والتحسين الإداري المستمر ، والتواصل مع العنصر البشري وإدارته بالشكل الذي يحقق التفوق والتميز للمنظمة ، وضمان بقائها وإستمرارية ديمومة نشاطها ، تهدف من ذلك إلى تحقيق فوائد للموظفين العاملين في مختلف مستوياتها الإدارية ، بحيث أنهم محور إهتمام المنظمة من خلال :  
- " وضع خطة إلزامية التحقيق ، ومهمة الغرض منها تحسين المنتجات والخدمات .  
- المنافسة بين المنظمات عنصر مهم وضروري من أجل إستخدام إستراتيجيات ذات توجه تنافسي .  
- المحافظة على مكانة المنظمة بين المنظمات المنافسة وديمومة سيرورتها الفعلية في سوق العمل ، بالتجديد في الأدوات والأساليب التي من شأنها الدفع إلى تحصيل قدرات أداء وإنجاز عالي .  
- أغلب الإستراتيجيات التي يتم تطبيقها تتأسس وفق ثلاث عناصر منها : المشاركة الصريحة في المعلومات بين العمال والمنظمة ، هيكل تنظيمي يضم أدوات وأساليب عمل وتسلسل هرمي للسلطة ،  
إحلال فرق العمل وفق الإدارة الذاتية لأداء الأفراد " (2) .  
- يؤدي إستخدام التمكين الإستراتيجي إلى تنمية الموظفين وتطوير قدراتهم مما يحقق الميزة التنافسية بالسرعة في إتخاذ القرارات والإستجابة السريعة .

والتمكن بإعتباره إستراتيجية إدارية تستخدم لتشجيع الرؤساء والمرؤسين الموظفين والمدراء ، لفرض الإستثمار في مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بهم ، بمنحهم القوة والسلطة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم

1- يوسف عريقات ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال ، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال الفرص وأفاق التحديات ، جامعة الزيتونة عمان الأردن ، سنة 2009 ، ص 16 .

2- حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

بتوفير الموارد والإمكانيات من دعم وتوجيه ، ثقة وتحفيز ، مكافئات مالية ، كل ذلك من أجل القدرة على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها ، تعبر عن نظرة شمولية منسجمة مع الإتجاه الفكري الإداري المعاصر الذي يعتمد على توفر الأبعاد والخيارات ، لنتائج مضمونة التحقيق ، ولقد أشار (DESS) إلى أن بناء إستراتيجية التمكين يعتمد على :

- " البدء من الأسفل إلى الأعلى لفهم حاجات العاملين .
  - وضوح الرسالة والرؤية وتحديد أهداف القيم التنظيمية .
  - التحديد بشكل محدد للمهام والأدوار ومكافئة الأفراد العاملين على الإنجاز .
  - تفويض السلطة وتحميل الأفراد مسؤولية النتائج " (1) .
- نستنتج أن بناء إستراتيجية التمكين تركز بالأساس على الرفع من قدرات الأفراد العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتفويضهم سلطة القرارات وإتخاذها والمشاركة في إعدادها ، والثقة في إمكانياتهم ومؤهلاتهم وتقدير كفاءتهم ، مع تحديد الأبعاد بتحديد الرؤية والقيم وإعتماد العمل بالفرقة ، وإدارة تضمن التنسيق والتكامل والدعم التجريبي ، " بتحسين العمليات وفق خطة إستراتيجية سنوية توضح الرؤية وتحددها وأسبقيتها الضرورية للتطبيق الواقعي .

- التقييمات الإدارية السنوية تقوم على توسيع شبكات الأعمال بمشاركة العاملين في نشاطات المنظمة
- الإستعانة بالدعم الخارجي والداخلي وإقامة التحالفات المشتركة وإجراء التكامل بإتجاهات عديدة مع القيام بعمليات التدريب والتطوير ، من أجل إحداث التغيير المطلوب والتحسين المستمر في الهيكل التنظيمي .
- تحقيق القيمة المضافة من ضمن الأهداف المعنية وفقا للتحسين المستمر التراكمي للمهارات والخبرات التي يكتسبها العاملين خلال مشوارهم في أداء أعمالهم ومهامهم الوظيفية " (2) .
- ممارسة نطاق السلطة بإقتران التمكين إلزاميا بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في حدود المسؤولية الممنوحة .

- إستراتيجية حتمية من قبل المنظمات لتحسين منتوجاتها من السلع والخدمات بحيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية ودافعية لتحميل الأفراد مسؤولية أكبر في عملهم .

ومن عناصر التمكين ومحاور الإستراتيجية في المنظمة التي لها إرتباط فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة متمثلة في :

#### 1-7- القيادة ذات التمكين العالي قيادة ممكنة :

تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ، وأسلوب القيادة يقوم على دور ومكانة المدير في تمكين الموظفين في المنظمة الممكنة" التي تضمن نطاق الإشراف الواسع ،

1- DESS G Lumpkin and Eisner, Stratégique management texan cases Lewin mc Gray Hill 2007, p52 .

2- أماني حسام قديح ، إستراتيجية التمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير منشورة في كلية التجارة قسم إدارة الأعمال عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، سنة 2014/1435 ، ص 26 ، 27 .

بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى النسبة في المؤسسة التقليدية ، وتتضمن منح الصلاحيات لأكبر المستويات الإدارية الدنيا يركز على تفويض السلطة وتخويل الصلاحيات من أعلى إلى الأسفل " (1) .

يعتبر دور القيادة الإدارية في نجاح أسلوب التمكين " غاية الأهمية بالنظر إلى أنه يتطلب التنازل عن بعض من النفوذ الإداري ، وإعادة توزيعه على العاملين في مختلف المستويات الإدارية ومنح المرؤوسين مزيدا من التمكين بإعتباره أسلوبا ناجحا ومصدرا من مصادر القوة للإدارة المعاصرة " (2) ، ويمكن تحديد دور القيادة الإدارية في نجاح عملية التمكين وفق مايلي :

- توفير المعلومات والمسؤوليات والصلاحيات للمرؤوسين ، والثقة في عملية إتخاذ القرارات ، التصرف باستقلالية وحرية في مجال العمل .

- خلق الرؤية وتوصيل أهدافها الإستراتيجية للعاملين .

- خلق الحماس والشعور بالإنتماء والولاء التنظيمي .

- إزالة العوائق التنظيمية والنفسية التي تعيق الأداء المتميز .

- تحفيز القدرات ومهارات العمال الذهنية والفكرية العقلية والإبتكار .

- التخلي عن النموذج القديم التقليدي للقيادة الإدارية الذي يركز على التحكم والتوجه للقيادة التي تؤمن بالمشاركة والحوار ، والتحول من إتباع التعليمات والأوامر إلى المشاركة في إتخاذ القرارات .

- التركيز على القيادة التحويلية بإدراج محتويات عمله من أجل التعرف المستمر على الرصيد المعرفي والعمل على تنميته بالتحفيز والتوجيه " (3) .

وللوصول للقيادة ذات التمكين العالي المعبر عنها بالقيادة الممكنة يجب توفر ضروريات تحقيقها من بينها القيادة التحويلية ، تفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا ، مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ، الثقة بين المنظمة والعاملين .

\* القيادة التحويلية :

ظهر مفهوم القيادة التحويلية خلال العقدين السابقين من أجل فهم فاعلية القادة ، والتي تؤكد نظرية القيادة التحويلية على أن سلوكيات القائد المحددة يمكن أن تؤدي بالتابعين إلى مستوى عالي من التفكير ، بتطوير طرق جديدة في حل المشكلات التنظيمية فرديا وجماعيا ، بإستخدام عناصر التأثير الشخصية من

1- سعود أمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

2- كمال رزيق ، نصيرة بن عبد الرحمان ، التمكين كمدخل إستراتيجي لتفعيل الإبداع المعرفي في منظمات الأعمال ، مقالة منشورة في المجلة السنوية الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات ، المجلد 1 ، العدد 1 ، جامعة البليدة 2 الجزائر ، سنة 2011 ص 3 .

3- سعد بن مرزوق العتيبي ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس ، في الإدارة والإبداع والتجديد بشرم الشيخ ، مصر ، بتاريخ 29/27 نوفمبر سنة 2004 ، ص 105 .

طرف القائد والخبرات ومهارات التواصل والمعرفة المتخصصة ، فهي " تعبر عن عملية التأثير بالتابعين للإنتقال للوضع المرغوب فيه عبر توفير المتطلبات التالية :

- المتطلبات المادية للتحويل : قدرة القيادة الحالية في المنظمة لإحداث رؤية مستقبلية وتنفيذ خطط إستراتيجية لإدارة الموارد المادية والتكنولوجية .

- المتطلبات المعنوية للتحويل : قدرة القيادة على توفير الرعاية للتحويل من خلال إعتبار الموظفين مجموعة من الشركاء لا أجراء ، والثقة فيهم وإمكانياتهم ومهاراتهم المعرفية " (1) .

تدل القيادة التحويلية على كيفية تغير القائد للظروف المحيطة بالعمل بما يؤدي إلى تمكين العاملين ، مما يمكنهم من التعامل بنجاح مع المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة ومع المتطلبات المستقبلية للمنظمة تختص ببعض الأدوات التي هي ضرورية " للمساهمة في القوة التي تمنح الفرصة والموارد والمعلومات للعاملين بشكل واضح في المستويات الدنيا من السلم الهرمي الوظيفي ، يكون رسمي بإتباع الإجراءات المتعلقة بتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا بما يضمن مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات ، وتحمل مسؤولية النتائج ، وتفويض القوة للعاملين لا يعني التخلي والترك وفقدان قوة وسيطرة القيادة على مضمون نشاط العمل ، فمصطلح القوة (Power) أساس مصطلح التمكين

(Empowerment) ينقسم إلى أجزاء منها :

- حسب القوة (Power over) العلاقة بين المدير المتسلط والمرؤوس في تنفيذ الأعمال .

- القوة لغرض ما (Power to) السلطة الممنوحة لغرض إتخاذ القرارات وحل المشكلات .

- المشاركة بالقوة (Power with) تنظيم مجموعة من الأفراد العاملين من أجل تحقيق هدف معين .

- القوة الضمنية (Power within) الثقة والمسؤولية بحرية التصرف للعاملين بالشكل المؤثر في الآخرين " (2) ،

ومن شروط القيادة التحويلية للتحويل للتمكين التي منطلقها الأساسي المشاركة بالقوة والتحول إلى القوة الضمنية ، بإسقاط الفكر التقليدي في الممارسات القيادية والتوجه للقيادة بالمشاركة والتشاور بما يلي :

- " تحديد العمليات التنظيمية من خلال البحث عن الفرص وتجريب المخاطرة .

- الإلهام بالمشاركة في الرؤية بإشراك العاملين في إعداد الخطط المستقبلية وإستشراف المستقبل التنظيمي .

- مساعدة الآخرين على التصرف بتشجيع التعاون وتقوية فرق العمل .

- إبتكار القائد القدوة ونمذجة السلوك القيادي .

- تشجيع الإنجازات الفردية وتعميم نجاحها على الآخرين " (3) .

1- محمد مفضي الكساسبة ، عيبر حمود الفاعوري ، كفاية محمد طه عبد الله ، تأثير ثقافة التمكين الإداري والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، مقالة منشورة في المجلة الدولية الأردنية في إدارة الأعمال ، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة ، المجلد 5 ، العدد 1 جامعة عمان الأردن ، سنة 2009 ، ص 21 .

2- برني لطيفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 75 .

3- برني لطيفة ، نفس المرجع سابق الذكر ، ص 76 .



القيادة التحويلية في هذا التوجه نعني ونقصد بها المدير في الإدارة العليا بالمنظمة ، عليه أن يتصف بالرؤية الإستراتيجية والتمتع بالكاريزما الذكية ، والأمانة والصدق في المواقف ، له كفاءة قيادية وفاعلية مجسدة في العمل بتوفير الضروريات المادية والمعنوية من معلومات وإتصال وتحفيز ، ولا ينشغل بالأمر الأخرى مثل الرقابة والتفتيش والسيطرة ، يؤدي ذلك إلى الرفع من الإمكانيات الإنتاجية من طرف المرؤوسين .

" التمكين للمدير أسلوب قيادي ينسجم مع الخبرة والمعرفة ، ضرورة توفير المعلومات والمسؤولية من خلال الصلاحيات الواسعة للمرؤوسين ، والثقة بهم في عملية إتخاذ القرار وإمكانية التصرف بحرية وإستقلالية إدارية في مجال العمل من الإستعدادات للتمكين وفق الشكل رقم (16) : " (1)

قوة المكافئة + قوة العقوبة + قوة المركز = إلتزام مؤقت للعامل .

قوة الخبرة + قوة المعرفة + قوة التمكين = إلتزام دائم للعامل .

المدير له دور في بناء المنظمة الممكنة بفكره وسلوكه من خلال :

- سلوك المدير المؤيد والداعم للتمكين موظفيه .
- درجة إقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين وإحلاله وتطبيقه .
- قدرة الموظفين ومعارفهم التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية .
- الحالة النفسية للموظف الناتجة عن التمكين .

العلاقة التي تنشأ بين المدير والمرؤوسين علاقات تبادلية تفاعلية يفهم ما هو مطلوب منهم ، والمساعدة على وضع أهدافهم بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة ، بحيث أن أهداف الوحدة الإدارية تتكون من الأداء العالي ، أما أهداف المدراء تشتمل على مساعدة المرؤوسين لتحقيق أهدافهم ، ويتأتى ذلك بعلاقاته المسؤولة إتجاه الأفراد وتمكينهم من الأداء والإنجاز عوضا عن الإشراف فقط .

تفترض النماذج التنظيمية التقليدية على أن القوة تكون مجتمعة عند مسؤولي الإدارات العليا ، والتغيرات التي تحدث من تطبيق التمكين تؤدي لتغير الدور التقليدي للتمكين ، القائم على اللامركزية في الإشراف ومنح السلطة في التنظيم للأفراد ، وتهنئتهم لأخذ أدوارهم مستقبلا في مناصب المدراء .

المدراء الذين يخشون التخلي عن بعض من المهام التي من الممكن أن يقوم بتنفيذها المرؤوسين هو دليل على عدم الثقة في تفويض السلطة والتي تعكس السيطرة وزيادة أعباء المنظمة ، " التي تعيق إستراتيجية التمكين بإتخاذ الأساليب الإشرافية التقليدية التي تعتمد على إحكام الرقابة والتوجيه بالتعليمات والأوامر بديلا عن التفويض والثقة والرقابة الذاتية للعاملين " (2) ، وما إحتكار السلطة وإتخاذ القرارات والقيام بالعمليات الإدارية من طرف شخص واحد وهو المدير يؤثر بالشكل السلبي على مخرجات المنظمة ، ولا يتوقف نجاحها

1- يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 287،288 .

2- محمد قاسم أحمد القريوتي ، عوض خلف العنيزي ، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت دراسة ميدانية مقالة منشورة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 22 ، العدد 1 ، سوريا ، سنة 2006 ، ص 282 .

على دور المدير فقط ، ولكن دائرة النجاح واسعة تشمل المعرفة والمستوى التقني ، والثقة بالذات والمهارات الذاتية ، التي تنعكس بالإيجاب على قوة المدير باعتباره المسؤول الأول على نتائج المنظمة .  
والجدول رقم (30) يوضح المقارنة بين المدير التقليدي والمدير الممكن<sup>(1)</sup>

عبارات المقارنة	المدير التقليدي	المدير في التمكين
توزيع القوة والسلطة وتخويل الصلاحيات	تتركز عند المدير	يفوض السلطة إلى أقرب مستوى لتنفيذ العمل
الثقة	رقابة أساسها ضعف الثقة بالعاملين	دوره موجه ومشرف مساعد للآخرين على النجاح
المساءلة	يحتفظ بالمساءلة ويراقب المخرجات	مساءلة متبادلة بين الأفراد والمدير
إتجاه المعلومات	تدفق من الأعلى إلى الأسفل المعلومات والأفراد يقومون برد الفعل	تدفق حر للمعلومات
أسلوب الإتصال	إصدار الأوامر	الحوار والمناقشات المفتوحة
الدعم والتوجيه	البحث في حل مشكلات العمل	بناء القدرات والمهارات
قبول الخطأ	إجراءات سريعة بمعاقبة من يخطئ	يدرّب على كيفية التعلم من الأخطاء

#### 7-2- التمكين الذاتي للأفراد بالثقة :

لا يتحقق التمكين الإداري بتخويل الأفراد لصلاحيات إتخاذ القرارات فقط ، ولكن الإستجابة النابعة من الفرد نفسه وتحمله للمسؤولية يتطلب جوانب نفسية تتعلق بالتمكين الذاتي للفرد من خلال إدراكه بعملية التمكين التي لها قيمة وفائدة على المستويين المنظمة والفرد ، بإعتبار أنفسهم من العناصر المهمة التي لها ثقافة تنظيمية تعتمدها المؤسسة كأصول بشرية وأهم مواردها ، وأن أفكارهم ومقترحاتهم تهم المنظمة ، مع الثقة في توفير المعلومات لهم وتوضيح أهداف المنظمة ومهام ومسؤوليات كل فرد ، والمطلوب منهم أداء وإنجازا حاليا ومستقبلا ، يؤدي لمعرفة توجهات المنظمة بوضوح الرؤية والرسالة التي تسعى إليها .

العنصر البشري في النشاط الإنتاجي والخدماتي وغيره من أنشطة المنظمات المحلية والعالمية له وزنه وأساس نجاح وتفوقها ، ومن أجل بناء منظومة عمل تساهم في إستمرار المنظمة يجب أن يكون المجال الحيوي موجود في إستراتيجية المنظمة ويتم العمل به وهو الثقة ، مكون من مكونات عملية التمكين بين طرفي الإدارة

1- كرمية توفيق ، تمكين العاملين ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

العليا المدراء والإدارات السفلى العمال ، وتعني الثقة" إستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم وأمانهم وصدقهم وإهتمامهم بمصلحته وعدم توقيع الإساءة منهم ، فهي شعور متبادل بين المرؤوس والرئيس ، فوظيفة المدير اليوم تعتبر مهمة في تنسيق المهارات للتخصصات المختلفة كما يقول بيتر دراكر<sup>(1)</sup> ، فهي تعبير عن إستعدادات الموظف لتنفيذ ما يطلب منه رئيسه في العمل بدون معرفة ما يترتب عن ذلك من نتائج بالنظر إلى التوقعات الإيجابية عنه .

وتتكون وتنشأ الثقة في المجتمع التنظيمي الذي يتميز أعضاؤه بالنزاهة والإنتظام والتعاون إعتقادا على مجموعة من المعايير المشتركة التي يؤمنون بها كلهم مثل أداب السلوك المهني والمهنية في العمل ، " المبنية على توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون لها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة العامة والخاصة ، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة " <sup>(2)</sup> ، ولكن لا يكفي أن يتوقع أعضاء المنظمة سلوكا نظاميا فالكثير من التوقعات يتم فيها غياب عنصر الثقة مما يؤدي بالإدارة العليا لتفعيل عوامل بناء الثقة في المنظمة .

كما أن للثقة معطيات ضرورية لبنائها ، توجد أيضا عوامل وأسباب تؤدي لغياب الثقة من بينها :

- فشل الفريق بالوفاء بالتزاماته المهنية المرتبطة بتحقيق الأهداف المخطط لها .
- إنتشار الغيابات والعدم الإلتزام ونقص في الأداء .
- توزيع المكافئات التي هي في الأساس لا قيمة لها وفي غير وقتها بدون عدالة تنظيمية .
- نقص الإتصالات بين أفراد المنظمة .
- تفويض المسؤولية للأعضاء بدون منح السلطة .
- إنتشار المنافسة بين أعضاء المنظمة " <sup>(3)</sup> .

ومن أجل القضاء على تلك المشاكل يجب على المنظمة أن تتبنى بناء الثقة هدفا لها من خلال التمكين . ويتم بناء الثقة بالتمكين من خلال : بناء الثقة بالمدير هو الخطوة الإيجابية الأولى إلى التمكين الإداري بالنظر لأن الثقة إدراك وشعور معنوي ينعكس على الإلتزام والولاء والسلوك التنظيمي وتوافرها يؤدي إلى التأثير في العاملين بالإيجاب وزيادة إندفاعهم ورغبتهم في أداء العمل ، والرفع من روحهم المعنوية بالمعاملة بالثقة التي تكون مشتركة بين الإدارة والمدير والعاملين ، فهي الوجه الإيجابي للخوف يقول دوجلاس ماكجريجر بأن الثقة" التأكد من أن الآخرين لن يكون لهم التمييز عليك أبدا سواء تم هذا بالقصد أو بدونه ، بتعمد أو بدونه بوعي أو بدونه ، أي أنني أستطيع أن أضع موقفي ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة عند أناس

1- يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

2- أحمد حجاب مروعي عتودي ، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان ، مذكرة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية تخصص إدارة عامة ، كلية العلوم الإدارية قسم الإدارة العامة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية ، سنة 2017/1438 ، ص 31 .

3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ص 212 .

أثق بهم وهم قائد ومدير الفريق وأعضائه ، ويتحدد مستوى ثقتنا بإدراكنا بوجود توازن بين ما نعطي وما نطلب أخذه" <sup>(1)</sup> بمعنى أن :

- " ثقة المدراء بالعامل العادي في الهرم التسلسلي الإداري للمستويات الدنيا ، وإستعدادهم لتحمل القدر الأكبر من المسؤولية نتيجة المهارات العالية التي يتمتع بها بفضل نظام التدريب المهني والتأهيل ، بالرغم من صعوبة إيجاد معايير محددة يتم على أساسها قياس مستوى الثقة .

- الثقة تؤدي إلى الرفع من درجة كفاءة العمال وتجعل الإدارة تثق فيهم وتمنحهم حرية التصرف الذاتية ، وعدم تفعيل القواعد والقوانين والإشراف المباشر الذي يحد من حركية العمال في عملهم" <sup>(2)</sup> .

- الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم ويحقق الأهداف التنظيمية .

- " مصطلح معنوي لا يلمس ولا يرى ومتعدد الأطراف والرؤى إعتماذي والنزاهة مطلوبة ومتبادلة بين الأطراف .

- الثقة في علاقات العمل من الأساسيات التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها ، فهي عامل محوري ومن أكثر العوامل الإدارية فعالة لأنها تهيء الظروف اللازمة لتحقيق نجاح المنظمات وضمان بقائها وإستمرارها" <sup>(3)</sup> .

- الإهتمام بالثقة في القرن الواحد والعشرون من عوامل رفع كفاءة أداء في عالم العولمة والمعلوماتية ، التي يغلب عليه الإنفتاح والتوجه المباشر .

- " الحرص على تفهم إحتياجات ومطالب الأفراد داخل المنظمة .

- توضيح مبادئ السلوك الذي يعمل بموجبه المدراء والعمال .

- توفير الموارد والإمكانيات المتوفرة للعمل .

- المحافظة على المبادئ والمعاهدات والإلتزام بها .

- الإتصالات المتبادلة بين أعضاء الفريق في المنظمة" <sup>(4)</sup> .

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، نفس المرجع السابق الذكر ، ص 212 .

2- فرانسيس فوكوياما ، الثقة الفضائل الإجتماعية ودورها في خلق الرخاء الإقتصادي ، ترجمة معين الإمام ، مجاب الإمام ، ط1 منتدى العلاقات العربية والدولية ، المؤسسة العامة للحي الثقافي كتارا ، الدوحة قطر ، سنة 2018 ، ص 59 .

3- الكبسي عامر خضير ، الإدارة العامة الجديدة مقوماتها قيمها وقواها ، ط1 ، مؤسسة اليمامة الصحفية كتاب الرياض ، الرياض السعودية ، سنة 2011 ، ص 54 .

4- الكساسبة محمد ماضي ، عيبر الفاعوري ، قضايا معاصرة في الإدارة بناء القدرات حاسمة لنجاح الأعمال ، دار الحامد ، الأردن ، سنة 2010 ، ص 68 .

والجدول رقم (31) يوضح أبعاد الثقة الأساسية في المنظمة<sup>(1)</sup>:

أبعاد الثقة	فيما تتمثل الثقة	كيفية بناء الثقة
الثقة بالرئيس المباشر	التوقعات الإيجابية للثقة بالمرؤوسين برئيسه المباشر في العمل وفق العلاقات المتبادلة بين الطرفين .	إذا توفرت في الرئيس المباشر حقائق العدالة والكفاءة والجدارة والأخلاق مع الإنفتاح على دعم وإهتمام بالمرؤوسين وبمصالحهم وتلبية إحتياجاتهم وفق تعامل أساسه الثقة .
الثقة بزملاء العمل	العلاقات التعاونية التبادلية والإعتماد المتفاعل بالإشتراك في الأفكار والمعلومات والإتصالات المفتوحة مع جميع الأطراف .	توفر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بالثقة تتمثل في الإلتزام والقيم والمبادئ والإهتمام بمصالح الأفراد ومساعدتهم في العمل .
الثقة بإدارة المنظمة	الإدارة جديرة بثقة العاملين بالمنظمة مع المستويات الإدارية العليا يعطي توقعات إيجابية بسلوك الرؤساء والثقة بأقوالهم وأفعالهم .	إشباع حاجيات ورغبات الأفراد بالدعم المادي والمعنوي وتطابق الأقوال مع الافعال ووضوح هدف الإدارة من التوقعات وإستخدام هيكل تنظيمي مرن مناسب وتوزيع المسؤوليات وفق العدالة والكفاءة والمهارة المعرفية .

الثقة تدل على إستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم وإهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم ، فالثقة عامل أساسي وهي رأسمال إجتماعي مهم جدا ، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين وثقة العمال في المدير دليل على نجاحه ، وهي إحدى أهم نتائج التمكين ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة الإنسانية الكامنة .

فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة الإدارية التي أساسها عنصر الثقة تتحقق من خلال الإهتمام بالآخرين ومشاركتهم مجالات واسعة من الأمور التنظيمية في العمل .

### 3-7- تمكين الفريق والعمل الجماعي :

التركيز على التمكين الفردي يؤدي للتقليل من عمل والنشاط المتكامل في المنظمة ، والتي تعتبر أعضاء فريق العمل الجماعي وبناء فريق العمل له أهمية وقواعد تتجاوز العمل الفردي ، وظهرت " فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Qualité cercles) في فترة السبعينات والثمانينيات .

1- أحمد حجاب مروعي عتودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

والتمكن على هذا الأساس يقوم ببناء القوة وتطويرها وزيادة التعاون الجماعي والمشاركة في العمل معا<sup>(1)</sup> حيث أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء ، وتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من التنظيمات الهرمية ، بمنح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من إستقلالية الفرد (Dependency) ، كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي .

يقصد بالفريق (Team) مجموع العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون إنجاز أهدافهم المشتركة بين المنظمة والعاملين .

وفريق العمل (Team Works) " مجموعة الأفراد الذين يؤدون أدوارا وظيفية مختلفة ويشتركون في إلزام إتجاه عمل معين يتعاونون من أجل تحقيق أهدافهم " (2) ، وفرق العمل تخلق " الأثر الإيجابي لتجميع الأفراد من خلال تنسيق الجهود التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أكبر من مجموع المدخلات الفردية على عكس جماعات العمل التي تتكون من فردين أو أكثر ، يتفاعلون ويعتمدون على بعضهم البعض ويسعون لتحقيق هدف معين ، تتفاعل للمشاركة في المعلومات وإتخاذ القرارات " (3) .

فريق العمل يحمل في مضمونه "روح الفريق التي تعزز روح التمكين في المنظمات المعاصرة ، والتي يقصد بها العلاقة الخفية بين أعضائه تدفع لتنمية الإرادة الذاتية للفرد والروح المعنوية العالية ، والرقابة الذاتية وإجماع تلقائي وعضوي على ما هو مقبول وغير مقبول ، بمعنى أنها عقد معنوي يحكم تصرفات أعضاء الفريق بدون الحاجة لقوانين مكتوبة ورقابة إدارية ، تعتمد على الرقابة التلقائية وروح العمل الجماعي الذي هو أساس التمكين " (4) .

بحيث أن نمط فريق العمل إنتشر وفرض نفسه في المنظمات أداء وإنتاجا نتيجة الجهود الجماعية ، وتجميع المساهمات الفردية ضمن العمل الجماعي الذي يتطلب توفير المعلومات بإعتبارها مصدرا من مصادر المنظمة تؤدي إلى ممارسة الحرية الإدارية للأفراد في جميع مجالات المنظمة وأنشطتها ، وبالتالي زيادة قدرتهم على التنبؤ المستقبلي وتحديد لبدائل أكثر من مجموع المدخلات ، فسعي الإدارة لتحقيق أثر التجمع الإيجابي بما يسمح للمنظمة من الرفع من أدائها بزيادة مخرجاتها بشكل أكبر من زيادة الحاجة للمدخلات .

1- يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 نقلا عن :

Sims, H. P., Jr, Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, Personnel, 52 (1) . (1986),p 25-31

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 201 .

3- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفردي والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن، سنة 2003 ، ص 150 .

4- يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 252 .

المنظمات التي تطبق التمكين يعتبر فيها الأفراد من جهة مدراءهم أنهم هم الأجدر في معرفة الأمور وحل المشكلات بالشكل المناسب ، وأن الموظف بمقدوره صناعة الأفكار ، هذه الإعتبارات تضع منظمات بأفراد يمتلكون قراراتهم ويعملون بحماس ورغبة إنتماء للمجموعة ، من خلال إطلاعهم على متطلبات أفرادها ووظائفهم التي هي جزء من حياتهم العملية وفق مايلي :

- "يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد المتضامن .
- يعمل الأفراد معا لمعالجة بعض المشاكل التي يواجهونها في العمل .
- يهتم الأفراد ببعضهم البعض في جماعة عمل مجتمعين .
- توثيق عمل الأفراد وتدعيم علاقاتهم العملية .
- إكتساب القوة لأفراد فريق العمل من خلال القوة الشرعية التي يمنحها الفريق للعضو المنتمي لجماعة العمل ، قوة الخبرة بالمهارة والقدرة تكتسب ، قوة المنصب بالتعيين في منصب عمل ، قوة ذاتية بالثقة بالنفس ، قوة تنافسية مع منظمات عمل أخرى ، قوة إحساس والرغبة في العمل نابعة من أفراد فريق العمل لأداء الأعمال"<sup>(1)</sup> .

ولزيادة الأثر الإيجابي لتمكين فرق العمل تهتم المنظمة بتجميع مجموعات العمل ضمن خصائص مشتركة تهدف لتجميع القدرات الإنسانية وفق مايلي<sup>(2)</sup>:

تصميم العمل	تركيب العمليات	السياق العملي	العملية
- الإستقلالية .	- القابلية للعمل .	- موارد كافية .	- الغرض المشترك .
- مهارات متنوعة	- الشخصية القوية .	- أسلوب القيادة	- أهداف محددة
- هوية المهمة .	- الأدوار المتنوعة للعمل .	- تقييم الأداء والمكافئات	- تأثير الفريق .
- تحديد المهمة .	- الحجم ومرونة الأداء .	- التدريب والتطوير	- الصراع التنظيمي

هذا التجميع يكون من أجل إدراك وفهم مايلي :

\*" تفعيل المهارات السلوكية لتمكين العاملين داخل فريق العمل بواسطة :

- أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع الإيجابي .
- تشجيع السلوك المنتظم في العمل .
- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية .
- إعتقاد نظام إجرائي مكتوب .
- إرشاد وتوجيه الأعضاء الجدد .
- إيجاد حلول لمشكلات السلوك الغير مرغوب فيه .
- المشاركة في عمل المنظمة وتشجيع أفرادها .
- \* تمكين المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء :

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 212 .

2- ماجدة العطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 155 ، بتصريف من الباحث .

- تعلم مهارات النقاش والحوار أمام المجموعة .
- تحمل مسؤولية الأفكار والمقترحات ومجموعة الأفعال .
- القدرة على التعبير وإظهار الآراء المتعلقة بالمشاعر الإيجابية أو السلبية .
- مهارات التواصل وتقبل النقد .
- القدرة على التفاوض وطلب السلطة والقيادة إن أمكن .
- القيام بالأمر العملية وفق توجهات الإدارة العليا خدمة للمصالح المشتركة بين المنظمة والعاملين " (1)
- يقصد بتجميع العاملين من أجل زيادة فاعلية فريق العمل وقدرته على تحقيق أهداف بمستوى عالي مع شعورهم بالرضا لقدرتهم على تطور أدائهم ، وتحدد فاعلية فريق العمل بمدخلاته وعملياته والطرق المستخدمة لإنجاز العمل وفق نظام مفتوح يعتمد على ثلاثة مستويات :
- أ- "المدخلات إعتبرات تنظيمية : موارد ، تكنولوجيا ، هيكل تنظيمي ، مكافئات ، معلومات .
- طبيعة المهام : الوضوح ، التعقيد ، التحديد .
- حجم الفريق : عدد الأعضاء ، تجانسهم .
- خصائص الأعضاء : القدرات ، القيم الشخصية ، التنوع .
- ب- عمليات التحول لفريق العمل : الطريقة التي يتفاعل بها الأعضاء مع بعضهم البعض في العمل لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، وإستخدام الإتصال من أجل صناعة القرار بالإندماج والتشارك والقضاء على النزاعات والصراعات .
- ج- المخرجات فاعلية الفريق : الوصول لنتائج بأداء المهام ورضا الأعضاء على نشاط فريق العمل ومستقبل تطوره " (2) بحيث تهتم المنظمة بالعلاقات القوية بين الأعضاء وبين الفرق الأخرى في المنظمة بدعم وتنمية العلاقات القائمة على أساس التكامل والترابط ، خدمة لأهداف واضحة وخطط واقعية ، ويتطلب العمل ضمن فريق العمل مهارات عالية من مهارات التعامل مع الآخرين ، وتوزيع أعباء العمل بين أعضائه وتنفيذها في إطار مجموعة عمليات داخل المنظمة وإختيار أحسن الوسائل المطلوبة لأداء وإنجاز العمل ، والمقارنة بين تلك البدائل لإتخاذ القرار الأفضل ، وتلجأ المنظمة لتكوين فرق العمل الجماعي من أجل إدراك :
- \* المعلومات العامة المحيطة بالمنظمة :
- لفهم وإدراك البيئة المحيطة الداخلية والخارجية فرص وتحديات .
- إدراك التغيرات التي تحدث ومعرفة الواقع الجديد والمؤشرات التي تدل عليه .
- إستيعاب التغيرات العالمية .
- التعرف على إنعكاسات التغيرات على المفاهيم الإدارية وتطبيقها في المنظمة .

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 207 ، 208 ، بتصرف من الباحث .

2- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ط2 ، عمان الأردن ، سنة 2008 ، ص 515 .



\* إدراك معلومات عامة عن المنظمة معرفة القدرات التي تمتلكها المنظمة للتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية من خلال معرفة فلسفة وتوجه المنظمة ومجالات عملها ونشاطها .  
- إدراك الإمكانيات الحقيقية التي تملكها المنظمة من مهارات وخبرات وتكنولوجيا .  
- التوجيه والتنظيم والتنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث الاندماج بين هذه الإمكانيات خدمة للعمل والعملاء والعاملين بالمنظمة .

\* معلومات متعلقة بالأداء :معرفة الأداء العام للمنظمة من خلال إنتاجية العاملين وأدائهم بتدريبهم على الرفع من قدراتهم المعرفية ومهارات العمل .  
- تأدية أعمالهم وفق مضمون الإنجاز العالي الكامل .  
- السيطرة على التكنولوجيا المستعملة في العمل .  
- الإعداد النفسي والفكري لأموال العمل الجماعية بما فيه مصلحة نظام العمل .

- معرفة أدوارهم وأهمية عملهم بتقدير مكانتهم في سيرورة النشاط الفردي والجماعي للعمل ومكافئتهم عليه ، فالإرتباط والإلتزام مع هؤلاء الذين لهم نفس الأهداف يقلل الجهد المبذول ، ويجعل من عملية تحقيق الأهداف أكثر قابلية للتحقيق ، فالإعتراف بجهود أعضاء الفريق بغض النظر عن الإختلافات والفروق التي بينهم يؤدي إلى زيادة الدافع للإنجاز ، فتأثير الجماعة في المنظمة مرتفع ، وينعكس هذا الإهتمام في ضرورة تكامل الجزء مع الكل، وأن تكون الأهداف الفردية مستمدة من الأهداف الجماعية

#### 4-7- تمكين تفعيل الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة :

يتم تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية وذلك في نطاق إطار تنظيمي محدد، يعرف هذا الإطار التنظيمي بالهيكل التنظيمي يعبر عن العلاقات الوظيفية بين الوحدات التنظيمية في شكل خريطة تنظيمية ، والخريطة التنظيمية ما هي إلا تعبير بالرسم يوضح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي وتتفاوت درجة تعقد وتشابك تلك الهياكل التنظيمية حسب حجم المنظمة وطبيعة نشاطها ودورة حياة المنظمة وطبيعة السوق والعديد من العوامل الأخرى، الهيكل التنظيمي ضروري لتوحيد إجراءات العمل داخل المنظمة وتحديد مراكز إتخاذ القرارات وقنوات الإتصال ، فالهيكل التنظيمي هو وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها وليس هدفاً في حد ذاته.

للهيكل التنظيمي ثلاثة مستويات إدارية هو مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطي، ومستوى الإدارة المباشرة ، وتتحدد الإختصاصات الأساسية لتلك المستويات كما يلي:

- " تختص الإدارة العليا بتنظيم أعمال المنظمة وتحديد مستوى الأداء الكلي المتوقع لها. فهي المسؤولة عن تحديد أهداف المنظمة، وتصميم الهياكل التنظيمية، وتنظيم العلاقة مع البيئة الخارجية ووضع الخطط الإستراتيجية .

- أما الإدارة الوسطي فهي المسؤولة عن الإدارات التشغيلية أو الأقسام وحدات الإنتاج ، وتمثل المهمة الرئيسية للمديرين في هذا المستوى في تحقيق الأهداف التشغيلية المحددة لإدارتهم وربط إدارتهم ببقية إدارات المنظمة .

- مستوى الإدارة المباشرة التي تتكون من المديرين المسؤولين عن عمليات التشغيل الفعلية والإشراف على العمالة بشكل مباشر" (1) .

يعرف الهيكل التنظيمي "بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام ، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ، وتوضيح نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل المختلفة بين الأقسام الإدارية والإنتاجية في المنظمة بما يتلائم مع المتغيرات البيئية المحيطة مع ضمان مشاركة العاملين في الشؤون التنظيمية من أجل بقاء المنظمة" (2)

الهيكل التنظيمي يعتبر "وسيلة تستخدمه المنظمة حدوداً للأداء الفعال من قبل أعضائها بتحديد المسؤوليات والسيطرة على الموارد وتنسيق ومراقبة أنشطة المنظمة ، فهو يتألف من تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة ، وجود مهام وتخصصات محددة ، نطاق إشراف وتوزيع سلطة ومسؤوليات" (3) .

الهيكل التنظيمي له دورا هاما يمثل شكل العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وهناك الكثير من الأمور التي لا تظهر الخريطة التنظيمية مثل مشاركة الإدارة، وشكل التعامل بين الأفراد ، أساليب التحفيز، أسلوب إتخاذ القرارات بالمشاركة ، "إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي وإمكانية الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" (4) يؤدي لتوفير المعلومات ومختلف المعطيات الضرورية للعمل من طرف العاملين وبالتالي بعث مناخ تنظيمي صحيح أساسه الثقة والتمكين الإداري ، نتيجة التحول من "الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي ، والتحول من النظم المركزية التي تعتمد إحتكار القرارات والسلطة والمسؤولية وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد ، إلى النظم اللامركزية التي تستند على تدفق وإنتشار المعلومات والمشاركة في العمل الجماعي وفرق العمل" (5) .

تظهر لنا أهمية الهيكل التنظيمي : في بلوغ المنظمة لغاياتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية ، وضمان التكيف والموائمة بين المكونات الداخلية والمتغيرات الخارجية .

- "الهيكل التنظيمي يسهل العمليات المختلفة في المنظمة ويعمل على تطوير العمليات .

- يحدد الهيكل التنظيمي شكل وتوجه المنظمة وتحليل عملياتها ، والرفع من معنويات العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي .

- تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة بالعلاقات المستقلة المتداخلة لسلوك الأفراد ، وتفعيل الأداء التنظيمي .

1- عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

2- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2008 ، ص 50 .

3- جهان سلمان علاوي ، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة ، مقالة منشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 53 ، جامعة بغداد العراق ، سنة 2017 ، ص 164 .

4- عمرو وصفي عقيلي ، الإدارة أصول ومفاهيم ، دار زهران ، عمان الأردن ، سنة 1996 ، ص 15 .

5- حامي حسان ، مرجع سبق ذكره ، ص 91 .

- إحداث المواثمة بين غرض المنظمة والموارد الضرورية توفرها للعمل ، بالتنسيق بين الموظفين لتقليل المشاكل .
- المرونة والإستجابة السريعة لإحتياجات المتغيرة للعملاء والزبائن ، العاملين والجماعات التنظيمية .
- التقليل من التكلفة التشغيلية مع تدعيم الإنتاجية " (1) .
- أ- تحليل الهيكل التنظيمي : التعرف على جملة الأقسام والوحدات التي تتكون منها المنظمة وإختصاصاتها وحجم نطاق الإشراف بها ، والنشاط الممارس في كل وحدة بالإضافة لحجم الصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال وبالتالي الحاجة للتفويض ضمن سياسة المنظمة المعتمدة في كل المجالات ، وكذا النظم واللوائح والتعليمات التي تتحكم في جميع المستويات من خلال :  
- "إلغاء الوظائف وإستحداث أخرى جديدة .
- إعادة النظر في مواصفات بعض الوظائف وبالتالي تعديل واجباتهم ومسؤولياتهم .
- تغيير المواقع التنظيمية لبعض الوظائف وإدماج البعض الأخر .
- تفويض الصلاحيات الوظائف المستويات العليا من الإدارة للمستوى الأدنى من الإدارة .
- إستحداث أنشطة جديدة والإستغناء عن البعض منها غير ضرورية " (2) .
- فالهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي يضمن توفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكيد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم ، وإلا أنهم يستغلون وظائفهم والإدارة معا ، له مجموعة من الصفات تتمثل في :  
- التطور والتعقيد (Evolution and complexity) : بتقسيم الأعمال التي تؤدي من خلالها الأنشطة إلى عدد من المهام بتولى القيام بها من طرف عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقيا وعموديا في مستويات الإدارة ، وبالتخصص يمكن أن يكون بسيطا أو مركبا الهيكل التنظيمي على أساس وظيفي
- الرسمية ( Formalisation Official ) : تقتضي هذه المرحلة وجود التنظيم لأساليب وإجراءات عمل تضبط سلوك العمال بحيث لا يكون هناك مجالاً للتفاوت من موظف إلى آخر يستوجب التنظيم النمط التوحيدي للأمر التنظيمية التي تدل على عمل وإجراءات واضحة ذات معايير مطبقة وفق إعتبرات موضوعية في العمل .
- التسلسل الإداري (Administrative sequence) : وجود مرجعية إدارية واضحة للعاملين بحيث تضمن وضوح السلطة الإدارية بإختلاف أسلوب المتبع مركزي من خلال تمركزها في الهرم الإداري ، أو اللامركزي بالتسيير وتوزيعها على المستويات الدنيا ، يعتمد على التصميم في الهيكل التنظيمي الذي تقرره الإدارة العليا وفق محتوياتها الداخلية وما يتناسب مع مقتضيات العوامل الخارجية .
- أما الهيكل التنظيمي الذي يطبق التمكين فإنه بحاجة إلى التنسيق والضبط والرقابة فهي أنظمة تقوم على الإعتمادية التبادلية بين أنظمتها الفرعية والتفويض والإستقلالية تعني عمل الأفراد بدون الضوابط .

1- جهان سلمان علاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 164 .

وطبقا لدراسات ليكرت أتضح أن المنظمات البيروقراطية أقل كفاءة و فاعلية من المنظمات التي تعتمد في تصميمها على مراعاة حاجات ورغبات العنصر البشري ، يقول بأن "إنتقال المنظمات إلى نمط التنظيم الذي يطبق التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين مع الإعتماد على التحفيز، والتفاعل الحر بدون قيود يساعدها على :  
- زيادة الإنتاجية ( Incérase Productivité ).

- تقليل التكلفة (Lowe Costas).

- تحسين الأداء (Boosta Performance).

- زيادة رضا العاملين (Incérase Employée Satisfaction).

- تحسين علاقات العمل (Improve Labor Relations) " (1) .

تختلف المنظمات من حيث الحجم والشكل والمضمون وطريقة النشاط والعمل المعتمدة وعليه لا يمكن تعميم هيكل تنظيمي واحد على كل المنظمات ، بالنظر للظروف الخاصة بكل منظمة ومستوى التعليم والنضج الذي تتمتع به المنظمة وموظفيها، لكن أغلب المنظمات تطبق هيكل تنظيمي واحد من النوعين يمكن للمنظمة الإختيار من بينهما ، وللتخلص من الإعتبارات والبدائل التي تطرأ على الهيكل التنظيمي تلجأ المنظمة لإستخدام فرق العمل ، التي تكون محفزة ومدعمة معنويا لأداء الأعمال بكل كفاءة وفق الهيكل التنظيمي المحدد لها ، والجدول رقم (32) يوضح ذلك :

الهيكل العضوي المرن Organic structure	الهيكل الميكانيكي الجامد Mechanistic structure
العمل المطلوب معرف من خلال مجموعة مهام لتحقيق الأهداف يتم تعديلها بإستمرار لإدارة التداخل بينها .	العمل مقسم لمهام متخصصة لا تتغير إلا إذا قامت الإدارة بتغيير ذلك رسميا .
عمل كل عضو محدد بطريقة عامة وفق مسؤولية الإنجاز.	عمل كل عضو محدد بدقة في شكل حقوق واجبات وأنشطة عمل .
تحدد السلطة والرقابة ، الإتصالات على أساس مصلحة عملاء المنظمة .	السلطة والرقابة ، الإتصالات المهيكلة على أساس المستويات الإدارية .
تتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا .	تدفق المعلومات رأسيا .
السلطة موزعة على الجميع بالإعتماد على القوة .	السلطة مركزة في أيدي الإدارة العليا .
يعمل المدير على أنه إستشاري يقدم المعلومات والنصائح للموظفين .	المديرون يوجهون الأنشطة ويتخذون القرارات والموظفين يقومون بتنفيذ الأوامر .
التركيز على أهداف المنظمة وإشباع حاجيات العملاء .	التركيز على الولاء للمنظمة وطاعة المدراء .

من إعداد الطالب الباحث بناء على التحليل السابق .

1- عبد الحميد أبو ناعم ، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية ، ورقة بحثية منشورة في الإدارة الإستراتيجية ، كلية الإدارة ، جامعة القاهرة ، سنة 2004 ، ص 9 .

التمكين بصفته مفهوما معاصرا يتطلب تنظيما مغايرا لما هو موجود ، ولا يتحقق بهيكل تنظيمية ومبادئ مؤسسية قديمة وتقليدية ، فالتنظيم العمودي أو الهرمي الذي تتسلسل فيه القرارات والمعلومات والتعليمات ، يكون فيها الإتصال من الأعلى إلى الأسفل لم يعد بإمكانه مواكبة المنظمة الممكنة بسبب المواصفات التي تتعارض مع أسس التمكين ، أدى التحول من الشكل الهرمي إلى المنبسط إلى زيادة عدد الموظفين في قاعدة الهرم التنظيمي والإهتمام بهم وقلتهم في الإدارة الإشرافية ، بحيث يتيح الهيكل التنظيمي العضوي المرن بعضا من المميزات الذي يمتاز بها منها :

- "التقليل من عددا المستويات الإدارية التنظيمية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر إنسيابية ومرونة يهتم بالإتصال والمعلومات من حيث الشفافية ووضوح مصدر القرارات ، مما يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية هذا التصميم عندما يتحقق المعرفة والمهارة والتمكين ، والحق في التصرف .

- التقليل من وحدة الأوامر والتسلسل الإداري .

- توسع نطاق الإشراف بقله عدد المدراء وزيادة عدد العمال يقلل التكلفة وزيادة العمل بالكفاءة والمرونة والإستجابة

- تشجيع التفكير الإبتكاري الإبداعي ، من خلال توضيح القوانين وأنظمة العمل التي ترفع من الروح المعنوية .  
- توجيه أمور العمل وفق إتباع أسلوب تمكين العاملين من خلال الهيكل التنظيمي العضوي يؤدي للإستثمار في العمل إجراء وتنظيما " (1) .

- اللامركزية (Décentralisation) ، بالتفويض في عملية إتخاذ القرارات لمختلف المستويات الإدارية ، وضمن ملكية الموظف لمضمون عمله والتي تساهم في تسريع الإجراءات التشغيلية ، مما يحفز العاملين ويرفع معنوياتهم من خلال إتاحة الفرص لهم بممارسة المسؤولية والسلطة ، فتمكين المنظمات بإستخدام هياكلها وأنظمتها بشكل صحيحة مع مشاركة المدراء والعمال في صناعة وإتخاذ القرارات ضمن فرق عمل جماعية لها حرية التصرف في هذه القرارات .

يساعد الهيكل التنظيمي بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية منها العملاء وإرضاء الزبائن ، الموظفون والتكنولوجيا ، وهي مرتكزات ومتطلبات ضرورية لتمكين العاملين بمنظور الهيكل التنظيمي العضوي .

1- جمال صالح ، تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري ، ورقة عمل بحثية للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، الإدارة المركزية لتنظيم وإدارة البحوث ، سنة 2009 ، ص 12 من الموقع إلكتروني <https://hrdiscussion.com>

والجدول رقم (33) يوضح مميزات استخدام الهيكل العضوي بالنسبة للتمكين الإداري للعاملين في المؤسسة<sup>(1)</sup>:

العملية الإدارية	الهيكل التنظيمي العضوي
المدرء في المستوى العالي	الإدراك ، الملاحظة والثقة ، مناقشة المشاكل مع الآخرين
عملية الإتصال ودوافعه	تشجيع المواقف الإيجابية وتوفير المعلومات مع ضمان وصولها للمستويات الإدارية في كل الإتجاهات .
تكامل القرارات	لامركزية القرار ومفتوح شامل لكل من المرؤوسين والرئيس
الأهداف	تحدد بمشاركة الأفراد في المستويات كلها .
رقابة الأداء	ذاتية بشكل عالي .

إدراك المنظمة للمتطلبات الداخلية والخارجية للعمال بداخلها ، من شأنه زيادة إدراك الموظفين لرؤية وإستراتيجيتها التنظيمية ، التي تعتمد على المعرفة والمهارة وأساليب العمل الجديدة وتوضيح الأهداف وتحديدها ، مما يساعد ويساهم في نجاحها وإستمرارها ، لكن كل هذه الإجراءات تتطلب توفير وتطبيق هيكل تنظيمي يعتمد على المرونة والتغير السريع للمستجدات المتسارعة من حول المنظمة ، تكون فيه حرية التصرف والإستقلالية في العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات بتفويض الصلاحيات وفق تنظيم جماعي وفرق عمل متفاهمة خدمة لمصلحة المنظمة العامة .

#### 7-5- تنمية الموارد البشرية وتمكين العاملين بالتدريب والتطوير:

الموارد البشرية التي تحتاجه المنظمة المعاصرة ، موارد تمتلك تشكيلة متنوعة من المهارات الحديثة الإستخدام ، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا المتطورة والمفاهيم المختلفة المطبقة في المنظمة بأساليب تكيف وتلائم مع هذه المتغيرات ، فالتغير في تنفيذ الأعمال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي الذي يعتمد على الفرق التي تدار ذاتيا ، بوسائل عمل ومعرفة إدارية جديدة ، بحيث يتطلب من الفرد في المجموعة إتقان عدة مهارات للعمل ضمن فريق الذي يتميز بتبادل المهام بين أعضائه ، فالتغيرات المتواصلة في المنظمة ومحيطها فرضت على الإدارة إنتهاج إستراتيجيات إدارية خاصة بالإنتاج والخدمات المقدمة ، تعتمد على ضرورة القيام بعملية التدريب والتطوير للموارد البشرية بإكتسابها مهارات متنوعة وحديثة تلبية لحاجات العمل الأساسية ومواجهة الحاجات المستقبلية ، أساسها التعلم والإدراك المتواصل المستمر للأمور الجديدة بشكل دائم الإستعاب ، تلك التغيرات التنظيمية بإحتوائها وتطبيقها فعليا يجب أن يتم مواكبتها بمهارات جديدة منطلق إكتسابها بالتدريب الذي يرفع من كفاءة أداء العمال بالمعارف والمهارات الجديدة ونوعا "فالتدريب وتنمية الموارد البشرية إستراتيجية عملية منتظمة تعتمد على التعلم لبناء المعارف والمهارات والإتجاهات والسلوكيات عند الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع

1- يتصرف من الباحث بالإعتماد على برني لطيفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

التغيرات المحيطة بإحداث المطابقة والمؤامة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمتوقعة من جهة أخرى ، وجعل من أدائها في حالة إستقرار وتحسين دائم مستمر" (1) .

يساهم التدريب والتطوير في "مهارات الأفراد وفرق العمل الجماعية من خلال الرفع من مستواهم التشغيلي والتنفيذي مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة ، فهي تهدف لتدعيم العامل من حيث إستعاب الأمور الجديدة في العمل من معلومات ومعارف وتنميتها فكريا وفنيا" (2) من خلال :

- " تدريب وتنمية عامة : يهدف هذا الأمر إلى تعلم وإكتساب وتطوير تحسين نوع معين من المهارات التي تستخدمها الموارد البشرية في جميع أنواع المنظمات وهي ذات مضمون تقريبا موحد في الإستعمال التطبيقي.

- تدريب وتنمية محددة : ببرامج تعليم مهارات ومعارف وسلوكيات تحتاجه المنظمة وفق طبيعة وحاجات الأعمال دون غيرها ، وتكون فيها البرامج والمحتوى مضمونه لتغطية نقائص تتطلبها إدارة وممارسة العمل" (3) ، فإستمرارية المنظمة وتطورها تحدده كفاءة أعضائها ، خاصة الهيئة الإدارية المكونة من المدراء التنفيذيين في الإدارة العليا ومديري الإدارة الوسطى ورؤساء الإدارة المباشرة ، بحيث أن المدراء في الإدارة العليا التنفيذية يتخذ على مستواها القرارات الإستراتيجية الهامة والتي تلتزم بها جميع الوحدات والأقسام في التطبيق الفعلي ، لما لها من تأثير كلي يشمل أداء المنظمة .

أما الإدارة الوسطى فهي مسؤولة عن ترجمة القرارات الإدارية العليا التنفيذية إلى قرارات توضح كيفية التطبيق .

أما الإدارة المباشرة في المستوى الأدنى تتخذ القرارات التشغيلية على مستواها التي توقع من خلالها القرارات الإستراتيجية موضع التنفيذ والتطبيق الفعلي ، وما إهتمام المدراء اليوم في المنظمات المعاصرة بإيجاد التوافق بين التدريب ورفع المهارات من جهة ، وهيكله العمل بإعتبار أن المنظمة هيكل إداري يقوم المدير ببنائه وتنظيمه وفق الظروف المحيطة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنتفعين بوجودها والعاملون هم الأداة التي تحقق بها تلك الأهداف التي تسمح للعمال والموظفين بإستغلال التطوير الحاصل في مهاراتهم إتجاه العمل وتحسين مستواهم ، بإدراك المنظمة لإحتياجات الأفراد ومايتلائم مع قدراتهم من التدريب ووظائفهم مع إمكانية الإستفادة من معارفهم وخبراتهم الإضافية "وتنمية المدير بتقديم له البرامج التي تيسر طرق التعليم الإداري بكيفية إدارة منظماتهم بكفاءة ومعرفة إدارية فعالة تساعدهم على أداء أعمالهم من خلال بناء نظم إدارة إستراتيجية تتمتع بالأستقرار والمرونة ، خدمة لتحقيق أهداف التنظيم والعاملون فيه" (4) ، يتم بناء القدرات داخل المنظمة بالكفاءة التي تشير إلى ما تستطيع المنظمة القيام به لتحقيق إستراتيجيتها

1- عمرو صفى عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2015 ، ص 438

2- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2000 ، ص 212 .

3- عمرو صفى عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 457 .

4- إسماعيل علي بسيوني ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال ، ورقة بحث مقدمة لكلية التجارة ، جامعة الأزهر مصر ، سنة 2008/2007 ، ص 205 .

الإدارية التنظيمية ، وتتكامل مع الإمكانيات والقدرات التي تعتبر عمليات وممارسات تتم داخل المنظمة ، فالتركيز على الإمكانيات يوضح كيفية التحويل من الإستراتيجية إلى ممارسة العملية الفعلية في بناء الكفاءة التشغيلية ، لتتحول إلى إمكانيات وقدرات تترجم لممارسات إدارية تنفيذية للموارد البشرية لإحداث أنشطة عمل جديدة ، كما أننا نجد مجموعة عوامل مؤثرة في نجاح إستراتيجية تمكين تنمية الموارد البشرية من خلال :

- " المنظمات تستخدم تمكين العاملين من أجل تحسين أدائها نتيجة زيادة المنافسة .
- تعميم التمكين على جميع الموارد البشرية في المنظمة بإختلاف مستوياتهم الإدارية والجعل منها متماشية والحياة الوظيفية ، بتوعية الموارد البشرية في المنظمة بحاجاتها للتمكين وتعليمها الأمور الجديدة التي تساهم في الرفع من المهارات وحصولها على المزايا الوظيفية بالتدريب وتنمية قدراتها .
- إستخدام نظام معلومات لكل الأفراد في المنظمة وفق المشاركة في المعلومات .
- توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساهمة في تفعيل تمكين الموارد البشرية واقعياً .
- المتابعة والتقييم المستمر أساس كل عملية إدارية هدفها محدد وموضع تنفيذها معلوم القصد منها تنفيذ تمكين تدريب وتنمية الموارد البشرية"<sup>(1)</sup> ، فالإدارة عليها التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي له مرونة تتطلبها عملية التدريب الذي يعتمد على المعرفة والمهارة المتنوعة التي تمكنهم من التكيف بشكل واسع إستجابة لمجريات العمل المتغيرة ، " فتدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم بأمور العمل ، وزيادة معرفتهم تؤدي لزيادة التمكين "<sup>(2)</sup> يتأتى ذلك :
- " إكتساب الفرد لصفات تؤهله لشغل مناصب إدارية في الإدارة العليا ، وفق خبرات جديدة تؤهله لشغل تلك المناصب القيادية ، مما يزيد في ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة إكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة
- تنمية كفاءة ومعارف العاملين وزيادة مهاراتهم بزيادة قدرتهم على تطوير العمل .
- توفير عدد كبير من العمال المستخلفين الذين يمكن لهم سد العجز والنقص في بعض الوظائف على مستوى العمل داخل المنظمة "<sup>(3)</sup> .

1- عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 456 .

2- يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 254 .

3- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، مرجع سبق ذكره ، ص 210 .



والجدول رقم (33) يحدد المحاور وأهداف تمكين تنمية الموارد البشرية (1) :

مختلف المحاور	أهداف تمكين تنمية الموارد البشرية
المحور الأول : إعداد المهارة الفنية بتنمية المعرفة والمعلومات عند المتدرب	الإطلاع على سياسات المنظمة ومعرفة الأهداف التي تسعى لتحقيقها وفق الإجراءات والنظم المتبعة ، وضرورة معرفة المشاكل التي تواجه المنظمة والخطط الموضوعة للتنفيذ بمعرفة الأساليب والأدوات الإدارية قيد الإعداد .
المحور الثاني : إعداد المهارة الفكرية بتنمية الخبرة والقدرة للمتدرب	معرفة المهارة الضرورية لأداء المهارات القيادية وإتخاذ القرارات الصحيحة بالإعتماد على تحليل المشاكل ، يساهم ذلك في تنظيم العمل والإستفادة من وظائف الإدارة في التخطيط ، التنظيم ، التنسيق والرقابة والتوجيه .
المحور الثالث : إعداد المهارة التنفيذية للأداء بتنمية الإتجاهات للمتدرب	تنمية الرغبة في العمل داخل المنظمة ، ببعث التعاون والعمل الجماعي والمسؤولية التي يتحمل نتائجها الجميع ، بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين ، فقدرتها المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال عملية تمكين الموارد البشرية تتطلب التشجيع للتفوق والتميز في العمل وإعداد موظفين متخصصة في مختلف الوظائف .

1- مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزات التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2004 ، ص 12 .

خلاصة الفصل :

تمكين العاملين يتضمن مجالات نظرية قابلة للتحقيق، ومن شأنها أن تغير من أسلوب الإدارة تغييرا إيجابيا ويتوقف كل ذلك على الممارسة الجادة والفعالة ويجب أن تكون متكاملة الجوانب ، بحيث أن الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري نحو مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وبناء الفريق ، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوفير مشاركتهم في مختلف المستويات الإدارية و خاصة المستويات الدنيا من المنظمة ، فمفهوم تمكين العاملين يعتبر من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، من خلال منحهم السلطة، وتوثيق العلاقات بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية، بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الإبتكارية لخدمة منظمهم كما يعد إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل ، فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين و تتجاهل مقومات التمكين ، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الإهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين ، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر ، فالعلاقة تركز على مواضيع مثل التمكين ، والمشاركة، وحرية العامل ، ورضا العاملين ، وغيرها من المواضيع التي لها إتفاق حول مضمون فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات المعاصرة يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري ، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به العامل في المنظمة .

الفصل الرابع :

الموارد البشرية وإدارة المعرفة في المنظمة

---

الفصل الرابع : الموارد البشرية وإدارة المعرفة في المنظمة .

تمهيد .

أولاً : ماهية إدارة المعرفة وتطورها.

ثانيا- متطلبات التحول لإدارة المعرفة .

ثالثا- المعرفة التنظيمية ومنظمات المعرفة .

رابعا - عناصر إدارة المعرفة ومتطلبات نجاحها في المنظمة .

خامسا - عمليات إدارة المعرفة في المنظمة .

سادسا- إستراتيجية إدارة المعرفة .

سابعا- تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمة .

ثامنا - المنظور الجديد لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

تاسعا- إدارة المعرفة وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية في المنظمة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تعتبر من السمات الحيوية للأنشطة الإدارية ، التي لها التأثير المباشر في نوعية وجودة العمل ، وهي تمثل التطورات الفكرية المعاصرة لمداخل تنظيمية جديدة في دراسة وفهم مجال الأعمال ، ممارسة عملية متلائمة مع المتغيرات المتسارعة والمتعاقبة ، وما إدراك أهمية إدارة المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول لإقتصاد المعرفة الذي يركز على الإستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير ملموسة ، أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة بإعتبار أن أغلب المنظمات الساعية للمعرفة تحولت من منظمات تقليدية إلى منظمات قائمة على المعرفة والمهارة تمثل بذلك مؤشرا ضروريا أساسيا في عمل " المدراء في منظماتهم من حيث إكتساب مهارات إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة ، التي لها القدرة على إنشاء القيمة المضافة وتحصيلها بتوفير المتطلبات المادية والمالية للأفراد والمنظمات ، وما توجيه المدراء لإستقطابها داخليا وخارجيا وتحويلها لمكتسبات المنظمة التي تعد إشكالية مطروحة حاليا في إدارة الأعمال " (1)

أولا - ماهية إدارة المعرفة وتطورها :

لها عدة مفاهيم ترجع لأسباب متعددة منها ميدان إدارة المعرفة الواسع وديناميكية المجالات التي تغطيها إدارة المعرفة ، من عناصر مترابطة وعمليات متشابكة فيما بينها ، فهي متعددة المصطلح من حيث أنه يرمز للجانب التقني أو ثقافة تنظيمية معينة أو منظور مادي بمعالجة البيانات بتطوير المعلومات وإدارة الوثائق كما أننا نجد بعض من الإختلاف في طبيعة النشاط الممارس في إدارة المعرفة من منظمة صناعية تعتبره وسيلة للوصول للغايات عن ماهو معتمد في المنظمات الإستشارية التي تعتبر الغاية من إدارة المعرفة هي المنتج النهائي ، ومنه نجد بأن موضوع المعرفة وإدارة المعرفة ظهر منذ عدة سنوات من خلال الأدوات التالية:

- "الآلية (Automation) في الإستخدام اليومي والروتيني لأنشطة العمل التي أدت إلى التخلص من أعداد كثيرة من الأيدي العاملة التي كانت تقوم بأعمال يدوية.
- تنوع المصادر التقنية وإختلافها والمعلومات والحاجة لمعالجتها وظهور تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أدوات تقنية.
- تنوع في مفاهيم وأنشطة العمل من خلال العولمة والتكنولوجيا والسرعة في الإنجاز.

1- أحمد الخطيب ، خالد زيان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، ط1 ، عالم الكتب الحديث أربد الأردن ، سنة 2009 ، ص 5، 6 .

- ظهور ما يسمى بموظف المعرفة (Knowledge workers) لإدارة المعرفة وهي وظيفة مشابهة لوظائف المنظمة مثل وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل، وهناك أيضا وظيفة للمعرفة ومدير لتلك الإدارة إسمه مدير المعرفة .

(Knowledge Manager and Knowledge Management).

وتعد هذه الوظيفة محورية في مثل بعض من هذه المنظمات الغربية.

- تزايد نسبة المنظمات الخدمية التي جوهر عملها يقوم على المعرفة، وتزايد تداولها بين أفراد المنظمة .  
- زيادة الطلب في بداية القرن الواحد والعشرون بشكل ملحوظ، في عدد الوظائف التي تتطلب المعرفة في معالجة المعلومات والبيانات" (1) .

إهتمام المنظمات الحديثة" بإستخلاص المعرفة من مصادرها والقيام بعمليات معالجة البيانات والمعلومات وترميزها وتوصيفها ، مع تحديد العلاقات بين مكوناتها بتخزينها وتوفير آليات إسترجاعها والإستفادة منها يؤدي ذلك لزيادة القناعة من طرف الأفراد والمنظمة بالضرورة الحالية والمستقبلية للمعرفة ، لأهميتها الحيوية خاصة منها مايتعلق بمجالات إتخاذ القرارات الملائمة" (2) ، فمنظمة المعرفة هي التي تحسن إستغلال المعرفة وإستعمالها في تسير الأمور وإتخاذ القرارات بالإستعانة بالتكنولوجيا ذات الأداء العالي بأقل تكلفة بالإعتماد على كثافة المعلومات وفق الإنتاج المتزايد للقدرات البشرية ، التي تسعى لتلبية إحتياجات المستهلكين من خلال إدراك خصائص الوظائف المتغيرة وتحويلها من الأسلوب التقليدي للطرق الجديدة في تسير الوظائف بعمل معرفي متطور ، فالمعرفة المطلوبة من قبل المنظمة لتلبية إحتياجات السوق للسنوات المستقبلية يجب التركيز على وضع خريطة طريق إدارة المعرفة (practice texans) تمثل آليات تمكن المنظمة من الرؤية الواسعة لمواردها المعرفية التي تمتلكها ، والعلاقات التي ترتبط بها من مهارات وقدرات وتكنولوجيا تهدف بذلك لمايلي :

- "معرفة الموارد المعرفية التي تمتلكها المنظمة .

- تحليل كيفية تمكين المعرفة للحصول على القيمة المضافة .

- تحديد ماهية النشاطات المطلوبة لتحقيق إستخدام القيمة المضافة بأفضل شكل ممكن .

- مراجعة إستخدام المعرفة لضمان القيمة المضافة .

- تعريف نشاطات إدارة المعرفة الفردية والجماعية .

- الحصول على أفكار إدارية للمستخدمين والمدراء في جوانب مختلفة من البرامج المعرفية .

- أفضل القرارات التي يتم إتخاذها من خلال معرفة الفجوة المعرفية بين ما يكون وما يجب أن تكون عليه المنظمة .

- الإعتماد على وسائل إتصالات عمل فعالة تقدم برامج إتصالات للمشاركين ذات منفعة معرفية

1- يعي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

2- الزعبي حسين علي وآخرون ، نظم المعلومات الإدارية ، وزارة التربية الأردنية ، عمان الأردن ، سنة 2007 ، ص 87 .

- توزيع ونشر إدارة المعرفة في المنظمة بكل مستوياتها من خلال :
- \* الإدارة العليا المستوى الأعلى الإستراتيجي بتحليل وتخطيط الأعمال بناء على معرفة ممتلكاتها حاليا والمعرفة التي تحتاجها لعمليات أعمالها مستقبلا .
- \* المستوى الأوسط الإشرافي التنفيذي بتوفير المعلومات والمعارف وتحصيلها لإستخدامها في المستقبل وتطبيقها بالشكل الصحيح الفعال .
- \* المستوى الأدنى التشغيلي تستخدم في العمل اليومي من قبل الأفراد المهنيين بحصولهم على معرفة مناسبة في وقت مناسب ومكان وتطبيق مناسب بمعنى التنفيذ المباشر للمعرفة" (1) ، ومنه نجد بأن تطور إدارة المعرفة يرتبط بمايلي :

### 1-1 - المنظور الإداري لإدارة المعرفة :

#### 1-1-1 - إدارة المعرفة أداة إدارية :

توصف بالأداة الوظيفية الإدارية والإستراتيجية ، تهتم بها المنظمة من أجل التغلب على المشاكل المتعاقبة من خلال توفير المعلومات المطلوبة في التعامل مع مختلف العمليات والأنشطة التي ترتكز عليها المنظمة ، بإنشاء قاعدة للمعرفة متكونة من مراحل مرتبطة مع بعضها البعض من حيث الهيكل التنظيمي، وإستقلالية في طريقة الإستفادة وإستخدام المعلومات ، بحيث يتم إدخال المعلومات لأنظمة تخزين وتنظيم بشكل منطقي بحيث أن تعريف المعلومات للأفراد وتوفيرها ضمن عملية المعرفة ، مع ضرورة إكتساب وتخزين المعرفة من طرف العمال لهم قابلية للتداول الإداري وتحويلها من المعرفة الضمنية إلى الصريحة ، وتوزع لتضمن وصولها لأكبر مجموعة ممكنة من العمال والموظفين قصد الإستثمار فيها وتحويلها لفائدة المنظمة ، بإستخدام تلك المعلومات التي تنتج عنها -" تحسين أداء المنظمة .

- زيادة إنتاجية المنظمة .

- طريقة لإكتساب ومشاركة إستخدام المعلومات في المنظمة .

- طريقة لمعرفة أفضل وسائل وأليات تنفيذ الأعمال .

- طريقة متتالية لتخفيض التكاليف البحث وعمليات التطوير .

- تساهم في تطوير المنظمة" (2) .

1- نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 80 ، 81 .

2- خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 .

والجدول رقم (35) يوضح مهام إدارة المعرفة الإدارية " (1) :

الإهتمامات	تشكل المعرفة في المنظمة	إدارة المعرفة في المنظمة	الإرتباط الفعلي والعملي
النوع	معرفة ضمنية	معرفة صريحة	مخزنة في عقول العمال والأنظمة القاعدية للبيانات .
المكونات	المواهب والمهارات	المعطيات والإجراءات ، مناهج وتحليلات إدارية .	تؤثر في تجربة وثقافة المؤسسة التنظيمية
الخصائص	تكتسب من العمل بالتدريب الجماعي	تجانس المعلومات والبيانات وتكاملها في العملية الإنتاجية	تظهر في المنتجات السلع والخدمات ورضا العملاء والزبائن
الموقع	محصورة في مواقع معينة	تنتشر في عدة مواقع	تنتج قيمة مضافة للعمليات التنظيمية والإنتاجية

#### 1-1-2- إدارة المعرفة مجال وحقل معرفي :

إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري بالنسبة للإدارة ، بحيث تحول المفهوم من إدارة المعرفة إلى الإشتراك في المعرفة ، وما ظهوره بإعتباره من المفاهيم التي تعتبر حديثة تهدف لجمع وتنظيم وتصنيف الموارد المعرفية الغير منتظمة وتوفيرها للموظفين والذين يقومون بعملية إتخاذ القرارات ، بما يسمح من الإستفادة منها من أجل تبسيط العمليات وخفض التكلفة وتحسين الجودة بما ينعكس على زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء وذلك بالإستثمار في الأفراد والمعلومات محور إدارة المعرفة ، بحيث تتضمن عملية إدارة المعرفة النشاطات والعمليات المتعلقة بإكتساب وبناء المعرفة والمحافظة عليها ، بالقيام بترميزها وتخزينها ونقلها والمشاركة في تطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة " (2) ، فالرأس المال الفكري الذي يجمع المعرفة من الأفراد وتحويلها لأصول غير ملموسة التي لا تظهر في الميزانيات العامة للمنظمة ، تشمل على مهارات العاملين والمعلومات والإستخدام الإبتكاري للأصول الفكرية بحيث يتنوع بين الرأس المال البشري ، والتنظيمي والعملاء وفق :

\* يعامل رأس المال الفكري على أنه أصول وموجودات يمكن إدارتها .

\* " الإستراتيجية التي تهتم بتكوين وإستخدام المعرفة والعلاقات بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف

1- سملاي يحضية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مدخل الجودة والمعرفة ، رسالة دكتوراة علوم في العلوم الإقتصادية تخصص التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، سنة 2003/2004 ، ص 155 .  
2-Béquer Fernandez , Irma Gonzalez ,Avellino Shohherwal, Rajiv Knowledge ManagementChallenges Solutions and Technologies ,Up per Saddle River Pearson Pratiqna Hall, 2004, P 42 .



\* القياس يؤدي لتطوير نظام المعلومات والبيانات غير المالية ، لإدارة المعرفة التي عامل من عوامل الإنتاج تختص بالعمليات الإنتاجية ، نجد بأن بيتر دراكر إستشراف الألفية الثالثة ومن بين النقاط التي إستشرافها هي الميزة التنافسية للدول المتقدمة التي تتمثل في زيادة العدد من عمال المعرفة والإنتقال إلى ترسيخ وتثبيت التحول لعمال الياقات الذهبية التي هي فئة جديدة من عمال المعرفة والمعلومات ، وأعتبر المعرفة أهم موردا في المنظمة بالإستفادة منه ، من خلال القدرة على الفعل والتطبيق " (1) .

المدخل الإداري لإدارة المعرفة يعتبرها عملية تسعى لإكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق القدر الكبير من الفعالية التنظيمية بالإبداع والإبتكار المعرفة وتخزينها والإستفادة منها ، للقيام بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة فعليا ، والعمل على تطويرها لتحسين الأداء التنظيمي للمنظمة بتوفير الخبرات الجماعية وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق الإنتاجية وتشجيع الأفراد للتبادل المعارف وتنظيمها وتقاسمها ، بتوفير المعلومات والتي يتم الحصول عليها وإستخدامها من خلال قاعدة البيانات المتعلقة بمعارف الأفراد داخل المنظمة من أجل الإستغلال الأمثل لها ، فهي عملية هادفة لأداء أحسن وبفاعلية أكبر في إطار محددات تنظيمية تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة مع مختلف التفاعلات الإجتماعية ، وما محاولات المنظمات التخلص من المستويات الإدارية الوسطى في الهيكل التنظيمي وإعادة تنظيمها بما يسمح بالقضاء على البيروقراطية الإدارية في تلقى الأوامر وتنفيذها والتي كثيرا ما كانت عائقا أمام تطور أداء المنظمات ، من خلال الحاجة لإنشاء فرق العمل الجماعية والإنتقال للعمل الجماعي تعطي لها صلاحيات لإدارة ذاتها بدلا عن توجيهها من أعلى السلطة العليا المركزية في المنظمة ، يسمح ذلك للأفراد والمنظمة الإستجابة السرعة والملائمة لحاجات المستفيدين العملاء والزبائن .

1- أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

يتضح ذلك بالمقارنة التالية في الجدول رقم (36) <sup>(1)</sup> :

التحول من النمط القديم لإدارة المنظمة	إلى النمط الجديد لإدارة المعرفة
- منظمات بيروقراطية ، تعتمد التحكم المركزي	- منظمات عمل تعتمد على فرق العمل والعمل الجماعي ، تستند لمقاييس إحتياجات المستفيدين .
- علاقات تنافسية تعتمد المقاييس الموحدة .	- الشراكة في إتخاذ القرارات أساسها الإبداع والإبتكار- شبكات إتصال داعمة وغير موجهة تعتمد على التنوع والإختلاف .
- سلطة لإتخاذ القرارات تعتمد على الطاعة والإستماع والخضوع وتطبيق الأوامر تنفيذا .	- إتصال موجه بإتجاه واحد يعتمد على الفتوى
- إتصال موجه بإتجاه واحد يعتمد على الفتوى	- صلاحيات مشروطة بالمسؤولية تعتمد العلاقات التعاونية ، التي يساهم فيه الكل المندمج .
- والتجزئة وعدم التماثل والإنسجام .	- التركيز على العمليات بتخطيط الجودة الإنتاجية
- التركيز على الأجزاء بدون العام ، مع الإعتماد على التخطيط غير المبرمج .	- الإعتماد على الجهد الفكري وإكتساب الخبرات بالمعرفة التي هي أساس العمل المعرفي .
- الإعتماد على الجهد البدني وإكتساب الخبرات بالتدريب وإتقان أساسيات العمل .	- المستفيد هو المالك .
- المدير هو المالك في المنظمة	

إدارة المعرفة معالجة منهجية للمعلومات المطلوبة لأي منظمة لكي تحقق النجاح الأمر الذي يشمل طريقة إنشاء المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها ، بالإعتماد على عمليات وأدوات تستخدمه المنظمة باستمرار لتحسين إدارة إستغلال جميع العناصر المتاحة في قاعدتها المعرفية ، والتي تعتقد بأنها ذات إرتباط بتحقيق الأهداف ، فهي مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج وإقتنائها جاهزة من مصادر خارجية تم الإستفادة منها تتمثل أساسا في " أنشطة البحث عن مصادر المعرفة والحصول عليها وإستعمالها في مختلف العمليات الإنتاجية والإستفادة منها ، بتنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة ، بشرط توفير التخطيط والتنظيم وفق إستراتيجيات تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة ، فالمعرفة التنظيمية تتمثل في كل لأشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة وتنتج من تفاعل عناصرها وحركيتها الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها ، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة"<sup>(2)</sup> .

1- أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 100 .

2- نعيم إبراهيم الظاهر ، النظم الإدارية المفهوم الأساسيات المبادئ والأهمية ، عالم الكتاب الحديث أريد الأردن ، سنة 2009 ، ص 24 .

تدل على مجموعة العمليات المساعدة للمنظمات على توليد المعرفة وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها ، مع تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة الضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة مثل التعلم وحل المشكلات وإتخاذ القرارات .

وتعرف مؤسسة الإستشارة ك،ب،م،ج (KPMG) إدارة المعرفة بأنها المحاولة المنظمة والمستمرة لإستخدامها المعرفة في المنظمات لتحسين أدائها من خلال :

أ- "المدخل المعلوماتي الذي يهتم بمعالجة البيانات وإدارة التدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة .

ب- المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل البحث عن المعلومات ومستودعات البيانات لأنظمة الخبرة ونظم المعالجة التحليلية لتوفير معلومات .

ج- المدخل الثقافي: تهتم بالأبعاد السلوكية والفكرية لإدارة المعرفة بالتعلم الجماعي والفردي والتعليم المتواصل في بناء المنظمات الساعية للتعلم" (1) .

نجد بأن إدارة المعرفة إجراء لا تسعى من خلاله المنظمة فقط إلى الرقابة على المعلومات والبيانات ، ولكن لتفعيل إمكانيات المنظمة وتطوير مهارات العاملين وتقوية التعاون بينهم وتشجيع على المشاركة في الخبرات والممارسات التنظيمية .

- عمليات داخل المنظمة للإحتفاظ بالمكتسبات وتحسين الأداء التنظيمي الذي يعتمد على الخبرة والمعرفة والمهارة ، فهي عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في إكتساب المعرفة وإنشائها وتخزينها والمشاركة بها عند الأفراد والجماعات التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية .

- "إستراتيجيات تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية تحدد إتجاهات إستخدامها بما يخدم الأهداف التنظيمية للمنظمة ، مجموعة من الإجراءات التقنية التكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة المعرفة وتوزيع الموارد المعرفية المتوفرة على مستوى المنظمة بهدف توفير قيمة جديدة إضافية القصد منها تحسين كفاءة وفعالية الأفراد وإحداث تعاون في ترسيخ المعرفة لزيادة حالة الإبداع والإبتكار لإتخاذ القرارات ، فهي عملية البحث المنهجي المنظم للإستخدام الفاعل للمعرفة وتطبيقها" (2) .

-"عملية توجيه للإبداع من خلال الحصول على الفكر التنظيمي والخبرة التنظيمية بتعزيز إنشاء المعرفة الجديدة .

- نظام يركز على الأساليب النظامية والإبداعية في الممارسات والأدوات لإكتساب المعرفة وحمايتها وتوزيعها .

1- عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود ، مرجع سبق ذكره ، ص 143 .

2- حسين عجلان حسين ، إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2008، ص16.

- عملية تجميع وإبتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة بالمشاركة من أجل التطبيق بفاعلية في المنظمة .

- الإستثمار الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات وتوحيد خدماتها بالتشخيص الجيد للمعرفة وتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية"<sup>(1)</sup> .

- إدارة المعرفة توفر البيئة التنظيمية المحفزة لتسهيل عملية الإبداع ومشاركة المعرفة بتوفير ثقافة تنظيمية داعمة من طرف القيادة العليا التي لها الرؤية الصحيحة الواضحة فيما يخص تحفيز العاملين وزيادة إرضاء العملاء .

2-1- مبادئ إدارة المعرفة : يجب توفر مجموعة من المبادئ لتحقيق إدارة المعرفة في المنظمة ومنها مايلي :

- الإدارة الفعالة لإدارة المعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا .
- عملية إدارية ، إقتصادية وإجتماعية ضرورية وحيوية .
- إدارة المعرفة تتطلب وجود مدراء تتوفر فيهم الفعالية والكفاءة الوظيفية والمهنية .
- ضرورة إستخدام خرائط تنظيمية تعتمد على النماذج المعرفية لوضع الأفراد داخل المنظمة .
- مشاركة وإستخدام المعرفة من أجل الأهداف الخاصة والعامة للمنظمة والأفراد .
- ضرورة توفير ظروف العمل ووسائل معرفية للقيام بالمهام والأنشطة في المنظمة .
- من أجل الوصول لتحقيق المعرفة يتطلب ذلك جهودا كبيرة من طرف مختلف الفاعلين في المنظمة .
- تعتمد على الإستمرارية في العمل ولا تعترف بنهاية هذه الأعمال .
- الإحتفاظ بعامل المعرفة أكبر قدر ممكن في المنظمة والإستفادة من مخرجاته .
- إدارة المعرفة تهتم بجودة الأداء التنظيمي وخدمة المنظمة من خلال :
- \* "الإلتزام بتقديم منتوجات في شكل سلع وخدمات مقدمة ذات جودة عالية معتمدة على تخفيض التكاليف وإرتفاع العائد منها .
- \* التركيز على إرضاء العملاء والزبائن وإقناعهم بنوعية منتوج المنظمة .
- \* ترسيخ العمل المعرفي في المنظمة بضبط ألياته وخاصة منها الثقافة التنظيمية بتوجيه السلوك والقيم خدمة للمنظمة .
- \* قياس نتائج جودة المنتوجات من خلال معرفة آراء وإستهلاك العملاء وقابليتهم له " <sup>(2)</sup> .

---

1- عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود ، مرجع السابق الذكر ، ص 22 ، 23 .  
2- عادل غزالي ، مرجع سابق الذكر ، ص 233 نقلا عن : ناهد منصور حسن محمود ، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة ، مداخلة في الملتقى الدولي السادس إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي ، كلية العلوم الإجتماعية ، قسم علم الاجتماع جامعة الزقازيق ، مصر ، أيام 5/6 / ديسمبر 2012 ، ص 512 .

### 1-2-1- مبررات إستخدام إدارة المعرفة :

- "تحول المنظمات للإهتمام بإدارة المعرفة و الإنتقال من المنظمات التقليدية إلى منظمات المعرفة إستجابة لمؤثرات بيئية داخلية وخارجية ، محاولة بذلك إدخال التغير في إتجاه تحقيق التكيف مع المتطلبات البيئية أدى ذلك لتعاظم دور إدارة المعرفة في نجاح المنظمة بالقيام بتخفيض التكاليف والرفع من موجودات المنظمة للحصول على إيرادات جديدة .
- زيادة تطبيق إدارة المعرفة وتنوع أنظمتها الداعمة للعمليات المطبقة ، أدت لحدوث ديناميكية مستمرة لتطوير معرفة جديدة تتسم بمجالات واسعة لنجاحها بتوفير البنية الأساسية لها .
- توفير المعلومات المعرفية التي هي موجودات فكرية في المنظمة لها نتائج يتم قياسها من خلال الأثر الإيجابي للجانب العملي المعرفي في عمليات إدارة الأعمال " (1) .
- "حركية بيئة الأعمال والتغيرات التي تحصل بتكيف أساليب إدارتها مع المعطيات الجديدة ، تفرض على المنظمة أن تختار القدرة على الإستجابة المناسبة لتطوير إمكانياتها بالإعتماد على تبادل المعرفة مع جميع العناصر الداخلية والخارجية المحيطين بها .
- العولمة وإنعكاساتها على البيئة التنظيمية للمنظمة وتأثيرها في الأساليب الإدارية .
- ظهور عالم الرقمنة الذي يعتمد على وسائل الإتصال والترابط التشابكي ، نتيجة للأعمال الإلكترونية
- الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها المنظمات تعتمد على القيام بتطويرها والإستفادة منها بالشكل المخطط له بصورة سليمة " (2) .
- البحث على تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة ، بحيث أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- "إتساع مجالات نجاح إدارة المعرفة خاصة منها مايتعلق بالإبداع والإبتكار ، التجديد والتنوع ، التصميم الهادف والتكيف مع المتغيرات وتعقيدات البيئة التنظيمية ، أدى ذلك لإدخال إدارة المعرفة في نشاط المنظمة من أجل تخفيض التكاليف والرفع من قيمة المنظمة في محصلة نتائج الأعمال .

1- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، مراجعة سعد زناد المحياوي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، دار الكتب المصرية مصر ، سنة 2005 ، ص 54 .

2- أحمد الخطيب ، خالد زيغان ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

- إدراك أهمية المعرفة بإيجاد برامج لإدارة المعرفة ، التي لا تكون لها قيمة إلا إذا كانت متحولة ودينامكية ويتم تعزيزها وتطويرها المستمر و الدائم مع مسار التطوير التقني والتحديث العلمي ، مما يؤدي بتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها مع مقتضيات إستخدام التقنيات المتجددة وتحقيب التلائم بين الإستخدام الفعال والعاملين عليها<sup>(1)</sup> .

### 1-2-2- البنية التحتية لإدارة المعرفة :

تمثل الأساس الضروري الذي ترتكز عليه إدارة المعرفة بتضمها خمسة عناصر أساسية :

أ- " ثقافة المنظمة (organisation culture) : التي تقوم بعملية فهم أكبر لقيمة التطبيقات العملية لإدارة المعرفة بالدعم الإداري لجميع العمال في المستويات الإدارية ، وتمكين مشاركة المعرفة والتواصل بينهم من أجل إنشاء وتبادل ومشاركة المعرفة ضمن القيم الثقافية التي تتحكم في السلوك والتوجه العام للعمل من معتقدات وأفكار تستوعب لمصلحة المنظمة .

ب- البنية الهيكلية للمنظمة (organisation structure) : تسهل عملية إدارة المعرفة بالعمل المشترك بين الأفراد في مجموعات منتظمة ذاتية الإدارة ، بحيث تلغى الحواجز الإدارية بين المستويات المختلفة باختلاف تموقع العمال ومكان عملهم ، ولهذا فإن من بين الأمور التي تؤدي إلى أداء عمل عالي الإنتاجية هو القضاء على البنية الهرمية الهيكلية التي تؤثر على الأفراد وتواصل مشاركتهم للمعرفة، يضمن تدفق المعلومات ونقلها بين العاملين في المنظمة .

ج- التطبيقات العملية المشتركة (sharing practice application) : بإشراك كل الفاعلين في المنظمة بمختلف التطبيقات والبرامج و ضبط المعلومات المتوفرة من خلال العمل المشترك بين الأفراد بطريقة وأسلوب إداري منتظم ، ضمن أقسام المنظمة وتنوع مهامها<sup>(2)</sup> .

ح- المعلومات وتقنياتها (infrastructure) : المنظمة لها ضروريات معرفية هي في حاجة لتكوينها تتمثل في المعلومات والبيانات مصدر من مصادر مكوناتها وبقائها ، فإذا ما تمت الإستفادة الكاملة من المعلومات وتحويلها لتقنيات عمل تستخدم في إنتاج السلع والخدمات من أجل توجيهها لإرضاء العملاء والزبائن تكون بذلك إستفادة إستفادة كاملة من هذه المعلومات والعكس صحيح ، يؤدي النقص في المعلومات والبيانات لعدة نقائص تظهر على نتائج المنظمة وبالتالي إمكانيتها وتطورها .

د- المعرفة العامة (public knowledge) : تتم بعملية دمج محتويات ومضمون المعايير والمعتقدات التي تعمل على إرشاد السلوك مع ما هو مطلوب من أداء في العمل ، بإستغلال الفرص المتاحة وإستخدامها لصالح الموظفين في المنظمة ، بإبتكار ثقافة منظمة تشجع على إكتساب إدارة المعرفة في نشاطات

1- طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة الأعمال بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة بمؤسسة الإتصالات الجزائر ، رسالة دكتوراة علوم تخصص التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2010/2011 ، ص 77 .

2- خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 113 ، 114 بتصرف .

إدارية مهمة ترسخ فهم الأعمال وأدائها بتحصيل الفوائد من ذلك ، مادية ومالية ملموسة تعود بالنجاح على مخرجات المنظمة .

ثانيا- متطلبات التحول لإدارة المعرفة :

1-2 - "إعادة صياغة مهمة المنظمة :

بإعادة هيكلية المنظمة لمواجهة التغيرات المعرفية مع ما يستجيب وأداء وظائفها بكفاءة وفعالية بإستغلال كل الموارد المتاحة بتحديد مهمة منظمة الأعمال ووجهتها المستقبلية للتغير المخطط وتكوين البنية الأساسية من أجل التطوير والتجديد ، مع ما يتوافق والرؤية المستقبلية التي تناسب إحتياجاتها ومتطلباتها المعرفية .

2-2- تكوين المنظمة القابلة للتعلم : بحيث يمكن للمنظمة إدراك المعنى الحقيقي لعملية التعلم ، يتحقق عندما تكون المنظمة لها القدرة على الإبتكار وإكتساب ونقل المعرفة بالتعلم ، والقيام بتعديل مسارها وفق ما يتطلبه التوافق مع مقتضيات الممارسة الفعلية في العمل ، بتوفير المعارف الجديدة وتطبيق أسلوب علمي لإيجاد الحلول لمشاكل العمل ، بواسطة تجريب أساليب حديثة أساسها التعلم من الخبرة الذاتية والممارسة المتميزة في نقل المعرفة بكفاءة إلى الواقع العملي وتحويل العمل الإداري إلى نشاط إبتكاري متجدد وإبداعي .

2-3- تنمية قدرات ومهارات المدير: من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية التي لا تعترف بطاعة وتنفيذ العاملين للأوامر ولا بتبادل الصفقات بينهم ، لكن عليه القيام بترسيخ قيم العمل الإيجابية عند مرؤوسيه والإهتمام بالمرؤوسين وإقناعهم بقبول مهمة وأهداف المنظمة ، برؤية مستقبلية واضحة ومحددة تتميز بالدينامكية الحركية في توقع بالصعوبات والحلول الجاهزة لها ، يتأتى ذلك بالرغبة في التحسن والتطور والتجديد للمعارف والقيادة الفاعلة التي لها القدرة على توحيد الأفكار والقيم والتوجهات والسلوك لما يخدم الصالح العام للمنظمة ، ومن أجل نجاح مهمة المدير عليه مساعدة المرؤوسين بتفويض السلطة والمشاركة في بعض من المسؤوليات وتحديد المهام يساعد ذلك في إيجاد المناخ التنظيمي الإيجابي في العمل ، على عكس ما كان عليه المدير التقليدي في المنظمات الكلاسيكية ، بحيث أنه يهتم بإرضاء العمال على حساب مصالح المنظمة لإنجاز الأهداف الشخصية ، وفق منظور القوة التقليدية التي يستمدّها من المركز الوظيفي في الهرم التسلسل الإداري والقوانين واللوائح الإجرائية ، أدى هذا لحدوث المشاكل التنظيمية في المنظمة مما إستدعى التغير في الممارسة الإدارية والمهنية للمدراء .

فالمدير في العمل المعرفي عليه بعض من الإلتزامات تتمثل في المهارات الفكرية والخبرات الإدارية ، والإبتكار والتجديد ، العلاقات الإيجابية مع العمال بالتشجيع والتحفيز ، والمساهمة في نجاح العمال في بيئة أعمالهم .

4-2- تدعيم التجديد والإبتكار : لكل منظمة ناجحة تسعى وتبحث عن إكتساب المعرفة والتميز ، من خلال تعزيز مقومات الإداء الإبتكاري للعاملين من الجانب المادي بتقديم منتج وخدمة ، أو الجانب الفكري بإنشاء المعارف المرتبطة بالتجديد والإبتكار ، وتظهر مسؤولية إدارة الموارد البشرية في هذا الجانب بتوفير :

- القيادات التي لها القدرة على تدعيم القيم الإيجابية للمرؤوسين .
- القيادات التي لها الثقة في قدرات المرؤوسين .
- القيادات التي تعترف بجهود التجديد والإبتكار والمكافئة على ذلك .
- القيادات التي لها توجه للإستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها .

يمكن للمنظمة أن تساهم في مساعدة عمالها بتحقيق التجديد والإبتكار بدرجة عالية ، خاصة منها مايتعلق بإنشاء أفكار جديدة للعمال بالتغيير الإيجابي عن طريق البحث عن مواطن الضعف وتقويتها وتعزيز أماكن القوة والإستفادة منها برفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة .

5-2- تنمية الرأس المال الفكري : الموارد البشرية من أهم الأصول التنظيمية في المنظمة تنتج عن تفاعلات وخبرات ومعارف الموارد البشرية في المنظمة ، وبالمعرفة المكتسبة بالتجريب والتدريب والتكوين الذاتي يكون الفرد العامل مجموعة من الخبرات تساعده في التعامل مع المشاكل وإيجاد الحلول لها يتم ذلك وفق مايلي :

- إدارته إدارة جيدة وتوفير له المناخ التنظيمي الإيجابي .
- توفير له الحوافز المادية والمعنوية .
- البحث الدائم عن مصادر المعرفة المتجددة لتلبية إحتياجات الرأس المال الفكري .
- الإستفادة من مكوناته الإبداعية والفكرية بإعتباره ميزة تنافسية إستراتيجية .
- المحافظة عليه والإستثمار في مكوناته بتوجيهها التوجيه الصحيح من أجل ضمان سيورة العمل<sup>(1)</sup> .

6-2- الإستراتيجية الفعالة لإدارة المعرفة : من خلال تفعيل وتطبيق نوعين من الإستراتيجيات \* إستراتيجية تحديد الأعمال بمعرفة نوع العمل وإتجاه سيرورته ، وكمية وحجم المعرفة المتحصل عليها الجديدة بصياغة الأهداف الموضوعية بأسلوب صحيح يشتمل على الفرص الممكنة والمخاطر المحتملة .

\* الإستراتيجية الوظيفية التي هي وسيلة من الوسائل لإحتواء المعلومات والبيانات الخاصة بالوظائف والعمال وصياغة خطط للأقسام والوحدات الإدارية ، بالشكل الذي يجعل من توزيع المعارف وتقاسمها وفق نسق تكاملي موجه لكل مستويات النشاط الوظيفي في المنظمة .

1- نقلا عن عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، المكتبة العربية ، مصر، سنة 2003 ، بتصرف ، نسخة إلكترونية على موقع [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com) ، للمزيد من المعلومات وزيادة التوضيح تصفح من الصفحة 77 إلى الصفحة 100 .



2-7- إحتواء المعرفة المتميزة : المنظمات اليوم تدرك أكثر من ذي قبل بأن المعرفة تمثل نجاحا لها ، وميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات الأخرى ، بحيث أن إكتساب المعرفة ودعمها ، تبادلها والدفاع عنها في المنظمة يعتبر من نشاطاتها الرئيسية حاليا بواسطة تحديد عملياتها التي تسهم في تقديم قيمة مضافة للمنظمة وأفرادها العاملين من خلال مايلي :

- "معرفة العمليات شديدة التخصص وما يقابله من تخطيط وبرامج تؤدي للرفع من كفاءة ومهارات الأفراد – قابلية المعرفة للتحويل إلى منتجات سلع وخدمات .

- معرفة الخدمات التي تحتاج إلى معلومات وبيانات تهم العملاء والزبائن .

- المعرفة تسهم بها التكنولوجيا التي تؤدي إلى تغير المنظمة من حيث التعاملات المتعلقة بإبتكار المنتج والتفاعل المختلف مع المستهلكين وثقافتهم .

- معرفة سلوك المستهلكين وتوجهاتهم .

- معرفة كيفية إدارة المؤسسات بذكاء مع مايتطلبه التنظيم في البيئة المحيطة به داخليا وخارجيا لإحداث التوازن المطلوب <sup>(1)</sup> .

المعرفة تمكن من تحقيق التحسن الدائم والمستمر لمهارات الأفراد في فهم بيئة الأعمال والتأقلم معها ، بقدرة عالية للإستجابة لمختلف التغيرات مع المحافظة على مستوى المعارف المخصصة لذلك ، ومن أجل نجاح إدارة المعرفة يجب على المنظمة القيام بمايلي :

- "على المنظمة أن تكتسب وتكون فرق عمل لها القدرة والتكيف على العمل الجماعي .

- التشجيع المتواصل لإنشاء المعارف وإكتسابها ومشاركتها بين الأعضاء .

- الإهتمام بالمعرفة في المنظمة من خلال الإهتمام بالأفراد الذين لهم معارف ومهارات معرفية .

- العمل على تغير الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية خدمة لصالح الأفراد والمنظمة معا .

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بإسناد المسؤولية لأصحابها الأكفاء .

- إدارة المعرفة تتطلب مدير معرفة له قيادة سليمة ورؤية صحيحة للمعرفة وكيفية إستثمارها وإستخدامها .

- نشر ثقافة التعلم وتبادل الخبرات والمشاركة في العمل المعرفي <sup>(2)</sup> .

2-8- التدرج المعرفي (Knowledge Spiral) نموذج قدمه (إيكيو جيروناكا) لتوضيح التداخل بين المعرفة الظاهرة والضمنية لإنشاء منظومة معرفية متكاملة في المنظمة ، من خلال أربعة نماذج تتمثل في :

- "الإندماج الإجتماعي بين المعارف الضمنية .

1- مارك أندرسن ، مدخل إلى فن القيادة ، ترجمة عايذة الياجوري ، مراجعة طريف شوقي محمد ، ط1، المركز القومي للترجمة الجزيرة القاهرة مصر ، سنة 2016 ، ص 278 .

2- مارك أندرسن ، مرجع سابق الذكر ، ص 281 .

- الإنتشار الخارجي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة .
- التبادل المعرفي بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضاهرة .
- الرجوع للتداخل من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية<sup>(1)</sup> .
- فالإختلاف بين المعرفة الضمنية والظاهرة هو هدف التدرج المعرفي للوصول لمعرفة تحتاجها المنظمة التي تصنع المعرفة ، بالتفاعل المعرفي بين الضمنية والظاهرة يؤدي للمعرفة التي تطلبها المنظمة .
- 9-2- إنتاجية المعرفة قيمة المعرفة في المنظمة أساس الأنشطة الخاصة بإنتاج الثروة من خلال الأفكار والمعلومات والمفاهيم المتطورة والمطبقة بأساليب متنوعة تتمثل في :
- " التحسين المستمر وهو العمل على تطوير العمليات الخدمائية الحالية بتطبيق المعرفة المتوفرة .
- استخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات خدمات جديدة ومختلفة .
- إبتكار عمليات وخدمات لم تكن معروفة من قبل<sup>(2)</sup> .
- نجد في ذلك بأن هناك إمكانية إعتداد مبادئ الإبتكار بالمعرفة منها :
- " تعزيز مقدرة الأفراد على حل المشاكل .
- التغلب على معارضة الأفراد من ذو الخبرة والمهارة للمشاركة بالمعلومات .
- التحول من الهياكل الهرمية إلى التنظيمات الشبكية .
- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية<sup>(3)</sup> .
- وتتضمن مجموعة وسائل تستخدم في تسهيل نقل وتبادل المعارف فقد وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) في تقريرها عن إدارة المعرفة :
- " يجب على المنظمة أن تشكل وتخزن المعارف التي تساعد على تطويرها .
- قياس القيمة المضافة للمعرفة .
- تسهيل عملية إنتقال المعارف والمهارات .
- إيجاد بيئة أعمال تساعد على المشاركة في المعارف التنظيمية داخل المنظمة<sup>(4)</sup> .
- المنظمات الناجحة تنتج منتوجات سلع أو خدمات ، بأكبر قدر ممكن من المعرفة و المعلومات البشرية بتحسين الإنتاج كمية ونوعا ، يرتبط بالقاعدة المعرفية البشرية للعاملين بالمنظمة الذين يمتلكون المعرفة التنظيمية ويتحكمون في مصادر قوتها وتأثيراتها ، فالمعرفة مجال واسع يتضمن الرأس المال

1- يورك برس York Près ، مرجع سبق ذكره ، 20 .

2- علي السلي ، الإدارة بالمعرفة ، دار غريب ، القاهرة مصر ، سنة 2004 ، ص 166 .

3- زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، إدارة المعرفة ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وحفاظة جدة ، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، قسم التربية ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، سنة ، ص 69 .

4-ASTD,Trends in Worb place Learning knowledge management American society for training and développement astd research alexamduiava :[www.astd.com](http://www.astd.com) .

البشري والفكري الذي يعبر عن كمية وحجم المعرفة والمعلومات المكتسبة والمخزنة المتوفرة عند العمال ، بحيث أن المنظمة بإمتلاكها المعرفة من مصادرها المعلنة والضمنية تحاول بذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة التي تجعل من الأساليب التقليدية لتطوير أنشطة المنظمات ، والتي لا تعود بالفائدة لصالح المنظمة ، أوجب ذلك عليها إتخاذ بعض الإحتياطات الضرورية لمواجهة هذه المشاكل ومن بين تلك الأساليب :

- "الإهتمام المتزايد بالعنصر البشري يؤدي لزيادة الميزة التنافسية للمنظمة .
- التغيير في مهمة والهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتكيف ومسؤولية عمال المعرفة .
- السرعة في الأداء والعمل على الرفع من التلائم مع معدلات التغيير التكنولوجي .
- زيادة الحاجة لتوليد المعلومات بالشكل الذي يساعد على تطوير المنتجات والخدمات وفق إحتياجات حقيقية للمنظمة وتواجدها في بيئة الأعمال .
- التقييم المستمر لأثر المعرفة ومهمة المنظمة وأهدافها ومختلف وظائفها ونوعية عمال المعرفة .
- الإعتماد المتواصل على المكونات المعرفية أكثر من الإنتاجية التقليدية .
- تعظيم الإستفادة من المعرفة في زيادة أداء العمال وتحصيل أكثر كفاءة وفاعلية في العمل .
- الإستثمار في المعرفة يؤدي لتحقيق التميز والتقدم"<sup>(1)</sup> .

### ثالثا- المعرفة التنظيمية ومنظمات المعرفة :

" تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمة في فهم بيئة العمل والتصرف بشكل صحيح ، بحيث يقوم المدراء الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات المتميزة مجتمعين مع الأفراد صناع المعرفة وعمالها ، من أجل المحافظة على مكتسبات المنظمة وهم مسؤولون على تحقيق بقائها في بيئة الأعمال وإستمراريتها التنافسية بإبتكار أفضل المعارف الموجودة وإنشائها لصالح المنظمة"<sup>(2)</sup> .

ويستخدم مصطلح إدارة المعرفة التنظيمية وفق ثلاث إتجاهات :

- "يقصد به بأن يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة .
- أو أن يكون على إطلاع بالحقائق وإدراكها بخبرته ومهاراته بالإعتماد على أساليب في ذلك .
- القدرة على الفعل المعرفي بالتعلم والقيام بعمليات إنشاء المعرفة وتوزيعها والتشارك بها وتخزينها وهذا ماتسعي وتهدف له المنظمة"<sup>(3)</sup> .

1- داسي وهيبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

2- يوسف أبوفارة ، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ،مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة ، عمان الأردن ، بتاريخ 28/26 أفريل 2004 ، ص 6 .

3-Martinson ,Maria, Acritical Review of Knowledge Management as a Management Toul, The Journal of Knowledge Management, v4,n3,2000,p205 .

المنظمة في المجتمع المعرفي تحتاج للمعلومات الضرورية لإداء عملها ، ومعرفة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية التي تتعامل معها ، فهي تكون لنفسها مخزون من المعارف التي تستخدمه في نشاطها الدائم أو عند الضرورة في بعض الأحيان ، بدمج المعرفة الظاهرة الصريحة مع المعرفة الضمنية ، التي يشترك فيها الأفراد أعضاء المنظمة مع مجموعة المعارف المتكونة من الآراء والإتجاهات والتوقعات ، بإستحداث رؤية حديثة تعرف ما يحيط بالمنظمة من مصاعب وتختار الإستراتيجية الصالحة لبقائها وديمومتها، بتفعيل الطرق والأساليب التي من خلالها يتم إيجاد الحلول للمشاكل الروتينية في العمل أو الطارئة منها <sup>(1)</sup> ، بإستغلال المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل فهي أساسية لمعرفة وتعين الأهداف الخاصة والعامة للمنظمة ، ومختلف السياسات والإجراءات المتبعة الوقائية من المشاكل منها والرقابية للأداء ، نجد بأن المعرفة التنظيمية مدخلات الأفراد الموجودة لديهم لمواجهة المشاكل غير متوقعة في المستقبل وإن تم التوقع لها فيتم التعامل معها وفق المعارف والمهارات السابقة المكتسبة ، المطلوبة والمتوفرة بالتجربة والخبرة تساهم في الأداء الفعلي بشكل متوازن مع ما هو مطلوب ومرغوب من معارف ظاهرية لتحقيق المعرفة التنظيمية للمنظمة .

بحيث نجد بأن منظمات المعرفة تعتبر من بين المنظمات المختلفة من حيث الخصائص والمكونات، بإختلاف المتطلبات والبيئة المتواجدة فيه هذه المنظمات الحالية بعكس المنظمات التقليدية ، بحيث أن المعرفة هي موارد المنظمة الهامة حاليا ومستقبلا ، وهي المورد الضروري للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي يصعب نسخها وتقليدها ،"فالمنظمة ذات المعرفة العالية تكون إدارتها ناجحة بحيث تستطيع أن تتقدم لمستويات جيدة من الإبداع والجودة والكفاءة ، وميزة المنظمة المعرفية في إستمرارية المعرفة التي لها عائدات متزايدة ، بعكس الموجودات المادية التي تتناقص كلما تم إستعمالها ، فالموجودات المعرفية تزداد مع الإستخدام <sup>(2)</sup> .

كما يقول بيتر دراكر (Peter Drucker) "إن منظمات الأعمال لإنتاج السلع والخدمات والمعلومات سوف تقوم على المعرفة في المستقبل ، وتتطور إلى منظمات تتبنى وتكتشف المعرفة بطرق كثيرة ، إننا سائرون نحو دخول مجتمع المعرفة الذي لم يعد المورد الإقتصادي الأساس فيه هو رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل ، لكن المعرفة هي التي تؤدي برجل المعرفة للقيام بدور محوري في المنظمة <sup>(3)</sup> ومن بين مميزاتهما :

1-Pierre Dubois ,et Yves Dupuy connaissance et management econommic paris, 2007p82 .

2- حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2010 ، ص 360 .

3-Drucker Peter F, Knowledge Worker productivité , The Boggies Challenges ,Californies Management River, Vol 41 ,No 02, p 80,81 .

- "منظمات المعرفة الحالية أقل كثافة من حيث إعتماها على الرأس المال الفكري مع كثافة التعلم لمواردها البشرية .
- تعتمد على التفكير المنظومي الذي هو أساس التخطيط وإتخاذ القرارات .
- تنمية التراكم المعرفي بالإستحواذ على مصادره .
- الملكية الفكرية للمنتج والسلعة أو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة للعملاء والزبائن الخارجين
- منظمات المعرفة عناصرها الموارد بحيث يعتمد عمالها على الولاء التنظيمي للمجموعات المهنية أكثر من ولائهم للمنظمة .
- الإستفادة من المعرفة من خلال تحديد الأهداف وإستوضح الخطط والبرامج والتوجهات ، بالتحديث المتواصل للمعرفة من مصادرها والإستثمار فيها من أجل خدمة المنظمة .
- المعرفة غير قابلة للنفاذ بالإستعمال فهي قيمة مضافة أكثر من الموارد المستخدمة في المنظمة التقليدية التي لها خاصية النفاذ .
- منظمة المعرفة لا يتناسب معها التنظيم الهرمي للوظائف نظرا للتداخل بين المهام والمسؤوليات مع المعرفة المكتسبة والتي يتم توزيعها وتشاركها .
- من أجل إيجاد الحلول للمشاكل تلجأ المنظمة للكفاءات المعرفية التي لها وظائف كبيرة بالنظر لإكتسابها العلم والخبرة والقدرة على الإبداع والإبتكار .
- تحتوي على نظام تسيير إداري فعال بالإعتماد على المعرفة مصدر للقيمة المضافة ، التي ليس لها حدود تنظيمية غير محدودة"<sup>(1)</sup> .
- معرفة المنظمة تتحول إلى قاعدة المعرفة (Knowledge Base) والتي هي مجموعة الوقائع والعلاقات تمثل نودجا للمعرفة الإنسانية تستخدم بواسطتها أنظمة تكنولوجية خبيرة بالإعتماد على العمل المعرفي الذي أساسه الجهد الفكري والمعلومات المساعدة لإنجاز الأعمال بإنشاء وتكامل المعرفة الجديدة في المنظمة ، بحيث أن" للأفراد مساهمة في العملية المعرفية من خلال أن المعرفة لديهم إندماج للخبرات والقيم والمعلومات المكتسبة للرؤية الإستراتيجية التي تقدم إطار لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة ، فالعمل المعرفي بالنسبة للمنظمة هو عمل الأفراد الذين يحتاجون في عملية إكتساب وإنشاء المعرفة للجمع وتقاسم وتوزيع المعرفة بالإستعانة بأنظمة المعلومات والبيانات التكنولوجية المساعدة في تمكين المعرفة"<sup>(2)</sup> .
- فالمعرفة في المنظمة تتشكل بالتفاعل المعرفي في المنظمة بحفظ كمية كبيرة من المعرفة المحددة بالمعايير والقيم والتطبيقات والخبرة وثقافة المنظمة ، التي ترسخ في عقول الأفراد العاملين بها مما

1- عادل غزالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 215 .

2- محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

يؤدي للإستجابة الفعلية للأمر العملية في العمل بواسطة المعرفة المكتسبة والمحفوظ بها عند الأفراد ، هذا التداخل محدد بمايلي :

- "وحدات المنظمة وأقسامها ، يتم حفظ المعرفة المكتسبة ضمن العلاقات بين أعضاء الوحدة الواحدة أو القسم من خلال مجموعة الأفراد العاملين مع بعضهم البعض داخل البناء الهيكلي للمنظمة .

- المنظمة بكاملها ، بواسطة إكتساب المعرفة الموجهة لعمليات التطوير والتحسين للمنتجات السلع و الخدمات ومعرفة مصادر القوة والضعف في عناصر المعرفة الفعالة المستخدمة لعملية إدارة المعرفة - علاقات العمل في المنظمة بين العملاء و المنظمة ، التي تشكل سلسلة من العلاقات في المنظمة بين العملاء والزبائن بتعلم الإستفادة من خبراتهم"<sup>(1)</sup> .

يقدم زاك ميثل (M.H.Zack) تصورا للمعرفة التنظيمية التي يجب توفرها في المنظمة في مايلي أ- "المعرفة الجوهرية: هي النوع أوالنطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لايعمن للمنظمة البقاء التنافسي الطويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة .

ب- المعرفة المتقدمة : وهي النوع أوالنطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين وقدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية ،وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما ، أو التميز في شريحة سوقية من خلال المعرفة المتقدمة .

ج- المعرفة الإبتكارية : هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تسيّر صناعتها ومنافسها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد العمل نفسها في مجال صناعتها.

إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ داخل المنظمة ، ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة"<sup>(2)</sup> .

1- خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

2- أكرم محسن الياسر، ظفر ناصر حسين ، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط ، مقالة منشورة في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 15 العدد 3 لسنة 2013 ، ص 243 .

### 3-1- الخصائص الرئيسية للمنظمات التي تمتاز بإدارة المعرفة :

تختلف المنظمة التي تجعل من إدارة المعرفة منهجا عاما وواقعا ملموسا تطبيقيا عن المنظمات التي تسعى وتهدف الوصول لإدارة المعرفة محاولة بذلك تطبيقها من خلال مايلي :

- "تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية والتحديث المتواصل للمعرفة المتوفرة .

- الإتصال الإيجابي بمصادر المعرفة لإحتوائها على النشاطات الهامة في المنظمة .

- تحديد الغاية من تحصيل وتطبيق المعرفة في المنظمة .

- التزايد في أنشطة المعرفة ذات القيمة المضافة التي تستثمر في بناء وتنمية القدرات بالكفاءة الفعالية

- تحديد مواقع العاملين في الهيكل التنظيمي للمنظمة بناء على ما يتناسب وصلاحيات ومسؤوليات

عمال المعرفة وما يتوفر لديهم من إمكانيات وتخصصات معرفية .

- التحصيل المعرفي وفق زيادة معدلات الإبداع والإبتكار بتطوير المنتجات من سلع وخدمات مقدمة

إتجاه العملاء .

- المشاركة الفعالة في توجيه المنظمة داخليا وخارجيا بما يناسب الواقع المفروض عليها إستجابة

للتغيرات المتسارعة .

- الإستعانة بالبحث العلمي وإستخدامه أسلوب وألية أداة تحكم في المتغيرات ، بإستغلال الفرص

ومعرفة مواقع القوة والضعف وفق إستراتيجية معرفية أساسها البحث العلمي بالدراسة الإستشرافية

والتوقع وإعداد الخطط والبرامج "(1) .

### 3-2- الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة في المنظمة تتميز المنظمة التي ميزتها إدارة المعرفة مقارنة

بغيرها من المنظمات التي ننظم إدارتها تقليدي بجملة خصائص أهمها:

- "إعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط وإتخاذ القرارات من

خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، وإقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها، بينما في نظم التسيير

التقليدي غالبا ما يتم إتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير.

-حرص المنظمة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي.

-التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، وإتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات

المؤسسة.

-الإستخدام الأمثل للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية.

-تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة وتقويم

الأداء.

1- دلال الزعبي ، توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي العربي

الأول ، إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، عمان الأردن ، سنة 2008 ، ص 34 .

-الكفاءات ذات المعرفة هي الغالبة في وظائف المنظمة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والقدرة على الابتكار، والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه.

-في نظام إدارة المعرفة يعد رأس المال الفكري الأصل الحقيقي والإستثمار الأفضل والإستراتيجي بالنسبة للمنظمة، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية بعكس الإدارة التقليدية حيث تعد الأصول المالية والمادية الثروة الحقيقية للمنظمة، وهي الإستثمارات الأكثر جدوى كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية ( الإنتاجية و التسويقية ) " (1) .

1- سملاي يحضيه ، مرجع سبق ذكره ، ص 182.



والجدول رقم (37) يوضح أهداف المنظمة من إعتمادها على تطبيق إدارة المعرفة<sup>(1)</sup>:

إدارة المعرفة في المنظمة	المنظمة قبل إدارة المعرفة	أهداف المنظمة من إدارة المعرفة
بالإعتماد على المنهج العلمي	الخبرة والرؤية الشخصية للمدراء	إتخاذ القرارات
التدريب والتعلم والتطوير	التجربة الشخصية والخطأ	تخطيط وتسير المعلومات
الرأس المال الفكري والموجودات الفكرية	الأموال والأصول المادية	الثروة الحقيقية
بناء القدرات وتنمية الأصول المعرفية للأفراد	بناء القدرات المادية والمالية	أفضل الإستثمارات
على الأساس المعرفة وغنتاج المعرفة	المهارات والقدرات العلمية	تقويم الأفراد
مظهره التراكم المعرفي	التراكم في الرأس المال المادي	نجاح المنظمة
المعرفة المرتبطة بإنشائها ومشاركتها	الموقع التنظيمي والوظائف في الهيكل التنظيمي .	مصدر السلطة
عمال المعرفة وموظفيها	شاغلي المناصب العليا الإدارية	أصحاب السلطة
مصادر إستخدام المعرفة	المهام والعلاقات التفاعلية في الوظيفية	أساس التنظيم
أصحاب المعرفة	القدرات والمهارات العلمية	العاملين
الأنشطة المعرفية المتواصلة	الأنشطة الإنتاجية التقليدية	القيمة المضافة
الإختراع والإبتكار والإبداع	تخفيض وتقليل التكاليف	القدرات التنافسية

يعتمد الأداء المتميز للمنظمة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد من رأس المال البشري والفكري والمالي وغيرها، ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه الموجودات غير الملموسة في تحسين جدارات الأعمال وتميزها، فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي: أ- "العاملون: هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسناد المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بدونهم لا أفكار ولا إبتكار، وعليه فإن الأهمية تقتضي إستقطاب من تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة،

1- سملاي يحضية ، سعيدي وصاف ، نحو تسير إستراتيجية للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مداخلة في الملتقى الدولي المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، نوفمبر 2005، ص 42 .

لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وأن يتم تدريب وتحفيز وإثارة الدافعية لدى هؤلاء، وأن تفي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم، وهذه مهمة قياداتها المعرفية.

ب- الزبائن : بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دراكر، وإنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن، فإن على المنظمة أن تبني معرفتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية تتضمن كيفية تمكين المنظمة من كسبهم والمحافظة على ولائهم ورضاهم .

ج- العمليات : تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فسلسلة القيمة فيها تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة، والممارسات الفضلى التي تشمل جميع الأنشطة والعمليات التي تضمن إضافة القيمة للعملية برمتها، بما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على الأداء المتميز وإدامته، وتتشكل تلك العمليات من :  
\* أولوية التكنولوجيا والابتكار :تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع وحقوق الطبع وكلها موجودات غير ملموسة، فالمعرفة الموجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات، وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل إختراعات وتصاميم تجارية، يجب أن تحمي قانونا بقوانين حقوق الملكية الفكرية"<sup>(1)</sup> ، فإدارة المعرفة لها دورا حيويا في بناء المنظمات، حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء في أبعاده المختلفة كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام، ومن الجدير الإشارة هنا إلى أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة التأثير على المنظمات في جوانب رئيسية أهمها :  
\* " مصدر للإنتاجية :فهي ترفع من الإنتاجية وتحسن من الأداء بسبب التوزيع الجيد للمهارات داخل المنظمة وتحسينها، ومواكبة الابتكارات.

\* عامل للإستقرار : إن العمل في بيئة تنافسية يجعل المؤسسة غير قادرة على البقاء دون تمييزها في المعرفة وإتيانها بالجديد في الأفكار، مما يعني أن إدارة المعرفة أصبحت تواجه محيطها والبقاء فيه.

\* ميزة تنافسية دائمة : إن المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة هو المعرفة"، بإعتبارها نادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للإضمحلال"<sup>(2)</sup> .

3-3- القضايا الرئيسية لإدارة المعرفة في المنظمة : تعتمد على مجموعة من القضايا التي هي ضرورية في إنشاء وإكتساب المعرفة العملية منها :

- "قضية الصراع في المنظمة والمنافسة من أجل الحفاظ على بقائها ، بحيث تعمل على مواجهة التطورات والمتغيرات المتسارعة بتجديد المعارف ومعرفة المخاطر المحيطة بها الداخلية والخارجية ،

1- العلي عبد الستار وآخرون ، المدخل إلى المعرفة ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، سنة 2006 ، ص336

2- حمزة بعلي ، دور تكنولوجيا المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في ميناء عنابة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري ، المجلد 6 ، العدد 1 ، جوان 2020 ، ص 123 .

- لإيجاد وسائل وأليات كفيلة بضمان بقائها بالإعتماد على الموارد المالية والمادية والطاقات الفكرية والمبتكرة للحلول والقرارات .
- قضية تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية لهم ، من خلال إستغلال المنظمة لكل مخزونها المعرفي بطرق وخصائص كاملة لإستخدام جميع مواردها التقنية والبشرية وتجميعها خدمة لأهداف المنظمة وتحقيق الأرباح والتميز
- قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية بإحقاق التوافق الشامل والتلائم مع مقتضيات الأسواق الخارجية والمعطيات الداخلية التنظيمية ، بتوفير الأساليب المرنة والإستجابة السريعة للمتغيرات المستمرة والمتواصل وفق المعرفة بالمتغيرات ومصادرها وأسلوبها<sup>(1)</sup> .
- قضية عرض العمالة المعرفية التي تعتمد على عدد العمال الملائمين والذين يبحثون عن العمل وفق المجهود المبذول من طرف العمال لتحصيل إنتاجية أكبر للمنظمة .
- "العمل المعرفي يعتمد على عمال ومبني المعرفة الذين هم أكثر معرفة في مجال عملهم ولهم الكفاية الكاملة في إدارة أنفسهم ، وفي هذا الشأن يؤكد بيتر دراكر (P,F,Drucker) بأن مساهمة الإدارة في القرن الواحد والعشرين تمثلت في زيادة العمل المعرفي التي تركز على عامل المعرفة ، وإنتاجية العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم لهم القدرة على تحمل المسؤولية في ما يخص إنتاجيتهم بالنسبة لعملهم المعرفي"<sup>(2)</sup> .
- إنتاجية العمل المعرفي تزداد بتأثير زيادة عدد المرات في إستخدام المعرفة وتأثيرها في عملياتها التي تؤدي لإكتساب خبرات ومعرفة أفضل لزيادة الإنتاجية وفق مستويين :
- \*"المستوى الأول : داخل المنظمة يتمثل في تحسين ظروف العمل والتعلم وإمكانيات إنشاء المعرفة الجديدة المبتكرة من خلال بناء ثقافة شراكة إيجابية بين الأدوات والوسائل والعمال .
- \* المستوى الثاني : خارج المنظمة يتمثل في تحسين الحصة السوقية للمنظمة وميزتها التنافسية بالعلاقات بين الزبائن والعملاء ، وتوفير المنتجات السلع والخدمات التي بها يتم تحديد إنتاجية العمل المعرفي على أساس صلاحيات ومنفعة المعلومات وتطابقها مع المعرفة المبتكرة لتكوين المعرفة الجديدة الضرورية لتأدية المهام وتسيير أمور العمل"<sup>(3)</sup> .

1- سمية بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط1، عمان الأردن ، سنة 2016، ص 58 .

2- حسين عجلان حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 178 .

3- حسين عجلان حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 180 .

هذه القضايا تؤدي لتفعيل الأهداف المعرفية للمنظمة والتي نوضحها في الجدول رقم (38) <sup>(1)</sup>:

الوسائل المستخدمة	نوع الهدف	منافع المعرفة للمنظمة
المعرفة تستخدم التكنولوجيا	وظائف تستند لثقافة المعرفة	تحسين عملية إتخاذ القرارات
دعم والتزام الإدارة العليا	توفير بيئة لنقل المعرفة الكافية	تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات
معرفة إستراتيجية المنافسين	الحصول على معرفة إضافية عن الزبائن	تحسين مستوى الإستجابة للزبائن
الإعتماد على تنوع المنتجات	قياس عمليات إنشاء المعرفة والموجودات غير المادية ومردودات مادية	تحسين المنتج سلع وخدمات
التجديد والإبتكار والإبداع	بناء ثقافة مشاركة بالمعرفة	تحسين الإبداع وتطوير الأفكار

رابعا - عناصر إدارة المعرفة ومتطلبات نجاحها في المنظمة (KM Factors)

1-4- عناصر نجاح مشروع إدارة المعرفة

(Knowledge Management Project Success Factors)

حدد (Davenport) مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح مشروع إدارة المعرفة في أي منظمة تتمثل في:"

- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا .
- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها .
- هيكل معرفة قياسي من قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة وإستخدام المعرفة المتوفرة .
- تبني ثقافة ( الصداقة المعرفية ) التي تقوم لدعم الإستخدام المتبادل للمعرفة .
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للإستفادة القصوى من النظام المعرفي .
- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة .
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد ( العاملين ) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم .

1- من إعداد الباحث بالإعتماد على حسين عجلان حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 84 بتصرف .

- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنظمة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.

- تبني طرق تحفيزية ( غير عادية ) كالمكافآت والتميز ، لدفع العاملين للمساهمة في خلق وإستخدام المعرفة .

- دعم الإدارة العليا التام ، وهذه مسألة أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المنظمة<sup>(1)</sup>.

### 2-4- نجاح إدارة المعرفة في المنظمة :

تمتاز إدارة المعرفة بكونها عمليات منظمة تتمثل في تشخيص وإكتساب وتخزين وتطوير ، والعمل على توزيع تطبيق المعرفة في المنظمة من خلال الإستثمار في الرأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء والميزة التنافسية ، بتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة المعلنة والقابلة للإستخدام الفعلي بين أعضاء الفريق الواحد في مجموعات العمل ، بتحويلها من الخبرات والإتجاهات والقدرات المهنية إلي بيانات ومنتجات عبارة عن سلع وخدمات ، ولتحقيق الغاية من إدارة المعرفة في المنظمة يتطلب ذلك القيام بعمليات أساسية تؤدي لميالي :

- "الإعتماد على العنصر البشري المتمثل في الموظفين والعملاء والمتعاملين الداخليين والخارجيين .

- الإعتماد على التقنية (technologie) الأدوات والأجهزة والتطبيقات التقنية .

- المحتوى (content) البيانات والمعلومات والمعرفة .

- العمليات (prouesses) السياسات والإجراءات .

- إكتساب وإنشاء المعرفة .

- العمل الجماعي والتبادل المعرفي بين منتجي المعرفة ومستهلكيها بحيث أن المنظمة التي تعتمد على المعرفة في تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية تتميز :

\* بالأداء العالي والتحسين المستمر بالتعلم والتميز .

\* المرونة والقدرة على التكيف إستجابة لإرضاء العملاء .

\* التفاعل الإيجابي والتشارك في المعلومات وإمتلاك المعرفة .

\* إرتفاع مستويات المعرفة والخبرات والمهارات المكتسبة .

- القيام بالقضاء على أسباب عدم التشارك في المعرفة والتي تتمثل في :

\* طبيعة الإنسان التي لا تهتم بالمعرفة بإعتبارها مصدر قوة يجب التشارك فيه .

1- عبد الستار حسين يوسف ، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو ، عمان الأردن ، سنة 2004، ص 8 ، من

موقع [www.elbassair.net](http://www.elbassair.net) نقلا عن :

Davenport T. et al, "Successful Knowledge Management Project" Saloon Management Review, Vol.(39),

.10No.(2), Winter 1998.

- \* عدم ثقة الناس مع بعضهم البعض .
- \* العمل مع الموظفين لا يهتمون بمشاركة المعرفة ولا يعترفون بقيمة المعرفة<sup>(1)</sup> .
- التركيز علي قيم المنظمة وأهميتها وضمان الدعم المالي والمادي من طرف الإدارة العليا .
- إستهداف الغاية الواضحة واللغة المفهومة لدف المستخدم للمعرفة والإستفادة من النظام المعرفي .
- القيام بعمليات تغير الأساليب وطرق التحفيز لإنشاء ثقافة المشاركة المعرفية وتوسيعها في المنظمة
- تنوع القنوات المعرفية ومصادرهما لتسهيل عملية نقل المعرفة بإعتبار أن الأفراد هم المسؤولين عن تنفيذ الأعمال المعرفية .
- دعم الإدارة العليا مع ضرورة توفير الموارد المعرفية ونوعيتها المطلوبة لنجاح النشاط المعرفي المنظمة .
- ضرورة إعادة الهيكلة المساعدة على تطوير وتحديث المنظمة مواكبة لمتطلبات البيئة الإقتصادية والإجتماعية .
- الإلتزام الدائم والمستمر في إستقطاب المعرفة والإستثمار فيها وإستخدام مقوماتها الفعلية<sup>(2)</sup> .
- 3-4-3-4- متطلبات نجاحها في المنظمة : لنجاحها الفعلي تتطلب إدارة المعرفة العناصر التالية" :  
1-3-4- التعاون (Collaboration): وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ( ضمن فريق عمل ) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم . إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.
- 2-3-4- الثقة ( Trust) : هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك ، الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح ، الحقيقي والمؤثر للمعرفة .
- 3-3-4- التعلم ( Learning) : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لإستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين ، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة
- 4-3-4- المركزية (Centralization) : تشير إلى تركيز صلاحيات إتخاذ القرار والرقابة في الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
- 5-3-4- الرسمية (Formalization) : هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية ، السياسات والإجراءات القياسية ، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة . خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل
- 6-3-4- الخبرة الواسعة والعميقة (T. Shaped Skills) : ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصيه .

1- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

2- حسين عجلان حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 ، 18 .

4-3-7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات (IT Support) : أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة . البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

4-3-8- الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity) : هو القدرة على خلق القيمة ، المنتجات ، الخدمات ، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام إجتماعي وإقتصادي يمتاز بالتعقيد والصعوبة في أداء العمل ، المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وهذا يعني أن على المنشأة أو المنظمة كشف وإلتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون وإستغلالها والمشاركة في إستخدامها لتحقيق مكاسب تجارية وإقتصادية<sup>(1)</sup> .

### خامسا - عمليات إدارة المعرفة في المنظمة :

إدارة المعرفة تعتمد على التحليل للموارد المعرفية المتوفرة والمطلوبة في مختلف العمليات المتعلقة بها ، والتي يحتاج لإمتلاكها التداخل مع بعض العناصر الأخرى مثل التكنولوجيا والتقنيات المختلفة ، والعمليات المساعدة لإنتاج المعرفة وتوظيفها في الأنشطة الإدارية والمعلوماتية ، فأداء الوظائف في المنظمة يقوم بها الأفراد العاملون بإنتاج السلع والخدمات بإستعمال التقنيات التي تؤثر في عملية الإنتاج مستخدمين المعلومات الضرورية لتفاعلا لعاملين والمحافظة على تنافسية المنظمة متضمنة بذلك :

- \* تطوير المعرفة بإدخال المفاهيم والمصطلحات وإدارتها من طرف الأفراد بفاعلية كبيرة في المنظمة .
  - \* الحفاظ على المعرفة بتوضيح المعرفة وأهميتها وكيفية إنشائها والأهداف المرجوة منها .
  - \* إستخدام المعرفة في مختلف التطبيقات بتوفير الأساليب ووسائل العمل الممكنة للأفراد .
  - \* تقاسم المعرفة بإنشاء ثقافة قوية تنظيمية تقوم على تقاسم المعرفة ومصادرها .
- لذا وجدت أنظمة المعرفة الإدارية لتوفير الخبرة لمن يحتاجها من الأفراد تستخلص المعرفة المتاحة وتحافظ عليها وتسرع من عمليات التعلم المستمرة تساعدهم على تحسين أدائهم وتطويره .

---

1-Lee H. & Choi.B., Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, Vol.(20), No.(1), Summer 2003.

والجدول رقم (39) يوضح عمليات إدارة المعرفة في المنظمة التي تتم من خلال مايلي :<sup>(1)</sup>

عمليات إدارة المعرفة وتسييرها	الأنشطة العملية لإدارة المعرفة
تكوين المعرفة	إكتشاف المعرفة ، العمل بها ، تطويرها ، تنميتها ، تحديثها وتحسينها .
تنظيم المعرفة	تفسير المعرفة ، تصنيفها ، توحيدها وتجميعها ، تبويبها وتقييمها ، صيانتها والمحافظة عليها .
توزيع المعرفة	تخزين المعرفة وحمايتها ، تحقيق آليات الوصول إليها ، إثباتها وإقرارها رسميا ، جعلها سارية المفعول .
تطبيق المعرفة	إستغلال المعرفة وإستخدامها بنشرها وتقاسمها وتوصيلها لمستحقيها والإستفادة منها .

يحدث ذلك بالإعتماد الكلي على معالجة البيانات وتحويلها لمعلومات التي هي في الأصل مورد إستثماري وسلعة إستراتيجية ، وخدمة مقدمة ومصدر للفائدة للمنظمة والمورد البشري العامل بها إذا ما تم إدراك مايلي :

-"العمليات التي تساعد في إنشاء المعرفة وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها بين الأفراد في المنظمة بالعلاقات التشاركية في الخبرات والتعلم الفردي والجماعي ، والقدرة على التكيف والإبداع المبتكر.

- إدارة عملية الخبرات العلمية والعملية لإكتساب المعلومات والحفاظ عليها بالإستفادة منها للحصول على ميزات تنافسية برفع كفاءة مستوى الأداء وزيادة الإبداع والإبتكار.

- بتفعيل عملية الإشراف في نقل الخبرات بين الأفراد تعتبر وسيلة عملية للحفاظ على المعرفة في المنظمة"<sup>(2)</sup> .

ومنه عمليات إدارة المعرفة في المنظمة تتم وفق مايلي :

1-5- إنشاء المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة :

\*" أوضح (Blumembritt,gohnston) بأن إدارة المعرفة تتمحور حول مضمون :

- التركيز على دراسة المعرفة بوصفها رأس مال فكري من خلال الموجودات الفكرية غير ملموسة تحدد قيمة المنظمة واقعيًا وفعليًا بالمنافسة .

1- صبرينة ترغيني ، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2017 ، ص 124.

2- أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة إتجاهات إدارية معاصرة ، ط1 ، تقديم عباس حلبي الجمل ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، كفر الشيخ مصر ، سنة 2013، ص 104 .



- بدراسة إدارة المعرفة من خلال تجسيد طرق إنشائها وتخزينها والمشاركة فيها واستخدامها .
- التركيز على الخصائص الضرورية للمعرفة ، التي تؤثر في قيمة إنتاج المنظمة من الأفكار والملكية الفكرية للمنتجات المصنعة الجديدة بالإعتماد على فاعلية المنظمة والأفراد<sup>(1)</sup> .
- \* "تصميم إدارة المعرفة بحيث أشار (Heise) إلى أن إدارة المعرفة يتم إعتمادها من خلال مايلي
- نظام تصميم موجودات المعرفة الذي يهتم بتطوير الحلول وهندسة المعرفة بفاعلية مكونة من المفاهيمية (conceptualise) وتشمل تحديد المعرفة وتحليل القوة والضعف ، والإنعكاس (reflet) وتشمل التحسينات وخطة التغيير ، والفعل (acte) تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ .
- تصميم الأعمال يهتم بربط فعاليات إدارة المعرفة بالأهداف وعمليات المنظمة بالإعتماد على قاعدة المعرفة والأنظمة الوثائقية .
- تصميم سلسلة قيمة المعرفة بالتركيز على التوثيق بين عمليات الأعمال ومهام إدارة المعرفة بتوضيح المسؤوليات وتحديد المهام ، والمعرفة المطلوبة بالتوثيق للمتوفرة والضرورية للتطبيق والمشاركة بها بين العمال ، وإخضاعها للتقييم المتواصل والمستمر .
- \*تنفيذ إدارة المعرفة بالتركيز المنظمات على الجوانب المعرفية التي تكون سهلة الاندماج مع الأعمال الإستراتيجية للمنظمة .
- \* بتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة من خلال العرض والطلب لإدارة المعرفة من حيث أن العرض يحتوي على توزيع ونشر المعرفة المتوفرة ، في جانب الطلب عليها يتركز على تلبية إحتياجات المنظمة من المعرفة الجديدة بالإبداع والإبتكار"<sup>(2)</sup> .
- \*معرفة الأفراد من الوثائق والأفراد من الأفراد بإرتباط الأفراد مع الوثائق التي تحتوي المعرفة الظاهرة تحول بعد ترميزها ومعالجتها للإستخدام المتداول من طرف العمال ، يؤدي ذلك لإكتساب المعرفة من الوثائق وبالتالي التشارك بها بين العاملين بالأسلوب المتوفر من طرف المنظمة .

### 2-5- تكوين وإكتساب المعرفة :

- حصول المنظمة على المعرفة التي تمتلكها ، أو ترغب في إمتلاكها لنقلها لموظفيها وعمالها بتجميعها وتحليلها للإستفادة منها وإبتكار نماذج لها بما يخدم المنظمة ، والقيام بعملية التأكد من صحتها وسلامتها وقابليتها للإستخدام في برامج إدارة المعرفة ، فالمنظمة تعيش دورة حياتها وهي تبحث وتشكل المعرفة بإنشائها وإكتسابها
- وتخزينها ، وتطوير إستخدامها بالشكل والأسلوب جديد وتنتهي حياتها عندما لاتقوم بتوفير المتطلبات المعرفية لإستمرار المنظمة بالتوقف عن التجديد المعرفي لهياكلها وتنظيماتها الداخلية والخارجية ، يتم الحصول على المعلومات من مختلف المصادر التي تختص بها المنظمة ولها تفاعلات معها مثل العملاء

1- حسين عجلان حسين ، نفس المرجع السابق الذكر، ص 18 .

2- حسين عجلان حسين ، مرجع السابق الذكر ، ص 20 .

والزبائن والموظفين ، بتجميع أكبر كمية من البيانات والمعلومات المستخدمة في مجال الخدمة والبيئة المحيطة بالمنظمة .

والشكل التوضيحي رقم (17) يظهر لنا مختلف التفاعلات التي تحدث للحصول على المعرفة وإكتسابها من إعداد الطالب الباحث :



نستخلص من ذلك أن إدارة المعرفة :

- "إدارة المعرفة عملية إدارية تنظيمية ، تتعامل مع بيئة معقدة تسعى للبحث واكتشاف المعرفة الضمنية والصريحة وإحداث التلائم بينهما ، بإنشاء معارف مترابطة ومعالجتها وتصنيفها وتخزينها في قواعد المعرفة من خلال أنظمة وإجراءات تساهم في تشكيل قدرات إبداعية للمنظمة .
- إدارة المعرفة لا تختص بالمعرفة الظاهرة وتحتاج للمعرفة الضمنية الكامنة في الأفراد .
- إدارة المعرفة نظام هادف يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- إدارة المعرفة نظاما جماعيا إنطلاقا من معارف الأفراد ، يؤثر في الإبداع والإبتكار الجماعي .
- إدارة المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة للمنظمة .
- تشجيع المدراء على الإنتقال من المعرفة الفردية التي أساسها الذكاء الفردي إلى المعرفة الجماعية التي تعتمد على التجديد والتطوير وتحسين الأفكار .
- المحافظة على المعرفة بتحصيلها ونمذجتها بتشغيلها وإعادة إستخدامها .

- التكوين الفعال للمعرفة الفردية وإنماجها مع الوحدات وأقسام المنظمة<sup>(1)</sup> .

### 3-5- إدارة المعرفة وإدارة المعلومات :

الإهتمام المتزايد بإدارة المعرفة نتيجة للتطورات في التكنولوجيا المعلومات والتي أدت إلى عملية تبادل المعرفة الظاهرة معلومات وبيانات تتم بشكل سريع ومتواصل وربط الأفراد في شبكات برامج إلكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات ، فالمنظمات تهدف لكي تكون منظمات تعليمية من طرف المدراء لإيجاد ثقافة تنظيمية تحقق الابتكار المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسب .

يرجع عدم التمييز بين المعرفة والمعلومات إلى التداخل في مفهوم إدارة المعرفة والمعلومات ، بحيث تعتبر مرادفا لإدارة المعلومات بإعتبار أن المعلومات ضرورة مطلوبة لأداء الأعمال ويشير

" (Sten mark) إلى أن إدارة المعلومات بأنظمة المعلومات والتكنولوجيا المتوفرة هي موجه رئيسي لإجراءات المنظمة وعملياتها فالعنصر البشري عنصر فعال يتعامل مع النظم التكنولوجية المعلومات ولأدواتها الغرض منه تحقيق أهداف المنظمة<sup>(2)</sup> .

فإدارة المعرفة من مميزات : أنها أشمل من المعلومات وترتبط مباشرة بالإدارة ، تقوم على توظيف عناصر النشاط الإداري فيما يتعلق بالمعلومات لإحداث تفاعلات مقصودة ومستمرة بين أعضاء المنظمة ، للمشاركة في إنتاج المعارف وتكاملها بهدف إنتاج قاعدة معرفية للمنظمة وفق طرق مخططة وموجهة ومتكاملة تسهم في إنتقال المعرفة إلى الأفراد لتنفيذ الأعمال المسؤولة في المنظمة .

أما مميزات إدارة المعلومات في المنظمة تعتبر من مكونات إدارة المعرفة وتوظف أكبر قدر ممكن من العناصر ذاتها في إنتاج المعرفة لإحداث نشاط محدد ومعين من طرف أفراد المنظمة ، فالعلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة تتميز بالتجانس والتكامل فيما بينها كما أشار (غراي Grey, 1998) إلى التعامل مع الأشياء البيانات والمعلومات يعتبر إدارة معلومات والعمل مع الأفراد هو إدارة المعرفة ، بحيث أن إدارة المعلومات هي الوثائق والنماذج في حين أن إدارة المعرفة تتميز بالقيمة المضافة من إبتكار وقدرة التكيف والذكاء والتعلم تشجيع الأفراد والجماعات للتعلم وإكتساب الخبرة بالتعاون والمشاركة ، نجد بأن إدارة المعرفة على هذا المدلول لتكوينها تحتاج إلى :

-"عمليات يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في إستخدام المعرفة المتاحة .

- نظم إدارية تتيح إنسياب المعرفة من المستخدم إلى المطبق .

- عمليات التشجيع من أجل تطوير إستخدام المعرفة الجديدة والتمكن منها .

- ثقافة تحفيز الإبداع والإبتكار بالمشاركة في المعرفة وإنتاجها .

1- طه حسين نوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

2- عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 نقلا عن :

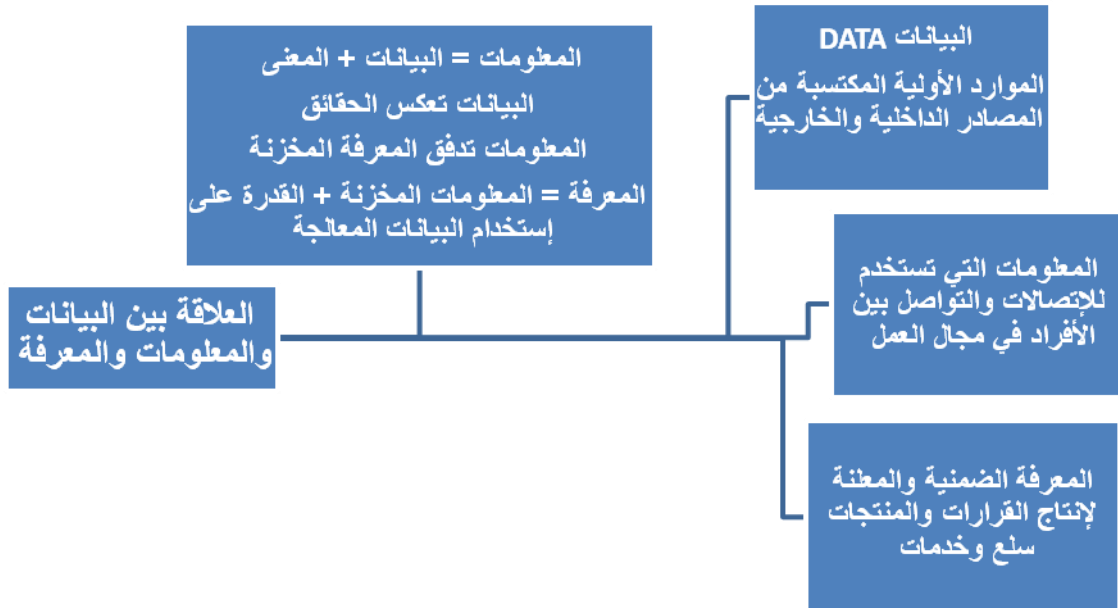
Sten mark D, lever âge tacite organisationnel Knowledge op cité pp10.

- الحصول على وسائل وأدوات تسهم في طرق تطوير القدرات الفكرية والمهنية للأفراد في المنظمة ومساعدتهم على تحسين إمكانياتهم<sup>(1)</sup>، ومنه نجد بأن العلاقة بين البيانات و المعلومات بإدارة المعرفة أساسها الإرتباط الوثيق بينهم ، بحيث يؤدي بالمنظمة لتحقيق عدة فوائد وهذا ما يوضحه الجدول رقم (40) يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة :

المعرفة	المعلومات	البيانات
المعلومات المستخدمة تؤدي لنتائج جديدة ومبتكرة بالإستثمار في المعلومات القابلة للفهم والإستعاب بشكل صحيح	البيانات بتحويلها ومعالجتها للوصول بها إلى معلومات مفهومة ومفيدة ، تكون مجموعة منتظمة ومنسقة بطريقة مناسبة لأفكار ومفاهيم يتم الإستفادة منها لإكتشاف المعرفة بموجب تلك المعلومات التي تم معالجتها لهدف معين القصد منه برمجة أساليب مساعدة في إتخاذ القرارات .	مواد وحقائق خام أولية ليست لها قيمة تتواجد في قواعد البيانات

من إعداد الطالب الباحث بناء على تحليل السابق الذكر.

والشكل رقم (18) الذي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة<sup>(2)</sup> :



ومنه نستنتج صعوبة التفريق بين مصطلح المعرفة والمصطلحين الآخرين البيانات والمعلومات ، بإعتبار أن البيانات رموز مجردة يتم تحويلها بعملية تشغيلية لمعلومات ، ذات دلالة بمعايير توفرها قاعدة المعرفة ، ودمجها بالمعلومات تنتج معرفة جديدة تفسر المعلومات من خلال الخبرات والمهارات والقيم

1- أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 62 .

2- محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 182 ، 183 .

والقدرات الموجودة في المنظمة ، يؤدي ذلك لفهم واضح للأساليب والمبادئ المعتمدة في تطبيق ممارسة الأعمال .

### 4-5- كيفية الإستفادة من إدارة المعرفة في المنظمة :

- "بالمحافظة على إستراتيجية المعرفة المتغيرة ومرونتها عند الأفراد العاملين ، مما يجعل الخصائص التنظيمية للمنظمة تستمر بالرغم من تغير الأفراد ، بتوثيق مختلف العمليات المعرفية والمعارف المتحصل عليها معلومات وبيانات .

- التوثيق الفعال للتجارب والخبرات يجعل من المنظمة قادرة على تكوين وتطوير مكوناتها الداخلية والخارجية وفق خططها وإستراتيجياتها المستقبلية والحالية .

- قابلية التداول والإستفادة من المعارف وتقاسمها والمشاركة بها مع الأفراد والمنظمة وإمكانية تخزينها وتوزيعها على مستحقيها الفعليين .

- تحسين وتسهيل عملية الحصول على المعارف بإستخدام التكنولوجيا المعلومات .

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ورأس مال فكري معرفي إلى رأس مال هيكلية بتوفير مخازن للمعرفة للإستفادة منها عند الضرورة والإحتياج لها .

- إجراء ترتيبات عملية بوضع متطلبات المعرفة وتحديد معالمها وتوجيهها للأماكن الصحيحة التي تكون فيها مستغلة أكثر إستغلالاً" (1) .

- إدراك المنظمة نمط المعرفة المطلوبة له أهمية كبيرة من حيث أنها تكون قادرة على تجسيد معارفها بالشكل الصحيح ، وبذلك تضمن مواجهة إحتياجاتها بفاعلية بالإعتماد على "المعرفة الضمنية والتوجه للأفعال بدعم القواعد البيانية والمعلومات من أجل معرفة التغير المستمر ومواكبته ، وبالتالي معرفة كيف ترتبط بالشكل الوثيق بالمعرفة الضمنية وتحويلها لمعرفة صريحة ترتبط بمعرفة لماذا" (2) .

تصنف المعارف من أجل تحسين إستخدامها وتطوير أليات إنشائها ، وفق عمليات تحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للتجسيد في منتجات و سلع المنظمة وخدماتها ، بحيث أن منظمة المعرفة تعتمد على الرأس المال الفكري الذي يمكن تحويله إلى رأس مال عبارة عن أصول غير ملموسة يشتمل على مهارات العاملين وكيفية إستخدام المعلومات لإبتكار أصول جديدة ، فنجد أنواع مختلفة من المعرفة داخل المنظمة تختلف في قابليتها للإنتقال من:

- المعرفة الضمنية التي تعتبر ذات أهمية خصوصا في تحقيق الميزة التنافسية .

- المعرفة الضمنية التي يتم توزيعها أو تخصيصها إعتمادا على محيط المشاركة .

- نقل وتوزيع المعرفة الضمنية يمثل معضلة ويتطلب أليات للتكامل .

1- نجم عبود نجم ، إدارة الأفراد المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، ط2 ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2008 ، ص 25 .

2- حجازي هيثم ، إدارة المعرفة مدخل نظري ، مطبعة الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2005 ، ص 69 .

والجدول رقم (41) يوضح كيفية الإستفادة من إدارة المعرفة في المنظمة (1):

نوعية المعرفة	خصائص المعرفة	مكان تواجدها
المعرفة الصريحة Explicit knowledge	رسمية نظامية ، يمكن التعبير عنها كميا وبطرق الترميز قابلة للنقل والتعلم .	في أشكال الملكية الفكرية ، براءات الإختراع ، حقوق النشر والتصميمات الصناعية ومنتجات المنظمة وخدماتها التجارية .
المعرفة الضمنية Implicite knowledge	غير رسمية ، يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعلم بسهولة ، مهارات توجد في عقول الأفراد ومن الصعوبة نقلها وتحويلها للآخرين تكتسب بالعمل التراكمي والخبرات .	عمل الأفراد وفرق العمل في المنظمة بالعلاقات والتفاعل في شكل أنشطة وعمليات .

سادسا- إستراتيجية إدارة المعرفة : إستراتيجية المعرفة بالمنظمة تعني معرفة العمل وقدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بفاعلية في بيئة العمل المتغيرة ، الذين لهم القدرة في مشاركة صناعة المعرفة بإعتبارهم مورد بشري ورأس مال فكري داخل المنظمة ، مسؤولين على عمليات المعرفة بتوفيرها بدمج الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة من عند الأفراد وتحصيلها لصالح المنظمة للإستفادة منها في تحسين الأداء الإنتاجي والخدماتي .

تحدد إستراتيجية المعرفة بالمعطيات والمعلومات المتوفرة حاليا والمطلوبة في المستقبل :

-بتحديد وسائل جمع وإنشاء المعرفة وطرق إكتسابها من مصادرها الخارجية والداخلية .

- تحديد نقل وتوزيع المعرفة والمشاركة بها بين العمال .

- تحديد تجديد المعرفة الحالية وإعدادها لتكون معرفة مستقبلية .

- تحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة .

- تحديد الأفراد المسؤولين عليها والذين لهم الكفاءة والمهارة في إستخدام المعرفة والتحكم فيها .

- تنفيذ الإستراتيجية من خلال الإهتمام بالنظم العملية وزيادة قدرة العاملين الجماعية على العمل الجماعي .

- توفير الجانب البشري المتضمن الرأس المال البشري والفكري الذي له مهارات وخبرات عالية ، وقدرة وكفاءات معرفية تؤهله لتحديد مستويات المعرفة ، التي تتحقق في المنظمة وتحويلها من

1- نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

منظمة تقليدية تبحث عن المعرفة إلى منظمة تستقطب المعرفة وتستثمر في مدخلاتها وتحولها لمخرجات نافعة وذات فائدة مادية ومالية ومعنوية .

- معرفة البيئة المحيطة ومختلف التأثيرات بإدراك إهتمامات العملاء والزبائن وتوقعاتهم بالمنظمة<sup>(1)</sup> ولنجاح إستراتيجية إدارة المعرفة في تحقيق الإستراتيجية العامة المتكاملة الأهداف في المنظمة ، بتوظيف بعض الإمكانيات وتقديم رؤية جديدة لها وفق مايلي :

- " أن تفهم بأن الإستراتيجية الجيدة لإدارة المعرفة خطة توضح مايجب عمله وإنجازه تكون ذات إتصال بالإستراتيجية العامة للمنظمة وفق زمن محدد .

- تطوير الرؤية الشاملة لإدارة المعرفة بدعم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتوسيعها بتنظيم إجراءات تعلم العامل البشري قبل المشروع وأثنائه وبعده ، بإعتباره أهم عوامل النجاح لإستراتيجية إدارة المعرفة .

- التعرف على إحتياجات المنظمة ومتطلباتها من المعلومات وكيفية الوصول إليها ، وأفضل مصادر المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصناعة وإتخاذ القرارات .

- توضيح معنى إدارة المعرفة في المنظمة من طرف الخبراء الداخليين .

- حسن إختيار المعرفة الظاهرة التي تعني التدوين ، والضمنية التي تحتاج للتواصل بين الآخرين<sup>(2)</sup> وترتكز إستراتيجية تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة على مايلي :

### 1-6- العلاقات التنظيمية أساسها المعرفة :

تعبّر عن مختلف العلاقات مع العاملين والعملاء ومكتسبات المعرفة التي يمتلكها أفراد المنظمة ، يخضعونها للتنظيم ويكافؤن على زيادة الإشتراك فيها ، فعمليات المنظمة تهتم بتقديم المنتج وإستمرار العلاقات حتى بعد شراء المنتج ، يتم كل هذا وفق مايلي :

"التعريف برسالة المنظمة للأفراد العاملين بها والخارجيين عنها مثل العملاء والزبائن من خلال العمليات والتنظيم الأساسي لسيرورة العمل ، بالإعتماد على الإستراتيجية المفهومة وشرح التكنولوجيا المستخدمة .

- المنظمة يجب عليه إدراك أن ماتملكه من معرفة هو أساس صناعتها وإنتاجها .

- المنظمة التي تسير بالمعرفة تهتم بتحديد إستراتيجيتها وبنائها من أجل الميزة التنافسية للمنظمة والتي تساهم في نجاحها ، يتطلب ذلك تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتصميم الهياكل الداعمة لإستراتيجية المعرفة .

- التعامل مع المنظمات التي تستخدم المنتجات المادية مع المنظمات التي تستعمل منتجات وخدمات المعرفة بإستخدام نموذج الأعمال الذي يستهدف إنتاج وبيع المعرفة .

1- محمد عواد الزيادات ، مرجع السابق ذكره ، ص 71 .

2- يورك برس York Près ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

- القيام بالإهتمام بالمنظمات المتعلمة التي لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية ، وهنا نجد دور إدارة الموارد البشرية التي لها مهام تعيين العمال وتحديد مسارهـم الوظيفي مستندة في ذلك على الكفاءات المعرفية التي تحتاجها .
- التعامل مع المعطيات الحالية بالتعلم وما تستطيع المنظمة الحصول عليه من معارف وليس سلع وخدمات بحيث أن تكلفة التعلم إستثمار وليست تكاليف" (1) .
- 2-6- تحسين الأداء التنظيمي بإدارة المعرفة : إدارة المعرفة تستطيع تحسين أداء المنظمة من خلال :
  - "إنشاء معارف جديدة ومفيدة ، والعمل على تخزينها وتوزيعها وتطبيقها مع ضرورة وجود فريق عمل متخصص يظطلع بمهام البحث وإكتشاف المعرفة والتشجيع على إستثمارها بالشكل الصحيح .
  - مشاركة العاملين وتفاعليهم الإيجابي في مختلف النشاطات المهنية والوظيفية .
  - ضرورة وجود قيادة فاعلة تسير تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بين الأقسام والوحدات المشكلة للإطار التنظيمي للمنظمة .
  - التقليل من التكاليف الإجمالية بتقليل تكاليف وتخفيض نفقات الإنتاج والوسائل وتقنيات العمل
  - زيادة العائد المالي للمنظمة بواسطة إنتاج منتجات منخفضة التكلفة ومبتكرة .
  - تحقيق الإنتاجية العالية بالإستخدام الأمثل للمدخلات وتطبيق إدارة المعرفة في مجالات الإداء المختلفة ، يؤدي ذلك لإبتكار وسائل وأليات أكثر فاعلية .
  - إدارة المعرفة تبحث في وسائل تحقيق الإبداع والإبتكار وتقديم منتوجات جديدة بالإعتماد على التدريب والتعلم
  - كما أن إدارة المعرفة تتدخل بتأثيرها المباشر على أداء المنظمات بمساعدتها لتطوير وتوليد المعرفة التي تستطيع المساهمة بها في أداء المنظمة ، من خلال التحسينات الضرورية للأبعاد الأربعة لإدارة المعرفة وهي : الأفراد ، العمليات ، المخرجات ، الأداء العام للمنظمة" (2) .
- 3-6- إهتمامات الإدارة العليا بعمليات إدارة المعرفة وتكاملها :
  - بالإهتمام بإجراءات العمل وتنظيم أموره بما يتلائم وطبيعة عمال المعرفة وتنسيق جهودهم الجماعية .
  - توفير مستلزمات وضروريات العمل بتنسيق عمليات الأعمال مع العملاء .
  - توفير إنسيابية العمل من خلال المعلومات المطلوبة لإنشاء المعرفة وضمان توزيعها على الوحدات والأقسام .
  - الإهتمام بنوعية المعلومات ونظمها من أجل تأمين وصولها للكفاءات التي تستخدمها بمهارة وخبرة لتحقيق نتائج مرجوة من العمل بالمعرفة في المنظمة .

1- عادل غزالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 217 .

2- عادل غزالي ، مرجع سابق الذكر ، ص 233



- العنصر البشري الذي يستطيع تحويل المصادر الخارجية من المعلومات إلى مصادر داخلية من المعارف تستخدم وتستعمل لأغراض تنظيمية ولصالح المنظمة .

### 4-6- نظم إدارة المعرفة في المنظمة :

- "إيجاد وتأمين المعرفة بما يضمن الوصول لمصادر المعرفة الخارجية وتحويلها لمصادر داخلية .  
- إكتشاف المعرفة وتصنيفها بترميز البيانات وتحليل قواعدها وتحويلها إلى معلومات جديدة .  
- المشاركة بالمعرفة وضمان إنتقالها بين العمال بالتعاون الجماعي والتنسيق بين نشاطات الإدارة والمستويات المختلفة الأخرى .

- توزيع المعرفة إبتداء من داخل المنظمة بواسطة العمال فيما بينهم ووصولاً إلى الزبائن والعملاء من خلال معرفتهم للمنتوج الجديد سلع أو خدمات مقدمة لهم"<sup>(1)</sup> .

### 5-6- مستويات المعرفة التنظيمية في المنظمة : تتمثل في مايلي

- "مستوى العمليات (Levé opérationnel) تعتبر قاعدة أساسية لحركية المنظمة بالإدارة وعملياتها .  
- المستوى المعرفي (Levé Knowledge) للعاملين في مجالات جمع البيانات والمعلومات وتحويلها لمعارف تنظيمية وهم عمال مختصون في البيانات والمعلومات وفهمها من خلال تفسيرها وتثبيتها للمستخدمين  
- المستوى الإداري (Levé Management) وهم العمال في الإدارات الوسطى من المنظمة يهتمون بإدراك المعرفة من مصادرها ونقلها وتوزيعها للمستفيدين منها .

- المستوى الإستراتيجي (Levé Stratégie) تختص به الإدارة العليا في المنظمة بنشر المعرفة والمشاركة بها مع العمال والعملاء ، تظهر في شكلها الجاهز الذي هو عبارة عن منتوجات سلع أو خدمات تضمن من خلالها النوعية والكمية بجودة وتكلفة أقل ، وبالتالي تحقيق الفائدة من المعرفة التي تم التركيز عليها في المنظمة وتحويلها للإحتياجات الضرورية حالياً ومستقبلاً بتخزينها في قواعد بيانات ومعلومات يستفاد منها"<sup>(2)</sup> .

سابعاً- تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمة : لها عدة مجالات تؤثر فيها بصفة منتظمة من خلال مايلي :

1-7- تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين : الإحتكاك المباشر بين العمال في المنظمة يكسبهم الخبرة والتعلم والإستفادة الكلية من المصادر المعرفية الداخلية والخارجية ، يتجسد ذلك بممارسة الإدارة لإلتزاماتها المعرفية إتجاه الأفراد العاملين بتوفير لهم المرونة المطلوبة للقيام بالعمل وأدائه وفق إمكانياتهم المكتسبة من المعارف والخبرات ، يدعم ذلك الشعور بالرضى الوظيفي في تأدية مهامهم، وبالتالي الرغبة في بناء مهاراتهم ومعالجة المشاكل داخل المنظمة بالوعي التنظيمي والمسؤولية المهنية \* إدارة المعرفة على تعلم العاملين بالمشاركة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .

1- محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 220 .

2- محمد عواد الزيادات ، مرجع السابق ذكره ، ص 205 .

\* إدارة المعرفة وموائمة العاملين بإحداث أليات وميكانيزمات إدارية تجعل من العمل المشترك بين العمال فيه نوع من الموائمة بين مختلف الوحدات والأقسام في المنظمة بالقضاء على المصاعب والمعوقات التنظيمية والحد من سلطة الأوامر والقوانين والإجراءات الردعية مما يسمح للعمال بممارسة العمل وأدائه بحرية ومسؤولية .

\* تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بتوفير مناخ عمل مناسب وتهيئة ظروف ممارسته بشكل يبعث على الراحة والطمأنينة في نفوس العمال ، يتأتى ذلك بالإحترام ، التقدير والتوجيه الرشيد ، والمرافقة والتحفيز المعنوي والمادي التأثير على العاملين يكون بتسهيل عملية التعلم الأفراد من بعضهم البعض وإحداث المرونة المطلوبة لتحسين عملية إكتساب المعرفة بالعلاقات الإجتماعية والممارسة والتطبيق الفعلي للعامل ورضاه عن الأمور التنظيمية .

2-7- تأثير إدارة المعرفة على العمليات تعتمد إدارة المعرفة على تحسين مختلف العمليات الضرورية لأنشطة المنظمة ، وتأثير إدارة المعرفة في العمليات تتجسد في :  
\* الإستعداد للعمل من خلال إتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالمنظمة وتحديد العمليات التي تتطلب ذلك .

\*الفعالية في تنفيذ العمليات بسرعة وبتكلفة منخفضة وأداء مميّزا .  
\*الإبتكار والإبداع بتنفيذ الأعمال بطريقة وبوسائل إبتكارية جديدة من أجل تطوير عملياتها الداخلية والخارجية .

\*كفاءة العمليات من خلال جعل المنظمة في حالة إنتاجية أكبر بتحفيز العاملين بالمشاركة في المعرفة والإستفادة منها ، والوصول مباشرة لمختلف الأنماط من المعرفة الصحيحة .  
يظهر لنا التأثير في عمليات المعرفة بتطوير وتحسين العمليات بالفاعلية التنفيذية للعمل ، ومعرفة تكاليف الإبداع والإبتكار لإنتاج أعمال جديدة بتقديم أفضل الحلول المتعلقة بالتوجيه والإرشاد لأفراد المنظمة .

3-7- تأثير إدارة المعرفة بنظم المعلومات الإدارية : نظام المعلومات يؤسس على جمع المعلومات وتوجيهها وتحليلها مع إمكانية التخزين والإسترجاع من أجل إستخدامها في المنظمة ، بحيث يعبر عن "مجموعة العناصر البشرية والألية لجمع وتشغيل البيانات وفق قواعد وإجراءات محددة بقصد تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد المنظمة في أعمال التخطيط والرقابة ، وصناعة القرارات التنظيمية " <sup>(1)</sup> ، فالمعلومات مورد هام للمنظمة ومصدر ضروري لها من خلال :

1- جواد شوقي ناجي ، إدارة الأعمال منظور كلي ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2000 .  
ص 410 .

\* "نظام متكامل يرتبط بمجالات المنظمة الوظيفية ، ويدعم عناصر العملية الإدارية بتحويل البيانات والمعطيات إلى معلومات بإستخدام المعالجات الإلكترونية مثل الحاسوب وغيره ، القصد منه إفادة المنظمة .

\* يظهر للمنظمة مختلف العمليات الداخلية ويحدد لها العمليات الخارجية ويقوم بالمقارنة والتوقع ، مع وضع المجالات التي تحتاج للتعديلات حيز الإجراءات المرتبطة بتصحيحها .

\* صياغة رسالة المنظمة وإختيار تقنياتها لإستخدامها في التخطيط والتوجيه والقيادة ودافعية العمال للعمل .

\* توفر معلومات تنظيمية والتنبؤ بالمستقبل بمعرفة الحاضر ، ورقابة الإجراءات التنظيمية"<sup>(1)</sup> .

المعلومات والمعرفة ضرورية للمنظمة ، بتخصيص وحدة تنظيمية لها المسؤولية لإدارة المعلومات مع توفير الموارد البشرية والمادية لها ، تكون تابعة للسلطة العليا الإدارية في المنظمة وتحدد مسؤولياتها ومهامها لنجاح هذه الوحدة المعرفية .

4-7- تأثير إدارة المعرفة على المنتج : من خلال المنتجات التي تضيف القيمة المضافة ، ومنتجات المعرفة ، بحيث تساهم بتحسين المنتجات التي تم إستخراجها من المعرفة ، بتوفير قواعد وبرامج قابلة للتطبيق في المنظمة ، تستعمل للصالح العام خدمة لأغراض تنظيمية وأخرى إنتاجية وفق ما هو متوفر ومتحصل عليه من المنظمة من معارف تضيف النوعية المميزة والكمية المطلوبة بجهد قليل وتكلفة منخفضة مقابل نتائج عالية .

5-7- تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي : من خلال ممارسة إدارة المعرفة لرقابة الأداء وتوجيه الأفراد داخل المنظمة ، وتنظيم عملهم وتحديد معالته بالشكل الصحيح ، معتمدة في ذلك على الأداء الكلي للمنظمة ، ويتأتى ذلك مباشرة بمعرفة التكاليف والإحتياجات التنظيمية ، والعائد المالي المنتظر تحقيقه ، وفق رؤية إستراتيجية توافقية عامة شاملة ، لإدارة الأعمال ودمجها مع إدارة المعرفة للمنظمة ، تظهر في تطوير وإبتكار منتجات جديدة تعظم بها أرباحها .

أما التأثير غير مباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة يخضع لمجموعة الأنشطة غير مرتبطة بإستراتيجية المنظمة وأن "تحسين الأداء يتم وفق تراكم المعرفة للفرد والمنظمة بتحسين المنتج ، والموظفين ، والإبتكار التنظيمي .

- تحسين العمليات التي تؤدي للإنتاج السلع والخدمات من طرف الموظفين .

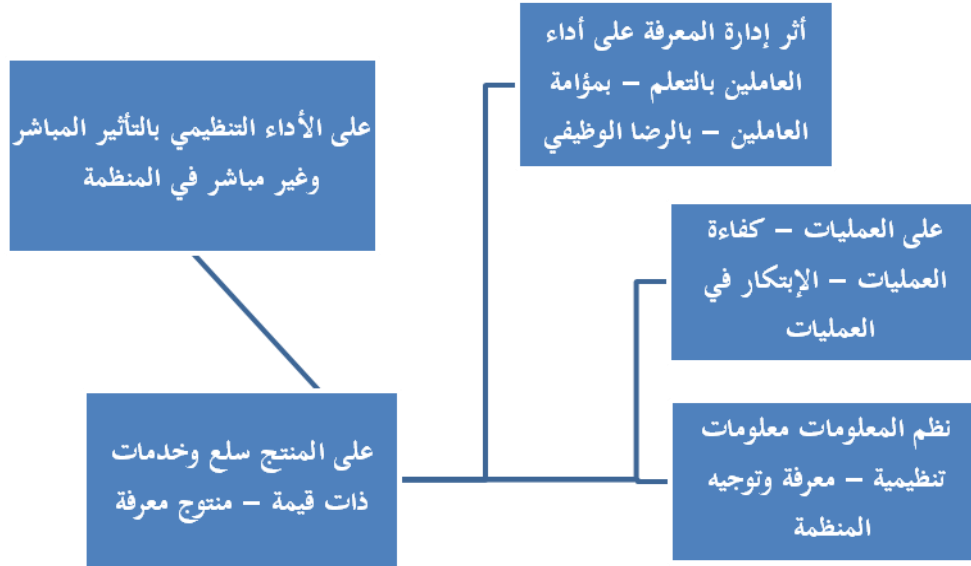
- الإستمرارية في الإنتاج نتيجة العمل المسؤول بإتباع أفضل الطرق والوسائل .

- توفير قدرات ومهارات ذاتية فردية وجماعية لتطوير المنتجات .

1- جودة محفوظ الزعبي ، حسن المنصور ياسر ، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، سنة 2004 ، ص 273 .

- إبتكار مداخل تنظيمية جديدة للعمليات وتعديل الممارسات القديمة ، وفق المنظور المعتمد للتطوير وتحسين أنشطة المنظمة وما يقابله من المتوفر من المهارات المكتسبة والمعارف المتشارك فيها بين العاملين فيما بينهم " (1) .

و الشكل رقم (19) يوضح مختلف تأثيرات إدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة :



من إعداد الطالب الباحث بناء على التحليل السابق الذكر.

من الشكل نستخلص : بأن إدارة المعرفة مساعدة في إنشاء المعرفة وتساهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة بحيث تؤدي للمحافظة على خبرات ومهارات العمال وبالتالي زيادة الأرباح والعائد المالي للمنظمة

ثامنا - المنظور الجديد لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة :

وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس التعامل بالمعرفة ، بتوظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بما ينعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها المورد البشري ، والإستثمار في عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية لتحقيق التميز المعرفي لمواردها البشرية .

باعتبار أن الرأس المال البشري يصعب إستبداله ينتج قيمة مضافة مرتفعة يعبر عن رأس مال حقيقي للمنظمة ، بإكتساب الأفراد للمهارة والخبرة والكفاءة ، تكون إدارته ميسرة بالمعرفة بتوسيع الخبرات للعاملين بالإستثمار فيهم ، ينتجون بها سلع وخدمات مقدمة ترضي العملاء والزبائن ودعم زيادة رضاهم وبالتالي تحقيق الربح والعائد المالي ، بحيث أن الإدارة الفعالة للرأس المال البشري والمعرفي

1- علي عبد الهادي مسلم ، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية ، مداخل في الملتقى الدولي للتنمية الإدارية بعنوان نحو أداء متميز للقطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المملكة العربية السعودية ، نوفمبر 2009، ص 22.

- تحدد بمساهمة مدراء الموارد البشرية الذين لهم دور في البيئة المتغيرة من خلال الأدوار الإدارية ، والعلاقات ، التركيز الإستراتيجي والتعلم في المنظمة .
- مهام إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على معالجة المعرفة ، ولكن تحاول إنشاء المعرفة بإستقطابها من مصادرها والقيام بدمج المعرفة الكامنة مع المعلنة بالمشاركة والتعاون بين الأفراد في المنظمة ، وتحفيز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم بتدعيم كل ما يتعلق بتوفير المعرفة لتكوين القدرات المحورية في أرجاء المنظمة بتهيئة المناخ المناسب المتمثل في :
- "التحول من الممارسات الإدارية المعيقة للمعرفة والقيام بإستبدالها بأنشطة أكثر توافقا للمعرفة .
  - التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر إنبساطا أو المعكوس .
  - التحول من النظم المركزية التي تعتمد على إحتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي إلى النظم اللامركزية التي تستند على إنتشار وتدقيق معرفي بتحول بعض إدارات الموارد البشرية إلى النظم الخدمية الذاتية التي يباشر فيها الموظفون إنهاء المعاملات مع بعضهم البعض بالتكنولوجيا المعلومات .
  - التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة .
  - إدراك إدارة الموارد البشرية بأنها شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة .
  - إدارة الموارد البشرية مصدر الخبرة والأداء ، وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة .
  - إدارة الموارد البشرية تهتم بمصالح العاملين وإهتماماتهم في المنظمة .
  - إدارة الموارد البشرية تقوم بالتطوير والتغير في المنظمة بالأفكار والإبتكار والإبداع المتجدد"<sup>(1)</sup>
- تقوم إدارة المعرفة في المنظمة بعمليات تطوير المعرفة على المستوى الفردي والجماعي من خلال الإتصال والتفاعل بين الأفراد بتقليل الحواجز ، وتكامل الخبرات والمهارات بينهم بشبكة من المعرفة ، بتحويلها لمهارات وقدرات عملية وترجمتها لسلوكيات وظيفية وتنظيمية ، لعلاقات وتفاعلات إنسانية، تتمثل عناصرها في مايلي : "قيمة معرفية عالية للمستهلكين والعملاء .
- تفعيل عملية إتخاذ القرارات بكفاءة عالية .
  - إستخدام عملية القرارات لإنشاء معرفة جديدة .
  - تنظيم بيانات الوثائق والمعلومات والخبرات ومختلف التجارب المكتسبة من الأفراد .
  - إنشاء إدارة معرفة تنظيمية تكون أكثر فاعلية وإستخداما للمنظمة .

1- ABAHE ، الموارد البشرية ركيزة أساسية في الفكر الإداري الحديث ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، من الموقع الإلكتروني : [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) بتاريخ 15 جانفي 2019 على الساعة 11:20 صباحا ، ص 3 .

- التركيز على مختلف إستراتيجيات المعرفة ، بإدراك المعرفة المستقبلية من خلال التعرف على ماهو الموجود في المنظمة والمطلوب من المصادر الخارجية .
- القيام بعمليات التأهيل والتدريب لإستعمالات المعرفة ومختلف تقنياتها<sup>(1)</sup> .
- والجدول رقم (42) يوضح المقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة<sup>(2)</sup> :

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
تهتم بالبناء المادي للإنسان	تهتم بعقل الإنسان ومعارفه
تركز على الأداء الألي للمهام	تركز على الأداء الفكري
لا تتطلب تفكير الإنسان ومعارفه	تستخلص المعرفة الكامنة
لا تطبق مفهوم التمكين	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين
تركز على العناصر المادية في محيط الأداء	الإهتمام المعنوي والفكري في العمل
تركز على الإستخدام الحوافز المالية والمعنوية	إستخدام الحوافز المعنوية وتوزيع الصلاحيات
تركز على تنمية مهارات الفرد الميكانيكية	تنمية القدرات الفكرية الإبداعية للفرد
تركز على خبرات وقدرات الأفراد	تنمية العمل والأسلوب الجماعي
تنتهي الإهتمامات بتوظيف الأفراد ومتابعتهم	إدارة الأداء وتحقيق النتائج

- من خلال ماتم توضيحه في الجدول أعلاه نستنتج بأن المنظور الجديد لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة يعتمد على توفر مواصفات للمورد البشري وتميزه في منظمة المعرفة من خلال :
- تطوير القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية، يحدث من خلال توفير وسائل دعم وإبتكار ونشر المعرفة وتأسيس بيئة داخلية تشجع على تنمية الموارد المعرفية ، بالتعلم والتحفيز على الإبداع ، فإدارة المعرفة في المنظمة تعتبر أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية .
  - المورد البشري في منظمة المعرفة يعتبر طاقة فكرية وقدرة معرفية بالخبرة والعمل على تحسينها .
  - مصدر لإنشاء وتنمية القدرات التنافسية ، بتعزيز قدرة المنظمة للإحتفاظ بنسق أداء الموارد البشرية
  - قوة لدفع وتفعيل الإستجابة الإيجابية للتغير ومقاومته بالتعلم والتدريب والمعرفة الجديدة .
  - مصدر الكفاءات المحورية والفاعلية التنظيمية .

1- ياسر الصاوي ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، سنة 2007 ، ص 24 .

2-McGregor, Judy, David Tweed ,and richard pèche ,Humane Capital in the new économie devils Bar gain journal of intellectuel capital ,vol5,n1,2004,p158 .

- طاقة لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة وإيجاد الحلول للمشكلات .
  - تعتبر قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية والتقنية في المنظمة ومجال استثمارها .
  - تمكن العاملين من الرضا الوظيفي بدعم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم .
  - مصدر الإبتكار والتجديد والإبداع في المنظمة<sup>(1)</sup> .
- فالمنظمة المستخدمة للمعرفة في مختلف نشاطاتها ، يتضمن نوعين من الموارد البشرية تتمثل في مايلي
- 1-8- رأس المال البشري (Human Capital) وعامل المعرفة (Knowledge Worker)**
- إن من أهم التطورات التي حدثت في العقدين الأخيرين، التطورات التكنولوجية التي أدت إلى وجود منظمات تعمل دون الإعتماد على رأس المال التقليدي بالإعتماد على الموهبة، والقدرة الذهنية والمعرفية، وأدى إلى ظهور منظمات مختلفة في أدائها وهيكلها التنظيمي وطريقة عملها .
- لقد أضحت الأعمال في الدول المتقدمة تقوم على المعرفة حيث الفرد أصبح يشار إليه بموظف أو عامل المعرفة (Knowledge worker) لأنه يعتمد على المعلومات وإدارتها وقيمة العاملين التي يستمدونها من مواهبهم وقدراتهم في التفكير والتحليل وحل المشاكل.
- "ويرى لولر (Lawler, 2000) أن رأس المال البشري مصدر من المصادر التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمات الناجحة إضافة إلى محورين آخرين هما:
- إمكانيات المنظمة (Organizational Capabilities)
  - والكفاءات المحورية للمنظمة (Core Competencies).
- هذه المحاور الثلاثة تتلاءم وتندمج بعضها مع بعض من حيث إن الكفاءات المحورية وإمكانيات المنظمة تتطلب الرأس المال الفكري والبشري المناسب، ومن أجل أن تتمكن هذه المنظمات من إنشاء وتوفير هذه القدرات وهذه الإمكانيات فهي تعتمد على موهبة أفراد المنظمة والطاقات الكامنة لديهم، والنظم المناسبة والأنماط الإدارية الملائمة ، يتطلب إعادة صياغة الهياكل التنظيمية الهرمية ، فالمنظمة الهرمية بطيئة الحركة وغير قادرة نتيجة لجمودها وعدم مرونتها على مواجهة المنافسة العالمية .
- فإستبدال الهياكل الأفقية التي تعتمد على عمل الفريق وتكنولوجيا المعلومات وشبكات العلاقات (Network) والقيادة الجماعية والمشاركة والتمكين بالهياكل التنظيمية التقليدية، فالتحول المطلوب هو نحو أشكال تنظيمية منبسطة (Flat) بمرونة وسرعة وقدرة على تداول المعلومات والمشاركة الفاعلة في نقلها والإستفادة منها، ونظم تعمل على خلق المعرفة وبناء أفراد المعرفة في المنظمة .

1- بن باير حبيب ، بلقوم فريد ، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، مداخلة في الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر بتاريخ 13/14 ديسمبر 2011 ، ص 10 ، 11 .

هذه الخصائص تتطلب رأس المال البشري الذي ينبغي أن تتم معاملته بشكل يختلف عنه في المنظمة التقليدية، من أجل جذب الكفاءات والمواهب المناسبة، ومن خلال معاملة هذه المواهب بطريقة غير تقليدية وحوافز مناسبة.

التحول من التركيز المطلق على الوظيفة (Job-Based Approaches) إلى التركيز على الموظف بما يحمل من معرفة فيصبح التركيز على المعرفة (Knowledge Based Approaches) وعلى المهارة (Skill-Based Approaches)<sup>(1)</sup>.

هذا الأسلوب لن يكون مناسباً في المنظمات التقليدية والبيروقراطية حيث ينبغي أن تتشكل الوظيفية والوصف الوظيفي بناءً على أداء العاملين، ولا تكون متوافقة مع إبداعات الأفراد ومحاولاتهم من أجل التجديد والإبتكار، ولكن في المنظمات غير التقليدية وخاصة في المنظمات التكنولوجية فإن الموظف ينبغي أن يكون هو الأساس قبل الوظيفة بسبب حاجة تلك المنظمات للتطوير المستمر وبسبب تجدد طرق وأساليب العمل بشكل مستمر قد لا يكفي معه الوصف الوظيفي لكي يكون الأساس لأداء العاملين فالتغيير والتجديد سمة ملازمة للمنظمات المتعلمة، وأصبحت التكنولوجيا واستخداماتها متجددة بشكل مدهش وأصبحت دورة حياة المنتجات أقصر من أي وقت مضى.

كل هذا يتطلب أن تكون المعرفة وصاحبها هما النواة الأساسية التي يقوم عليها بناء المنظمة، الأمر الذي يساهم في تمكين العاملين من تطوير الوظيفة وإتاحة الفرصة من أجل خلق إضافات نوعية للوظيفة من خلال إبداع الموظف وقدراته الخلاقة.

وبناءً على ذلك ينبغي أن يتم التحول من التركيز على الوظيفة إلى التركيز على مواصفات الفرد أو الشخص بما يحمل من معرفة ومهارة ومواصفات الفرد يجب أن تصبح الأساس الذي يتم بموجبه إختيار الموظفين وتدريبهم وتطويرهم ومكافأتهم وحوافزهم.

هذا التحول من التركيز على الوظيفة إلى التركيز على الموظف ومواصفاته يؤكد أهمية ودور رأس المال البشري في فاعلية المنظمة وينبغي أن يكون هو المحور الأساسي لتركيز وإهتمام أنظمة المنظمة الإدارية. والتركيز على الموظف لا يعني هنا التركيز على شخص الموظف بل على ما يحمل من طاقة كامنة وقدرات قابلة للتعلم واكتساب المعرفة.

وبسبب التركيز على رأس المال البشري فإن طبيعة العلاقات بين الموظفين والعملاء والمدراء أيضاً تخضع إلى تغيير في هذا الترتيب من العلاقات بين الأطراف الثلاثة كان الموظف في آخر السلم من ناحية الأهمية بعد الزبائن والمديرين بدرجات كبيرة. ويخضع الموظفون دائماً، وخاصة في المستويات الدنيا من المنظمة، للتقويم حول إنتاجيتهم ومستوى إرضاء زبائنهم، ولكن بالمقابل لا يخضع المديرون لأي تقويم حول مستوى تعاملهم مع الموظفين.

1- نقلا عن يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 271، 272.



بحيث نجد بأن رأس المال الفكري" يقصد به المعرفة والمهارة والقدرة الذاتية التي تستغل من مصادرها الحقيقية المتمثلة في الأفراد بتحويلها لإبداع وإبتكار خدمة لصالح المنظمة"<sup>(1)</sup> ، بحيث أن الرأس المال الفكري قدرات فكرية تتواجد عند فئة من الموارد البشرية متمثلة في الكفاءات القادرة على إنشاء الأفكار ذات التطور الإستراتيجي للأنظمة والأنشطة ومختلف العمليات التي تضمن للمنظمة مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة ، والتعلم المتراكم في العنصر البشري ، تجعل من المنظمة لها القدرة على الإنتقال من الوضع التقليدي إلى الوضع التطوري ، فهي" مخزون من المعرفة والمهارة والخبرة تؤدي للإختراع والإبتكار عند الفرد والتي تمكن من زيادة الإنتاجية في العمل"<sup>(2)</sup> .

فالمعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرة والمهارة المكتسبة يتم إستخدامها وتطبيقها من أجل إضافة قيمة مضافة ترتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة وفق :

- "الموهبة والمعرفة التقنية للعلاقات الممكن إستخدامها لخلق الثروة ، إستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات"<sup>(3)</sup> .

- المعرفة التنظيمية لصناعة المعرفة بتطبيقها الفعلي في أصعب الحالات من خلال مكونات يمتلكها الأفراد في المنظمة بالقيام بعمليات التعلم والتدريب والتطوير .

- المعرفة في كيفية الحصول على المعلومات وإدارة البيانات ، لإستخدامها في إبتكار أفكار جديدة يتم تحويلها إستجابة للتغيرات الحاصلة بشكل سريع .

وتتضح لنا العلاقة بين الرأس المال الفكري وتداخله بإدارة المعرفة : من خلال علاقة التكامل التي تهتم بالتنسيق بينهما وهذا ما أوضحه (Koenig) سنة (1999) على أن"إدارة المعرفة مسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه ، كما أن (Kastogi) يؤكد على عملية إدارة المعرفة التنظيمية المتكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة ، للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها وإستخدامها من قبل الأفراد وجماعات العمل لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(4)</sup> .

بحيث أن إدارة المعرفة تعتبر موردا إستراتيجيا للمنظمة ، يتوجب إدارته وتسييره وتوظيفه وتخزينه ، من أجل تحسين الأداء الكلي ، بإبتكار منتجات وخدمات مقدمة جديدة وتحسين جودة المنتجات الحالية ، بتحويل المعرفة لقيمة مضافة تستخدم من طرف المنظمة للبقاء والإستمرارية ، وتتضح لنا علاقة الرأس المال الفكري بإدارة المعرفة من خلال الإعتماد على الأفراد والإستغلال الأمثل لخبراتهم

1- محمد موسي أحمد ، إدارة الأفراد الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2014 ، ص 213 .

2- مقراني الهاشمي ، أماني سليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 93 .

3- توماس ستيوارت ، ثورة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرون ، ترجمة علا أحمد ، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ، القاهرة مصر ، سنة 2004 ، ص 31 .

4- عادل حرحوش المبرجي ، أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

ومهاراتهم ، تتجسد العلاقة بطبيعة الإستثمار في المعرفة بإستخراجها وإستكشافها من مصادرها الضمنية وتحويلها بنقلها وتوزيعها ، لزيادة تحقيق التفوق والتميز في بيئة الأعمال بإنتاج سلع وخدمات مقدمة ذات نوعية مرضي الزبائن والعملاء ، وبالتالي العلاقة تكون عكسية كلما كانت هناك معرفة تم تحصيلها وإدارتها بشكل صحيح كما تقتضيه مقتضيات البقاء والإستمرارية في السوق ، كلما كانت هناك قابلية لإنتاج سلع وخدمات تكون بالشكل المقبول عند الزبون والعملاء والحصول على رضائهم ، وتتضح لنا العلاقة من خلال مايلي :

- إستقطاب الرأس المال الفكري بالبحث عن أهم الخبرات والمهارات التقنية والفنية بالإعتماد على مجموعة أنظمة معلومات .

- صناعة الرأس المال الفكري بتعزيز القدرات والكفاءات البشرية بالتدريب وتنمية تطوير مهاراتهم - تنشيط الرأس المال الفكري بإستعمال التقنيات والوسائل والأدوات المتوفرة بإدخال بعض التغيرات في أسلوب العمل مثل المشاركة في إتخاذ القرارات والعمل الجماعي .

- المحافظة على الرأس المال الفكري بالإهتمام بالمسائل المرتبطة بالعامل والعمل ، بتوفير ظروف العمل وتحسينها وتلبية إحتياجاته الضرورية من دعم ومساندة وتوجيه بالتشجيع والتحفيز .

### 2-8- مسؤولية قيادة المنظمات لإدارة المعرفة :

المعرفة موردا إنتاجيا ذات أهمية بالغة تساهم في القيمة المضافة ، كما أن لها أهمية إستراتيجية ، يمكن النظر للمنظمة على أنها موقع أو مكان لإنشاء وتحويل المعرفة ، ومسؤولية إدارة قيادة منظمات المعرفة تتوزع في عدة مستويات للتحكم في إتجاه المعرفة المتوفرة في المنظمة بواسطة :

- "إدارة الموارد المعرفية ليست مثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المعرفية تشمل إدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية .

- إدراك المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها .
- إنشاء معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث والتطوير .
- أن تجعل من المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط .
- إنتقال المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين في أعمالهم اليومية رسميا من خلال التدريب والتنمية ، وبشكل غير رسمي بالعلاقات الإنسانية أثناء العمل .
- البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الأصول المعرفية من إعادة التعاقد عليها مرة أخرى ولكنها أيضا قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقا لتغيير إحتياجات العميل وطبقا لتغيير ظروف المنافسة ، المنشآت الناجحة في المستقبل سيكون لديها مرونة عالية وقواعد معرفية .
- تمثيل المعرفة في شكل بيانات ومعلومات معالجة مما يسهل عليها وضعها في متناول من يحتاج إليها .

- وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة .
- جعل العمليات المعرفية السابقة عمليات سهلة وميسرة من خلال تطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة<sup>(1)</sup> .
- حجم المنظمة ونضجها من ناحية إدارة المعرفة له تأثير في عملية تحديد الأدوار والمسؤوليات ، بتأسيس وحدة تنظيمية تختص بإدارة المعرفة تقوم بتوزيع المعرفة بين إدارة الموارد البشرية ، وإدارة التخطيط الإستراتيجي ، مهمتهما توفير البيانات وإيصالها للمعالجة لتصبح معلومات تقنية ، ومنه نجد ظهور التشابك في العمل المعرفي من خلال :
- "فريق العمل : الذي يهتم بإعداد وتحديث الإستراتيجية المتكاملة لإدارة المعرفة تتلائم مع إستراتيجية المنظمة في سبيل تطبيق سياساتها وإجراءات العمل بشكل فعال ، والتعاون مع الوحدات المختلفة في المنظمة لتحقيق الأهداف في إطارها الزمني المحدد .
- الإدارة الإستراتيجية للأهداف بمعرفة مؤشرات الأداء ومتابعته وتعديل في بعض العمليات التطويرية للمنظمة .
- إدارة الموارد البشرية بتحديث وتطبيق سياسات الخطط التشغيلية لإدارة المعرفة بمعرفة قاعدة بيانات الإستقطاب والإختيار والتعيين وتدريب الأفراد والجماعات ببرامج تعليمية قصد إكسابهم الخبرة والمهارة .
- إدارة تقنية المعلومات بتنسيق الجهود لمعرفة الإحتياجات التقنية التي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بتسهيل وصول الموظفين للتقنية التي يمكن من خلالها الحصول على المعارف التي تساعدهم لإنجاز مهامهم .
- الوحدات التنظيمية الأخرى التي تقدم الدعم الضروري للموظفين وتشجيعهم للمشاركة في المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة<sup>(2)</sup> .

### 3-8- تحديد المسؤول عن إدارة المعرفة :

إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل الأقسام والوحدات المنتشرة في المنظمة ، وهي ليست وظيفة متعلقة بالمديرين التنفيذيين والإدارة العليا فقط أو مديري إدارة المعرفة كوحدة مستقلة أو متداخلة ، فهي تمثل فلسفة وعمليات نشاط إستراتيجي شامل تحتوي على مقتضيات تنظيمية لإنشاء المعرفة وتخزينها لإدامتها والمشاركة بها بنشرها في كل المنظمة ، والمتمثلة في قسم الموارد البشرية التي تهتم بالتدريب والبحث والتسويق وإعداد الخطط والبرامج ، تجتمع لتنظيم وتطوير المعرفة بإستشارة وإشراف مدراء

1- ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة المعرفة مفاهيم مبادئ تطبيقات ، ط3 ، دار الكتب والوثائق القومية ، القاهرة مصر ، سنة 2009 ، ص 31 .

2- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ، الدليل الإستراتيجي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية ، أبو ظبي الإمارات العربية ، سنة 2017 ، ص 50 ، 51 بتصرف من الباحث ، من الموقع إلكتروني : [www.Fohr.gov.ae](http://www.Fohr.gov.ae)

إدارة المعرفة على صياغة المعرفة والبحث عليها وإستكشافها وإكتسابها وتنويع مصادرها وتخزينها في المنظمة للإستفادة منها حاليا أو مستقبليا .

### 4-8- دور مدير إدارة المعرفة :

يهتم بمعالجة القضايا التي لها إرتباط بالعمليات في الأقسام الإدارية والإنتاجية بالمنظمة ، بحيث يعتبر المسؤول عن تهيئة البنية الأساسية لإدارة المعرفة وتوافقها مع مجال العمليات التقنية ، والقيام بتحديث مستمر ومتواصل للمعلومات والبيانات المطلوبة بإستخدام التكنولوجيا الرقمية وإدخالها في العمل الإداري في المنظمة ، ويجب على مدير إدارة المعرفة أن يعرف مايلي :

- بأن إدارة المعلومات تتضمن إدارة معرفة مترافقة مع أغراض لأنظمة المعلومات تحديدها والتعامل معها .

- بأن إدارة العاملين تتضمن إدارة المعرفة المتضمنة في العمليات التنظيمية من مهارات وتكنولوجيا

ويحدد دور مدير إدارة المعرفة في الأنشطة التي يؤديها يتمثل في مايلي :

- "المستوى الفعلي للقيام بالنشاطات المعرفية يحدد وفق مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند مستويات التفاعل عند الأفراد والفرق وجماعات العمل مع بعضهم البعض في المنظمة ، بالمشاركة في الممارسة المعرفية وتبادل الأفكار بطريقة منتظمة ومستمرة .

- العمليات المعرفية بتطوير وتنسيق الجهود لتسهيل عمليات إدارة المعرفة ووصولها لكافة المنظمة وإنتشارها .

- تطوير القابليات المعرفية بإحداث أليات وإجراءات تضمن العمل بين الكفاءات الموجودة في المنظمة وفق برامج معتمدة لتحسين المهارات وتطويرها وإبتكار الجديد منها ، بتصميم العمليات الخاصة بالأعمال وفق منظور معرفي خاصيته الكفاءة والمهارة .

- الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا بتوفيرها في المنظمة وتسهيل الوصول إليها من حيث الإستخدام وتنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى إتقانها والسيطرة عليها من طرف أفراد المنظمة بإختلاف مستوياتهم العملية .

- الإستثمار في الرأس المال البشري والفكري بإدارة برامج التعلم والتطوير وتدريب الكفاءات وتمكين المهارات في المنظمة ، بإستغلال المبادرات وتطوير الأفكار وتطبيقها عمليا وواقعا ، وإرتباطها بأهداف المنظمة .

- توقع النتائج من خلال القيام بتنظيم أنظمة الحوافز والمكافئات ، ومراقبة الأداء وتنفيذ مصفوفات قياسه بمعرفة مستويات فاعلية إدارة المعرفة ونشاطها وتوزعها من حيث المنتجات والعمليات ، والخدمات التي تساندها والإهتمام بمؤشر التحسن والجودة ، وبراءات الإختراع والملكية الفكرية المتحصل عليها في المنظمة"<sup>(1)</sup> .

1- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 114 ، 115 .

المدير الناجح يستخدم الأصول الفكرية التي لها قيمة إضافية في المنظمة ، ويدرك بأن إكتساب المعرفة ونشرها والمشاركة بها بطريقة فعالة وملائمة من أولويات زيادة فعالية المنظمة التنظيمية وبالتالي يجب أن يتمتع ببعض الخصائص التي تتمثل في :

- "المعرفة : تتضمن المعرفة المهنية والفنية والمتخصصة تتناسب مع النشاط الممارس وترتبط به ، من خلال العمليات التي تستخدم التكنولوجيا والمفاهيم والإدراكات المختلفة لبيئة العمل .

- المهارات : تضم مهارات التفاوض وبناء العلاقات مع الآخرين والتعامل مع الزبائن ، ومعرفة الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة .

- معرفة الأطراف الفاعلة وهم الأفراد والمجموعات ، والعلاقات بين الأطراف الفاعلة التي تميزهم في المنظمة والمنظمات الأخرى، يمكن تصنيفها بمضمون وكثافة العلاقات وطبيعة الموارد التي تستخدمها .

- الخصائص : تشمل المرونة والقدرة على التكيف والتعلم السريع وتنمية الذات وإكتساب الخبرات المختلفة ، والتي من ضمنها أيضا الأبعاد البنيوية والثقافية مثل آليات الرقابة وإجراءات العمل ومعايير وقواعد<sup>(1)</sup> .

### 1-4-8- مهام ومسؤوليات مدير إدارة المعرفة :

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر .

- تصميم وتنفيذ ومراقبة الإشراف على البنية الأساسية للمعرفة .

- القيام بعمليات الإتصال بين موردي المعلومات والمعرفة الخارجيين عن المنظمة .

- "تحسين عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل أفضل .

- المساهمة في قدرة الموظفين والعاملين على إكتساب المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى .

- المساهمة في معرفة الموظفين والعاملين لعمليات التشغيل المتوفرة في البيئة الداخلية والخارجية للعمل .

- المساهمة في تحسين العمليات الداخلية التي تضمن للمنظمة القدرة على إرضاء العملاء بأفضلية كبيرة .

- العمل على تشجيع وتحسين الإبداع والإبتكار في المنظمة<sup>(2)</sup> .

### 2-4-8- فاعلية مدراء إدارة المعرفة :

يرتبط مفهوم الفاعلية إداريا بنجاح أو فشل المنظمة في القيام بأعمالها ، من خلال قدرة المنظمة لتحقيق الأهداف طويلة أو قصيرة الأجل ، تتحدد فاعلية مديري إدارة المعرفة بما يلي :

1- ياسر الصاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

2- أسامة محمد سيد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 110 ، بتصرف من الباحث .

أ- "الفاعلية الشخصية : بتحقيقه لأهدافه الشخصية التي تستند على قدرته وصفاته ومهاراته لإنجاز الأهداف والبحث عن الحلول لمواجهة المشاكل برؤية مستقبلية واضحة تعتمد على التفكير الإبتكاري والإبداع ، ضمن القيم والمبادئ التنظيمية .

ب- الفاعلية الإدارية : ترتبط بالأهداف الإدارية الرسمية بممارسته لسلوكيات موجهة بالإستفادة من المهارة والقدرة المكتسبة ، التي تؤدي لفاعلية إدارية عالية بتحديد الأهداف والأنشطة المتوقع تحقيقها بدقة وسرعة بالتركيز على إنجازها الفعلي .

ج- الفاعلية الظاهرة : التي تعتمد على التصرفات الظاهرة من خلال الإلتزام بكل ما يتعلق بإدارة العمل اليومي في المنظمة بمشاركة العمال والإتصال بهم وإتخاذ القرارات المناسبة في أجالها ، والحوار ومناقشة الأفكار<sup>(1)</sup> .

### 5-8- تعريف عامل المعرفة (Knowledge Workers) :

مصطلح موظف أو (عامل) المعرفة (Knowledge Worker) من أهم المفاهيم المعاصرة التي تدل على تحول واضح نحو إستخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات، نتيجة التغيرات في الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية ، وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية ، من مديرين ومساهمين وعاملين وزبائن ، بإعتبار أن موظف المعرفة عبارة عن عقول مفكرة تتعلم بسرعة ولديها خبرة مكتسبة يمكن الإستعانة بما يمتلكون من معرفة بإعتبار أن عملهم يتضمن جمع المعلومات والمعرفة لتحليلها وتطبيق مقترحات وقرارات للوصول لنتائج ، لذلك فإنهم يتخذون من عملهم وسيلة لإشباع الذات بالإبداع والإنتاج ، فهم دائمي التعلم والتطور من خلال حياتهم العملية ، ترتبط بالأفراد الذين يقومون بعملية تنمية إمكانياتهم بصفة مستمرة للوصول إلى النتائج التي يرغب في تحقيقها وفق مايلي :

- "الإستفادة من موظفي المعرفة في المنظمة من خلال كفاءته الخاصة بتحمل المسؤوليات والتنسيق في العمل .

- هم مسؤولين عن صياغة الإستراتيجية التكنولوجية للمعلومات وكل مايتطلبه العمل المعرفي .
- مسؤولين عن إنشاء وظيفة مسؤول المعرفة بإيجاد حلول للمشاكل والقيام بالأعمال وتنفيذها .
- قيام موظف المعرفة بأدوار المبادرة والدعم والتوجيه وتنسيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمة .
- يتواجد موظف المعرفة في الهيكل التنظيمي يكون في مستوى الإدارة الإستراتيجية والعليا الإشرافية في مستويات مختلفة من المنظمة<sup>(2)</sup> .

1- سامر عبد المجيد البشاشة ، السيد حسين الحمد ، أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية ، مقالة منشورة في مجلة الإقتصاد والإدارة ، كلية الإقتصاد والإدارة ، المجلد 23، العدد 2 ، جامعة الملك عبد العزيز السعودية ، سنة 1430هـ، 2009 م ، ص 48 .

2- يورك برس York Près، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

-إرتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية وترسيخ مفهوم عمال المعرفة لإدارة الرأس المال البشري بالمعرفة أدى لظهور وظائف جديدة تعتمد على الأدوار الإدارية التي أساسها العلاقات الإدارية ، والتعلم لإكتساب المهارات والخبرات وفق إستراتيجية واضحة في المنظمة<sup>(1)</sup> .

ولفهم العامل أو الموظف صاحب المعرفة لا بد من طرح بعض التصنيفات المتعلقة بهذا المصطلح فهناك الموظف المستخدم للمعرفة (Knowledge User)، فإستخدام المعرفة بعد إبتكارها مثل إستخدام البرامج المتاحة بعد إبداعها الذين يستخدمون المعرفة المتوافرة والمتاحة بإنشائها وتوزيعها وتقاسمها وتخزينها .

والموظف المبدع للمعرفة (Knowledge Creator)، هو الذي ينثى أفكار وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المنظمة ، وقد صنف (2001, Davenport) المعرفة على أساس من يقدمون أفكارا هامة وأفكارا غير هامة .

\*- "أما الأفكار الهامة : فهي تلك الأفكار التي تساهم في تغيير الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، مثال ذلك أفكار بناء إستراتيجيات جديدة تساهم في تغيير مسار المنظمة ، أو إبداع برامج إدارية جديدة، أو تقديم أفكار مستخدمة لنجاح المنظمة .

\*- أما الأفكار البسيطة وغير الهامة : فهي تتضمن تعديلات طفيفة وغير جوهرية في طريقة العمل، لتصبح أقل تكلفة وأكثر كفاءة لإستخدام الموظفين وبالتالي التحسين المستمر للنوعية.

\*- أما الأفكار العظيمة والهامة المتمثلة في إعادة الهيكلة التنظيمية والوظائف وتحديد المهام والمسؤوليات للأفراد العاملين في المنظمة على أساس معرفي بناء على الخبرات والمهارات المكتسبة والتي تستخدم لإنتاج سلع وخدمات ذات نوعية وكمية رفيعة يصعب تقليدها<sup>(2)</sup> .

فالنظرة التقليدية لهذه التصنيفات تدعم فئة محدودة من فئات المنظمة، للمساهمة بتقديم أفكار هامة وكبيرة والنظرة التقليدية لمعظم الموظفين أنهم فقط مستخدمون، وليسوا مبدعين للأفكار وإذا حدث أن كانوا مبدعين فإنهم يبدعون أفكارا بسيطة وغير هامة.

و في هذا السياق يؤكد (Davenport) أنه إذا أرادت المنظمات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة وإستخدامها بشكلها المهم وغير المهم كما يقترح (Davenport)، أن على المنظمة إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على

1- زرقين عبود ، جباري شوقي ، أشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة ، مداخلة في الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة الجزائر ، أيام 10،11، 10، نوفمبر 2009، ص 13 .

2- يحيي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 51 نقلا عن :

Davenport, D. H Knowledge Work and the Future of Management, Chapter in a Book, The Future of Leadership, Jossy-Bass, CA. (2001). pp. 67- 77

الإبتكار والإبداع ومن أهم مقتضيات التحفيز أن يعطى الموظف حرية في التفكير وإستقلالية في العمل وفرصا للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة بالتجربة الخطأ والصواب .  
فالمنظمة التي لها القدرة على تحديد إحتياجاتها الأساسية من عمال المعرفة ، تسعى لتكامل المعرفة بداخلها بتميز نفسها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، وبالتالي تنشئ ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة .

### 8-5-1- الدور القيادي لموظف المعرفة :

يتميز مسؤولي إدارة المعرفة بشمولية تفكيرهم وتفتحهم على مجالات المنظمة الواسعة وما يحيط بها مع قدرتهم على الإبداع في إبتكار الأفكار الجديدة وتطويرها داخليا والبحث عنها خارجيا من مصادرها ، وبالتالي الإلتزام بالمبادرة لنجاح هذه الأفكار ، بإنشاء إمكانيات جديدة وإثبات قيمة المعرفة بتغير طريقة تفكير الأفراد بالمنظمة وتوجيهها لصالح الأفراد العاملين بها من خلال مايلي :

- الرفع من كفاءة الموظفين داخل المنظمة، بحيث تزيد أهميتها بزيادة ما يكسبه الموظف من معلومات عن المنظمة، من خلال البنية الحسية التي تساعد على نقل المعلومات مع تعزيز الثقة ورفع الكفاءة لإنشاء إبتكارات جديدة للعمل مما يحقق نتائج متوقعة وغير متوقعة للمنظمة .

- التمكين الشخصي بمساعدة الفرد على معرفة إحتياجاته الضرورية وتوجيهه للإستفادة من إشباعها - بناء المجموعة بالتركز على الأغراض المشتركة للأفراد وإحتواء نقاط القوة وتنميتها بالتفاعل الإيجابي .  
- تعليم المجموعة التفاعل عن طريق المناقشة والحوار وإكتساب المعارف بالتصريح والإظهار للمعارف .  
- نماذج عقلية بفهم ودمج المفاهيم والخبرات السابقة لفهم النماذج المختلفة الحالية والمستقبلية .  
- نماذج التفكير الصحيحة للمعتقدات وإستخدامها الواقعي في العمل بتجسيد تلك الأفكار وترجمتها لنتائج .

- معظم العاملين من موظفي المعرفة والمعلومات يعرفون مجال العمل ، تحتوي الأصول غير ملموسة على كفاءة الموظف والمصادر الداخلية والخارجية ، بإنشاء المعرفة التي تعتمد على عملية تحويل المعرفة من الضمنية للمعرفة الظاهرة ، في المؤسسة القابلة للتعلم لديها القدرة على تعلم الأمور الجديدة وتغير سلوكياتهم ، والقيام بعمليات تجعل من العملاء والزبائن لإرضائهم مع أكثر فيئة يتبادلون معهم .

### 8-5-2- مواصفات عامل المعرفة الممكن عند "بيتر دركر" :

تمكين المورد البشري وفقا لمدخل إدارة المعرفة يهتم بالإنتقال لإدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد ، وإدارة الكفاءات والمعارف التي هي متكاملة الإستمرارية تدعيما للطاقت البشرية بتمكين فريق العمل من أجل تحسين الأداء بالمعرفة التي تساعد المورد البشري في عملية إتخاذ القرارات والمواقف في الوقت المناسب ، وبالتالي الحفاظ على بقاء المنظمة يتخذ الإجراءات التالية :

- "إدراك الكفاءات والتعرف عليها للإستفادة منها وتنميتها .



- التوجه نحو إدارة النمو المستمر بتحقيق توقعات الأفراد من خلال مصالحي المنظمة التي تم تجسيدها  
- العمل على تحديث وتطوير الإجراءات والسياسات باستمرار ، والتغيير في نمطية الهياكل التنظيمية  
داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

- "زيادة إنخراط العاملين في إتخاذ القرارات .

- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال إستخدام الموارد والمعرفة التقنية بشكل متكامل .

- تشجيع التعلم التنظيمي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة والإحتفاظ بها مخزنة للضرورة .  
- إستخدام فرق العمل التي لها إدارة ذاتية .

- تلبية إحتياجات العمال ومتطلبات المتعاملين، العملاء والزبائن بجودة عالية من حيث الكمية  
والنوعية<sup>(2)</sup>.

أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تهدف لملائمة إدارة المعرفة والكفاءات مع التوجهات الإستراتيجية  
للمنظمة بتنسيق جهود جميع الفاعلين في المنظمة بالتدريب والتحفيز والتشجيع ، بإستخدام المعارف  
ومشاركتها مع الآخرين ، وعلى أساسها يتم تقييم النتائج لتصحيح الإختلالات من خلال مايلي :  
- "معرفة المشاكل المتعلقة برصد المعارف الضرورية الصريحة والضمنية ، لإتخاذ القرارات الأساسية  
لعمليات المنظمة .

- توضيح مختلف مشاكل الإحتفاظ بالمعارف المكتسبة ، من حيث إنشائها إلى غاية إستخدامها وتخزينها  
- إدراك مشاكل تثمين المعارف وجعلها في خدمة المنظمة بتوفيرها لأفرادها وإشراكهم في إستغلالها  
بتكوين معارف حديثة .

- تحين المعارف وجعلها تواكب التطورات بتجديدها بالتقييم الدائم والمستمر، وإكتسابها بالتجربة من  
مصادر خارجية وداخلية متنوعة .

- إحداث التفاعل بين المعارف الداخلية والخارجية ، القديمة والجديدة ، بتفعيل العمليات الموجهة  
لإستخدام المعرفة في المنظمة من طرف إدارة الموارد البشرية<sup>(3)</sup> .

### 3-5-8- عامل المعرفة يعرف قدراته ومهاراته الذاتية :

"يعرف عامل المعرفة نفسه ويعلم نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها بشكل جيد ومن سماته  
الثقة بنقاط قوته والإدراك الجيد لنقاط الضعف والإعتراف بها، من أجل معالجتها ومحاولة تقليل

---

1- عبد الفتاح بوخمخم ، شابونية كريمة ، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الدولي  
إقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، نوفمبر 2005 ،  
ص 13 .

2- عمر مرزوقي ، إنتصار عريوات ، أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة ،  
مقالة منشورة في مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد 12 ، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة 1،  
الحاج لخضر بالجزائر، جانفي 2018 ، ص 232

3- عمر مرزوقي ، إنتصار عريوات ، نفس المرجع السابق الذكر ، ص 232 .

مخاطرها بتحديد طريقة العمل و إنجاز المهام وشكل العلاقات، والنتائج التي يمكنهم الوصول إليها، والوقت الذي يمكنهم من خلاله تقديم تلك النتائج"<sup>(1)</sup> .

وعلى عامل المعرفة (Knowledge Worker) إدراك المساهمة التي يقدمها بناء على مصادر القوة التي يتمتع بها ، بمقومات التمكين من إستقلالية وحب المبادرة والإنتماء للعمل وللمهنة التي يمارسونها، وهؤلاء لا يتوقفون عند إدراكهم لذواتهم ومكنوناتها، وإنما ينطلقون للتعاون مع الآخرين ويدركون أن من مقومات التعاون مع الآخرين معرفة مكنوناتهم وقدراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم .

4-5-8- عامل المعرفة يعرف مهام وعمل الآخرين في المنظمة :معرفة عامل المعرفة لنفسه وقدراته وإمكانياته لا تكفي في بيئة العمل في القرن الواحد والعشرين،ولكن يجب معرفة الآخرين لكي يتمكن من إدارة عملية التعامل والتعاون معهم ، من حيث معرفة المسؤول عنهم ، وقدراته ونقاط قوته وضعفه وقيمه أو معرفة أعضاء الفريق ونقاط قوتهم وأوجه قصورهم،فالفاعلية الشخصية أن تفهم الآخرين وتجعلهم يفهمونك .

وذلك لكي تتمكن من إستثمار نقاط قوتهم وتمكينهم من توظيف مصادر قوتهم والتغلب على قصورهم من أجل التعاون معهم لتحقيق القيمة المضافة في العمل،"والقيمة المضافة تتحقق من خلال ذلك التفاعل التبادلي أو ما يسمى بالإعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق مما ينجم عنه نتائج تُضاعف قيمة النتائج التي تنجم عن الإنجاز الفردي المستقل والقيمة المضافة"<sup>(2)</sup> .

وإنما الهدف الموضوعي هو الفهم والتعلم والتطوير، وذلك من أجل التعلم والتكامل (Synergy) والتعاقد والتنمية لذلك في هذا السياق يؤكد بيتر دراكر أن وظيفة صنع العلاقات الموضوعية أمر في غاية الأهمية وليس واقعا مهنيا أو رغبة شخصية.

تاسعا- إدارة المعرفة وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية في المنظمة :

إدارة المعرفة لها دور محوريا في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في أبعاده المختلفة خاصة الأفراد والعمليات ، فإدارة الموارد البشرية نشاط مهم في الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركية المتغيرات وتدفق المعلومات ، يكون فيها المورد البشري محور الإهتمام وعنصرا فعلا في العملية الإدارية ، بحيث تتوقف فعاليته على التعامل معه بوضوح في الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة له ، بتحليل المواقف وإستكشاف المداخل الأكثر مرونة في تعاملها مع قدرات وخصائص المورد البشري في المنظمة .

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين والقائمين بالمعرفة في المنظمة بطرق مختلفة من خلال :

1- يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 268 نقلا عن :

.Drucker, P, Mgt Challenges for the 21st century, Harper Collins (1999) .

2- يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 270 .

أ- الطريقة الأولى : تؤدي إدارة المعرفة لمرونة أكثر للعاملين في معالجة المشاكل بتعاملهم مع مصادر المعرفة الداخلية ، بواسطة إنشاء معارف جديدة يتحصل عليها من :

\*"إستراتيجيو المعرفة (Knowledge Stratégies) خبراء المعرفة والقائمين عليها لهم أدوار فاعلة في المنظمة لإستقطاب الرأس المال الفكري والإستثمار فيه .

\* مهنيو المعرفة (Knowledge Professional) مسؤولين على المعرفة السببية مهمتهم إستيعاب المضمون المعرفي ومعرفة الأساليب المتوفرة للحصول على المعرفة وإستخدامها في مجالات العمل المختلفة .

\* عمال المعرفة (Knowledge Works) مهمتهم توفير عوامل الدعم المهني للمعرفة بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها والإستجابة لتقاسمها وتوزيعها على الأفراد العاملين بالمنظمة"<sup>(1)</sup> .

ب- الطريقة الثانية : بإستطاعة إدارة المعرفة تحسين عملية التعلم للعاملين من بعضهم البعض من المصادر الخارجية للمعرفة المتمثلة في"العلاقات القائمة بين المنظمة مع بيئتها ومحيطها الخارجي بمعرفة مع من تتعامل :

\* الزبائن (Customer) الذين هم مصدر معلومات بالإستجابة لمتطلباتهم وحاجياتهم وإكتساب ثقتهم يؤدي ذلك للتفاعل الإيجابي للمعرفة .

\* الموردون (Supplier) وهم الذين يمدون المنظمة بالمعرفة السوقية وإحتياجات المنظمة من الموارد \* المنافسون (Compétiteurs) يمثلون مصدر معرفة خطير على المنظمة بإستقطاب معارفها الداخلية وإلإستحواذ على المعرفة الخارجية .

\* الشركاء (Partner) الذين يقومون بمساعدة المنظمة عند الضرورة بالمعارف والخبرات المطلوبة"<sup>(2)</sup> .

9-1- مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية : بحيث أنها تعتبر من الأدوات التحفيزية للمنظمات بتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإنشاء معرفة جديدة والتعرف على الفجوات في التوقع ، فهي تعزز القدرة للإحتفاظ بأداء الموارد البشرية في المنظمة ، ومستوى خبرة العاملين ومعرفتهم لأعمالهم والقيام بتحسينه ، بتوثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة بها بين أفراد المنظمة ، يؤدي لتدعيم الإستفادة من الممارسة الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بتحديد مجالات عمل عمال المعرفة لتعززها في المنظمة ، بالإهتمام بتطوير الكفاءات بواسطة برامج التدريب المتعلقة بالأساليب الحديثة ، والإشتراك في المعرفة وتنمية التعاون المعرفي ، بتحسين وضعية الأفراد

1- رياء بنت حمد بن هلال الحبسي ، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم ، مذكرة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية ، كلية العلوم والآداب قسم التربية والدراسات الإنسانية ، جامعة نزوى سلطنة عمان ، سنة 2012، ص 33 .

2- علي فرحان طالب، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة إدارة معرفة الزبون ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2009 ، ص 62 .

إتجاه وظائفهم ومهامهم والمهام التي يؤدونها في المنظمة ، وتعبئة المعارف الضمنية والقدرات الجماعية بالتعاون بين الأفراد خلال مراحل الإنتاج والتفاعل المعرفي من طرف فرق العمل لحل المشاكل العملية تعتبر أغلب المدارس العلمية الفكرية في إدارة الأعمال ، بأن المورد البشري له أهمية إستراتيجية وظيفية تساعد على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة ، من خلال الأهداف الإدارية التي تتمحور حول تحسين مردودية المنظمة المرتبطة بقدرة وكفاءة مواردها البشرية ، بحيث الإستثمار فيه يعتبر من العناصر الضرورية لنجاح المنظمات ، بالإعتماد على المورد البشري بالمعرفة الذي يهتم بالأساليب المتبعة في المنظمات لإستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها من المعرفة ، تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتوفير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من الموارد البشرية المتميزة التي تتصف بالقدرات المعرفية والمهارة المناسبة لتغطية إحتياجات المنظمة ، بتنمية وتطوير وسائلها وعملياتها لتلبية الطلب المتوقع منها حالياً ومستقبلاً من خلال :

- "الإعتماد على الأفراد المؤهلين بإعتبارهم موردا إستراتيجيا في المنظمة .
- تفعيل إدارة الموارد البشرية التي هي شريك أساسي في عملية التخطيط الإداري للموارد البشرية
- الإهتمام بالموارد البشرية ودعمها بالتحفيز والتشجيع لرفع من روحها المعنوية وتوجيهها للعمل .
- التنسيق الكامل بين أهداف المنظمة والعاملين .
- توظيف المعطيات التكنولوجية الرقمية الحديثة وتفعيلها ضمن مهام إدارة الموارد البشرية .
- زيادة مستوى الأداء وجودة الطاقات والقدرات المكتسبة بالمعرفة"<sup>(1)</sup> .

### 2-9- تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في المنظمة :

القيام بتقييم مستوى نضج مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمة يعتبر عاملاً من عوامل نجاحها، ومن المعايير التي يمكن الإستفادة منها في التقييم نجد :

أ- " معيار القيادة : بوضع الرؤية والإستراتيجية الواضحة لإدارة المعرفة بتوفير الموارد اللازمة لضمان تحقيقها ونجاحها ، بتعزيز الدور الذي يلعبه مدراء المنظمة في مجال إدارة المعرفة من ناحية التشجيع على نشر المعارف .

ب- معيار العمليات : يعني مؤامة العمليات الداخلية للرسالة التي تنتهجها المنظمة للوصول لأهدافها بما يحقق التميز في الأداء في مجال إدارة المعرفة .

ج- معيار الموارد البشرية : بوضع وتنفيذ برامج التعلم والتدريب بهدف رفع كفاءة الموظفين كما يشجع المنظمة على تطبيق برامج توجيهية للموظفين الجدد ، وتشكيل الفرق الداخلية لإمتلاك قاعدة بيانات للكفاءات التي يتمتع بها الموظفين .

د- معيار التكنولوجيا : بقيام المنظمة بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا بحيث تنطبق مع إستراتيجية المنظمة .

1- غداوية جازية ، مرجع سبق ذكره ، ص 211، 212 .

- هـ - معيار الإبداع والإبتكار: قيام المنظمة بتعزيز قيم التعلم المبدع والإبتكار، وتمكين الموظفين بتوفير مجموعة من الحوافز التشجيعية للعمل على المعرفة والمعلومات<sup>(1)</sup>.
- يساعد تقييم المعرفة على معرفة ماتعرفه المنظمة ومعرفة ما يتوجب عليها أن تعرفه من خلال :
- تحديد الإحتياجات المعرفية الخاصة بالعمليات الرئيسية لإتخاذ القرارات المهمة .
- التعرف على الفجوات المعرفية التي تؤثر سلبيا على تحقيق الأهداف ونجاح المنظمة .
- تقييم جودة مصادر المعرفة والمعلومات من حيث ملائمتها للإستعمال وإمكانية إعادة الإستخدام
- التعرف على التحديات التي تعرقل تدفق المعرفة وضمان وصولها لمن يحتاجه في المنظمة<sup>(2)</sup>.
- 3-9- التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في المنظمة : تعتمد على العنصر البشري في جميع مراحل عملياتها ومختلف أنشطتها ، والتحديات التي تواجهها هي بالضرورة تحديات للعنصر البشري خاصة منه الرأس المال الفكري ، وتمثل هذه التحديات في :
- الثقافة التنظيمية التي يجب أن تكون مدعومة لتبادل المعارف والمعلومات بين الأفراد والمشاركة فيها .
- التطورات الحديثة التي أدت لتوفير الأساليب التكنولوجية في المنظمة ، وتراكمها من الضروريات لتحقيق الفائدة بتسهيل تدفق البيانات في جميع المستويات الإدارية .
- التغير والتطور في مستويات المنظمة بتحديث المفاهيم الإدارية في التسيير ، وتطبيقها واقعا وفق معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية .
- " التمييز بين أنواع المعلومات بإختيار المعلومات المطلوبة والتي لها فائدة للمنظمة .
- إختيار إستراتيجيات المنظمة بالتخطيط المبرمج ، الذي يساهم في تفعيل إدارة المعرفة .
- إستعاب متطلبات العملاء والزبائن خاصة منهم المتميزون الذين لهم قابلية كبيرة لمنتجات وخدمات المنظمة .
- إستعاب حجم المنافسون كما ونوعا بمعرفة خبراتهم ومعارفهم المكتسبة وإحتياجاتهم، وقوتهم وضعفهم .
- السيطرة على المكونات الداخلية المؤثرة في الكفاءات البشرية من خلال تحسين عمليات التطور المستمر للمنتجات والخدمات التي ترتبط بالقدرات التكنولوجية ، بالتكيف مع معطياتها وإستعابها وإعادة الإستخدام .
- التحكم في السلوك الإنساني من خلال فهم دوافع وحوافز السلوك ، بتوجيه الإمكانيات والمؤهلات الخارجة عن العمل بإتجاه متطلبات العمل بالجمع بين العمال والعمل بأسلوب منهجي متلائم مع مجالات المشاركة التنظيمية في إنشاء وإكتساب المعرفة في المنظمة<sup>(3)</sup>.

1- الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

2- الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية ، نفس المرجع السابق الذكر ، ص 35 .

3- محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 114 .

4-9- تمكين إدارة المعرفة في المنظمة : إدارة المعرفة في المنظمة تدل على كيفية حصول المنظمة على المعرفة ، والمشاركة فيها مع دعم الأسلوب المنهجي الذي يساعد في نجاحها وإستمراريتها ، متمثلة في الخطوات التي يتخذها موظف المعرفة المسؤول أو موظف التعلم المسؤول (Chef Knowledge)، وهو مسؤول تنفيذي يهتم بنشر المعرفة بالتدريب والتعلم بإكتسابها بواسطة برامج لإدارة للمعرفة ، من أجل الإستفادة منها وإعادة إستخدامها بتكرار بطرق موسعة لرفع كفاءة المعرفة والمشاركة بها بدمج المعرفة والخبرة والمهارات مع الممارسة في العمل وإعتبارها جزءا منه ، يتأتى ذلك وفق مأكده بيتر دراكر في إحدى محاضراته سنة (1998) :

- بتوجيه المهام لموظف المعرفة والعمل معه للتأكد من الوصول للهدف المخطط له .
- جعله يشعر بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف .
- التأكد من الحصول على التعلم والتدريب المطلوبين من أجل الوظيفة الحالية والمستقبلية .
- وضعه في المكان المناسب وتوفير له الضروريات المتاحة للقيام بعمله .
- التأكد من حصوله على الحوافز والتقدير الذي يحتاجه ويرضيه .
- تمكين مدير المعرفة من معرفة واجباته إتجاه رؤوسيه ، وإدراك الموظف المرؤوس لتوقعات نجاحه في أداء مهامهم المرتبط بها <sup>(1)</sup> ، فتمكين العاملين في المنظمة من خلال إدارة المعرفة "يعتبر من أكثر الموجودات القيمة في منظمات الأعمال للقرن (21) ، متمثلة في عمال المعرفة أو صناعاتها وخبرائها (Knowledge Works) وإنتاجها ، ومساهماتهم في الإدارة الإنتاجية من خلال عمل عمال المعرفة الذي يتطلب : \* متطلبات المهمة ، إستقلالية العاملين ، الإبداع المتميز ، التعلم والتعليم ، الإهتمام بالكمية والنوعية وإدخال الجودة في المنتج ، إعتبار العاملين موجودات فكرية رأس مال فكري يمتاز بالإبتكار ورأس مال بشري يمتاز بالإستثمار ليس بتكلفة والحاجة للنمو والتطور على عكس التكاليف التي تحتاج للضبط والتخفيض <sup>(2)</sup> .

1- يورك برس York Près، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

2- عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود ، مرجع سبق ذكره ، ص 137 ، نقلا عن :

Peter ,F, Drucker ,management challenges for the 21st centurie Butter ortho  
Heineman oxford usa 1999p135 .

خلاصة الفصل :

إن من أهم ملامح التغيير التي ظهرت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة وإعتماد المنظمات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة ، وما أكده بيتر دراكر بتحول وانتقال المنظمات من منظمة ذات نشاط تحكيمي إستمدته من العصر الصناعي القديم إلى نشاط تمكيني صاغته متطلبات عصر عمال المعرفة الذين لهم الخيارات والخبرات والمهارات المتزايدة لإدارة أنفسهم بالمعرفة .

وما الإهتمام بتنمية الموارد البشرية بتعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات من خلال إكتسابهم للمعرفة، التي تبدأ بإستقطابهم وتوظيفهم والمحافظة عليهم وتدريبهم وتحفيزهم بالدعم والتشجيع ، فالأولوية التي يحتلها الرأسمال البشري والفكري في منظمات المعرفة ، وهذا ماتثبته الادارة التي تستهدف الإستفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين وعاملين ) فان تشجيعهم ودفعهم للتميز المعرفي من خلال تهيئة المناخ المناسب للإبتكار والإبداع .

إدارة المعرفة مفهوم جديد ولها أهمية بالنسبة للمنظمات كما تعرفنا على مراحل الحصول على المعرفة وأنها ضرورية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة متمثلة في وجود الهيكل التنظيمي المرن والأفقي وليس رأسيا ، وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة ، تنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الإستفادة من الآخرين والتعلم منهم ، وإرضاء العملاء والزبائن المتعاملين، مع ضرورة توفير تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات .

قوة المعرفة تكمن في من يحسن توظيفها وتطويرها بالإستثمار فيها وإستخدامها بالشكل الصحيح ، فالمعرفة بفعل التغيرات أصبحت أكثر أهمية بما يجعلها مصدرا متنوعا للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يمثل الدلالة الإستراتيجية لإدارة المعرفة في المنظمة .

الفصل الخامس :

الدراسة الميدانية للموضوع

---



الفصل الخامس : الدراسة الميدانية للموضوع

تمهيد .

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

ثانيا - عرض وتحليل بيانات الدراسة وتقديم تفسير لنتائجها

1-2- عرض وتحليل بيانات الإستمارات

1-1-2- عرض وتحليل بيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص العامة لعينة الدراسة

2-1-2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الأولى

3-1-2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية

4-1-2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثالثة

ثالثا- مناقشة نتائج الخاصة بالدراسة .

1-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء خصائص العينة والفرضيات المقترحة

1-1-3- مناقشة نتائج الدراسة البحثية الخاصة بالبيانات الشخصية

2-1-3- مناقشة النتائج بناء على تحليل وتفسير الفرضيات المقترحة

1-2-1-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى المقترحة

2-2-1-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية المقترحة

3-2-1-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية الثالثة المقترحة

2-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

3-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء القراءات الموجهة للدراسة .

4-4- النتيجة العامة للدراسة

خلاصة الفصل .

تمهيد :

يتم في هذا الفصل عرض البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة المقابلات الإستطلاعية ، الإستمارة والملاحظة مع تقديم تحليل بياناتها الإحصائية التي تحصلنا عليها من إدارة المؤسسة محل الدراسة والبحث ، والتي تشمل المحاور الثلاثة الرئيسية للدراسة ، وصولا في النهاية إلى تقديم نتائج تعبر عن إجابات لإشكالية الدراسة المطروحة والمقترحة في معالجة هذا الموضوع .

أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعدها تم تحصيل وجمع المعلومات النظرية في الفصول السابقة يتم توجيه البحث إلى الجانب الميداني الذي تعتمد عليه دراستنا ، حيث تتحول فيه المعلومات المذكورة في الجانب النظري إلى معلومات كمية تثبت صدق الفرضيات المقترحة ومنه الإجابة على الإشكالية المطروحة ، في هذا الجانب نقوم بتحديد المتغيرات التي تساعدنا في بناء العملية المنهجية للموضوع، من خلال تحديد مكان وزمان وعينة مجتمع البحث الذي نريد دراسته بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة لنا ، كما تعتبر الإجراءات المنهجية للبحث أحد الجوانب الهامة بحيث يمكن لنا رسم معالم العمل المنهجي المنظم الذي بدوره يحاول أن يترجم معظم أهداف البحث ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى المنهج الذي تم إعماده ، وكذا نوع الأدوات والأساليب المستخدمة مثل الإستمارة التي يتم من خلالها جمع المعطيات وتحليلها وتفسير بياناتها بتفريغ إجابات عينة الدراسة التي تم تحديدها ،كلها عناصر تساعدنا على جمع المعلومات في الميدان ، كل هذه العوامل مجتمعة تعتبر أساسية وضرورية في سيرورة الموضوع وضمان نجاح العمل العلمي وبالتالي الوصول لتحقيق نتائج ذات دلالة علمية ، وعليه نعتبر بأن الدراسة الميدانية الركيزة الأساسية التي نعتمد عليها في إثبات الإطار الإفتراضي لبحثنا إنطلاقا من الجانب النظري ووصولا إلى النتائج المستخلصة من البحث وتعتبر الأدوات المنهجية الوسيلة التي تمكننا من تحقيق أهداف الدراسة.

ثانيا - عرض وتحليل بيانات الدراسة وتقديم تفسير لنتائجها :

2-1- عرض وتحليل بيانات الإستمارات :

2-1-1- عرض وتحليل بيانات الخصائص العامة لعينة الدراسة :

لكل مجتمع دراسة مجموعة خصائص يمتاز بها، وتعتبر ذات قيمة أساسية وثابتة في الدراسة، بحيث هي المدخل الرئيسي لكشف عن مميزات عينة الدراسة المختارة وهي تتمثل في عدة متغيرات منها : الجنس والفئة العمرية، الفئة السوسيومهنية وطبيعة العمل، وهي كلها عوامل متداخلة لها دور هام في تحديد معالم وحدود العينة، ونتعرض إلى تلك المتغيرات بشيء من التفصيل في تحليل الجداول التالية :

جدول رقم (43) يوضح لنا توزيع أفراد العينة في المؤسسة حسب الجنس :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	متغير الجنس
61,46	59	50,00	48	11,45	11	الذكور
38,54	37	31,25	30	07,29	7	الإناث
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

من خلال الجدول التوضيحي الذي يظهر لنا توزيع جنس المبحوثين لأفراد العينة بالمؤسسة العمومية قطنيات الجنوب COTO-SUD بالأغواط، نجد بأن عدد العمال الذكور أكثر من عدد العمال الإناث، بحيث تمثل نسبة الذكور 61,46% بمقابل نسبة الإناث المقدرة 38,54%، كما نجد بأن من بين نسبة الذكور 11,45% من الإطارات، 50,00% من عمال أعوان التحكم، أما بالنسبة لنسبة الإناث فنجد بأن نسبة الإطارات من الإناث تقدر ب 7,29%، ونسبة الإناث من العمال أعوان التحكم فتقدر ب 31,25%.

هذا التفاوت الحاصل في توزيع نسبة جنس المبحوثين له عدة دلالات مرتبطة به نجد بأن " مشاركة المرأة العربية تكتسب في سوق العمل أهمية بالغة نظرا لكون المرأة تشكل جزءا لا يتجزأ من المجتمعات العربية، وبالرغم من تحسن مشاركة المرأة في أسواق العمل العربية خلال العقدين الماضيين، إلا أن نسبة الإناث من إجمالي القوى العاملة ما تزال تتسم بصغر حجمها مقارنة بالذكور، فنجدها مثلا في الجزائر تمثل 11% من اليد العاملة في سوق العمل"<sup>(1)</sup>، وبالرجوع للواقع التنظيمي التشغيلي للمؤسسة نجد بأن العمل في القطاع الإنتاجي خاصة منه الذي يعتمد على النشاط التحويلي بشكل عام، يفضل فيه تشغيل الذكور وهذا ما تدل عليه النسب المرتفعة للذكور في مناصب العمل سواءا الإطارات أو عمال التحكم، ويرجع تضاؤل عدد النساء العاملين في مناصب الإطارات وعمال التحكم لإعتبارات موضوعية تتعلق أساسا بالظروف العائلية وسيطرت الأبوين أو الأزواج، التقاليد والمعتقدات الإجتماعية، طبيعة المنطقة ونمط عيش أهلها وسكانها الذين ينظرون لعمل المرأة تعدي على الواقع والمألوف وتحذ للأعراف والتقاليد وأن حياة المرأة النموذجية ومساهمتها الرئيسية في

1- البنك الدولي، النوع والتنمية في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مشاركة المرأة العربية في سوق العمل، التقرير الإقتصادي العربي الموحد، واشنطن دي سي، الولايات المتحدة الأمريكية، سنة 2003، ص 2.

المجتمع هي في دورها كأم وزوجة في أسرة يعيلها الرجل مع العلم بأن هذا المفهوم بدأ معالمة في الإندثار والزوال ، أيضا نجد كثرة الغيابات والعطل خاصة منها عطلة الأمومة ، وتدني المهارات والخبرات لدى الإناث مقارنة بالذكور، ومتطلبات الزواج والعناية بالأطفال والتي تحد من مشاركتهن في المناوبة والعمل الإضافي، الإختيار الوظيفي للعمل مثل التعليم والصحة والإدارات العمومية، المواجهة المنفردة مع المجتمع بأعرافه التي تقلل من قيمة مشاركة المرأة في العمل والحياة العامة، ولا تسمح لها بحرية الإختيار في القضايا المتعلقة بها كلها أسباب أدت لضعف محدودية مشاركة المرأة في العمل بالمؤسسة . أدت هذه المعتقدات إلى إضعاف إهتمام المرأة بإستقلاليتها الإقتصادية وقللت من أهمية العمل في حياتها، وحصرت قيمتها كمورد رزق لإعالة الأسرة، وليس كفرصة لتنمية مواهبها وقدراتها وتوسيع آفاقها وبلورة شخصيتها، وتعزز هذه النظرة مجموعة من القيود الإجتماعية على نوعية ومجال عملها، والحد من فرصة العمل وإكتساب الخبرات الضرورية، مما يجعل المرأة أقل مرونة في سوق العمل، وهذه ظاهرة معروفة في عالم الشغل عموما حيث يسيطر الرجال، وتبرز الظاهرة بوضوح أكبر عندما يتعلق الأمر بالمناصب السامية في هيكل المؤسسات والتنظيمات بمختلف أنواعها، إنها ظاهرة تعبر أفضل تعبير عن مجتمع رجولي، أبوي تشكل فيه سيطرة الرجل حقيقة لا تقبل المساءلة، وهي أيضا مؤشر عن المسافة الكبيرة التي ينبغي على المجتمع تجاوزها للتخلص من التمييز الرهيب القائم بين الجنسين والذي يتسبب في إهدار كبير لقدرات وموارد المجتمع، إنها مسألة تستدعي التوقف عندها لتحليلها وفهمها والعمل على تجاوزها، وتوعية مجتمعية بأهمية مشاركة المرأة في سوق العمل، وكذلك الحاجة لتقوية ثقتها بذاتها وزيادة مهارتها وكفاءتها ينطلق مفهوم عمل المرأة في هذا الجانب من النظر إلى المرأة بإعتبارها موردا بشريا مهما ينبغي الإستفادة منه في زيادة القدرة الإنتاجية للدولة فتصبح منتجة لا مستهلكة فقط، والإستفادة من المرأة في تنمية الإقتصاد الوطني أمر مرغوب فيه ومتفق عليه.

"القانون رقم 06/82 الصادر في 1982/02/27 المتعلق بعلاقات العمل الفردية، بأن العمال يستفيدون من نفس الحقوق ويخضعون لنفس الواجبات، مهما كان جنسهم وسنهم مادامت مناصب عملهم متساوية وأن إستخدام النساء لا يجوز في أشغال خطيرة أو عديمة النظافة أو مضرّة بالصحة وتحدد قائمة الأشغال أو مناصب العمل، التي يمنع فيها إستخدام النساء، بموجب قرار من الوزير المكلف بالعمل ( المادة 16 من القانون سالف الذكر)"<sup>(1)</sup>.

1- راشد راشد، شرح قانون العمل الجزائري (علاقات العمل الفردية والجماعية) في ضوء النصوص التشريعية الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1985 ص 26، 27 .

جدول رقم (44) يوضح لنا توزيع أفراد العينة في المؤسسة حسب السن الخاص بالفئات العمرية

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	السن
21,87	21	17,70	17	4,16	4	[30 -20]
53,13	51	46,87	45	6,25	6	[40-31]
25,00	24	16,66	16	8,33	8	أكثر من [41]
100	96	81,25	78	18, 75	18	المجموع

من خلال الجدول التوضيحي الذي يظهر لنا توزيع السن الخاص بالفئات العمرية للمبحوثين أفراد العينة بالمؤسسة فنجد بأن : نسبة الشباب هي الغالبة 75,00% للفئة التي تتراوح بين [20 - 40] بإعتبار أنهم من نفس الصنف الشباب لهذا قمنا بدمجها معا، تمثل منها نسبة الإطارات 10,33%، وعمال التحكم 64,67%، مقابل نسبة الكهول أكثر من [41] سنة 25,00%، منها الإطارات 8,33%، وعمال التحكم 16,66% يظهر لنا بأن الفئة الغالبة في المؤسسة والمسيطرة على مناصب العمل هم فئة الشباب وهذا يدخل ضمن سياسة وإهتمامات المؤسسة المستقبلية من خلال البرامج والخطط التي يجب على المؤسسة إتباعها ومن بينها القيام بعمليات الإستخلاف والتوظيف في المناصب الشاغرة التي تكون من نصيب الشباب، كل هذا من أجل السيرورة المتواصلة للمؤسسة وإطالة عمر عمالها الإفتراضي في مناصب العمل .

يعتبر سن العامل مؤشرا عن قابليته للتعلم والتدريب وعن قدرته على العمل و تقديم أداء جيد بحيث كلما كان سنه أصغر كلما كانت قابليته لإكتساب المعارف وإستيعاب معلومات كبيرة وكلما كان أداؤه أحسن، كما أنه يظهر رغبة وقدرة على المسؤولية كبيرتين عند هذا السن مقارنة بمن في سن متأخرة ، فمفهوم الشباب يشير إلى معطى غير ثابت، بل إنه يشير إلى الفئة المتحركة غير ثابتة، شأنها في ذلك شأن الفئات العمرية الأخرى، بل شأن المجتمع ذاته، يقصد بالشباب النشيطين إقتصاديا أو قوة العمل الشابة، مجموع السكان من الشباب القادرين على العمل والراغبين فيه، والذين يكونون في لحظة زمنية معينة إما مشغولين فعليا أو متعطلين ولكنهم يرغبون في العمل ويبحثون عنه بجدية وتعد الفئة العمرية من (18-40) هي الفئة التي لها قدرة الشباب على العمل، وتمثل بيانات قوة العمل الشبابية حجم العرض من قوة العمل الشبابية، ويعد إرتفاع حجم قوة العمل الكلية، وقوة العمل الشبابية مؤشرا هاما عن قدرات المجتمع الإنتاجية، ويدل مؤشر إرتفاع نسبة الشباب النشيطين إقتصاديا في المؤسسة على أهمية الشباب كمورد بشري، يتطلب بذل الجهود الضرورية لتأهيلهم وإعدادهم جيدا من أجل إدماجهم في منظومة العمل، بحيث يمكن إستيعابهم في النشاط الإنتاجي، مع

تهيئة الظروف المؤدية لخلق فرص عمل تتيح تشغيلهم بكامل مهاراتهم، لأن لهم مكانة هامة في مستقبل المؤسسة بما يساهم في تطويرها .

بحيث تحدد المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في العموم على طبيعة النشاطات الممارسة و تؤثر في الوقت نفسه على درجة قابلية أداء وإنجاز الأعمال في مختلف وحدات الإنتاج، ويتدخل السن بوصفه عنصراً مؤثراً في نشاط المؤسسة، تأثير يتجاوز حالة الركود إلى حالة نسبة النشاط (tax deactivate)، فتحليل حالة التحول في بنية و شكل المؤسسة بطريقة دقيقة يقتضي تثبيت بعض المؤشرات ذات العلاقة بطبيعة مناصب العمل، من خلال تحليل مؤشرين هما بنية توزيع اليد العاملة الشابة حسب أقسام ووحدات المؤسسة و الوضعية المهنية للعمال وهذا ما تسعى له المؤسسة هدفاً لها.

جدول رقم (45) يوضح لنا توزيع أفراد العينة في المؤسسة حسب الشهادة المتحصل عليها (المستوى الدراسي) :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	الشهادة المتحصل عليها
13,56	13	10,43	10	3,13	3	تقني
59,37	57	53,12	51	6,25	6	تقني سامي
27,07	26	17,70	17	9,37	9	شهادة جامعية
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

من خلال الجدول التوضيحي الذي يظهر لنا توزيع (المستوى الدراسي) للمبحوثين أفراد العينة في المؤسسة نجد بأن نسبة العمال المتحصلين على شهادة تقني سامي خريجي المعاهد التقنية تراوح 59,37% بمقابل أفراد العينة المتحصلين على الشهادات الجامعية المقدر نسبتهم 27,07% أما العمال المتحصلين على شهادة تقني فنسبتهم تقدر 13,56%، وإذا ما قمنا بتحليل إحصائي لنسب حاملي الشهادات من صنف الإطارات والعمال أعوان التحكم نجد بأن نسبة الإطارات المتحصلين على الشهادات الجامعية أكثر من الشهادات الأخرى بنسبة 9,37%، أما عند العمال أعوان التحكم فنجد أن الأفراد الأكثر تمثيلاً هم من يحملون شهادة تقني سامي بنسبة 53,12% .

وإذا قدمنا حوصلة عن مكونات المؤسسة من العمال المتحصلين على الشهادات باختلافها نلاحظ بأن " الإطارات المسيرة : يمارسون القيادة يكونون طبقة إجتماعية ما بين الرأسماليين الذين يملكون وسائل الإنتاج، والطبقة العاملة يتحكمون في وسائل الإنتاج، ويصبحون الطبقة الوحيدة المسيطرة،

لأنهم سيتحصلون على حق كامل كما أن الأدوار التي تلعبها هذه الفئة، كونها لها معارف تقنية وخبرة وقدرات عالية ويتحكمون في مبادئ التسيير والتنظيم، حيث يسيرون ويراقبون ويتخذون القرارات العامة أو الخاصة .

- الإطارات العادية : ويقتصر دورها على إتخاذ القرارات في ميدان محدد جدا والخضوع للمسؤولين وقراراتهم وهذا حسب السلم الهرمي.

- التقنيون السامون : هم أخصائيون لهم كفاءة، في ميدان محدد بدقة، يتحكمون في علمية الإنتاج ووسائل التكنولوجيا، فهو أجير يملك رصيذا كبيرا من المعارف التقنية، والإدارية والتجارية والمالية، حسب تخصصه في الوظيفة ويتمتع بمكانة خاصة في المؤسسة، ووظيفته الأساسية هي تبني أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>.

هذا الإختلاف والتفاوت في تحصيل الشهادات وتنوعها وتوزعها على التصنيف الوظيفي والفيئات السوسيو مهنية شكلته طبيعة ونشاط المؤسسة بحكم أنها ذات طابع تحويلي إنتاجي، بمعنى أنها تتطلب اليد العاملة ذات التخصص المهني المطلوب لمزاولة النشاط الصناعي، بحيث أن طريقة توزيع المناصب الوظيفية أي مناصب الشغل و التي تستند إلى مفهوم الشغل أو منصب العمل والذي يضم مجموعة من المهام الموكلة إلى الفرد و هو جزء من التنظيم العام للمؤسسة، يسمح بإعتماد مبدأ تقسيم العمل، فكل نشاط جماعي منتج يستلزم القيام بمجموعة من المهام التي يمكن تقسيمها ( توزيعها ) أو تجميعها بطرق مختلفة، لكن هذا المفهوم قد يواجه معوقات تقنية تفرض أحيانا محتوى منصب العمل و عموما فإن هذا المحتوى يتجدد وفقا لمتغيرات تتعلق بأفضلية حاملي الشهادات، وفقا لهذا الطرح فإن المسؤول الأول على المؤسسة يفضل حاملي الشهادات الجامعية في منصب الإطارات وهذا ماتدل عليه النسبة المرتفعة لمن لهم شهادات جامعية في منصب الإطارات بالرغم من ذلك فهم يفتقدون الإحتكاك بالواقع العملي كونهم درسوا نظريا وليس تطبيقيا، على عكس العمال المتحصلين على شهادة تقني سامي الذين هم أيضا لهم مكانة في السلم الهرمي للمؤسسة بالنظر لما يمتلكونه من القدرات و الكفاءات المطلوبة في مناصب العمل، وعليه وفقا لهذا الطرح فإن العنصر الحقيقي لإكتساب هذه الكفاءات هو التكوين الذي تمنحه مراكز التكوين والتمهين، من هنا نجد بأن المؤسسة تهتم أهمية بتوظيف أصحاب الشهادات و المؤهلات تركز بذلك على نظرية رأس المال البشري التي ترى أن التكوين و التعليم العالي المستوى تزود الفرد بالحد الأدنى من القدرات و الكفاءات الفكرية و جزءا من الكفاءات التقنية والمهارية المطلوبة في مناصب العمل .

وتفسير ذلك بأن النخبة المهنية المكونة للمؤسسة تمتلك المستوى التعليمي والقدرات المهنية التي تشكل مهارات فنية تكون المؤسسة في حاجة إليها في وقت معين وفي نشاط ومستوى محدد، والمناصب

1- سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM"، رسالة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، سنة 2007، 2006، ص 31 .

التي تحتلها في مجال أو نشاط معين والمرتبطة أساسا بالمؤهلات العلمية والمهارات الفنية، وهي مصدر إمتيازات لأصحابها تميزهم عن باقي جماعات العمل.

جدول رقم (46) يوضح لنا توزيع أفراد العينة في المؤسسة حسب طبيعة العمل :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	طبيعة العمل
20,83	20	15,62	15	5,20	5	الوظائف الإدارية
59,37	57	50,00	48	9,37	9	قسم الإنتاج النسيج والغزل
19,89	19	15,63	15	4,16	4	قسم الوسائل التجهيز والصيانة
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

من خلال الجدول التوضيحي الذي يظهر لنا توزيع طبيعة العمل للمبحوثين أفراد العينة في المؤسسة نجد بأن العمال في قسم الإنتاج النسيج والغزل أكثر نسبة من العمال المتواجدين في الوحدات والأقسام الأخرى بحيث قدرت نسبتهم 59,37%، بينما نسبة العمال في الوظائف الإدارية 20,83% وقسم الوسائل التجهيز والصيانة تقدر بـ 19,89%، وهي نسب متقاربة فيما بينها، وإذا أردنا معرفة نسبة تمثيل الإطارات في الوحدات والأقسام فنلاحظ بأن نسبتهم الكبيرة سجلت في قسم الإنتاج النسيج والغزل بـ 9,37%، بينما نسبة العمال أعوان التحكم فكانت كبيرة في قسم الإنتاج النسيج والغزل بـ 50,00%، نلاحظ بأن المؤسسة تعتمد على تحقيق ثلاثة أمور تلخص في مايلي : تحقيق أهداف المؤسسة، الوصول لإكتساب التكنولوجيا لإستخدامها في الإنتاج، مؤامة بين الإحتياجات وتوقعات العاملين من الوظائف التي يشغلونها، فالعملية الإنتاجية هي العملية الأولى من عمليات المؤسسة، والتي تعتمد على إستخدام كافة الوسائل وتشتمل على نوعية العاملين، والوسائل المتوفرة للإنتاج، والوسائل الإنتاجية التي لها إرتباط بالعمال، أو الآلات الصناعية، والتي تساهم في الحصول على المنتج النهائي، بحيث أن المؤسسة تسعى لتحقيق تطوير عمالها من خلال مختلف النشاطات الممارسة في إنجاز الأعمال وتأديتها، بحيث يمثل الأفراد العاملين بالمؤسسة وخاصة منهم عمال قسم الإنتاج النسيج والغزل، بحيث تحتاج المؤسسة إلى القوى العاملة و بمختلف الإختصاصات من إداريين و مهندسين و عمال مهارة و عمال غير مهارة و لا يمكن أن تعمل بدونهم، لذلك يجب أن يكون هناك تنسيق بينه وبين قسم الوظائف الإدارية في تحديد الإحتياجات من القوى العاملة الجديدة و تحديد الإحتياجات التدريبية، وبالتالي تنظيم العمل وترشيده مما يمكن من زيادة إنتاجية العمل عن طريق تنظيم جهد العمال وتنظيم العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها عن طريق ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل، وتعد الطريقة المسماة بطريقة «تيلور» إحدى طرائق تنظيم



العمل وترشيده، وتهدف هذه الطريقة إلى زيادة المخرجات من العمل مقارنة بالمدخلات، عن طريق تنظيم طرائق العمل بعدم تضييع العامل وقته بحركات غير مفيدة، وكذلك عن طريق ترتيب الآلات والمعدات والمواد الأولية في مكان العمل على نحو يسمح بإستغلالها الجيد .

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في الممارسة السليمة لمختلف وظائفها الأساسية ويتضح ذلك من الإستخدامات الآتية التي تمارسها المؤسسة والتي تحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر من خلال :

- تخطيط القوى العاملة : فوجود نظام متكامل لتحليل الوظائف يساعد في التحديد السليم لعدد ونوعيات الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف الحالية والمتوقعة وما هي الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف حتى يمكن إتخاذ التدابير اللازمة بتوفير الإحتياجات من قوة العمل سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

- تصميم الوظيفة : يقصد به تحديد طريقة أداء الوظيفة، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، حجم المسؤوليات، الوسائل المستخدمة في أداء الأعمال، وطبيعة العلاقات الموجودة فيها وظروف العمل المحيطة بها.

- توزيع العاملين طبقا للإدارات والوظائف : حيث يتم توزيع عدد العاملين في كل إدارة أو قسم بحسب الوظائف

- توزيع العاملين حسب التخصصات: حيث يوضح توزيع العاملين حسب تخصصاتهم أو الوظائف المعينين فيها، ومدى تطابقها مع الأعمال التي يقومون بها .

- توزيع العاملين حسب التركيب الوظيفي : حيث يمكن توزيع العاملين وفقا لمستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كالمدير ومسؤولي الأقسام والوحدات، الإطارات وعمال التحكم وغيرهم من العمال .

- توزيع العاملين حسب العمر: حيث يمكن توزيع العاملين في المنظمة حسب أعمارهم أو وضعهم ضمن فئات عمرية تتراوح بين الخمس والعشر سنوات في العمل .

- توزيع العاملين حسب التعليم : حيث يمكن توزيع العاملين بالمنظمة حسب المؤهل العلمي.

- توزيع العاملين حسب الخبرة : حيث يمكن توزيع العاملين بالمنظمة وفقا للخبرة العامة أو الخبرة المكتسبة في الوظيفة الحالية.

- توزيع العاملين حسب التدريب : حيث يمكن توزيع العاملين عن طريق عدد الدورات التدريبية التي التحق بها ونوعها ومكان إنعقادها.

- توزيع العاملين حسب أهداف المنظمة : حيث يمكن توزيع العاملين وفقا للمهام التي يؤديونها للتعرف على الوظائف ، وبذلك فالمؤسسة بالإستثمار في المورد البشري الذي يقصد به الإهتمام بالقوى العاملة الحالية و الأخرى الجديدة التي يمكن أن تدخل ضمن مخططات المؤسسة، بهدف خلق قوة عاملة مزودة بالمهارات و القدرات اللازمة لتأدية العمل بكفاءة عالية ، وعليه نجد بأن مقومات نجاح المؤسسة يرتبط بحجم و مستوى كفاءة عناصر الإنتاج الأخرى المتداخلة مع بعضها البعض ، فقدرة

عنصر معين على المشاركة بكفاءة في النشاط الإنتاجي، تتوقف على مستوى كفاءة العناصر الأخرى، فنجد أن إنتاجية عنصر العمل مثلا، تزداد بارتفاع كفاءة رأس المال و عنصر التنظيم، كما أن توافر الأيدي العاملة الماهرة والآلات الحديثة ذات الجودة العالية لا يكفي لبلوغ المستويات المرتفعة لإنتاجية العمل ما لم يتم التنسيق بينهم بطريقة رشيدة وهذا هو دور التنظيم الذي تقوم به إدارة المؤسسة .

جدول رقم (47) يوضح لنا توزيع أفراد العينة بالمؤسسة حسب الأقدمية في العمل :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	الأقدمية في العمل
41,66	40	34,37	33	7,29	7	من [سنة إلى 10]
33,34	32	26,04	25	7,29	7	من [11 إلى 20]
25,00	24	20,83	20	4,16	4	أكثر من [21]
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

من خلال ما نلاحظه في الجدول أعلاه الذي يظهر لنا توزيع أفراد العينة المبحوثين في المؤسسة بحسب أقدميتهم في العمل، بحيث نجد بأن العمال الذي لهم أقدمية تتراوح بين [سنة إلى 10] كانت نسبتهم هي الغالبة 41,66% من أفراد العينة الكلية، بمقابل نسبة 33,34% للعمال الذين لهم أقدمية بين [11 إلى 20] سنة، أما بالنسبة للعمال الذين لهم أكثر من [21] سنة من العمل فكانت نسبتهم 25,00%. هذه المعطيات التوضيحية تؤكد على أن الفئة الغالبة في المؤسسة من العمال الذين لهم أقدمية أقل من 10 سنوات في الخدمة الفعلية بالمؤسسة وهذه تعتبر فعلا فترة قصيرة لإكتساب الخبرة الضرورية لتأدية المهام والقيام بالأعمال، ولكن لا يعني ذلك بأن العمال أقل من 10 سنوات عمل ليس لهم الدراية والكفاية بتسيير أمور العمل، يرجع هذا الإختلاف إلى عوامل أخرى منها :

- من أهداف الشركة تحقيق الأرباح وبالتالي عدم إهتمامها بأقدمية العمال بقدر إهتمامها بكيفية إنجاز وأداء المهام والأعمال .
- الأهتمام بالإنجاز أكثر أهمية من الخبرة العملية بحد ذاتها من خلال عملية الإنتاج وتزويد العملاء والزبائن بمتطلباتهم .
- الترقية في المناصب الوظيفية .
- سياسة التوظيف الإنتقائية للعمال بحسب المؤهلات والقدرات والمهارات المكتسبة سابقا .
- حركية دوران العمل الإستقالة والإنقطاع عن العمل .

لا يعني هذا بأن العمال في المؤسسة ليس لديهم أقدمية لا يعتبرون من العمال الذين لهم خبرة في مجال أعمالهم، فالخبرة هي إكتساب المهارة في شيء ما يجعل صاحبها يقوم بنفس العمل ولكن في وقت أقل و بدقة عالية، فالمؤسسة تحاول الحصول على عمال بإستطاعتهم تنفيذ المطلوب منهم في

الوقت المحدد، فالتأخير في إنجاز أي عمل مطلوب هو تأخير في إنجاز الأهداف، وهذا بحد ذاته خسارة فعلية، وأحد العوامل الأساسية في التغلب على هذه المعضلة بين الخبرة والأقدمية في الوظيفة " بالتقدير المحتمل أن تحصل عليه في العمل الذي يظهر في طريقة تعاملك مع الأمور، وحماسك، ومراعاتك لأخلاقيات المهنة، ومهارات التواصل، والرغبة في المعرفة ونوعية المشاركة في العمل ورغبتك في التعلم، ومعرفتك بالمؤسسة والدور الذي تقوم به "(1) هذا أغلب ما إتفق عليه من طرف العمال الذين ليس لهم خبرة كافية وأقدمية في العمل .

وفي تصريح أخر لبعض العمال من الإطارات وأعوان التحكم حول موضوع الخبرة والأقدمية في العمل كانت إجابتهم : بأنهم يبذلون جهدا فائقا في الوظيفة، وسيحرصون على تعلم جميع تفاصيل الوظيفة ومتطلباتها، وهو ما يرجع جزئيا إلى الرغبة في نيل إعجاب وتقدير الآخرين والتعلم منهم، إذ أن أعباء الوظيفة الجديدة كبيرة وعدم الإلمام بها قد يحدث طوارئ في المؤسسة، ولكن هذه النتيجة ليست أمرا مرجحا بشكل كبير إذا تم توجيههم ومساعدتهم في الإتجاه الصحيح .

فالمؤسسة بالرغم من عوامل نقص الخبرة لبعض عمالها إلا أنها تقوم بمجهودات كبيرة لتعويض تلك النقص في حجم خبرة وأقدمية عمالها بالأساليب الحديثة والتطورات المستجدة والتي منها :

التدريب والتطوير والتأهيل ( تكوين )، وهو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات التي تؤدي الى رفع المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية وإتقان، مما يؤدي الى زيادة جودة العمل وتقليل الخسائر وتقليص الوقت في الإشراف على كافة التفاصيل وتعميق المعرفة المتخصصة، للجميع لإكتساب الخبرة لهم بشكل صحيح والرفع من مستوى الخبرة للعمال يحتاج الى فهم الظروف السائدة في كل إختصاص والبيئة التي يعمل في إطارها العمال .

### 2-1-2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الأولى :

جدول رقم (48) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة في المؤسسة حسب أهمية عملية التدريب :

المجموع	قسم الوسائل		قسم الإنتاج		الوظائف الإدارية		طبيعة العمل	
	ك	%	ك	%	ك	%		
79,16	76	13,56	13	48,95	47	16,66	16	نعم مهمة
15,62	15	5,20	5	7,29	7	3,13	3	غير مهمة
5,22	5	1,04	1	3,13	3	1,04	1	أحيانا
100	96	19,89	19	59,38	57	20,83	20	المجموع

1- بعض من تصريح العمال الإطارات أو عمال التحكم في جلسة مقابلة عادية أجريت معهم موضوعها الخبرة والأقدمية، بتاريخ 12 ماي 2019 على الساعة 11 صباحا في مقر المؤسسة .

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول مضمون إهتمامهم بالتدريب من عدم إهتمامهم به بدلالة طبيعة العمل الممارس في المؤسسة، بحيث كانت الإجابات الغالبة هي التي تؤكد على أهمية عملية التدريب بنسبة 79,16%، بمقابل نسبة 15,62% عدم أهميته، أما العمال الذين كان موقفهم يتراوح ما بين الأهمية من عدمها فسجلت لهم نسبة 5,22%، وبالرجوع للنسب المسجلة بدلالة طبيعة العمل، نجد بأن قسم النسيج والغزل هو الذي سجلت به نسبة عالية من الإستجابة الإيجابية للإهتمام بالتدريب بنسبة 48,95% أمام قسم الوظائف الإدارية 16,66%، وقسم الوسائل التجهيز والصيانة 13,56%، يدل هذا على الإهتمام الكبير من طرف العمال بعملية التدريب، وخاصة منهم عمال قسم الإنتاج الغزل والنسيج بإعتباره أنه قسم تتم فيه أغلب الأعمال الحيوية والضرورية للمؤسسة بحيث أن عمال هذا القسم يسعون لتحسين مستواهم المهني والتشغيلي وتحقيق متطلبات تحويل الموارد إلى منتوجات وعلية تسعى المؤسسة إلى الإهتمام أكثر بعمال هذا القسم مع قسم الوسائل التجهيز والصيانة الذي هو كذلك يهتم عماله بالتدريب لمواكبة الحصول على الكفاءة والمهارة الضرورية للقيام بأعمال الصيانة والتصليح، إلى جانب قسم الوظائف الإدارية الذي يهتم العمال بالتدريب من أجل الحصول على الإمتيازات والتي منها الترقية والمكافئات .

والملاحظ أيضا بأن التدريب في المؤسسة يشكل أحد أهم المداخل الرئيسية في إعداد مواردها البشرية، وتطوير كفاءتهم، من هذا المنطلق أدركت المؤسسة بأن التدريب هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى إكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها العمال، والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصهم في مجال عملهم، وتحديد الإتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى تقويم السلوك وضرورته لزيادة معدل كفاءتهم في الأداء، ولهذا فإن المؤسسة تهتم بتدريب العاملين فيها، أو الراغبين في الإنضمام إليها، وذلك لرفع قدراتهم وتأهيلهم للإسهام بشكل واضح في الارتقاء بأدائها وأدائهم الفعلي في العمل .

نستنتج من ذلك أن إهتمام العمال بعملية التدريب بإختلاف تصنيفهم الوظيفي وطبيعة أعمالهم يرجع إلى الإجراءات التي تتبعها المؤسسة في ترغيب العمال بالقيام بعملية التدريب من خلال عدة أمور تتمثل في مايلي :

- زيادة إدراك العامل لقيمة العمل والتفاعل بين زملائه في العمل وإتجاه رؤسائه .
- أهمية تكييف الفرد في عمله وعلاقات العمل المحيطة به .
- تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك بتسهيل أمور عملهم وزيادة تحفيزهم .
- التعرف على ميولهم النفسية وتحقيق رغباتهم وإحتياجاتهم في العمل .
- تزويد العاملين بالبيئة الملائمة للعمل.
- التعرف على شعور الأفراد إتجاه الأعمال التي يحبون القيام بها والأعمال التي لا يحبون القيام بها.
- العمل على التخلص من المعوقات النفسية وترسيخ شعور الأفراد بإهتمام الإدارة بهم.
- إشاعة مناخ ملائم من الثقة والإحترام والتقدير المتبادل بين العمال والمسؤولين .

هذه العناصر الأساسية هي التي كانت من أسباب إهتمام العمال بعملية التدريب وهذا ماتم ملاحظته عندما قمنا بالدراسة الميدانية والمعاينة في المؤسسة، بحيث أكدنا بأن المؤسسة من خلال إدارتها العليا ممثلة في المدير ومسؤولي الأقسام تقوم بعمل كبير من أجل أن تستفيد المؤسسة والعمال من التدريب بإعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب بإكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي و هو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلا عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للترقية في المناصب والوظائف في مسارات حياته الوظيفية والمهنية .

جدول رقم (49) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب عدد المرات التي تدرب فيها العمال :

الأقدمية		[سنة إلى 10]		[11 إلى 20]		أكثر من [21]		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
6	6,25	8	8,33	2	2,08	16	16,66	32	41,66
10	10,41	9	9,37	5	5,22	24	25,00	48	60,00
24	25,00	15	15,64	17	17,70	56	58,34	96	100
40	41,66	32	33,34	24	25,00	96	100		

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول عدد المرات التي إستفاد فيها العمال من التدريب بدلالة الأقدمية في العمل، وما نلاحظه هو تسجيل نسبة 58,34% إستفاد فيها العمال أكثر من ثلاث مرات تدريب في مساره المهني لحد الآن، وكانت فيئة العمال أقل من [10] سنوات عمل في المؤسسة هم الأكثر إستفادة من العمال الآخرين، والذين إستفادوا مرتين بنسبة 25,00%، مرة واحدة من التدريب بنسبة 16,66%، بحيث نجد بأن العمال الذين لهم إستفادة مرتين كانوا من فيئة أقل من [10] سنوات عمل في المؤسسة بنسبة 10,41%، ثم فيئة العمال من [11 إلى 20] سنة أقدمية بنسبة 8,33%، هذا الإختلاف والتفاوت في نسبة الإستفادة من عدد مرات التدريب يرجع لتركيز المؤسسة على الفئات التي تعتبر حديثة وجديدة بأمور العمل ومتطلباته، أكثر من الفئات الأخرى، كما نلاحظ أيضا بأن الإتجاه العام للمنحني التدريب يكون تصاعدي من حيث عدد المرات التدريب أكثر من ثلاث مرات في الفئات المهنية ذات الأقدمية أقل من 10 سنوات بالمقارنة مع الفئات الأخرى، وما إن يصل العامل ويتجاوز أقدمية 10 سنوات يبدأ منحني التدريب والتراجع والإنحصار بمعدل تدريب مرتين ومرة واحدة، عندما يصل لأقدمية العمال ما بين 11 سنة وأكثر من 21 سنة، لأن العمال تتحكم فيهم عوامل الترقية والتحويل من وظيفة إلى أخرى والنشاط الممارس .

تظهر لنا قيم مؤشر العمالة المستفيدة من التدريب، إهتماما المؤسسة بتدريب أكبر عدد من العاملين خلال هذه الفترة، إذ أن إدارة المؤسسة تنتهج سياسة التدريب والتأهيل القصير المدة بهدف التغلب

على بعض القصور المسجل في أداء العاملين، وهذا إستجابة لمتطلبات الأداء الظرفي للعمال، وعليه فإن المؤسسة تقوم بعملية تحليل للقوي العاملة وإحتياجاتهم للتدريب وفقا لما يلي :

- تحليل العمل و المهام : يفيد تحليل مناصب العمل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف، وتلك التي تحتاج إلى تدريب، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الإحتياجات التدريبية، ويتناول تحليل مناصب العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة لكل وظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال معدات وآلات جديدة ثم المهارات المطلوبة لأداء العمل، وما هي تلك المهارات الجديدة المطلوبة لأداء عمل ما على ضوء التغيرات المتلاحقة.

- تحليل الأفراد : يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من حيث قدراته الفنية العلمية والعملية، مؤهلاته، دوافعه وإتجاهاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي، قدرته على الإتصال ومدى إنسجامه مع الآخرين وهذا للتأكد من أن كل هذه القدرات والصفات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في عمله الحالي، أو المتوقع أن يشغله مستقبلا، وهذا ما يستوجب توفير وصف لكل وظيفة لدى المنظمة بالإعتماد على الطرق الإحصائية والتي من بينها : حساب معدل الإستفادة من التدريب: يقيس هذا المؤشر مدى تغطية أنشطة التدريب لمجموع العاملين داخل المؤسسة في سنة معينة، و يعطى بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل الإستفادة من التدريب} = \frac{\text{عدد المستفيدين من التدريب}}{\text{متوسط العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة}}$$

فترة التدريب : يعطى لنا هذا المؤشر فكرة عن إنتهاج المؤسسة للتدريب القصير أو طويل المدة ويعطى بالعلاقة التالية :

$$\text{فترة ومدة التدريب} = \frac{\text{عدد ساعات التدريب المرجحة بعدد المستفيدين}}{\text{عدد العاملين المستفيدين من التدريب}}$$

جدول رقم (50) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب مكان التدريب ومن قام بتدريب العمال في المؤسسة :

المجموع		خبراء خارجيين		خبراء داخليين		المسؤول عن التدريب
%	ك	%	ك	%	ك	مكان التدريب
45,83	44	14,58	14	31,25	30	داخل المؤسسة
54,16	52	39,58	38	14,58	14	خارج المؤسسة
100	96	54,16	52	45,83	44	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول مكان التدريب بدلالة من قام بتدريب المتدربين من الخبراء الخارجيين أو الداخليين، بحيث وجدنا بأنه يوجد تقارب بين النسب المسجلة بين مكان التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، من خلال أن نسبة 54,16% كانت للتدريب خارج المؤسسة، بمقابل 45,83% للتدريب داخل المؤسسة، وإذا قمنا بتحليل هذه النسب إلى معرفة من قام بعملية التدريب داخل المؤسسة أو خارجها نجد بأن التدريب عندما يكون داخل المؤسسة يقوم به خبراء من داخل المؤسسة وهذا ما تدل عليه نسبة 31,25% التي توضح من هم الخبراء الذين يقومون بالتدريب داخل المؤسسة، بينما يكون التدريب خارج المؤسسة فيقوم به خبراء من خارج المؤسسة بنسبة 39,58%. هذه المعطيات والنسب المختلفة يرجع للأساس إلى

أن المؤسسة تعتمد في تدريب مواردها البشرية على نوعين من التدريب الداخلي في مكان العمل بإشراف خبراء من العمال الذين لهم تجارب عملية ومعارف علمية، والتدريب الخارجي خارج مكان العمل بوجود خبراء من خارج المؤسسة، ويفسر ذلك بأن التدريب الداخلي الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم أو مرؤوسهم له فوائد كثيرة، تعتمد المؤسسة على أساس فردي أو ضمن مجموعة من العاملين تعقد لهم دورات و إجتماعات ينتسبون إليها بحيث أنه موجه لتدريب العاملين الجدد : فالعامل الجديد في العمل يكون غير مدركا لأمر العمل، وهذا ما يدعو إلى إتخاذ إجراءات تكفل إستقبال العاملين الجدد وتوجيههم وتوجيههم يشعرون بالطمأنينة، وبدخلهم الإحساس بأنهم ملحقون بإدارة يتوقف نجاحها وحسن سيرها في المستقبل على مقدار ما يقومون به من جهد، وما يؤدون من خدمات، ومنه كان التدريب الداخلي ضروريا للفرد الجديد بهدف زيادة قدرته الإنتاجية وتوسيع مفاهيمه حول العمل ، ومن فوائد التدريب الداخلي :

تنمية مهارات المدرب والمتدرب ويقوي العلاقة بينهما إذا تم بطريقة سليمة، ويكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المؤسسة ومشاكلها، والمدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرصا على تنمية مهارات المتدربين، ويتميز هذا التدريب أنه يتم وفقا لتخطيط الإدارة من حيث إعداد المتدربين ومكان التدريب ومن يدرهم بإختيارها للعمال الذين لهم قدرات عالية على تدريب العمال سواء لهم الخبرة والتجربة أو العلم والمعرفة، يكون هذا التدريب تحت رقابتها وإشرافها المباشر، أما التدريب الخارجي

فتلجأ له المؤسسة لتدريب العاملين القائمين بالعمل إلى جانب تدريب العاملين الذين يقومون بأعمال ذات طبيعة ونشاط متنوع يتطلب التدريب على طريقة تأديته وإنجازه، وعليه يتوقف نجاح أو فشل التنظيم في تأدية رسالته، فقيام العامل بأداء عمل مدة طويلة لا يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة، وقد يرجع الفشل في الوصول إلى مستوى معين من الأداء إلى عدة أسباب لا يمكن علاجها إلا بالتدريب، وقد تؤدي الضرورة تدريب العاملين القائمين بالعمل، نتيجة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطرأ على الأعمال، مما يتطلب تدريباً متواصلاً للمواكبة هذا التطور.

وللتدريب أثناء الخدمة الفعلية أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للعامل من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد تمكنا في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، نستنتج بأن المؤسسة تقوم بهذين النوعين من التدريب المتكاملين من أجل التعرف على حاجات العمل، التعرف على المهارات والتدريب المطلوب لكل وظيفة، التعرف على المهارات المطلوبة للقيام بالوظيفة، مقارنة المهارات المطلوبة بمستوى المهارة الحالية لمن سيقومون بالوظيفة، التعرف على من يتأثرون بالتدريب، التعرف على نوع التدريب الذي تحتاج إليه كل مجموعة من الموظفين على حدى .

جدول رقم (51) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب كيفية إستفادة العمال من عملية التدريب في المؤسسة :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	إستفادة العمال من عملية التدريب
16,66	16	11,45	11	5,22	5	جميع العمال
20,83	20	19,89	19	1,04	1	إختيار بعض من العمال
53,12	51	42,70	41	10,41	10	على حسب إحتياجات المؤسسة
9,37	9	7,29	7	2,08	2	العمال الجدد فقط
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول طريقة إستفادة العمال من عملية التدريب في المؤسسة، بحيث نجد بأن أكبر نسبة كانت 53,12% إختارت إحتياجات المؤسسة، بمقابل نسبة 20,83% لإختيار بعض العمال، ونسبة 16,66% إختارت جميع العمال، وإذا تمعنا في المعطيات التي أفرزتها إجابات المستجوبين نلاحظ بأن فيئتي الإطارات والعمال أعوان التحكم كانت إجاباتهم على أن المؤسسة تختار التدريب بحسب إحتياجاتها بنسبة 10,41%، و42,70% على التوالي .



تعتبر معرفة الإحتياجات التدريبية للمؤسسة من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق هدفه، فكلما أمكن التعرف عليها وتحديدها، كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة أداء العاملين عن طريق التدريب، والإحتياجات التدريبية تمثل المعارف والمهارات التي ينبغي تزويد الفرد بها لإحداث التغييرات التي يتطلبها أداء الوظيفة الحالية والمستقبلية المتوقعة منه، فأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال تحليل المؤسسة الذي يقصد به تحليل الهيكل التنظيمي للعمل وسياسات وأهداف المؤسسة بقصد التعرف على الأهداف، والموارد المتاحة لها وتحديد المشكلات والمعوقات بهدف تحديد الحاجات التدريبية .

ما نلاحظه من المعطيات التي تم الحصول عليها من عند مسؤولي المؤسسة محل الدراسة هو سعيها الدائم للبحث والتقصي عن إحتياجاتها الضرورية والتي منها قيامها بعمليات تحليل على عدة مستويات تتمثل في :

- تحليل إحتياجات المؤسسة بتحديد الوحدات التنظيمية والأقسام الإنتاجية المستهدفة من التدريب
  - تحليل إحتياجاتها الوظيفية بتحديد محتويات برامج التدريب لتحسين الأداء الوظيفي .
  - تحليل إحتياجاتها من العاملين في المؤسسة بتحديد المهارات والمعارف والقدرات الواجب تدريبها
  - كما أن المؤسسة محل الدراسة من خلال إختيار لبعض من عمالها نتيجة لسياستها المبرمجة والهادفة إلى :- تنوع إحتياجاتها التي تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات التي لدى بعض العمال فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها .
  - تنوع إحتياجاتها التي تتعلق بزيادة تطوير وتعديل المهارات و القدرات لبعض العمال فيما يتعلق بأساليب الأداء .
  - تنوع إحتياجاتها التي تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض العمال أو الجماعات في المؤسسة .
- مدركة لما تقوم به ومخطط له، فمعرفة الإحتياجات يساعدها على توجيه الموارد المتاحة لها خاصة منها الموارد البشرية، إلى المجالات التي ستساهم بأكبر شكل ممكن في تطوير العاملين، وتعزيز الروح المعنوية والأداء التنظيمي، على المعرفة والمهارات المناسبة حتى يكونوا قادرين على القيام بعملهم على نحو فعال وبكفاءة عالية، قد تكون هناك حاجة إلى التدريب عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المطلوب والأداء الحالي، والسبب في ذلك هو عدم وجود المهارات أو المعرفة المطلوبة في المؤسسة .
- نستنتج من ذلك بأن المؤسسة ونتيجة لنشاطها الممارس تدرك وتعرف إحتياجاتها الضرورية من الموارد البشرية التي يجب توفيرها لأداء الأعمال بكل واقعية، وعليه تسعى جاهدة لتوفيرها وتدعيمها أي الموارد البشرية، بقيامها بعملية التدريب لمواردها البشرية وفقا لما تحتاجه وما هو متوقع منهم وبهذا تكون حصلت على إرتباط بين هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فإنخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لإتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الإنخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة .

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لإنجاز مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح، بتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد العاملين ومتطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه، وهذا مهتم به المؤسسة محل البحث .

جدول رقم (52) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب نوعية التدريب الذي قام به العاملين

المجموع	قسم الوسائل التجهيز والصيانة		قسم الإنتاج النسيج والغزل		الوظائف الإدارية		طبيعة العمل	
	ك	%	ك	%	ك	%		
11,45	11	0	0	6,25	6	5,22	5	نوعية التدريب
14,58	14	1,04	1	9,37	9	4,16	4	تدريب إداري
30,20	29	7,29	7	16,66	16	6,25	6	تدريب إشرافي
34,37	33	10,41	10	19,89	19	4,16	4	تدريب تخصصي فني
9,37	9	1,04	1	7,29	7	1,04	1	تدريب مهاري
100	96	19,89	19	59,38	57	20,83	20	تدريب سلوكي
								المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول نوعية التدريب الذي إستفاد منه العمال بالمؤسسة بدلالة طبيعة العمل الممارس، بحيث وجدنا بأن التدريب المهاري أو ما يعرف بإكتساب مهارات أداء العمل إستحوذ على نسبة 34,37% ثم يليه التدريب التخصصي الفني بنسبة 30,20%، وبمقابل ذلك كان للتدريب الإشرافي والإداري نصيب من إجابات المستجوبين أفراد العينة بنسبة 14,58%، 11,45% على التوالي، أما بالنسبة للتدريب السلوكي أو ما يعرف بتعديل السلوك وتوجيهه للعمل سجل نسبة 9,37%، والأمر الملاحظ في كل هذا هو التفاوت الحاصل في إجابات العمال بإختلاف مناصب عملهم بدلالة نوعية التدريب المتحصل عليه من خلال النسب المسجلة وفق طبيعة العمل الممارس، بحيث وجدنا بأن عمال الوظائف الإدارية يركز تدريبهم على التدريب التخصصي الفني بنسبة 6,25%، أما العمال في قسم الإنتاج النسيج والغزل، قسم الوسائل التجهيز والصيانة، نسبة إختيارهم للتدريب المهاري كانت على التوالي 19,89%، 10,41% وهذا يرجع بالأساس للتنوع والإختلاف في طبيعة عمل وإختصاصات العمال داخل المؤسسة محل البحث وعليه فالمؤسسة تهدف إلى سياسة ربط المهارات بالإنتاجية بالنظر لطبيعة نشاطها، فإن عملية تطوير المهارات من أجل الإنتاجية، تجعل من المؤسسة تهتم بتحديد نوع التدريب وفق خصائص معينة لكل قسم من أقسامها ووحداتها، وحسب طريقة محددة من أجل إكتساب الأفراد لخبرات معينة، فالمؤسسة تدرك أهمية التدريب

التخصصي والذي يتضمن التدريب على إكتساب معارف ومهارات تنفيذ المهام الفنية والمهنية، يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيك، الصيانة وغيرها من الأعمال الإنتاجية، وهذا ما تم ملاحظته من خلال إجابة العمال في قسم الإنتاج والوسائل بحيث كانت نسبة إجاباتهم علي التدريب التخصصي مرتفعة بحكم أنهم فعلا تم تدريبهم على هذا النوع من التدريب، بحيث يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى المهني المختلف، الذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسؤولين على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، بالنظر لأن الأساليب والمعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر.

أما التدريب الإداري والإشرافي يهدف إلى تنمية الكفاءة والقدرات نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية لمواكبة التطورات البيئية والتنظيمية، يتضمن إكتساب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية الضرورية لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية في الإدارة الوسطي أو العليا من المؤسسة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال .

فالمؤسسة من أجل الوصول إلى تدريب فعال، يلبي طموحات العمال ويحقق رغبات أفرادها العاملين تتخذ من توفير بعض المعطيات الضرورية في واقعها التنظيمي وسائل مساعدة لنجاح التدريب منها :

- تلبية الطلب على المهارات من حيث الملائمة والتنوعية وهذا ما تسعى له المؤسسة بتطوير مهارات ملائمة وتشجيع التعلم المتواصل، وتوفير مستويات عالية من الكفاءات ونسبة من العمال الماهرين لتحقيق التكافؤ بين عرض المهارات والطلب عليها، بالعمل على تلبية طلبات العمال الذين لهم الأهمية في التدريب لهذا الغرض، فتوفير المهارات يساهم في الإنتاجية والقابلية للإستخدام والعمل .
- التكيف والتلائم مع المتغيرات، نتيجة التغيرات الخارجية تؤدي بالمؤسسة إلى الإحتياط من تأثيراتها السلبية بإعداد مخزون من المهارات، بحيث يشكل تحسين المهارات وإعادة تدريب العمال وتجديد مهاراتهم عناصر أساسية في سياسات المؤسسة، والتسير الجيد لتلك العناصر يحدث مؤامة بين متطلبات التغير والتكيف معه .

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة محل البحث ومن خلال تفعيل نوعين من التدريب وهما التدريب التخصصي الفني الموجه خصيصا لعمال قسم الإنتاج بوحدتيه الغزل والنسيج وقسم الوسائل بوحدتيه التجهيز والصيانة، بالنظر لطبيعة نشاط والعمل الممارس داخل هذين القسمين الذين يعتبران مركز المؤسسة المالي والإنتاجي، بحيث أن العملية التدريبية بتوجيهها وتوجيهها صحيحا يؤدي ذلك لإكتساب العمال مهارات العمل والممارسة الفعلية وبالتالي نجاحهم ونجاح المؤسسة، أما النوع الثاني من التدريب وهو الإداري والإشرافي فهو موجه للعمال في الوظائف الإشرافية والإدارية التي تستخدم فيه أساليب متابعة أنشطة العمال وتوفير لهم الضروريات من أجل القيام بأعمالهم وفق متطلبات النشاط الإنتاجي في المؤسسة .

جدول رقم (53) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب الإعتبارات التي يتم على أساسها التدريب بالمؤسسة :

المجموع		العمال التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	إعتبارات التدريب
29,16	28	27,07	26	2,08	2	على حسب الشهادة المتحصل عليها
51,04	49	40,62	39	10,41	10	على حسب طبيعة العمل
6,25	6	4,16	4	2,08	2	على حسب الفئة العمرية السن
3,13	3	2,08	27	1,04	1	على حسب النوع ذكر أو أنثى
10,41	10	7,29	7	3,13	3	على حسب الأقدمية
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول الإعتبارات التي يتم على أساسها التدريب بالمؤسسة بحيث تم تسجيل إجابات تمثل توجه العمال أفراد العينة إلى الإجابة على أن التدريب يتحدد وفق أهمية طبيعة العمل في المؤسسة بنسبة 51,04%، بمقابل 29,16% من إجابة العمال لصالح الشهادة المتحصل عليها، كما نجد بأن هناك توافق وإجماع بين فيئتي الإطارات وعمال أعوان التحكم على أن التدريب في المؤسسة يخضع لإعتبارات طبيعة العمل في المؤسسة وهذا ماتدل عليه النسب المسجلة على التوالي من إجابات المستجوبين أفراد العينة 10,41%، 40,62%، بحيث يعتبر ملائمة التدريب مع طبع العمل بما يتوافق مع مؤهلات الأفراد العاملين ومناصبهم الوظيفية في المؤسسة من أهم عناصر وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بحيث أنها تساهم في الواجبات المهنية ومسؤولياتها، والمعارف، والمهارات، والقدرات اللازمة لأدائها، فقبل تعيين العامل في مهنة معينة أو تدريبه عليها، وقبل تقييم أدائه، فمن الضروري معرفة ما تتضمنه أو تشتمل عليه وظيفته، يؤدي بطريقة مباشرة إلى إنجاز عدد من الواجبات الأخرى المهمة ويطلق على المهام أحيانا الأعباء أو المسؤوليات أو إختصاصات، والقصد من ذلك تحديد الأنشطة المكونة للمهام الوظيفية، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة .

فالمؤسسة محل البحث ومن خلال إجابات المبحوثين تهدف من تدريب عمالها وفقا لما تحتاجه مناصب عملهم وطبيعة نشاطهم الإنتاجي أو الإداري، فإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وبحكم مسؤوليتها المباشرة على التدريب، تقوم بتحديد الوظائف ومناصب العمل التي يجب إتمام التدريب فيها، بتصميم الوظائف من واقع المعلومات من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة .

- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف (الإختيار، التعيين، الترفيه، النقل تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم .

- يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف وتقييم أدائه  
- تعتبر الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية .  
نستنتج بأن ارتباط طبيعة العمل مع التدريب كما هو حاصل في المؤسسة وجعله من متطلبات الوظيفة بما يتماشى ومكتسبات الأفراد العاملين وما لهم من مستويات علمية ومعرفية من خلال الشهادات المتحصل عليها باختلافها وتنوعها ماهو إلا أمر ضروري، يحدث مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على الإحتياجات المطلوبة لسد العجز في المناصب الوظيفية، وللتغلب على المشاكل التي تعترض السير الحسن للعمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج وحسن أداء العاملين، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهارتهم، وتحسين إتجاهاتهم لأن التدريب بهذا الشكل مضمونا ومستوى ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاية الإنتاجية الفعلية .  
يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن وهذا يتطلب رسم سياسة تدريبية تأخذ في إعتبارها تحديد الفئيات المستهدفة ونوع التدريب ومكانه وزمانه، تبدأ من الإستقطاب والإختيار والتعيين والتوظيف والتدريب ووضع العمال في مناصبهم وفق مؤهلاتهم ومقدراتهم ومستواهم، بما يتأقلم ومناصب عملهم وبذلك تعتبر المؤشر الصحيح لنجاح المؤسسة وبقائها، وهذا ما تقوم به المؤسسة محل البحث .

جدول رقم (54) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب متطلبات عملية التدريب في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	متطلبات عملية التدريب
18,75	18	14,58	14	4,16	4	بالتحفيز المالي والمعنوي
29,16	28	23,95	23	5,22	5	بالتعلم وإكتساب المهارات
13,56	13	10,41	10	3,13	3	بالإتصال المباشر والتشجيع من المسؤولين
38,54	37	32,29	31	6,25	6	بتوفير برامج عملية التدريب المناسبة
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول متطلبات عملية التدريب في المؤسسة من خلال ما تم توفيره من طرف المؤسسة لعمالها من أجل القيام بعملية التدريب ترغيبا أو ترهيبا، فنجد بأن الإتجاه العام حدد لنا نسبة 38,54% من إجابات العمال الإطارات وعمال أعوان التحكم إلى توفير المؤسسة لمجموعة من البرامج التدريبية المناسبة، بمقابل تسجيل نسبة 29,16% لرغبة العمال أنفسهم في التعلم وإكتساب المهارات المطلوبة لأداء الأعمال، وفي المقابل منه نجد بأن التحفيز المالي

الذي تتبعه المؤسسة لترغيب عمالها وتوجيههم لعملية التدريب بنسبة 18,75%، كما أن المؤسسة من بين وسائلها التي تجسدها إتجاه عمالها من أجل التدريب يتمثل في الإتصال المباشر بهم بواسطة قنوات الإتصال المتاحة تشجيعهم معنويا وهذا متدل عليه نسبة 13,56% .

كل هذه المعطيات تدل على توجه واحد وهو سعي المؤسسة لترسيخ التدريب في عمالها ثقافة تنظيمية بمقابل تحفيزي وهذا ما تم ملاحظته في الواقع التنظيمي بالمؤسسة من خلال قيامها بتوفير برامج ذات أبعاد تنموية فكرية وعملية ن والتحفيز الذي تقوم به المالي والمعنوي ومباشرة الإتصال بهم بالإلتقاء بهم في جلسات قبل التدريب وبعده .

وما يلاحظ على أن المؤسسة تتخذ من فهم متطلبات عمالها هدفا لها، بإتباعها لعدة أساليب من أجل القيام بعملية التدريب بمعناها الشمولي المتكامل، فتركيز المؤسسة على هذه العناصر المهمة عند قيامها بالإعداد للتدريب ستعمل على تعزيز القدرات والجهود لدى العاملين ومن ثم الوصول إلى الهدف الأساسي وهو النجاح وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وزيادة رضى العملاء والزبائن من جهة أخرى، ومن ثم زيادة الولاء والالتزام للعاملين في العمل داخل المؤسسة .

وتفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد منظومة التدريب الحديثة التي هي مجموعة من الأدوات والأساليب والخبرات التي تستخدم لتدريب الأفراد، في مختلف المجالات، بطريقة إقتصادية ودقيقة، للوصول بهؤلاء الأفراد إلى مستوى معين من الكفاءة في الأداء، مع توفير الوقت والتكاليف والجهد، ويتطلب بناء هذه المنظومة خلق الموارد البشرية القادرة على إستخدام أساليب التدريب الحديثة، وتطبيق أساليب الإدارة بحيث تكون لها القدرة على بناء وتطوير الأساليب وفق الإحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات عمليات أداء الأعمال، وتنمية تكيف العامل مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته من ناحية أخرى.

نستطيع القول بأن فاعلية التدريب تكمن في الكم النوعي والكيفي لثقافة المؤسسة ومدى إدراكها لأبعاد الدور الذي يقوم به التدريب، فكلما أدركت المؤسسة الدور الكبير للتدريب وفهم وإستيعاب بأنه لم يعد أداة تطويرية لمهارات العاملين و الإدارات فحسب بل خيارا إستراتيجيا للإستثمار في الإنسان كأهم عنصر من عناصر الإنتاج والتنمية البشرية المستدامة .

جدول رقم (55) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب أهداف القيام بعملية التدريب في المؤسسة

المجموع		أكثر من [21]		[11 إلى 20]		[سنة إلى 10]		الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أهداف القيام بعملية التدريب
7,29	7	1,04	1	2,08	2	4,16	4	حل مشاكل العمل
16,66	16	3,13	3	4,16	4	9,37	9	تعديل السلوك والإتجاهات
28,12	27	6,25	6	14,58	14	7,29	7	إكتساب المهارات والقدرات العملية
35,41	34	11,45	11	10,41	10	13,56	13	زيادة الأداء الإنتاجي
12,50	12	3,13	3	2,08	2	7,29	7	إعداد العمال للمسؤوليات
100	96	25,00	24	33,34	32	41,66	40	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول أهداف القيام بعملية التدريب بدلالة الأقدمية في العمل، بحيث وجدنا بأن الإتجاه العام لإجابة المستجوبين إنحصر بين السبب العام المتعارف عليه في المؤسسات الإنتاجية ذات النشاط الصناعي وهو زيادة الأداء الإنتاجي للمؤسسة بنسبة 35,41%، والسبب الخاص المتعارف عليه عندما تقوم المؤسسات بتدريب عمالها وهو إكتسابهم للمهارات والقدرات العملية بنسبة 28,12%، بينما نجد بأن السبب من القيام بالتدريب هو تعديل السلوك وإتجاهات العمال سجل نسبة منخفضة مقارنة بالأسباب السابقة الذكر بنسبة 16,66%، أما التدريب على إيجاد الحلول للمشاكل وإعداد العمال للمسؤوليات سجلت نسب قليلة جدا على التوالي 7,29%، 12,50%، والملاحظة الثانية لهذه النسب نجد بأن العمال من خلال أقدميتهم في العمل كانت إجاباتهم مختلفة لأسباب قيام المؤسسة بالتدريب بحيث أن فيئتي العمال أقل من [10] وأكثر من [21] سنة كانت إجابتهم زيادة الأداء الإنتاجي بنسبة 13,56%، وبنسبة 11,45%، أما فيئته العمال من [11 إلى 20] سنة من الأقدمية في العمل كانت إجابتهم على إكتساب المهارات والقدرات العملية بنسبة 14,58% .

لهذه المعطيات الإحصائية التي تم تسجيلها من خلال إجابات العمال الذين لهم أقدمية في العمل عدة قراءات منها الهدف العام التي تهدف إليه المؤسسة من خلال قيامها بعملية تدريب عمالها، بحيث نجد بأن الهدف الأساسي للمؤسسة هو زيادة الإنتاج والذي يتأتي إلا بزيادة الأداء الفعلي للعمال، فالمؤسسة بطبيعتها نشاطها التحويلي والإنتاجي تسعى للإنتاج والربح المالي، فتم توفير مجموعة من المعدات الآلات الصناعية التي تساهم في الإنتاج، وفي فترة التجريب لهذه المعدات أيقنت المؤسسة بأن هناك فجوة بين العمال والآلات، أدى لنقص في الأداء أو تذبذب في وتيرة الإنتاج، سارعت لمعرفة المشكل ومعالجته بالطرق الصحيحة، ولقد كان للبرامج التدريبية الهادفة لزيادة الأداء وتحسينه الدور

الهام والبارز في جعل من عمال المؤسسة لهم دراية بأهم تكنولوجيا الموجهة للصناعة، أدى ذلك الى زيادة رغبة العمال لإكتساب المهارات والقدرات العملية فالتدريب هو السبيل لرفع الكفاءة الفنية للأفراد فضلا عن أهميته في خلق الخبرات والمهارات التي تمكن الأفراد من مواجهة متطلبات الإنتاج .

نستنتج بأن المؤسسة تهدف من التدريب وفق أولويات محددة ومخططة تتمثل في مايلي :

- تحسين مستويات الأداء : إذ تسعى العملية التدريبية الى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة، والرفع من كفاءة الفرد الإنتاجية ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب، بتطوير مستوى أداء الفرد وتزويده بالمعلومات المرتبطة بوظيفته، مما يزيد من ضمان أدائه للأعمال بشكل أكثر فاعلية تحقيق أقصى إستفادة من القوى العاملة، فالتدريبات تقلل من الأخطاء التي يمكن أن يقع بها الفرد أثناء أداء العمل، بحيث زيادة عمر الآلات والأجهزة المستخدمة، فمع التدريب ستزيد الكفاءة في إستخدام وإستهلاك المواد والآلات، وبالتالي تقليل الفاقد .

- تنمية وتسهيل إكتساب الأفراد لمهارات المعارف والمعلومات : تساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة، تؤدي إلى تحسين وتنمية قدرات الأفراد على حل المشاكل المختلفة، وتقليل الجهد المبذول مع الإستغلال الجيد للوقت، وتتمثل تلك المهارات في مهارات فنية ومهارات ذهنية وإنسانية، والتي تساعد على تحسين الأداء والسلوك.

- تنمية الإتجاهات الإيجابية في العمل : بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي، وزيادة الإرتباط بمنظمة العمل وبالتالي زيادة الشعور بالمسؤولية، مما يحسن ذلك من التعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية .

بهذا تكون المؤسسة حققت التكيف مع التغيرات التقنية الموجودة في مجال العمل، وإحداث تطورات وتغيرات إيجابية في إتجاهات المتدربين وسلوكياتهم، وإكسابهم معرفة جديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، بالإضافة إلى إسهامه في تطوير الأساليب التي يستخدمونها للتفوق والنجاح في العمل .



جدول رقم (56) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب تخطيط إحتياجات عملية التدريب والتطوير بدلالة إحتياجات المؤسسة للتطوير:

المجموع	متطلبات إنجاز الأعمال		التقييم الدوري للعمال		الترقية		القدرات الحالية والمطلوبة للعاملين		تخطيط الإحتياجات	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	إحتياجات المؤسسة	
16,66	16	7,29	7	5,22	5	1,04	1	3,13	3	وفق النتائج المتوقعة من كل عامل
39,58	38	15,64	15	7,29	7	3,13	3	13,56	13	نوعية وظائف العمل في المؤسسة
37,50	36	9,37	9	6,25	6	4,16	4	17,70	17	تحديد العمال للتدريب والتطوير
6,25	6	0	0	0	0	2,08	2	4,16	4	بمشاركة العمال
100	96	32,29	31	18,75	18	10,41	10	38,54	37	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول تخطيط إحتياجات مواردها البشرية بدلالة إحتياجات المؤسسة للتطوير، بحيث وجدنا بأن المؤسسة تقوم بعملية التطوير وفقا لإحتياجاتها المتمثلة في الإختيارات المطروحة في الجدول أعلاه، والذي أظهر لنا نسبة إجابة العمال على أن المؤسسة تقوم بعملية التطوير وفق إحتياجات المؤسسة على حسب نوعية الوظائف الموجود في الهيكل التنظيمي بنسبة 39,58%، وتحديد العمال المطلوبين للتدريب والتطوير بنسبة 37,50%، كما أن للنتائج المتوقعة من كل عامل أهمية في تخطيط إحتياجات المؤسسة بنسبة 16,66%، بينما نجد بأن نسبة 6,25% نسبة قليلة تمثل مشاركة العمال وفق إحتياجات المؤسسة، في مقابل ذلك نجد بأن تخطيط الإحتياجات يتضمن معرفة المؤسسة للقدرات الحالية والمطلوبة من العمال بنسبة 38,54%، كما أن متطلبات إنجاز الأعمال تدخل ضمن إطار تخطيط الإحتياجات بنسبة 32,29%، في مقابل ذلك نلاحظ بأن التقييم الدوري للعمال يعتبر من أليات التخطيط إحتياجات العمال وهذا ما تدل عليه النسبة الإحصائية 18,75%، أما تخطيط الإحتياجات من أجل الترقية فإن النسبة المسجلة ضعيفة وقليلة مقارنة مع فائدة الترقية للعاملين والمؤسسة وتدل على ذلك البنسبة الإحصائية المسجلة المقدرة ب 10,41%، مما نلاحظه بأن المؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية لها قدرات فعلية

لإنجاز الأعمال من خلالها النشاط الذي تقوم به ، وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها كما ونوعا من الموارد البشرية، والإختيار الجيد لنوعية العمال وبأعداد مناسبة لما هو موجود في المؤسسة بما يضمن ذلك حصولها على إحتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل إحتياجاتها، كفيل يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة، أما سوء الإختيار يعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال و الوظائف، وكلما كان تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية دقيقا كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من السيطرة على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري، وإستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية، وتعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على وظيفة التخطيط بإعتباره من الوظائف المهمة التي تزيد من فعالية ونجاح المؤسسة والتي تركز عليها الوظائف الأخرى والتي تقوم من خلالها بتحديد إحتياجاتها كما وكيفا، لذلك فطبيعة تخطيط الموارد البشرية هي عملية الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، مما يعني ذلك للمؤسسة بأن التخطيط من الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهي بطبيعتها تتفاعل مع المجتمع الداخلي "المؤسسة" وهو عبارة عن قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، والتعامل مع المستجدات، ووضع تصور للبدائل والإحتياجات فالتخطيط هو تلك العملية التي يتم من خلالها توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة وبما يتفق مع إحتياجات العمل بالكلفة الأقل، معتمدة على الرقابة والتقييم.

والتخطيط للموارد البشرية يلي إحتياجات المؤسسة من العجز في الموارد البشرية أو التقليل في عدد العمال الذين لا حاجة فعلية لهم في المؤسسة، فتقدير الإحتياجات من القوى العاملة للمؤسسة حسب التخصصات والإحتياجات الفعلية، يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطاتها بكفاءة وفاعلية.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث من أساسيات نشاطها وبناء خططها الإستراتيجية التخطيط لإحتياجاتها الضرورية من الموارد البشرية والمواد الأخرى التي هي كذلك من مستلزمات العمل الإنتاجي ، وهذه المواد تتمثل في مجموعة الإجراءات والخطوات المرتبطة ببعضها البعض وفقا لقواعد معينة وفق توفر قاعدة من البيانات عن خطط وبرامج الإنتاج بما يمكن من وضع نموذج أو تصور لإحتياجات المؤسسة من المواد

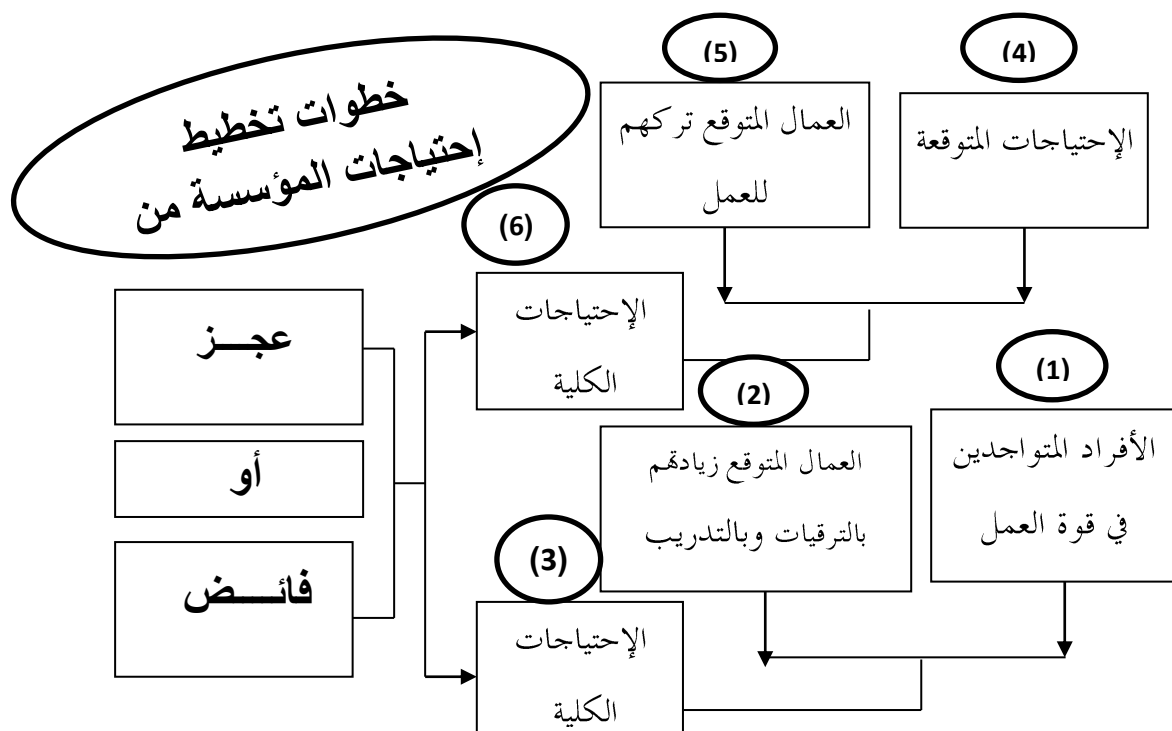
المتداخلة مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، و التكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة ، فإن التخطيط الفعال للموارد البشرية لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات للإستخدام الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة ، وهذا يعني وجود إستراتيجية متعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة والتي تقوم على :

- "تحديد متطلبات المؤسسة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي في فترة زمنية قادمة.
- ضمان توفير الأساس الجيد للإستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المؤسسة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
- تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المؤسسة ، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بما يسهم في عدالة توزيع عبئ العمل بشكل عام، وهذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية .
- قيام إدارة المؤسسة على معرفة المتوقع من القوى العاملة، حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار العجز في الأفراد الذين يمتازون بالمهارات .
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل من جانب العاملين.
- ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى متوازي مع إحتياجات المؤسسة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة.
- وضع برامج تسيير الإحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية والإستقالة أو الوفاة"<sup>(1)</sup> ، ومنه نتأكد بأن المؤسسة تتعدد وتتنوع خطوات تخطيط القوى العاملة فيها ، وفقا لشمولية العملية وأهميتها في وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام للمؤسسة ،

---

1- معلومات مقدمة من طرف مسؤول رئيس مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة في مقابلة موضوعها تخطيط الإحتياجات وسياسة المؤسسة في معالجة العجز والنقص أو الفائض من العمالة في القوي العاملة ، بتاريخ 2019/12/13 على الساعة 14:30 مساء .

ونلخص ذلك في الشكل المقابل رقم (20) الذي يوضح خطوات تخطيط القوي العاملة في المؤسسة



من إعداد الطالب بناء على الدراسة النظرية في الفصل الثاني .

جدول رقم (57) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب عمليات التطوير بدلالة تأثيرها في العاملين بالمؤسسة :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	عمليات التطوير في المؤسسة ومجالات التأثير
43,75	42	34,37	33	9,37	9	تحويل العمل الفردي إلى العمل الجماعي
23,95	23	19,89	19	4,16	4	تحسين وتعديل السلوك
13,56	13	10,41	10	3,13	3	الثقة والمسؤولية في العمل
81,25	78	64,58	62	16,66	16	المجموع
7,29	7	7,29	7	0	0	أحيانا
11,45	11	9,37	9	2,08	2	ليس صحيح
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول عمليات تطوير قدراتها الداخلية والخارجية بدلالة مجالات التطوير في المؤسسة، وجدنا بأن هناك إتجاه عام إلى قبول التطوير مسعى وهدف من طرف العمال وهذا ماتدل عليه نسبة الإجابة المرتفعة بنعم 81,25% لقيام المؤسسة بعمليات تطوير قدراتها الداخلية والخارجية، توزعت هذه الإجابة بالقبول على الإختيارات التي يرى فيها الإطارات وعمال التحكم الخهد المبذول من طرف المؤسسة لتطوير هذه المجالات والتي منها، ماتسعى له المؤسسة بتحويل العمل الفردي إلى العمل الجماعي بحيث سجلت إجابة المبحوثين نسبة 43,75%، ثم تليها نسبة 23,95% لتحسين وتعديل السلوك، ونسبة 13,56% لتطوير الثقة والمسؤولية في العمل، وكان نصيب فئة الإطارات من الإجابة على تطوير المؤسسة لعمالها من خلال إجابتهم التي بلغت نسبة 16,66%، ونسبة 64,58% للعمال أعوان التحكم، بمقابل الإجابة بلا لعدم قيام المؤسسة بعمليات تطوير 11,45%، ونسبة 7,29% للإجابة بأحيانا من طرف الفئئات السوسيو مهنية المتمثلة في الإطارات وأعوان التحكم في المؤسسة .

من الجدول يتضح لنا الفرق بين النسب الإحصائية الموضحة، التي تظهر تقبل العمال للتطوير التنظيمي، بحيث يعتبر التطوير في المؤسسة محل البحث بعدا مؤثرا في أنظمتها وتحقيق أهداف المؤسسة وبرامجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المؤسسة بهدف الإرتقاء بمستواها بما يحقق لها القدرة على حل المشاكل المختلفة، من خلال حسن تشجيعها لأفرادها العاملين على العمل الجماعي التشاركي، فالمؤسسة محل البحث تقوم على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية وما يتطلبه ذلك من تغير في سلوك الأفراد، وأساليب العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير فيه بالشكل الصحيح، وما يلاحظ على سياسة التطوير في المؤسسة التركيز على :

الأفراد العاملين : بإشباع حاجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا المجال، مما أدى ذلك إلى تعديل في سلوكهم وبعث لديهم القدرة على التكيف والتلاؤم مع متغيرات العمل الجماعي . بالنسبة للمؤسسة : فهي تقوم على إدماج كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات أفرادها ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل في أماكن مختلفة بالمؤسسة، ومن الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء .

ومنه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة تلجأ للتطبيق عمليات التطوير ومسيرة التغيير من أجل المستجدات الجديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المؤسسة وأهدافها، أو عندما تواجهها مشكلات

ذاتية داخل المؤسسة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة، فالتطوير التنظيمي بالنسبة لها ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال تحويل العمل الفردي إلى العمل الجماعي، وتحسين وتعديل السلوك، وبناء الثقة وبعث في نفسية العمال روح المسؤولية في العمل، وهذا ما يؤكد " روبرت " في نظريته لتطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسة من خلال فهم أن للجانب الإداري دورا مهما في إحداث التطوير والتغيير في المؤسسة .

كما أن المؤسسة تبحث لإحداث التوازن بين متطلباتها التنظيمية ومتطلبات عمالها، وهذا ما قدمته نظرية التوازن التنظيمي (لسايمون) القائمة على أن الأفراد داخل المنظمة يعملون بشكل جماعي وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في إحداث التوازن الجماعي، فالأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، يتحقق توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد، فالمؤسسة ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على إستمرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاحها ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الأفراد في حالة نجاح مستمر ومتواصل بشكل إستمرارية دائمة .

جدول رقم (58) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إختيار نوعية برنامج التدريب والتطوير وعلاقته بطبيعة العمل في المؤسسة :

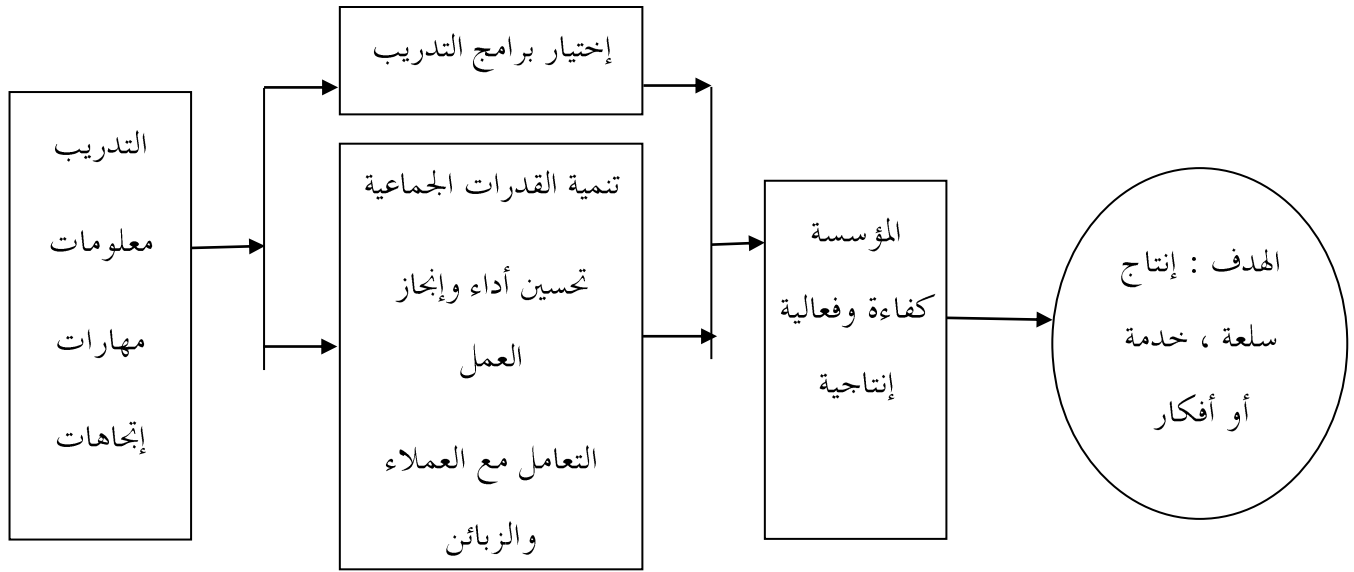
المجموع		قسم الوسائل التجهيز والصيانة		قسم الإنتاج النسيج والغزل		الوظائف الإدارية		طبيعة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	إختيار برامج التدريب والتطوير
19,89	19	3,13	3	12,50	12	4,16	4	التعامل مع العملاء والزبائن
34,37	33	7,29	7	17,70	17	9,37	9	تحسين نوعية أداء وإنجاز العمل
37,50	36	7,29	7	23,95	23	6,25	6	تنمية القدرات الجماعية
8,33	8	2,08	2	5,22	5	1,04	1	المبادرة وأخذ القرارات الصحيحة
100	96	19,89	19	59,38	57	20,83	20	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول إختيارهم لبرامج التدريب المناسبة لهم بدلالة نوعية الوظيفة التي يشتغلون بها في المؤسسة ، بحيث أننا نلاحظ بأن الشواهد الإحصائية

معبرة عن أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية ، وبالتالي إختيار برامج التدريب المناسبة يعتبر من أولوية المؤسسة ، كما نلاحظ بأن مضمون برامج التدريب المعتمدة تركز على أسلوبين معينين أكثر من الأساليب الأخرى وهذا ما أظهرته الإحصائيات المتعلقة بطبيعة العمل ، بحيث أن عمال قسم الإنتاج النسيج والغزل التي تمثل نسبتهم 59,38% من حجم العينة ، إختار عماله برامج تنمية القدرات الجماعية بنسبة 23,95% ، وتحسين نوعية أداء العمل وإنجازه بنسبة 17,70% ، وبرامج التدريب على التعامل مع العملاء والزبائن بنسبة 12,50% ، أما عمال الوظائف الإدارية التي تقدر نسبتهم 20,83% من حجم العينة الكلية فقد كانت إجابتهم فيما يخص إختيار برامج التدريب تحسين نوعية أداء وإنجاز العمل بنسبة 9,37% ، وتنمية القدرات الجماعية للعاملين بنسبة 6,25% ، أما عمال قسم الوسائل التجهيز والصيانة الذين تمثل نسبتهم 19,89% من حجم العينة الكلية ، فكانت إجاباتهم متساوية من حيث برامج التدريب الذي يتمحور حول تنمية القدرات الجماعية وتحسين نوعية أداء وإنجاز العمل بنسبة 7,29% على التوالي ، إذا ما تم مقارنة هذه الإحصائيات مع ماهو موجود فعليا من أسلوب تنتهجه المؤسسة نجد بأن الإحصائيات تتجه لإختيار ثلاث أنواع من برامج التدريب في المؤسسة ، بدليل وجود نسبة إحصائية مسجلة تقدر ب 37,50% تدل على توجيه برامج التدريب لتنمية القدرات الجماعية للعمال ، ونسبة 34,37% تحسين نوعية أداء وإنجاز العمل ، ونسبة 19,89% أسلوب التعامل مع العملاء والزبائن ، وبأقل نسبة مسجلة لأسلوب التدريب المبادرة وأتخاذ القرارات الصحيحة بنسبة 8,33% ، وعليه فإن المؤسسة ومن خلال المعطيات الإحصائية التي تعبر على قناعتها وإدراكها بأهمية التدريب وخاصة منه الإختيار الصحيح لبرامج التدريب ، فالتدريب له مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات الأفراد وقدراتهم مما يتلائم مع أنواع أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم ، فنجد مثلا في المؤسسة العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم وتهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج إليها والتي تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله ، وهذه الأساليب التدريبية تنقسم إلى مجموعتين، المجموعة الأولى هي حسب طرق إستخدامها وتتضمن أساليب إخبارية وأساليب مشاهدة وأساليب العمل والمجموعة الأخرى حسب الأهداف وتحتوي على أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين وأساليب تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وأخرى تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين وإتجاهاتهم وهذا ما تم ملاحظته في المؤسسة من خلال قيامها بالتدريب الجماعي بتنمية القدرات الجماعية للعاملين بتوحيد وتوجيه السلوك ، فإختارات التدريب أصبحت كثيرة ومتنوعة مما يؤدي إلى التفاعلية بين الأنشطة التي يمكن أن تكون عاملا مشتركا بين تنمية القدرات الجماعية للعاملين وتحسين نوعية أداء وإنجاز العمل مع ما يتلائم وعلاقة التعامل مع العملاء والزبائن .

ومنه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث تعتمد الإختلاف والتنوع في البرامج التدريبية المتخذة مع ما يتلائم و الهدف من العملية التدريبية نفسها ، بحيث أن إختيارها للبديل التدريبي

الأفضل من بين البدائل المتاحة في حل مشكلة ما في العمل من أجل تحسين الوضع الحالي ، والذي يتطلب تغييره إلى الأفضل للوصول إلى زيادة في الإنتاجية من خلال رفع كفاءة الأداء لدى العاملين لديها ، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يتماشى مع المتطلبات والتغيرات المطلوبة أداؤها في مجال العمل ، فالإختيار الجيد للأسلوب التدريبي الملائم يعد من أهم الخطوات في العملية التدريبية ككل وذلك لأن النجاح في إختيار الأسلوب التدريبي يمثل نجاح العملية التدريبية ، فمن خلال الأسلوب التدريبي الملائم يمكن معرفة متطلبات التدريب والمتدربين وتفاعلهم الإيجابي مع الإمكانيات المتوفرة والهدف الأساسي من عملية التدريب ، والشكل رقم (21) يوضح علاقة إختيار أسلوب التدريب والهدف من عملية التدريب من إعداد الطالب بتصريف



فالعلاقة بين التدريب والإنتاجية التي هي محور عمل ونشاط المؤسسة تمثل علاقة طردية، بحيث كلما زاد التدريب على طرق وأساليب حديثة إرتفعت الإنتاجية، فالتدريب عملية موجهة للتحسين التقني للوسائل البشرية الضرورية للتحكم في وسائل الإنتاج المستعملة وطرق تشغيل هذه الوسائل ، مما يؤدي إلى تنمية عمل الفريق بإستغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية، فالمؤسسة تعتمد للنجاح في تحقيق غاياتها على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها وعلى قدرتها على الإنتاج والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها.



جدول رقم (59) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب فعالية برامج التدريب والتطوير بدلالة فؤائد تطبيقها في المؤسسة :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي	
%	ك	%	ك	%	ك	فعالية تطبيق برامج التدريب والتطوير وفؤائده	
26,04	25	21,87	21	4,16	4	من أجل إتخاذ القرارات الصحيحة	نعم ذات فعالية
21,87	21	16,66	16	5,22	5	معرفة المشاكل والتدرج على حلها	
8,33	8	6,25	6	2,08	2	الوصول لتحقيق الأهداف	
23,95	23	19,89	19	4,16	4	تعلم إستعمال أساليب العمل	
6,25	6	5,22	5	1,04	1	من أجل تحديد المسؤوليات	
86,45	83	69,79	67	16,66	16	المجموع	
13,56	13	11,45	11	2,08	2	ليست لها فعالية	
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع	

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول إحتياجات العمال في المؤسسة لعملية تطوير مهاراتهم وإتضح لنا من خلال الإجابات على أن أغلبية العمال بإختلاف تصنيفاتهم وتنوع فيئاتهم السوسيو مهنية كان إختيارهم تعبيراً على إحتياجهم لعملية التطوير، بحيث وجدنا نسبة القبول بلغت 86,45% لفاعلية تطبيق برامج التدريب والتطوير ، بمقابل عدم قبول فعالية التطوير التنظيمي بنسبة 13,56%، وإذا تم ملاحظة نسبة القبول المرتفعة نجدها توزعت على الإطارات بنسبة 16,66%، وعمال التحكم بنسبة 69,79%، وهي نسب مرتفعة بالمقارنة مع النسب الراضية وغير مقتنعة بالتطوير التنظيمي في المؤسسة بحيث بلغت على التوالي الإطارات 2,08% ، وعمال التحكم 11,45%، والأمر الثاني الذي تدل عليه الإحصائيات الجدولة بأن هناك مجموعة من الإقتراحات والإختيارات موجهة للفيئات التي قبلت ومقتنعة بإحتياجها للتطوير التنظيمي للرفع من مهاراتها في العمل تمثلت في إجابة العمال على أنهم يقومون بتطوير مهاراتهم من أجل إتخاذ القرارات الصحيحة ومدلول ذلك النسبة 26,04%، ونسبة 23,95% تعلم إستعمال أساليب العمل، ونسبة 21,87% معرفة المشاكل وحلولها، والوصول لتحقيق الأهداف 8,33% أما 6,25% الباقية فكانت تحديد المسؤوليات في المؤسسة .

بما أن المتعارف عليه عند الكثير من المنظرين والمفكرين في مجال العلوم الإدارية والإقتصادية وعلوم الإجتماع وعلم النفس أن التطوير بمختلف مكوناته الإداري أو التنظيمي يهتم ويركز على الهيكل التنظيمي، العمل أو المهام التي يؤديها الفرد، التقنية أو أدوات وأساليب وطرق العمل، الأفراد في المنظمة .

وعليه فالمؤسسة محل الدراسة بحكم تموقعها في محيط وبيئة تمتاز بالتغيير وعدم الثبات، أوجب عليها العمل على توفير مكتسبات ضرورية لعمالها تتمثل في مهارات إتخاذ القرارات وحل المشاكل، وهذا ما يطمح إليه العمال من خلال تطوير مهاراتهم في أساليب إتخاذ القرارات .

إلى جانب ذلك نلاحظ بأن إهتمام العمال موجه للتركيز على تطوير قدراتهم على تعلم إستعمال أساليب العمل بالنظر لما تفرضه التغيرات المتلاحقة والمتسارعة من أساليب وممارسات في المجال التنظيمي والإداري وعليه فالعمال وبحكم مناصبهم والنشاط الممارس في مختلف أقسامهم ووحداتهم يتطلعون لقيام المؤسسة بتطوير مهاراتهم في هذا الجانب .

نستنتج من ذلك بأن المؤسسة وبالرغم من الجهود المعتبرة إلا أنها لا تزال في بداية الطريق التي إتخذته هدفا لها وهو تطوير قدرات الأفراد والرفع من مهاراتهم في مجال إتخاذ القرارات الصحيحة و معرفة المشاكل وحلولها، وهذا ما تدل عليه النتائج في الجدول أعلاه من خلال إجابة المبحوثين الذين أظهرت حاجتهم لتطوير مهاراتهم في إتخاذ القرارات الصحيحة ومعرفة المشاكل وحلولها، وهو ما يعتبر تقصيرا من جانب المؤسسة في حق عمالها، أيضا يدل ذلك على إحتكار المؤسسة ممثلة في مسؤوليها المباشرين عملية التطوير فقط في جانب محدد ومعين وهو التدريب على الأداء العمل والإنجاز وأظهرته النتائج السابقة في الجدول رقم، كما أن النتائج السابقة توضح لنا بأن العمال ليس لهم إهتمام الوصول لتحقيق الأهداف وتحديد المسؤوليات بقدر إهتمامهم بتطوير أنفسهم على إتخاذ القرارات وحل المشاكل، يؤدي بنا هذا الأمر للقول بأن المؤسسة محل الدراسة تلجأ للتطوير فقط عند الضرورة الملحة وبما يساعدها كمؤسسة وفق تلبية إحتياجاتها، هروبا وإسبعادا للمشاكل الناتجة عن إحداث التطوير والتغيير في عمالها، ومن الطبيعي أن تكون لعملية التطوير التنظيمي في المؤسسة "ردود أفعال من طرف العاملين، وهذا راجع أساسا لطبيعة الإنسان الإجتماعية، وفي المنظمات قليلة فقط هم الذين يرغبون أن يتحولوا من تنظيم وعادات محددة إلى تنظيم آخر وعادات جديدة"<sup>(1)</sup>، فلكل فرد مهارات مختلفة تؤثر على رغبته ومقدرته على التغيير، والثقافة التي نشأ وتعلم فيها الفرد تؤثر بشكل قوي على الطريقة التي يتأثر فيها هذا الشخص بالتغيير داخل المؤسسة التي يعمل وهذا تفسير العاملين الذين هم للتطوير رافضين .

1- Patrick Krasensky et Pierre Zimmer , Surtout, ne changez rien, Éditions d'Organisation, paris, 2006, P 249.

جدول رقم (60) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب الصعوبات التي تعيق العمال على تطوير أداء مهامهم في العمل بالمؤسسة :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	صعوبات عملية التطوير
5,22	5	4,16	4	1,04	1	لأنني لا أرغب في تطوير قدراتي
8,33	8	7,29	7	1,04	1	نقص الإمكانيات المادية و البشرية
16,66	16	13,56	13	3,13	3	عدم وضوح أهداف التطوير، وتخوف العمال من التغيير
11,45	11	10,41	10	1,04	1	عدم إهتمام الإدارة العليا بالتطوير
41,66	40	35,41	34	6,25	6	المجموع
25,00	24	17,70	17	7,29	7	أحيانا
33,34	32	28,12	27	5,22	5	لا
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول الصعوبات التي تعيق العمال على تطوير مهاراتهم وقدراتك في العمل بالمؤسسة، بحيث يتضح لنا بأن العمال على حسب آرائهم توزعت إجاباتهم على القبول بوجود صعوبات تعيق عملية التطوير في المؤسسة بنسبة 41,66%، توزعت على عدة إختيارات تم طرحها لفهم أسباب الصعوبات، فكانت الإجابة مختلفة بين العمال وهذا ما تدل عليه الإجابة على عدم وضوح أهداف التطوير في المؤسسة بنسبة 16,66%، وعدم إهتمام الإدارة المسؤولة في المؤسسة بالتطوير بنسبة 11,45%، أما باقي النسب توزعت على نقص الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة التي تقوم بعملية التطوير بنسبة 8,33%، والعامل النفسي الذي يتمثل في عدم رغبة العمال في تطوير أنفسهم بنسبة 5,22%، بمقابل ذلك نجد بأن هناك إجابات أفرت بعدم وجود صعوبات تعيق عملية التطوير بالمؤسسة تمثلة في فئة العمال الذين جاءت إجاباتهم نافية لوجود الصعوبات بنسبة 33,34%، والذين ظهرت إجاباتهم بين النفي والقبول لوجود أو عدم وجود صعوبات تطوير العمال بنسبة 25,00%، كل هذه المؤشرات والإحصائيات المجدولة والنتائج المتحصل عليها تمثل آراء المبحوثين أفراد العينة في المؤسسة، ومنه يمكن القول بأن عملية التطوير التنظيمي منطلقها الأساسي من ثلاثة محاور تتمثل في الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة

لإكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب، فعلمية التطوير التنظيمي عملية متجددة تراعي في تطويرها المرتكز السابق وهي الموارد البشرية .

وبالرجوع إلى إفرزات إحصائيات الجدول نجد بأن النسبة الغالبة من العمال هم من كانت لهم صعوبات في إدراك عملية التطوير التي تقوم بها المؤسسة إتجاههم، بحيث تعددت أسبابهم بين من يقول بعدم وضوح أهداف التطوير وبين من يقول بعدم إهتمام الإدارة العليا بالتطوير، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية، وآخرين لا يرغبون في تطوير قدراتهم، هذا الإختلاف في الأسباب يرجع إلى - بعضا من العاملين في المؤسسة يجدون بأن التغيير عملية روتينية وغير مطلوبة ولا فائدة مرجوة منها حسب تصريح لهم في بعض المقابلات .

- بعض العمال تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل لهم .

- التوجه العام للمؤسسة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الإبتكارية والتجديد .

- بعضا من العمال راضين على الوضع الحالي، بالنظر للنقص في كفاءتهم وضعف أدائهم في العمل . وبصفة عامة الحاجة للتغيير في المؤسسة، تظهر على الأقل لمواكبة الحركية الدائمة للتغييرات الإقتصادية وقوة المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسة الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضائها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الإلتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وعليه نستنتج بأن المؤسسة محل البحث تواجهها صعوبات في توضيح رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها لمسار وطريقة تنظيم أمور العمل وفق تحديد المهام والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي ، مما لا يتيح للعمال توفير متطلبات تتناسب وإختصاصاتهم والمهام المكلفين بها، ولهذا وجب على المؤسسة القضاء والتخلص من الوضع الراهن المرتبط بحالة المحافظة والتعقيد والجمود، وعدم وضوح النتيجة المقصودة من التطوير وإدراك بأن التطوير ليس سبب أو حدث عابر وفقط ولكن عملية تتطلب تخطيط وأهداف وبرامج، كما أن معرفة أسباب مقاومة التغيير وفهمه يؤدي لتوضيح أغراضه ونتائجه بالتدريب وفتح المجال للمختصين والعمل بمشاركة العمال بأسلوب مرن له قابلية التطبيق الفعلي في المؤسسة .

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور المؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب مجموعة من الكفاءات وإدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمؤسسة المتفاعلة"، ومن منظور الإقتراب التنظيمي للمؤسسة، أي باعتبارها نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (إقتصادية، سياسية،

إجتماعية)، فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المؤسسة بالضرورة،<sup>(1)</sup> في هذا الصدد يؤكد (Wind & Main) أنه من الصعب أن توجد مؤسسات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات، لأن الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع، إلا أن القليل منها استطاع أن ينجح في ذلك، ويرجع السبب الرئيسي في إخفاق الكثير منها إلى غياب الكفاءات وأن القياديين في تلك المؤسسات لم يستطيعوا توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحيح

### 2-1-3- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية :

جدول رقم (61) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب رضي العمال على عملية تدريبهم وتطوير قدراتهم :

المجموع		العلاقة بين رضي العمال على عملية التدريب والتطوير وطريقة تجسيد رضاهم بالمؤسسة	
%	ك		
11,45	11	زيادة في إمكانيات العاملين	نعم راضي
32,29	31	زيادة في رغبة العاملين للعمل	
13,54	13	إطلاع العاملين على مهامهم ومسؤولياتهم	
19,79	19	زيادة الإنتاج وتحسين أداء العمال	
77,08	74	المجموع	
13,54	13	غير راضي	
9,37	9	نوعا ما	
100	96	المجموع	

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول شعور العمال بإتجاه إنجاز العمل المطلوب في المؤسسة بدلالة السن والفيئة العمرية، بحيث نلاحظ بأن الإتجاه العام لإجابة المستجوبين بإتجاه القبول والرضي لعملية التدريب والتطوير في المؤسسة وهذا ما تدل عليه النسبة 77,08% لرضي العمال على ذلك، بمقابل العمال الذين عبر بعضهم عن رأيه بعدم رضاهم على عملية تدريبهم وتطوير قدراتهم بنسبة 13,54%، ونسبة 9,37% التي تمثل التأرجح بين القبول والرضي وعدم الرضي، وبالرجوع للإحصائيات المشاهدة في عملية رضی العمال وتقبلهم لعملية التدريب والتطوير نجد تتوزع نسبها بين مجموعة من الإختيارات التي تحدد لنا التوجه الذي يؤكداه العمال من خلال قيامهم بعملية التدريب والتطوير، فمن بين نسبة القبول 77,08% نجد بأن إرضاء العمال بالتدريب والتطوير يؤدي لزيادة في رغبة العاملين للعمل بنسبة 32,29%، وبالتالي زيادة الإنتاج وتحسين أداء العمال وهذا ما تعبر عنه

1- رحيم حسين ، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07 ، ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري2005، ص174 .

النسبة 19,79%، وما إطلاع العاملين على مهامهم ومسؤولياتهم إلا نتيجة لرضاهم بنسبة 13,54%، كما أنه يؤدي لزيادة في إمكانيات العاملين بنسبة 11,45%، كل هذه النسب الإحصائية لها دلالات كمية وكيفية عن الحالة النفسية الإيجابية للعاملين من جراء رضاهم على عملية تدريبهم وتطويرهم وتأثيرها العام على مستويات الأنشطة الإنتاجية في المؤسسة .

فالعنصر البشري هو رأس المال الحقيقي لجميع المؤسسات، و ذلك لأنه هو المسؤول عن الإنتاج و يعتبر الرضا الوظيفي مصطلح يعبر عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله، بسبب تحقيق إحتياجاته، ورغباته في العمل، إذ إنّه من الأهداف الأساسية التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية العمال وتحفيزهم .

وبالعموم توجد ثلاثة أبعاد مقبولة للرضا الوظيفي تطبقها المؤسسة محل البحث من خلال فهمها لإحتياجات عمالها :

أولا : الرضا الوظيفي هو إستجابة عاطفية لأوضاع العمل، وبذلك لا يمكن ملاحظته، بل يمكن الإستدلال عليه فقط. ثانيا : يتم تحديد الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق فيه النتائج مع التوقعات أو تتجاوزها، فالعاملون الذين يشعرون بأنهم يعملون بجد أكثر من غيرهم في المنظمة ولكن يتلقون مكافآت أقل، ربما يكون لهم موقف سلبي تجاه عملهم، ورئيسهم، أو زملاء العمل، وسيكونون غير راضين من ناحية أخرى، إذا ما شعروا بأنهم يعاملون بشكل جيد للغاية، وتدفع لهم الأجور والمكافآت بعدالة، فمن المرجح أن يكون لهم موقف إيجابي تجاه عملهم. وسوف يكونون راضين .

ثالثا : يمثل الرضا الوظيفي العديد من الإتجاهات المترابطة، والتي تعد من أهم صفات الوظيفة، مثل العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف، وزملاء العمل وهذا ما يؤكده "هرزبرج Herzberg" الى أن الرضا عن العمل يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه وبالبيئة المحيطة به .

المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن تحقيق الرضا الوظيفي تعتمد على الأداء الوظيفي للموظفين، والأداء الوظيفي للفرد، وهو دالة لقدرته وإستعدادده، أو رغبته في إستعمال قدرته في تحقيق الأهداف الشخصية أو التنظيمية والفرد الذي تم تدريبه لإكتساب الخبرة العالية، يؤدي بالمؤسسة لتوفير الإحتياجات المهنية للموظفين، والتي تؤثر فيها بعض العوامل على الأفراد في حياتهم المهنية، والتي ينبغي أن تؤدي إلى تعزيز نجاح وفعالية الموظفين .

بناء على ما سبق نستنتج، بأن التحدي الجدي للمؤسسة الذي تواجهه يتمثل في كيفية إدارة العمال ونجاحهم بما يحقق الرضا الوظيفي لكل من المؤسسة والأفراد، وللوصول لذلك الهدف لا بد من أن يظهر الإهتمام بالإنخراط في إنجاز العمل كممارسة يومية من ممارسات جميع فريق العمل من عمال ومدبرين على مختلف مستوياتهم، وفق المخطط الذي تتبناه المؤسسة إتجاه عمالها متمثلا في :

- توفير إحتياجات العمال: الإختلاف في حاجات العمال النوعية وطريقة إشباعها أدى بالمؤسسة لإيجاد الوسائل والأدوات المناسبة لتوفير الحاجات مع ماتوفره متطلبات العمل فكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

- مواكبة محتوى الوظيفة مع قدرات ومهارات العمال : من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة في التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات أو ما تتيحه له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكانياته وخبراته وإبداعاته، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي، وهذا ما جعل من المؤسسة تنظر لهذه المسألة بطريقة صحيحة متخذة من محتوى الوظائف متناسبة مع شاغليها .

- مستوى الإنجاز الذي يحققه العمال : وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودوران العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر، وهذا ماتسعى له المؤسسة، وبالنظر للجدول السابق أنظر الجدول رقم إنجاز العمل المطلوب في المؤسسة ، وجدنا بأن المؤسسة تحاول الوصول بالعمال لتحقيق الرضا الوظيفي من أجل الإبتعاد عن المشاكل المثبطة لحركية نشاطها الممارس في الوقت الحالي وهو رهان المؤسسة حاليا ومستقبلا بإيجاد الحلول وتوفير إحتياجات العمال وفق منظومة عمل كاملة متكاملة .

جدول رقم (62) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب ممارسة العمل بحرية وإستقلالية في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	
						ممارسة العمل بحرية وإستقلالية
23,95	23	21,87	21	2,08	2	الرقابة الإدارية على العاملين
21,87	21	19,89	19	2,08	2	تطبيق الإجراءات والقوانين
18,75	18	12,50	12	6,25	6	لا تختار أسلوب العمل
12,50	12	9,37	9	3,13	3	لا تختار أعضاء فريق العمل
77,08	74	63,54	61	13,56	13	المجموع
22,93	22	17,70	17	5,22	5	نعم
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول ممارسة العمل بحرية وإستقلالية في المؤسسة، بحيث يتضح لنا من خلال الشواهد المتاحة في الجدول بأن أكثرية العمال كانت إجاباتهم بعدم وجود حرية وإستقلالية في ممارسة الأعمال بنسبة 77,08%، بمقابل بعض من العمال الذين كانت إجاباتهم بوجود حرية وإستقلالية في ممارسة الأعمال بنسبة 22,93%، هذا الإختلاف تؤكد إجابات المسجلة من طرف العمال الذين كان إختيارهم على أن هناك مركزية إدارية في ممارسة العمل من خلال إجاباتهم على الإختيارات، بحيث يرجعون السبب لعدم وجود حرية في ممارسة العمل إلى وجود الرقابة الإدارية المفروضة على العاملين بنسبة 23,95%، والتطبيق الفعلي للإجراءات والقوانين بنسبة 21,87%، كما أن العمال لا يختارون أسلوب العمل وهذا ما تظهره النسبة 18,75%، وما نلاحظه أيضا أن عدم إختيار فريق العمل له دورا في عدم وجود حرية وإستقلالية في العمل بنسبة 12,50%، فالمؤسسة محل الدراسة تعتبر من المؤسسات التي تعتمد في مواصلة نشاطها والمحافظة على إستمراريتها وفقا للأنظمة الإقتصادية المقيدة التي تطبق التخطيط المركزي، فمن خلاله تتسم بالهيمنة الحكومية على جميع القرارات الهامة الخاصة بالإنتاج والتوزيع، بحيث يعرف هذا النموذج التسييري في المنظومة الإقتصادية بالإقتصاديات المركزية الموجهة (Command Economies).

في هذه الأنظمة الإقتصادية تحكم الحكومة قبضتها على معظم وسائل الإنتاج، كما تمتلك وتدير العمليات الإنتاجية وهي في ذات الوقت المسؤولة عن توظيف العمال وتحديد كيفية أدائهم لوظائفهم، كما أنها تقرر الكيفية التي يتم بها تخصيص الموارد المالية والمادية، وبالتالي فالمؤسسة بإعتبارها من بين المؤسسات ذات النشاط العمومي تعود ملكيتها للدولة الجزائرية تسييريا وإداريا وتنظيميا، لا يمكن لها بأي حال من الأحوال فرض نمط وتوجه معين في أداء وإنجاز العمل كما يرغب العامل في المؤسسة، ما يعني أنه يتعين على العاملين القيام بأفضل طريقة يمكنهم بها إنهاء عملهم بالشكل الصحيح، وبالتالي فالإدارة العليا للمؤسسة هي المسؤولة على مجريات إنجاز وأداء العمل من طرف العاملين، بمعنى أن مفهوم حرية التصرف (Discretion)، الذي يعني منح المزيد من الحرية للعاملين بهدف التعامل مع الأمور وفقا لتقديراتهم في كل حالة على حدة، فحرية التصرف والإستقلالية هي أساس المبادرة والإبداع والمسؤولية، فكلما كان العامل مستقلا في القيام بعمل ما، كلما كان مسؤولا عن مخرجاته، فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف، والملاحظ هنا بأن حرية التصرف والإستقلالية تندرج ضمن مفهوم التمكين الذي يعتبر من المفاهيم التي إنتشر إستخدامها في مكان العمل في السنوات الماضية، ومن أسباب شيوع إنتشار هذا المفهوم النظر إليه كعنصر حاسم لزيادة الفاعلية التنظيمية، ومن بين عناصر التمكين نجد التمكين النفسي الذي يدفع الأفراد للسعي والشعور بالقدرة على تشكيل أدوار وبيئة العمل مناسبة، بحيث تمثل البيئة المثالية للعمل بشكل عام مجموع العوامل التي تجعل العامل يصل بنتيجة تحققها إلى أعلى درجات العطاء المهني والإندماج بالمؤسسة.



ومنه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث تستخدم المركزية المعبر عليها بالسلطة التي تكون محددة في جهة بذاتها داخل المؤسسة، والقصد من ذلك بأن السلطة التي يمتلكها العاملون قليلة أو تكاد تكون معدومة،

نتيجة تفعيل الرقابة الإدارية ، والتي هي عملية تستطيع إدارة المؤسسة من خلالها تعرف مدى تطابق إجراءات التنفيذ وخطواته ووسائله مع الخطط الموضوعية ، فإن للرقابة الإدارية علاقة بمجالين مهمين من مجالات العمل في المؤسسة ، وهما المتابعة والتقييم ، ومراقبة الإنجاز والأداء ، وعليه فهي تهتم بتنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطط والبرامج في إطار أهداف المؤسسة ، كما تعنى بقياس النتائج العملية ومقارنتها بأهداف الخطط ، وتشخيص أسباب تدني الأداء أو الجودة وتحديد ما ليسهل تصحيحها أو تعديلها أو تبديلها أو تطويرها بما يضمن معرفة مواطن قوة وضعف العاملين .

وعليه نجد بأن أغلب إجابات العاملين أفراد العينة المبحوثين كانت إجاباتهم سلبية إتجاه تطبيق أسلوب حرية التصرف والإستقلالية في العمل ، بالنظر لأن المؤسسة تعتمد على الرقابة الإدارية التي تحد من نشاط العاملين ، وبالتالي فإن الرقابة بالرغم من إيجابياتها إلا أنها سلبية في بعض المرات ، من حيث التطبيق السلبي لها بزيادة العوامل الرقابية وتشديد الرقابة الفعلية على العاملين ، ولهذا تحكم نمط وطبيعة التسيير الإداري بالمؤسسة على مجريات أنشطة المؤسسة يعد من العوامل المثبطة والسلبية التي تؤدي في بعض الأحيان لظهور مشاكل متعددة ، يوجب ذلك من المؤسسة إحداث التوازن بين حرية التصرف والإستقلالية مع التحكم في محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام ، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ، بتصميم هيكل الأعمال والوظائف بطريقة توفر للعناصر البشرية التي تؤديها درجة عالية من الإستقلالية والمرونة في أداء أعمالها ومهامها داخل المؤسسة، وتفعيل مسؤولية الرقابة من الداخل، وأن تكون الرقابة الخارجية غير مباشرة، وأن تكون المساءلة والمحاسبة بعد إنتهاء العنصر أو العناصر البشرية من أداء أعمالها، وتحديد مدى نجاحها أو إخفاقها في تحقيق الأهداف المحددة . فالإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية تهدف لتطبيق الإجراءات التنظيمية الفعلية مع عدم الإهتمام بالعمال في تأدية العمل بحرية وإستقلالية ، هذا الأمر في كثير من الأحيان ما يصعب الأمر على العمال في تنفيذ كل الأوامر وتطبيقها بشكل يضمن السيورة الجيدة لمنظومة العمل في المؤسسة ، وهذا ماتم ملاحظته من خلال حالة التذمر والإستياء التي يعاني منها العمال ، خاصة في بعض الأقسام والوحدات التي يمنع عليهم ممارسة العمل وفقا لرغباتهم وإتباع أهوائهم لأن القانون الداخلي للمؤسسة يمنع التصرف خارج الإطار والتنظيم القانوني والتشغيلي للمؤسسة لأنه يعرض أصحابه لعقوبات مختلفة مما قلل من العمل بحرية وإستقلالية .

جدول رقم (63) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب تأثير العمل بحرية وإستقلالية على العاملين بالمؤسسة :

المجموع		ليس له تأثير		يؤثر		تأثير العمل بحرية وإستقلالية
%	ك	%	ك	%	ك	تأثير ذلك على مخرجات العمل
21,87	21	6,25	6	15,63	15	التعاون مع المسؤولين والعمال
25,00	24	5,20	5	19,80	19	المساهمة في تحقيق النتائج
29,17	28	7,29	7	21,87	21	أداء وإنجاز الأعمال بسهولة
23,96	23	11,45	11	12,50	12	إتخاذ القرارات الصحيحة
100	96	30,20	29	69,80	67	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول توزيع إجاباتهم لمضمون تأثير العمل بحرية وإستقلالية على العاملين وعلاقته بنتائج تأثير ذلك مهام العمال في المؤسسة ، بحيث يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية التي تدل عليها النسب المئوية المعبرة عن إختيارات العمال بأن للعمل بحرية وإستقلالية التأثير الكبير على مهام العمال وهذا ما توضحه نسبة 69,80 % في مقابل نسبة 30,20 % التي تجسد عدم تأثير حرية وإستقلالية العمل في مهام العمال ، ويرجع العمال أسباب تأثير مهامهم لمضمون العمل بحرية وإستقلالية إلى عوامل أساسية تتمثل في مساهمة العمل بحرية وإستقلالية إلى أداء وإنجاز الأعمال بكل سهولة وهذا ما تدل عليه النسبة 29,17%، ومساهمته في تحقيق النتائج التي ترغب فيها المؤسسة بنسبة 25,00%، كما أن العمل بحرية وإستقلالية يساعد العمال على إتخاذ القرارات الصحيحة بدون ممارسة الضغوط عليهم وإتاحة الوقت الكافي لهم لبلورة هذا القرار الصائب وهذا ما توضحه النسبة المعبرة عن إختيار العمال 23,96%، كما أنهم يعتبرون العمل بحرية وإستقلالية يتيح لهم التعاون مع المسؤولين في مختلف المستويات عبر جميع الأنشطة وهذا ما تدل عليه نسبة 21,87% .

أما بالنسبة للعمال الذين لم تكن إجاباتهم ذات دلالة على تأثير حرية العمل والإستقلالية فيه على مهام العمال ، وما إختيارهم لعدم تأثير ذلك على جميع مهام عملهم ، يرجع الي أن عملهم لا يحتاج لتلك الحرية المطلوبة والإستقلالية ، بالنظر لأنهم لا يحتاجونه لأداء مهامهم ، وبالتالي المهام التي يقومون بها إما تعتبر مهام روتينية أو من المهام التي لا تتطلب ذلك التأثير كلية ، وهذا ما تم تسجيله من خلال الجدول السابق رقم (62) الذي يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب ممارسة العمل بحرية وإستقلالية في المؤسسة ، والعوائق التي تحد من ذلك والتي منها التسير المركزي للمؤسسة ، بحيث نجد بأن نظام العمل يؤثر على مهام العاملين في مكان العمل ، وبالتالي على أداء عملهم ومردوديتهم ، وأهم العوامل الداخلية الخاصة بنظام عمل هذه الإدارة والتي تؤثر على مدى التزام

العاملين بقوانين المؤسسة ، وإتباع أوامرها نجد السلطة أو التنظيم الرسمي الذي له دور أساسي في محيط العمل دورا بالغ الأهمية في تحديد إمكانية إنجاز الأعمال بسهولة ، وذلك من خلال المركزية الممنوحة بحكم المنصب، "فالسلطة إذن هي قوة الشرعية وهي مرتبطة دائما بالأدوار التنظيمية، وقوة الشرعية يجب أن تكون دائما هي السمة الضرورية العامة للحياة الاقتصادية والاجتماعية"<sup>(1)</sup> ، فالنظرة التقليدية التي ما زالت سائدة تكمن في النظر للمرؤوسين على أنهم خصوم وتكلفة لا بد من محاولة العمل الدؤوب على تخفيضها كلما أمكن ذلك، هذه النظرة تتحول وتتشكل في سلوك الإدارة والمرؤوسين، فتترجم في الواقع العملي على شكل ممارسات لها انعكاساتها السلبية بأشكال متعددة، نفسية ومعنوية ومادية، تفضي هذه الأشكال إلى علاقات عدائية بشكل أو بآخر لا تخدم مصالح المؤسسة ولا العاملين ولا المستهلكين ، بحيث ما زال المدير يوجه المرؤوس وفق منظور تقليدي بيروقراطي وعلى أساس المراقبة المباشرة والمستمرة، على الرغم من أن العامل يعرف متطلبات عمله بشكل يفوق تلك المراقبة ولا يستدعي ذلك الأشراف المباشر، فيحدث نوع من الصراع بين الطرفين يفضي إلى قبول المرؤوس لسياسة الأمر الواقع، وهذا ينعكس سلبا على أداءه وإنتاجيته لأنه يحاول أن يلائم بين قدراته ويقلل من مستوى تلك القدرات لتتناسب مع الممارسات الإدارية التقليدية غير الملائمة ، والإدارة تعلم وتدرك في داخلها عدم قدرتها على مواكبة التطورات المعرفية المعاصرة فتحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإدارية التي تستخدم معها الحد من حرية وإستقلالية تصرف العمال في مهامهم.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة من الصعب عليها تطوير إجراءات عملها بما يتلائم والتوجه الجديد لأنظمة العمل الوطنية والدولية مواكبة لمستوي التغيرات المستحدثة في المجال الصناعي الإنتاجي وعليه فإن ذلك يجبرها على التعامل مع طرفي المعادلة الرئيسيين وهما المدير بإعتباره السلطة المسيرة الأمرة والمشرفة على تنفيذ مجريات العمل والعمال المنفذين لتلك السياسات والإجراءات ، فهذه العلاقة تتطلب إطارا من التعاون والفهم المتبادل لتجسيد بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة، كما تعتبر الهرمية Hierarchy والسلطوية والمركزية والبيروقراطية الجامدة من أهم العوامل التي توفر البيئة المناسبة للحد من قدرات العمال الإنجازية ، وعلى المؤسسة أن تدرك بأن السلطة مرتبطة بحرية التصرف وإتخاذ القرار لتنفيذ المهام من خلال :

- تشجيع المشاركة على إتخاذ القرار بتمكين العاملين ومنحهم الحرية في التصرف وإتخاذ القرار الجماعي الذي يساهم بالنهاية في مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، من خلال تدريب العاملين وتعليمهم المستمر على تحمل المسؤولية بالإلتزام بتنفيذ المهام على الوجه الصحيح ، فحرية التصرف مع إتخاذ القرار الصحيح يضمن تنفيذ مهام معينة بالشكل المطلوب .

1- محمود عودة ، أسس علم الاجتماع ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت لبنان ، سنة 2008 ، ص 107 .

- التعاون والإستقلالية بالرغم من العمل الفردي له دوره في أداء العمل ولكن يبقى العمل الجماعي ضروري ، بحيث على العامل إظهار القدرة على العمل مع فريق لتحقيق الأهداف المرجوة، ويترتب على ذلك معرفة كل شخص لدوره بالتحديد، ومعرفة كافة المسؤوليات والواجبات التي يتوقعها منه باقي أعضاء الفريق، وذلك لأن فشل الشخص في تحقيق ذلك يؤدي إلى تفكك الفريق، والتأثير على نجاح المشاريع، كما يؤدي ذلك إلى ظهور سلوك النفوذ (التأثير) الذي يتم عن طريق التأثير في السلوك الجماعي مع ملاحظة أن الفرد الذي يتعرض للتأثير تكون له الحرية في قبول أو رفض هذا التأثير.

- الإستقلالية والقدرة على المبادرة التي تعني إدراك الفرد لإستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل وبأن له الحق في المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من حرية ومسؤولية ذاتية في العمل وحرية التصرف بحيث يمكن أن تشكل القرارات الجديدة وغير المعتادة إثبات قدرته على القيام بالمهام المختلفة، والقدرة على التعامل مع كل المستجدات التي يمكن أن تواجهه في العمل، حيث تعتبر المبادرة من أهم عوامل النجاح، وبذلك العلاقة بين نجاح المؤسسة وبين نجاح العاملين هي علاقة تبادلية لها دعائمها ومركزاتها المتمثلة في العنصر البشري، فالعامل البشري من أهم عوامل الإدارة في المؤسسة ، لذلك فمن المهم العمل على تنمية العنصر البشري بشكل دائم ودعم مهاراته وتطويرها بما يتناسب مع إحتياجات المؤسسة وأهدافها، فلا تكتفي الإدارات الناجحة عند مجرد تنفيذ العاملين بها لأوامرها وخططها ولكن تسعى دائما لتطوير العنصر البشري الموجود بها عن طريق توفير أداء مهامه بكل حرية وتصرف بإستقلالية التي تكون مبنية على أساس الثقة والتوافق بين العاملين والإدارة بما يتناسب مع توجهات المؤسسة من أهداف وخطط ونتائج .

جدول رقم (64) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب أدائهم للعمل جماعيا :

المجموع		قسم الوسائل التجهيز والصيانة		قسم الإنتاج النسيج والغزل		الوظائف الإدارية		طبيعة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
16,66	16	2,08	2	14,58	14	0	0	الإهتمام بالعمل الجماعي
18,75	18	4,16	4	9,37	9	5,22	5	الإجتماعات بين العمال والمسؤولين
52,08	50	10,41	10	28,12	27	13,56	13	تبادل المعلومات
12,50	12	3,13	3	7,29	7	2,08	2	تكوين فرق العمل الجماعية
100	96	19,89	19	59,38	57	20,83	20	المشاركة بالإقتراحات والأفكار
								المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي والأهمية المنتظرة منه بدلالة طبيعة العمل، بحيث تعبر لنا مجموعة الشواهد المتاحة في الجدول على أن المؤسسة تشجع

وتهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل الجماعية، وهذا ما تؤكدته النسبة المسجلة من طرف المبحوثين وفق إجابتهم للخيار الثالث بنسبة 52,08%، ثم يليه الإختيار الأخر الجسد من طرف المؤسسة من حيث إهتمامها بالعمل الجماعي متمثلا في إتخاذ القرارات جماعيا بنسبة 18,75%، بمقابل ذلك تدل المعطيات الإحصائية المتبقية على أن المؤسسة تهدف من الإجتتماعات بين العمال والمسؤولين إلى زيادة العمل الجماعي بنسبة 16,66%، كما تظهر لنا إجابة المبحوثين على أن إهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي يتم من خلال المشاركة بالإقتراحات والأفكار ونسبة ذلك تمثلت 12,50%، وإذا تم فحص هذه النسب بحسب دلالة طبيعة العمل نجد بأن العمال في قسم الإنتاج النسيج والغزل يقرون بوجود الإهتمام من طرف المؤسسة لتجسيد مبادئ العمل الجماعي بنسبة 59,38%، وأعلى نسبة كانت للإختيار الثالث الذي يؤكد على أن العمل الجماعي تعززه المؤسسة بتكوين فرق العمل الجماعية بين العمال بنسبة 28,12%، بمقابل ذلك نجد بأن العمال في الوظائف الإدارية في المؤسسة يقرون بوجود إهتمام من قبل المؤسسة للعمل الجماعي بنسبة 20,83%، وكانت الإجابة على الإختيار الثالث المعبر عن تكوين فرق العمل الجماعية بين العمال بنسبة 13,56%، أما العمال في قسم الوسائل التجهيز والصيانة كانت إجابتهم على إهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي بين العمال بنسبة 19,89%، وكان إختيارهم للإختيار الثالث تكوين فرق العمل الجماعية بنسبة 10,41% .

للعمل الجماعي أهمية ودورا مهما في تطوير العمل في المؤسسة، وفي تحسين أداء العاملين وخلق مناخ من التنافس البناء فيما بينهم، فالعمل الجماعي هو القدرة على العمل معا برؤية مشتركة مما يمنح القدرة على توجيه الإنجازات الفردية بإتجاه الأهداف الجماعية، وللوصول الى الأهداف وتحقيق نجاحات واسعة يتطلب من الفريق العمل بروح واحدة ي في العمل والإخلاص فيه، وتجاوز العقبات والتفكير بصورة جماعية في عملية صنع القرار، والتدبر في الأمور، والتي جميعها تسهل الطريق للوصول الى الأهداف المنشودة .

المؤسسة التي تبحث عن الإنتاج والتطور، تقوم بترسيخ فكرة العمل الجماعي لعمالها من أجل تحقيق كفاية وقدرة القوى العاملة التي تعكس بشكل مباشر ثقافة العمل في المؤسسة، فالعمل بمنطق العمل الجماعي يعتبر من العوامل الرئيسية لتحقيق ومضاعفة الإنتاج بكلفة أقل، فالإهتمام بالعمل الجماعي يؤدي إلى أهمية العمل، ومن أهم المتغيرات الثقافية المؤثرة على العلاقة بين الفرد والجماعة القيمة الفردية والقيمة الجماعية لما يتحصل عليه العاملون من خلال الإشتراك في العمل الجماعي، ولضمان حسن سير العمل داخل الجماعة يتطلب ذلك من المؤسسة توفير مهارات العمل الجماعي من خلال توافر مجموعتين أساسيتين متلازمتين الأولى تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسيير عمل الجماعة (تنظيم الإجتتماعات، توزيع المهام، تقديرات الميزانية، والتخطيط الإستراتيجي)، والمجموعة الثانية تشمل المهارات المتصلة بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة (تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل الجماعة وهذا ما تسعى إليه المؤسسة محل البحث بتكوين فرق العمل التي تعمل جماعيا بإعتبار أن نشاطها الممارس يغلب عليه التناوب في العمل فكان من

الضروري إنشاء فرق عمل تعمل بشكل متوازي ومنتظم بالتناوب خاصة في قسم الإنتاج النسيج والغزل، قسم الوسائل التجهيز والصيانة وبعضها من الوظائف الإدارية التي تتطلب العمل جماعيا وهذا ما تدل عليه إجابات المبحوثين والنسب المرتفعة بإتجاه أن المؤسسة تهتم بالعمل الجماعي بتكوين فرق العمل بداخل وحداتها الإنتاجية .

نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالعمل الجماعي بتوفيرها ضروريات الإستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة، بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل، بفضل دمج لمهارات وخبرات العاملين في فريق عمل، وبهذا نتأكد من أن المؤسسة تهدف بشكل صريح لتحقيق التكامل بين العمال والتنسيق بينهم الأداء والإنجاز بما يتوافق مع الجهد والوقت، وما تكوين فريق العمل وإتاحة الفرصة لهم لإتخاذ القرارات جماعيا وهذا ما تم ملاحظته من خلال البيانات في الجدول أعلاه، يعبر ذلك على الإنعكاس الصحيح لأهداف المؤسسة المتضمنة التواجد والتقدم والنجاح، تطبيقا لمقولة هنري فورد Henry Ford "التواجد معا هو البداية البقاء معا هو التقدم العمل معا هو النجاح" .

Coming together is a beginning, staying together is progress, and working together is success فالمؤسسة تفهم وتعي جيدا أن بقائها مرهون بنوعية عمالها وقبولهم للتعاون وقبول بعضهم البعض في جماعات العمل وعليه تقوم بإزالة العوائق والنقائص التي تم تسجيلها والتي تعتبر من المشاكل المعترضة للقيام بالعمل الجماعي المتمثلة في المشاكل الروتينية للعمل والصراع وإنعدام الثقة والإحترام والتسلط والقيادة الظالمة، كلها من العوامل التي تثبط من معنويات العمل الجماعي، فسارعت المؤسسة للقضاء عليها بتوفير مناخ عمل ملائم والمرافقة الدائمة وتقريب الإدارة من العمال وتبسيط إجراءات العمل من لوائح وقوانين يؤدي ذلك إلى توطيد العلاقات بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف ما تضمن به المؤسسة مكانتها في بيئة متغيرة .

جدول رقم (65) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب آرائهم للعمل ضمن مجموعة في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي	
%	ك	%	ك	%	ك	المشاركة في العمل الجماعي	
28,12	27	25,00	24	3,13	3	نعم	تحديد المهام
11,45	11	10,41	10	1,04	1		أداء الأعمال جماعيا
6,25	6	4,16	4	2,08	2		تقليص الجهد والوقت
14,58	14	9,37	9	5,22	5		يؤدي إلى التفاهم والتعاون
4,16	4	4,16	4	0	0		العلاقات الإنسانية في العمل
64,58	62	53,12	51	11,45	11	المجموع	
17,70	17	13,56	13	4,16	4	لا	لأن الإدارة تختار أعضاء فريق العمل
5,22	5	4,16	4	1,04	1		لأنني لا أهتم بالعمل مع المجموعة
3,13	3	2,08	2	1,04	1		مشاكل العمل والإشراف الجماعي
9,37	9	8,33	8	1,04	1		عدم تحديد المهام والمسؤوليات
35,42	34	28,12	27	7,29	7	المجموع	
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع	

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول المشاركة ضمن مجموعة عمل في المؤسسة، بحيث نجد بأن العمال سواء الإطارات أو أعوان التحكم إنقسمت إجاباتهم بين القبول وهذا ما تظهره النسبة 64,58%، إجابة بنعم والرفض بنسبة 35,41%، إجابة ب لا، والملاحظ أن من بين نسبة الإجابات 64,58% التي تقر بقبولها العمل الجماعي في المؤسسة نجد بأن العمال يحبون العمل الجماعي لأنه يؤدي لتبادل المعلومات بنسبة 28,12%، ونسبة 14,58% يؤدي للتفاهم والتعاون، 11,45% لأداء الأعمال جماعيا، بينما العمال الذين كانت إجاباتهم بعدم القبول والرفض للعمل ضمن مجموعة عمل وذلك ما أظهرته النسبة 35,41%، والتي توزعت بين أن الإدارة هي التي تختار فريق العمل بنسبة 17,70%، كما أن لعدم تحديد المهام والمسؤوليات في فريق العمل نسبة 9,37%، كما أن العامل النفسي للعمال دورا في عدم الإهتمام بالعمل الجماعي بنسبة 5,22%، بالرغم من أن عملية تشكيل جماعات العمل في المؤسسة وتحقيق التجانس بين أعضائها تستغرق وقتا وجهدا كبيرين، إلا أن الأثر الإيجابي المتحقق من إتمام هذه الخطوة على نحو جيد يستحق الوقت والجهد المبذولين فيه، حيث أن

التشكيل الجيد لجماعة العمل التي تبدأ بإختيار أفراد وأعضاء الفريق وإختيار لهم مكان العمل يعتبر من الخطوات الأولى نحو نجاح أهداف المنظمة، فإدارة المؤسسة مهمتها الفعلية توفير مناخ عمل ملائم لمواردها البشرية، وبالتالي يتعين عليها أن تعتني بهذا المورد مثل غيره من الموارد الأخرى المتاحة لديها بالعناية والرعاية، لأنها هي إحدى المهام الرئيسية التي يتعين على المؤسسة القيام بها بحيث تصير من المهام المعتادة التي تؤديها المنظمات.

والعمل الجماعي على أهميته، يثير إشكاليتين رئيسيتين، تتصل أولاهما بطبيعة المهمة المنوطة بالجماعة، وتتصل الثانية بالآليات التي يتعين إتباعها من أجل إنجاز هذه المهمة، وكيفية تسيير العمل داخل الجماعة بحيث تبدو كوحدة متجانسة. وهذا ما نلاحظه من خلال أن المؤسسة محل الدراسة بالرغم من الإهتمام الظاهر في تجسيد العمل الجماعي في مختلف وحداتها وأقسامها (أنظر الجدول رقم (65) الذي يوضح إجابات المبحوثين أفراد العينة حسب إهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي، بحيث توصلنا إلى أن المؤسسة تهتم بالعمل الجماعي وهذا ما تادل عليه النسبة 52,08% إلا أنها مازالت تواجهها صعوبات في فرض العمل الجماعي على العمال، وهذا وجدناه في إجابات العمال وأرائهم حول العمل الجماعي بعدم قبولهم له ورفضه بنسبة 35,41%، وهي تعتبر معتبرة إذا ما تم مقارنتها بالنسبة التي كانت إجاباتهم بقبول العمل الجماعي 64,58%.

من خلال هذه الإجابات نلاحظ أمرين إثنين : فيئة من العمال قبلت العمل الجماعي مستندة في ذلك على أن العمل الجماعي يوفر تبادل للمعلومات و التفاهم والتعاون، أداء الأعمال جماعيا، تقليص الجهد والوقت والتفاعل بواسطة العلاقات الإنسانية في العمل .

وفيئة ثانية ترفض العمل الجماعي مرجعين أسباب ذلك إلى، الإدارة التي تختار أعضاء فريق العمل، وعدم تحديد المهام والمسؤوليات، كما أنهم ليست لديهم إهتمامات بالعمل مع المجموعة، ومشاكل العمل والإشراف الجماعي .

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة أدركت بأن الأداء والإنتاجية هي التي تتكون من إندماج مجموعة أفراد تربطهم علاقات عمل في موقع وحدة واحدة تؤطرها مجموعة القوانين والقواعد المحددة للعمل، ومن العوامل الهامة التي تساعد على التكوين الجيد للفريق في البداية هو جعل الأعضاء المرشحين لتكوين الفريق يختارون بعضهم، ويمكن أن يكون ذلك بشكل إستشاري أو مشاركة بعضهم في الإختيار، يساهم في إستخدام مهارات والكفاءات والخبرات المناسبة حتى يسهل على الفريق أداء مهامه، فمهارات النجاح في العمل تشمل مهارات التعامل والتواصل مع الآخرين، وإقامة العلاقات الإنسانية الجيدة، والمقدرة على العمل كجزء من فريق، هذه المقدرة التي أضحت حاجة ماسة لمواجهة متطلبات عالم العمل، فالتعاون بين الناس (أفرادا وجماعات) والعمل معهم هو ما تحرص على تطبيقه المؤسسة فعليا بتوفير الوسائل والأدوات الضرورية لذلك حتي تضمن بذلك من عمالها الولاء التنظيمي والإلتزام الفعلي في العمل، فالمتابعة أكثر أمر مهمها تقوية الروابط والصلات الإنسانية التفاعلية بين العمال من خلال تحقيق للعمال هوامش مرتبطة بأداء العمل وممارسة



أنشطته مثل المعلومات والتفاهم والتعاون وأداء العمل جماعيا مع بحثها الدائم للقضاء على كل ماهو سبب من الأسباب التي تحد من العمل الجماعي في المؤسسة وفرضه كحتمية لتطويرها وإستمراريتها في البقاء والنمو والوصول لتحقيق الأهداف التنظيمية الفردية والجماعية .

جدول رقم (66) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إتخاذ القرارات في المؤسسة :

المجموع		قسم الوسائل التجهيز والصيانة		قسم الإنتاج النسيج والغزل		الوظائف الإدارية		طبيعة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
3,13	3	0	0	3,13	3	0	0	إتخاذ القرارات الجماعية
1,04	1	0	0	1,04	1	0	0	بإشراك جميع العمال
32,29	31	5,22	5	19,89	19	7,29	7	أعضاء الفريق فقط
40,62	39	8,33	8	22,93	22	9,37	9	بالخبرة والتجربة
22,93	22	6,25	6	12,50	12	4,16	4	المنصب الوظيفي
100	96	19,89	19	59,38	57	20,83	20	بحسب المسؤولية والمهام
								المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول إتخاذ القرارات الجماعية في العمل بالمؤسسة بدلالة طبيعة العمل ، مما نلاحظه ونشاهده من المشاهدات الإحصائية التي أظهرها التحليل الكمي للبيانات، بأن المؤسسة محل الدراسة يتخذ عمالها قراراتهم بناء على المنصب الوظيفي بنسبة 40,62%، والخبرة والتجربة المكتسبة من طرف العمال بنسبة 32,29%، بينما إتخاذ القرارات في الحالات الأخرى يتم وفق المسؤولية ونوعها والمهام المترتبة عليها بنسبة 22,93%، أما أعضاء الفريق وإشراك العمال مجتمعين فكانت نسبتهم 4,17%، وما تدله عليه الإختيارات من خلال طبيعة العمل على أن أغلب العمال بإختلاف أقسامهم وتصنيفاتهم كانت إجاباتهم تتمحور حول علاقة المنصب الوظيفي بإتخاذ القرار في المؤسسة وهذا ما تؤكد نسبة 22,93% للعمال في قسم الإنتاج النسيج والغزل، ونسبة 9,37% لعمال الوظائف الإدارية، ونسبة 8,33% لعمال الوسائل التجهيز والصيانة في المؤسسة .

المؤسسة محل الدراسة تركز على الأداء والإنتاج، وبناءا عليه تحدد المجالات التي يمكن أن يتم فيها إتخاذ القرارات، ويزداد تأثير إتخاذ القرارات بنوعها الفردي والجماعي على سلوك العاملين بالمؤسسة، خاصة في الحالات التي يشترك فيها العاملون في تحديد تلك القرارات، فالقرارات الجماعية لها أهمية خاصة عندما تواجه المؤسسة المشاكل التي تتطلب تعدد وتنوع الخبرات لعلاجها، أو في الحالات التي تكون فيها المشاكل غير تقليدية أو جديدة وقد لا يكون السبب في ذلك هو تعقد وتداخل المتغيرات المؤثرة على معظم المشاكل التنظيمية التي تتعدى بكثير القدرات الفردية لمؤخذ القرار الفردي، فضرورة قبول

وتنفيذ القرار بواسطة أكثر من شخص يؤدي إلى تزايد الأهمية النسبية للقرارات الجماعية في المنظمات الحديثة ولذلك فإن المحصلة النهائية لهذا التعقيد والتشابك، فإن جودة القرارات الجماعية تتوقف على مدى قدرة تلك الجماعة على تعظيم الاستفادة من مميزات العمل الجماعي وتفادي نواحي قصوره في نفس الوقت.

يمكننا أن نميز ثلاثة أنواع لطريقة إتخاذ القرارات في المؤسسة تعتمد على المنصب الوظيفي، والخبرة والتجربة، بحسب المسؤولية والمهام، هذا التنوع في نوعية إتخاذ القرارات يرجع بالأساس إلى أن المؤسسة تهدف من خلال ذلك للفصل بين القرارات الإستراتيجية، والقرارات الخاصة بالأهداف، والقرارات المالية والتنظيمية، وقرارات تختص بشؤون الأفراد العاملين، وقرارات مبرمجة وغير مبرمجة على أساس درجة الإختيار المتاحة في القرار فإذا كان الإختيار ضيقا ومحدود تعتبر قرارات روتينية مبرمجة، وغير مبرمجة هي التي يكون فيها الإختيار واسعا .

تعتبر عملية إتخاذ القرار من الوظائف الثلاثة الرئيسية والمحورية للإدارة، القيادة والإتصال وإتخاذ القرار، والمؤسسة من خلال إعتماها في عملية إتخاذ القرار تمازج بين المنصب الوظيفي لإرغبة منها للسيطرة على الأمور التنظيمية بإتباعها إجراءات إحترام الهيكل التنظيمي والسلم الوظيفي في إتخاذ القرار بالرجوع دائما للعامل الذي هو بمثابة المدير الوظيفي في منصبه ، وبين الطرق التقليدية في صنع وإتخاذ القرارات من خلال الخبرة التي تعتبر بالنسبة لمديري المؤسسة هي الأفضل فهم يستفيدون من تجاربهم المخزنة في ذاكرتهم على أساس الحالات السابقة والتحليل المنطقي يواجه المؤسسة بهذا النمط مشاكل عديدة أما القرارات الأكثر صعوبة تعتمد على الإجراءات التنظيمية الضرورية لذلك بجمع المعلومات ومعرفة المشكلة من مصدرها والبحث عن الحلول ، وبين المسؤولية والمهام في صناعة وإتخاذ القرار يؤدي ذلك إلى التباين من حيث درجة المخاطرة ووفرة المعلومات ، فنماذج إتخاذ القرارات بهذا الشكل الذي يعتمد على مسؤولية ومهام العمال يحتم تفضيل مدراء المؤسسة إختيار نموذج عقلاني للقرار أو نموذج سلوكي ، فالتداخل الحاصل من طرف الأشخاص والمجموعات والأقسام والإدارات في عملية إتخاذ القرارات وفق مزيج من المشاركة يجعل الكثير من الأفراد يقدمون الإضافة بالتفسير والتعديل والتحوير أو مقاومة جوانب القرار وهذا الأمر يزيد من تعقيد صناعة القرار وإتخاذه ، وفي إجابة عن سؤال تم طرحه لمدير المؤسسة بأن إتخاذ القرار يمثل المواجهة اليومية المستمرة لحل المشاكل التي نتعرض لها والعمل على إيجاد الحلول لها وهنا أكد لنا على صعوبة إتخاذ القرار بالنظر لتنوع قدرات وسلوكيات العمال فمنهم الصارم الذي قد يواجه مشكلات إتخاذ القرار بالرغم من ذكاء بعضهم وتعليمهم وخبراتهم وتوفر المعلومات لديهم، كما يوجد أشخاص حذرين يواجهون مشاكل عند إتخاذ القرار لخوفهم من تبعات وعواقب إختيار البدائل المتاحة، وهناك أشخاص حاسمين في إتخاذ القرار بسرعة مما قد لا يكون له فعالية.

نستنتج بأن المؤسسة محل البحث والدراسة متيقنة ومتأكدة بالدور الإداري في وظائف المؤسسة التي تحتوي مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف ، والواقع أن إتخاذ

القرارات يعتبر أساس لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المؤسسة، بحيث إدارة وظائف المؤسسة إنما تعتمد على إتخاذ القرارات الصحيحة المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المؤسسة المتعددة ، بتوفر مجموعة من العوامل، و من أهمها هو العنصر البشري الذي له الدور الحاسم في هذه العملية ، إنطلاقا من تحديد المشكل و دراسته و تحليله و تحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينها ثم إختيار البديل الأفضل من بينها و تنفيذ هذا البديل ، و أيضا القرار ليس صنف واحد فنجد له العديد من الأشكال والأصناف، و تتعدد أساليب إتخاذ القرار وذلك حسب نوع القرار في حد ذاته أو نظرا لنوع المشكل أو طبيعة نشاط المؤسسة ، ويرتبط نجاح المؤسسة وإستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة .

يمكننا القول بأن العامل في المنصب الوظيفي أكثر كفاءة في التعامل مع القرارات الروتينية، في حين تكون الجماعة بخبرتها وتجاربها أكثر قدرة وكفاءة في التعامل مع القرارات غير الروتينية، وتحتاج القرارات غير الروتينية إلى خبرات متعددة للتوصل إلى حل مناسب، وغالبا ما تقع تلك القرارات في نطاق إختصاص الإدارة العليا أكثر من أي مستوى إداري آخر، كما أشار إليه " سايمون " الذي أكد على أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول إتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لذلك فهو يرى أنه من الضروري معرفة كيفية إتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي، ومن خلال تعريف " سايمون للتنظيم فإنه يرى أنه على المدير أن يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد من عمله في نظام مفتوح حيث أن قراراته تتصف بالرشد المحدود بحيث أنالعامل الإداري لا يستطيع الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة وعليه الإقتناع بما هو أقل كلفة وتكلفة" (1).

1- لخنش فريد ، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية ، مذكرة الماجستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الإجتماع كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 ، سنة 2014، 2015 ، ص75

جدول رقم (67) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إستفادة العمال من العمل الجماعي في فريق العمل:

المجموع	قسم الوسائل التجهيز والصيانة		قسم الإنتاج النسيج والغزل		الوظائف الإدارية		طبيعة العمل
	ك	%	ك	%	ك	%	
	ك	%	ك	%	ك	%	إستفادة العاملين في المؤسسة
16,66	16	6,25	6	7,29	7	3,13	تحسين الأداء الجماعي والفردى للعمال
6,25	6	0	0	4,16	4	2,08	المشاركة في إتخاذ القرارات الصحيحة جماعيا
27,07	26	6,25	6	16,66	16	4,16	تحمل نتائج العمل جماعيا
31,25	30	5,22	5	19,89	19	6,25	توزيع أعباء العمل
19,89	19	2,08	2	11,45	11	5,22	بناء علاقات مهنية جماعية
100	96	19,89	19	59,38	57	20,83	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول فائدة العمل الجماعي للعمال في المؤسسة بدلالة طبيعة العمل، بحيث وجدنا بأن العمال بإختلاف طبيعة عملهم توزعت إجاباتهم على أربعة فئات للعمل الجماعي في المؤسسة، وهذا ما أكدته إجاباتهم التي تمثلت في توزيع أعباء العمل بنسبة 31,25%، تحمل نتائج العمل جماعيا بنسبة 27,07%، بناء علاقات مهنية جماعية بنسبة 19,89%، تحسين الأداء الجماعي والفردى للعمال بنسبة 16,66%، وبالرجوع إلى إجابات أفراد العينة المبحوثين حسب دلالة طبيعة العمل نجد أن العمال في قسم النسيج والغزل كانت إجاباتهم بالإستفادة من العمل الجماعي في المؤسسة وهذا ما تظهره النسبة المرتفعة 59,38%، بمقابل التقارب الحاصل في نسبة إجابة المبحوثين من أفراد العينة في الوظائف الإدارية والعمال في قسم الوسائل التجهيز والصيانة على التوالي 20,83% لعمال الوظائف الإدارية، 19,89% لعمال قسم الوسائل التجهيز والصيانة، وعليه نلاحظ بأن جل الإجابات توجي بقبول العاملين للعمل الجماعي والإستفادة منه في توزيع أعباء العمل، تحمل نتائج العمل جماعيا، بناء علاقات مهنية جماعية، وتحسين الأداء الجماعي والفردى للعمال، المشاركة في إتخاذ القرارات الصحيحة جماعيا بالرغم من عدم تأكيد العمال لهذا الإختيار إلا أنه يبقى ضروري لفعالية المؤسسة .

العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للإستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة، لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل، بفضل المهارات وخبرات

العاملين ، تتكامل مع بعضها البعض ، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أمثل، بحيث يمكن النظر إلى كل جماعة بإعتبارها وحدة مستقلة ذاتيا، فكلما كانت مهارات أفراد الجماعة رفيعة، زادت قدرة الجماعة على التحكم الذاتي في أعمالها ، وهذا ما يؤكد رنسيس ليكرت (RANSES LEKART) على تشكيل فرق العمل المتماسكة، بحيث أوضح أنه من الممكن "إستغلال لأقصى طاقة متاحة من العاملين في حالة واحدة بإشراك كل فرد في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة، بشرط توفر درجة ولاء عالية من الفرد للجماعة التي ينتمي لها"<sup>(1)</sup> ، فتطوير هذا العمل الجماعي في أي منظمة لا بد أن يؤدي على المدى البعيد إلى تطوير قدرة الفرد عضو الجماعة نفسه على تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف على نحو إيجابي وبما يتفق وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة .

للعمل الجماعي أهمية كبيرة بحيث يجعل الفرد يشارك الآخرين أفكارهم ويتناقش معهم وقد يتنازل عن أفكاره الخاطئة وتبديلها بالصحيحة التي إقتنع بها وهو ما يجعله يعتاد علي عدم التمسك برأيه وكذلك سوف يكون بطبيعته أكثر مرونة ، إلي جانب ذلك يمكن للفرد أن يقوم بإقامة الكثير من العلاقات الإجتماعية سواء علي المستوي الشخصي أو علي مستوي العمل ، وبذلك يستطيع العامل من خلال العمل الجماعي أن يكتسب خبرات عديدة ومعلومات أكثر من فريق عمله، فعملية التبادل التي تحدث تجعل العمل ينتهي بأفضل نتيجة ممكنة ، فالعوامل التي تؤدي إلي نجاح العمل الجماعي يجب أن يكون لأفراد الجماعة في العمل المعلومات عن كامل جوانب العمل وكذلك يجب أن يكون هناك مشاركة فعالة من جميع طاقم العمل فهي من أهم عوامل نجاح العمل الجماعي.

نستنتج منه بأن المؤسسة محل الدراسة يتم توزيع المهام بشكل تقليدي على أعضاء الفريق وفق الوحدة أو القسم المشتغلين فيه، بحيث يكون كل فرد مسؤولا عن العمل الذي يقوم به ، كما يجمعهم مكان عمل واحد وهو ما يساعد على فهم الإختلافات بين أعضاء الفريق في ظل هكذا ظروف يسهل تعزيز الفهم المشترك لمهام أعضاء الفريق وتنمية روح العمل الجماعي هذه النوعية من الفرق تعمل بكفاءة وفعالية بسبب التناغم بين أعضاء الفريق وهذا ما تم ملاحظته في واقع المؤسسة من خلال التفاهم والتناسق في تجسيد مجريات العمل ، وبذلك يؤدي العمل الجماعي إلي إكتساب العاملين صفة الإلتزام حيث يعمل وفق للقواعد والقوانين التي وضعتها المجموعة ويحرص علي عدم مخالفتها فأساس العمل الجماعي التعاون والتضامن والتكافل فيما بينهم ، ومعرفة مستوي تقدم العمل من شأنه زيادة الإنتاج بكفاءة وفعالية ، وهذا ما يؤكد بعضا من المفكرين الغربيين مثل "تشيستربرنارد Chester Barnard في كتابه بعنوان"وظائف المديرين التنفيذيين الذي صدر سنة 1938 على أن المنظمات عبارة عن نظم تعاونية بين الناس وعمرها إفتراضي لا يدوم طويلا، لأنها لا تلبى أهم حاجتين أساسيتين للإستدامة وهما : الكفاية التي تعبر عن قدرة المنظمة لإشباع دوافع العاملين فيها

1- جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره ، ص 311 .

لزيادة الإنتاجية ، والفاعلية التي تعبر عن تحقيق الأهداف، وهما مؤشرين لنجاح عملية التعاون في المنظمة<sup>(1)</sup>.

جدول رقم (68) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب عملية تفويض العمال في المؤسسة

المجموع	قسم الوسائل التجهيز والصيانة		قسم الإنتاج النسيج والغزل		الوظائف الإدارية		طبيعة العمل
	ك	%	ك	%	ك	%	
عملية التفويض							
نعم	56	9,37	34	35,41	13	13,54	58,33
لا	28	7,29	16	16,66	5	5,20	29,16
أحيانا	12	3,12	7	7,29	2	2,08	12,50
المجموع	96	19,89	57	59,38	20	20,83	100

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول قيام المؤسسة بعملية تفويض الصلاحيات والسلطة للعمال بدلالة طبيعة العمل، بحيث تعبر لنا الشواهد الإحصائية التي تظهرها نتائج الإجابات عن السؤال المطروح سابقا بأن النسبة المرتفعة من حيث عدد الإجابات كانت على وجود تفويض للسلطة والصلاحيات للعمال في المؤسسة بنسبة 58,33%، توزعت على المعطيات التالية 35,41% إجابة عمال قسم الإنتاج النسيج والغزل ، ونسبة 13,54% إجابة عمال الوظائف الإدارية ، ونسبة 9,37% إجابة عمال قسم الوسائل التجهيز والصيانة ، مقابل نسبة 29,16% إجابة بعدم وجود تفويض للسلطة والصلاحيات ، توزعت وفق مايلي 16,66% إجابة عمال قسم الإنتاج النسيج والغزل ، ونسبة 5,20% إجابة عمال الوظائف الإدارية ، ونسبة 7,29% إجابة عمال قسم الوسائل التجهيز والصيانة ، كما أن نسبة 12,50% توضح إجابة العمال التي فيها إقرار بالتفويض ، وعدم الإقرار بوجود التفويض أي حدوث إختلاط في رأى المبحوثين في هذا الإختيار، التضارب المسجل في آراء المبحوثين في مختلف الأقسام المتواجدة بالمؤسسة يحدد لنا توجه المؤسسة العام بإتجاه السياسة المتبعة من حيث إجراءات تفويض السلطة والصلاحيات للعمال ، وهي مؤشرا على أن المؤسسة متجهة في عملية تفويض السلطة والصلاحيات وفق ما تقتضيه الضرورة الخاصة بمصلحة العمل والعاملين .

عملية التفويض بالنسبة لأي مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، بحيث بدونها لا تستطيع الإدارة ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يمكن فيها أي فرد أن يقوم بعمل من الأعمال وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف ، فتفويض السلطة هو عبارة عن نقل أو مشاركة السلطة التي تمكن الفرد من التحرر من المسؤولية ومن الرد على الإستفسارات الخاصة بالنتائج ، "وتعد السلطة عاملا هاما في عملية التنظيم، ووجود السلطة أمرا ضروريا حتى يتمكن

1- إبراهيم علي ملحم ، علماء الإدارة وروادها في العالم سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، سنة 2008 ، ص 123.

العامل من أداء مهامه وواجباته، فالسلطة هي حق إتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا<sup>(1)</sup>.

كما أكده "سيلزنيك" على أن فكرة تفويض السلطة، وما يترتب عليها من نتائج لا تكون بالضرورة غير متوقعة ولكن يجب إدراك توقع تلك النتائج من الأفراد المفوضين، فالتنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا، ويترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، وإكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها أيضا، وزيادة نمو الوحدات، والأقسام الفرعية في التنظيم مما يترتب عليه تنوع في إهتمامات، ومصالح هذه الأقسام الفرعية ويرى أن لهذا التفويض نتائج مباشرة :

- تفويض الأعمال بالشكل الإيجابي خاصة منه مايتعلق بالسلطة والصلاحيات يعتبر من العناصر المساعدة على تقوية مختلف الروابط بين الإدارة المسؤولة في المؤسسة والعمال الذين تم تفويضهم لأداء تلك الأعمال .

- معرفة أملاك المرؤوسين للمعلومات أو الخبرة الضرورية بحيث أنهم مؤهلين أفضل لإتخاذ القرارات وأداء الأعمال بحكم الإلمام بتفصيلات العمل في مواقع العمل .

- معرفة قدرات العمال على التعاون وإنخراطهم في العملية التشغيلية الإنتاجية .

- معرفة إمتلاك العمال القدرات والمؤهلات الضرورية التي تؤهلهم للتفويض، لتجانس في عملية التفويض مع الرؤية الإدارية الشاملة للإدارة العليا في المؤسسة من خلال مركزية في تفويض المهام .

- تحديد النتائج المتوقعة من الأفراد المفوضين مع ضرورة تقييم المهام المسندة للأفراد المتواجدين في أماكن التفويض

- تفويض السلطة لإنجاز هذه المهام هو بمثابة تحميل الأفراد مسئولية إنجاز هذه المهام .

- تفويض السلطة هو العمل الأول للإدارة من خلال القدرة على تفهم وإستيعاب أفكار الآخرين فالمدبر الذي يفوض السلطة هو المدير الذي يرغب في إعطاء الآخرين الفرصة لتحقيق أفكارهم .

- الرغبة في إعطاء الآخرين فرصة إتخاذ القرار يجب يقوم المدير الراغب في تفويض السلطة بإعطاء حق إتخاذ القرارات للمرؤوسين .

- الثقة في المرؤوسين : تؤدي إلى زيادة الحماس والإندفاع للعمل بكل راحة وطمأنينة بحيث تساعد الثقة الممنوحة للعمالين بتحفيظهم معنويا وبعث فيهم الروح المعنوية المرتفعة .

1- العتيبي ضرار، وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2007، ص 217 .

نستنتج منه بأن المؤسسة تقوم بعملية تفويض السلطة لأفرادها من أجل نجاحها، وتمكين الأفراد من متابعة وتنفيذ عملهم بالشكل المطلوب الذي يؤدي الى نجاح المنظمة ، بحيث نجد بأن عملية تفويض السلطة تتطلب توفير عناصر تتم وفق ضوابط تعتمد على عدد من المعايير منها المستوى العلمي والخبرة والكفاءة ، كتحديد الواجبات، ومنح الصلاحيات ، تحديد المسؤولية، هذه العناصر متلازمة لا يمكن تجزئتها .

ومنه يمكن لنا القول بأنه بدون التفويض لا يمكن للمؤسسة الإستمرارية في العمل والبقاء ، فإنعدام التفويض يخلق حالة لا يمكن فيها تحقيق أي هدف من الأهداف المطلوبة تحقيقها للمؤسسة إذ يعتبر التفويض كمبدأ من المبادئ الرئيسية لبناء التنظيم والذي يمكنه أن يساهم في تطوير مهارات وقدرات المستويات الإدارية المختلفة، ويساهم كذلك في تكوين وإعداد القيادات الإدارية الجديدة، فتفويض بعض السلطات والمسؤوليات لأفراد تابعين في المؤسسة ومحاولة خلق المسؤولية عن طريق دمجهم وإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات وعدم تمركز المسؤولية في يد أفراد في التنظيم، يشكل عاملا إيجابيا يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي وفي رفع مستوى الكفاءة الإدارية وكذا زيادة سرعة القرارات وفعاليتها، مما قد يؤدي إلى تحقيق الإنسجام والتكامل بين الوظائف المختلفة المشكلة للتنظيم ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية وبلوغ الأهداف التنظيمية المخطط لها.

جدول رقم (69) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب نوعية التفويض في المؤسسة :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	نوع التفويض
2,08	2	2,08	2	0	0	كل الصلاحيات
12,50	12	9,37	9	3,13	3	تفويض التوقيع والإمضاء
30,20	29	25,00	24	5,22	5	تفويض المنصب الوظيفي السلطة والرقابة
37,50	36	31,25	30	6,25	6	تفويض الإشراف على العمل
17,70	17	13,54	13	4,16	4	تفويض حل المشاكل وإتخاذ القرارات
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول نوعية التفويض في المؤسسة ، بحيث نجد بأن العمال من خلال إجاباتهم المختلفة ركزت على نوعين من التفويض أكثر من أنواع التفويض الأخرى المتعارف عليها ، فكانت نسبة 37,50% لتفويض الإشراف في العمل ، ونسبة 30,20% تفويض السلطة والرقابة ، وهما النسبتين المرتفعتين أكثر من النسب الأخرى التي توزعت بين ونسبة 17,70% تفويض حل



المشاكل وإتخاذ القرارات ونسبة 12,50% تفويض التوقيع والإمضاء ، وفي الأخير نسبة 2,08% كل الصلاحيات وهي أقل النسب المسجلة في الشواهد الإحصائية بحيث تدل على عدم وجود التفويض لكل الصلاحيات في المؤسسة .وبتحليل أعمق لنسب المسجلة بدلالة المركز الوظيفي نلاحظ بأن العمال الإطارات كانت إجاباتهم على نوعية التفويض المتاح في المؤسسة ، تفويض الإشراف على العمل بنسبة 6,25% ، تفويض السلطة والرقابة بنسبة 5,22% تفويض حل المشاكل وإتخاذ القرار بنسبة 4,16% ، بمقابل ذلك فإن عمال التحكم كانت إجاباتهم أيضا على تفويض الإشراف على العمل بنسبة 31,25% ، تفويض السلطة والرقابة بنسبة 25,00% حل المشاكل وإتخاذ القرارات بنسبة 13,54% ، وعليه فإن نوعية التفويض التي تستخدمه المؤسسة هو التفويض المباشر بمعنى الذي يدخل ضمن إطار تحسين ومراقبة أداء العمل والعمال من خلال تفويض الإشراف على العمل تفويض تفويض السلطة والرقابة مسؤولية المنصب الوظيفي ، تفويض حل المشاكل وإتخاذ القرار.

أشار " سلزنيك " إلى متغير تفويض السلطة بإعتباره أداة رقابية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، مما ينتج عن ذلك بالتالي بعض النتائج المتوقعة مثل زيادة الكفاءة والخبرة لدى الأفراد من خلال التفويض والذي يمثل في حد ذاته أسلوبا يمنح للموظفين فرصة حقيقية للمشاركة الإيجابية في عملية إتخاذ القرار، " فالزيد من التفويض يؤدي لزيادة التخصص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة ، بمعنى الزيادة في إهتماماتهم العملية بالمصالح والمشاكل للوحدة أو للجزء التنظيمي المعين، ومن ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في الإهتمامات يدعمها إنخفاض في معدل النقل والتغيير في الأفراد نظرا لما إكتسبوه من خبرة في أعمالهم"<sup>(1)</sup>، فهذا المدخل عموما يعتبر من أبرز المداخل النظرية الذي تناول فيه سلزنيك عملية تفويض السلطة باعتبارها أداة رقابية تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتساهم بشكل رئيسي في ضبط وتوجيه التنظيم نحو تحقيق الفعالية في الأداء عن طريق منح الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين، مما قد يؤدي لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة وتعويدهم على مواجهة المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل بكفاءة .

نظرية تفويض السلطة" لفيليب سلزنيك "والتي جاءت معدلة لنظرية روبرت مرتون ، توصلت للعديد من النتائج الإيجابية من بينها تدريب العاملين وتحسين كفاءتهم وزيادة مستوى الأداء خلال عملية التفويض، إذ اعتبرها سلزنيك بمثابة أداة رقابية تمكن المسؤولين في الإدارة العليا من ضبط التنظيم والتحكم فيه بشكل ملائم، وذلك يتم عن طريق منح بعض الإختصاصات والصلاحيات وحق التصرف التي من بينها تخفيف الأعباء على المدراء وزيادة الثقة بين العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية، والفعالية في الأداء لدى الأفراد على مستوى الوحدات الفرعية وعلى مستوى المنظمة ككل، مما يساهم في إكتساب المهارة في مجالات عديدة من بينها عملية إتخاذ القرار والتي يمكن إعتبارها عملية جوهرية تتخلل معظم العمليات التنظيمية والإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه التي تجري بشكل مستمر داخل

1- لخنش فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

الوحدات التنظيمية، خاصة من بينها القرارات المتعلقة بالمهام الروتينية في العمل، فهذه العناصر إذا تعتبر من ضمن النتائج المتوقعة التي أشار لها سلزنيك في نظري نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة من خلال عملية التفويض تعتبره من أهم الوسائل للإرتقاء والنهوض بالعمل الإداري، فقد أصبح تفويض السلطة من العمليات الضرورية في طبيعة المؤسسة ، لأنه يسهم في العديد من الآثار الإيجابية لدى المرؤوسين إذ يتم إشراكهم في القرارات الإدارية مما يمنحهم الشجاعة وتحمل المسؤولية ويبث في أنفسهم روح الحماسة لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة لتقليل العبء على الرؤساء مما يسهم في إعطائهم الفرصة للقيام بمهامهم الأساسية بما يعود نفعاً على المنظمة ككل ، وتظهر لنا تجليات نوعية التفويض في الإشراف على العمل وتفويض السلطة والرقابة ، وتفويض حل المشاكل وإتخاذ القرارات ، كل هذه الأنواع من التفويض تستخدمها المؤسسة بدرجة متفاوتة وباعتبارات متعددة بالنظر لطبيعة نشاطها ونوعية الأعمال التي يقوم بها العمال وممارستهم لها مما أدى ذلك للتنوع في التفويض من الإشراف في أماكن العمل من أجل التقليل من مركزية الإدارة إلى تفويض السلطة للمشرفين لمراقبة أداء وإنجاز العمال للمهام مما يقربهم منهم من أجل معرفة النقائص بشكل سريع ومعالجته بالطرق الصحيحة ، مع إمكانية التفويض المسموح بهم في نطاق مهامهم وإشرافهم لهم لإتخاذ القرارات التي يرون بأنها من صميم تأدية الأعمال ، بمعنى أن التفويض بالمؤسسة يعني لها قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق إعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء العمال بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والإنتماء للمؤسسة .

جدول رقم (70) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب المسؤول على عملية التفويض في المؤسسة

المركز الوظيفي		الإطارات		العمال أعوان التحكم		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
6	6,25	32	33,34	38	39,58	6	6,25
6	6,25	20	20,83	26	27,07	6	6,25
4	4,16	19	19,89	23	23,95	4	4,16
2	2,08	7	7,29	9	9,37	2	2,08
18	18,75	78	81,25	96	100	18	18,75

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول مسؤولية من يقوم بعملية التفويض بالمؤسسة ، فوجدنا بأن الشواهد الإحصائية المعبر عنها بإجابات المبحوثين أفراد العينة من العمال الإطارات وعمال

التحكم ، توزعت بين ثلاثة آراء منها من يقول بأن المسؤول الأول على عملية التفويض هو مدير المؤسسة وهذا ما تدل عليه النسبة المسجلة 39,58% ، وإجابات أخرى تقول بأن المسؤول على عملية التفويض هم رؤساء المصالح والأقسام بنسبة 27,07% ، وآخرين كانت إجاباتهم متجهة بإتجاه من يقوم بعملية الإشراف على مجموعات العمل في المؤسسة والذين تنسب لهم عملية التفويض بنسبة 23,95% ، وإذا ما تم التدقيق في إجابات المبحوثين أفراد العينة خاصة فيما يتعلق بالمركز الوظيفي نجد بأن عمال التحكم إنقسمت إجاباتهم بين مدير المؤسسة بنسبة 33,34% رؤساء المصالح والأقسام بنسبة 20,83% ، المشرفين على مجموعات العمل بنسبة 19,89% ، بمقابل إجابة العمال الإطارات الذين هم أيضا كانت إجاباتهم متجهة بإتجاه المدير ورؤساء المصالح والأقسام بنسبة 6,25% ، 6,25% على التوالي بحيث نلاحظ بأنها متساوية من حيث إجابة الإطارات على مسؤولية التفويض .

أدركت المؤسسة بأن تفويض الصلاحيات إلى العاملين هم مفتاح التغيير وإطلاق القدرات الكامنة، فالتفويض أصبح وسيلة لإطلاق القدرات الكامنة لديهم، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة، بأساليب فاعلة، تساعد على تطوير العمل وتحفيز العاملين ، فعملية تفويض السلطات والصلاحيات داخل المؤسسة ترتبط إرتباط وثيقا بعملية تجويد العمل المؤسسي وتطوير الأداء وتسيير الأعمال ، وإختصار الوقت والجهد والتكلفة الضرورية لإنجاز المهام والأعمال المختلفة، كما يعتبر التفويض الفعال سبيلا جيدا وأسلوبا متميزا لتوسيع الفئة القيادية داخل المؤسسة وتوفير كفاءات من الصفوف الثانية والثالثة داخلها ، فالأسلوب الإداري الذي تنتهجه المؤسسة يؤكد على سعيها للإستفادة من كافة القدرات الكامنة لدى العاملين ، بواسطة تفويض الصلاحية إلى العاملين، وإلى إيجاد شكل من أشكال اللامركزية في إتخاذ القرارات، مصحوبة بتفويض المسؤوليات إلى من هو في أدنى السلم الوظيفي، لأن تفويض الصلاحيات إلى العاملين، سوف يمكن الإدارة من التركيز على القرارات الإستراتيجية العليا والمهمة، وفي نفس الوقت يؤدي تفويض الصلاحيات للعاملين خاصة منه تفويض الإشراف ورؤساء المصالح والوحدات الإنتاجية إلى تنمية القدرات الفردية، ويمنح العاملين الشعور بالأهمية وتحمل المسؤولية، يؤدي أيضا إلى إرضاء الزبائن، حيث ستكون لدى العاملين الصلاحيات الكافية لحل مشكلات الزبائن عند حدوثها، وكذلك تلبية إحتياجاتهم عند التعامل معهم.

وما نلاحظه على نوعية التفويض في المؤسسة فهو يتركز في يد شخص واحد وهو مدير المؤسسة بدليل نسبة إجابة المبحوثين أفراد العينة يدل ذلك على تركيز المهام والمسؤوليات في شخص المدير الفعلي للمؤسسة مع بعض من التفويض للمشرفين على مجموعات العمل خاصة في قسم الإنتاج الغزل والنسيج ، وقسم الوسائل التجهيز الصيانة ، وتفسير ذلك بأن تركيز السلطة في يد رجل واحد في المؤسسة يمنع الإزدواجية في القرارات ويضمن تكاملها، ويحافظ على وحدة الهدف والجهود، هذا من ناحية النظرية، أما من الناحية العملية فإنه يصعب على مدير المؤسسة أن يحتفظ لنفسه بالسلطة على الإشراف على كل صغيرة وكبيرة بشكل مباشر مهما بذل من جهد، فالمؤسسة تعمل في إطار فريق

عمل يملك إمكانيات معينة تؤدي به نحو أهداف محددة، فالمدير يقود فريق العمل هذا بإستخدام مهارات إدارية فاعلة تؤدي بهم في النهاية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .  
ومنه نستنتج "بأن التفويض عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للعاملين لغرض تمكينهم من إستثمار مهاراتهم لخدمة المؤسسة، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين العامل الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل"<sup>(1)</sup> ، والتفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح، تمتاز بأن لها أصول وقواعد ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل إن هناك أمورا لا يجوز فيها إجراء تفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها ، وقيام المدير بتفويض الأعمال إلى أعضاء فريق العمل، فإنه بذلك يساعدهم على تعلم مهارات جديدة وإزدياد خبراتهم، فالتفويض يجعل العامل ينتقل من معطيات الكسل والرتابة والروتينية إلى أفاق من التحديات والتجارب التي تحفزه إلى إستخراج أقصى إمكانياته خدمة المؤسسة ، فالتفويض بالمؤسسة يشير إلى تكليف العاملين بمهام معينة مثل الإشراف المباشر وغير المباشر، ليس ضمن مسئولياتهم الروتينية، مما يعود بالنفع على العاملين أنفسهم وعلى الإدارة المسئولة وعلى المؤسسة ككل في علاقة تبادل منافع تم صياغتها بعملية إدارية بسيطة، ألا وهي عملية التفويض ، " فلقد إتضح من خلال إحدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عديد من المؤسسات، أن إنخفاض الإنتاجية والإنجاز يصاحبه إشراف عن قرب، بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام، فهذا النوع الأخير من الإشراف يميل إلى تحديد الأهداف المطلوب إنجازها ويعطي المرؤوسين بعض الحرية في إنجاز العمل، أما من يتبعون نظام الإشراف عن قرب يميلون إلى تقييد حرية الفرد في أداء العمل حسب ما يحدد لهم ويترتب على ذلك إخماد عنصر النمو والتطوير"<sup>(2)</sup> .

فالمؤسسة محل البحث والدراسة كما رأينا سابقا في الجدول رقم(69) عملية تفويض العمال والجدول رقم (70) نوعية التفويض تهتم بمكونات وعناصر عملية تفويض السلطة وبما تتطلبه من خطوات ضرورية من أجل المساهمة في بلوغ أهداف المنظمة، من خلال تفويض من طرف المدير الصلاحيات وحق التصرف في المؤسسة للعمال، قد يمثل دافعا وحافزا للتقدم في العمل وتحمل المسؤولية ، فتفويض الإشراف على مجموعات العمل، وتفويض رؤساء المصالح والأقسام الرقابة وأداء الأعمال وإنجاز المهام ، كلها معطيات تشير إلى قوة الإدارة الفعالة للمؤسسة المستمدة من جهود المدير وكل أعضاء فريق العمل، فنتائج ما تؤديه المؤسسات هو مجموع مجهودات العاملين فيها من المدير إلى أبسط عامل .

1- تهباني محمد العمودي ، تفويض السلطة Delegation of Authority ، قسم الإدارة العامة ، كلية الإقتصاد والإدارة جامعته الملك عبد العزيز بجده ، المملكة العربية السعودية سنة 2017م/1439هـ ، كتاب منشور في شبكة الألوكة على الموقع الإلكتروني www.alukah.net ، ص 14.

2- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، ب ط ، الإسكندرية ، سنة 1993 ، ص 377

جدول رقم (71) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما تمثله عملية التفويض للعاملين في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	معني التفويض
42,70	41	33,34	32	9,37	9	ثقة الإدارة العليا والمسؤولين
26,04	25	21,87	21	4,16	4	الخبرة والأقدمية
19,89	19	16,66	16	3,13	3	الكفاءة في أداء المهام وإنجازها
11,45	11	9,37	9	2,08	2	حرية ومسؤولية أداء الأعمال
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول ما تمثله عملية التفويض ومعناها بالنسبة للعاملين في المؤسسة ومن خلال المعطيات الموضحة التي تظهر لنا الشواهد الإحصائية المعبرة عن إجابات المبحوثين ، نجد بأن عملية التفويض بالنسبة للعاملين في المؤسسة تمثل ثقة الإدارة العليا والمسؤولين وهذا بحسب إجابة أفراد العينة على هذا السؤال وماتدل عليه النسبة ب 42,70%، بمقابل نسبة 26,04% للإجابة المعبرة عن الإختيار الثاني الذي يمثل بأن التفويض بالنسبة للعاملين يمثل الخبرة والأقدمية ، كما نجد بأن نسبة 19,89% كانت إجابة عن الإختيار الذي يشير إلى أن التفويض للعاملين هو الكفاءة في أداء المهام وإنجازها، ونجد فيئة أخرى من أفراد العينة كانت إجابتهم تشير إلى أن التفويض يمثل لهم حرية ومسؤولية أداء الأعمال بنسبة 11,45%، هذه الإجابات وإن اختلفت من حيث تقدير العاملين لما يعني لهم التفويض نلاحظه عند الإطارات وعمال التحكم وهو ما تدل عليه نسبة الإجابات من طرفهم ، بحيث أن الإطارات إتجهت إجاباتهم إلى ثقة الإدارة العليا والمسؤولين بنسبة 9,37%، بينما الإتجاه العام للعمال التحكم فكان متنوع من خلال النسب المختلفة للإجابات ، ثقة الإدارة العليا والمسؤولين بنسبة 33,34% ، الخبرة والأقدمية بنسبة 21,87% ، الكفاءة في أداء المهام وإنجازها بنسبة 16,66%.

التفويض ممارسة إدارية لتفويض المهام والصلاحيات للآخرين ، دونما التخلي عن النتائج ، بحيث أن التفويض مفتاح المدير للتفوق والإبداع و إحدى المهارات المهمة في المدير الناجح ،وهومن العمليات الديناميكية التي تشترك فيها عناصر عديدة مثل المفوض والمفوض له ونوعية العمل المفوض ومناسبة المهام والمكان والزمان ، والأساس من عملية التفويض هو حسن عملية التفويض بحد ذاتها وتحقيق النتائج من وراء ذلك ، ويشتمل التفويض على تخصيص مهام خاصة ، وعندما يتم التفويض فإنك لا تقوم فقط بتحويل السلطة إلى شخص آخر بل تقوم بتحويل المسألة بالحفاظ على المعايير التي تم

وضعها لإنجاز هذا العمل بكفاءة التي تعبر عن قدرة الفرد أو المؤسسة على إنتاج، فكفاءة المؤسسة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداءها .

وتفويض السلطة لا يعنى المفوض من مسؤوليته أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة وتجدر الإشارة إلى أن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة ، بحيث يؤدي التفويض لتحسين مستويات الثقة بينك وبين المرؤوسين لما تمثله الثقة بأنواعها كأهم عوامل النجاح في المؤسسات والمنظمات، ومن أبرز أنواع الثقة في المنظمة والمؤسسة ثقة الموظفين بالمدير أو الرئيس، وثقة الرئيس أو المدير بالموظفين، وثقة الموظفين بالجمهور، وثقة الجمهور والعملاء بالمنظمة أو المؤسسة، وثقة المنظمة أو المؤسسة بالجمهور والعملاء، وثقة الرئيس بنفسه، وثقة الموظفين بأنفسهم، ويحدث ذلك وفقا لثلاث مستويات رئيسية وكلها ذات أهمية بالغة في بناء الثقة التي تشمل :

"بناء الثقة بين الأفراد العاملين في المؤسسة وإستراتيجية المؤسسة، بحيث يكون العاملين على ثقة تامة بأن إستراتيجية المؤسسة تقودهم إلى الريادة، بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة ونظام المؤسسة وكيانها وقدراتها ، بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة وقيادات المؤسسة"<sup>(1)</sup>، كما يوضح الكبيسي بوجود نماذج تحدد خطوات ومراحل بناء الثقة التنظيمية ومنها نموذج فيشر وجرسكوت براون الذي يهدف إلى أن :

- "الثقة عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة .
  - تعتبر مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي .
  - عامل أساسي في أي شكل من أشكال التفاعل الإنساني .
  - إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الإعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لانجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية
  - الثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية .
  - الثقة عامل مهم لعلاقات إجتماعية ثابتة ومستقرة"<sup>(2)</sup> .
- وبالرغم من أهمية التفويض نلاحظ بأن بعضا من المدراء يحجمون عن التفويض ويتخذون من عدم تطبيقه حجة ، كما يقول (BRIAN TRACY) في كتابه القيادة الفعالة " فوض الشخص المناسب للوظيفة المناسبة في وقت مناسب وكن مستعدا للتغيير السريع " ، فالتفويض عملية تكاملية تؤثر لقوة المدير الناجح بها يتم تفويض الشخص الذي تتحمل عنه جميع النتائج الصادرة عنه .

1- توماس ل ، براون ، تفويض العمل ، ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف ، مكتبة العبيكان ، ط1 ، الرياض

العربية السعودية ، سنة 2010، ص 19

2- فيشر وجرسكوت براون ، كيف تكسب ثقة الناس وتؤثر في الآخرين ، ترجمة أمجد أنور ، دارالكتاب العربي ، القاهرة مصر ، سنة 2006، ص 61 .

كما يقول (DAVID FREEMANTLE) ، بأن المدير الخارق يدع فريقه يؤدي الوظيفة فهو يثق بهم ويفوض كل القرارات التي تخص هذه الوظيفة لهم ولكن بحرية وثقة<sup>(1)</sup> .

ومنه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة من خلال ترتيب أولوياتها نجد من بينها بناء الثقة في المؤسسة بين مختلف الفعاليات التي تدخل ضمن نطاقها العملي ، فالثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل ، بحيث تعتبر عاملا مهما في الإدارة الناجحة كما يمكن لنا إعتبار الثقة تفويض للعاملين ، وإشاعة الثقة في العاملين بالمؤسسة وتجفيف مصادر الخوف والريبة والشك والحذر ، كان من الضروري على المؤسسة أن تقوم بالقضاء على مصادر عدم الإرتباط بين الرؤساء والمرؤوسين ، وبينهم وبين الزبائن والمتعاملين بتشخيص الأسباب وتحليل الأعراض والظواهر السلبية التي تمنع الأنفتاح على الآخرين ، بحيث تعتبر الثقة من العوامل الأساسية في علاقات العمل المساعدة على تدعيم فاعليتها وتحقيق الأهداف ، والسبيل الوحيد لضمان تفوقها هو رأسمالها البشري ، هذا الأخير الذي يعد مصدر التطوير والإبتكار فيها، ومن هذا المنطلق فان نقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، وتجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم إنخفاض ولائهم والتزامهم ، فالعلاقة بين الثقة التنظيمية والتفويض في المؤسسة هي علاقة إرتباطية تزايدية، بوصفهما من المتغيرات السلوكية التي تفسر تمسك الفرد وإرتباطه بالمؤسسة، إذ أنه كلما إزدادت ثقة الفرد بالمؤسسة كلما إزدادت مخرجاته من رضا تنظيمي وولاء وأداء وإنتاج وبالتالي هذا ماتسعى له المؤسسة .

1- عاطف عبد الله المكاوي ، التفويض الإداري ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، سنة 2014، ص 16.

جدول رقم (72) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب متطلبات عملية تفويض العاملين في المؤسسة :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	متطلبات التفويض
8,33	8	6,25	6	2,08	2	صلاحيات أكبر وأكثر
38,54	37	35,41	30	7,29	7	تعتمد على نفسك
6,25	6	5,22	5	1,04	1	تستشير العمال ومسؤوليك في العمل
0	0	0	0	0	0	لا تهتمم بالتفويض
46,87	45	34,37	37	8,33	8	تؤدي عملك على حسب تفويضك
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول متطلبات عملية تفويض العاملين في المؤسسة ، بحيث نجد بأن الشواهد الإحصائية تدل على أن إجابة العاملين أفراد العينة المبحوثة توزعت بين إختيارين أساسيين متقاربين في النسبة المعبر عنها من طرفهم ، وبالتالي هذه النسب إنعكاس لما سبق من الإجابات كما رأينا في الجدول رقم ( ) ، فعندما يتم تفويض العمال فإنه يؤدي عمله على حسب التفويض بنسبة 46,87% ، بمقابل نسبة إجابة 38,54% للإختيار الإعتماد على شخص العامل في أداء عملية التفويض ، أما الإجابات الأخرى نلاحظ بأنها تحصلت على نسبة إجابات منخفضة تراوحت بين 8,33% لإختيار صلاحيات أكبر وأكثر ، وبين نسبة 6,25% إستشارة العمال والمسؤولين في العمل ، أما فيما يتعلق بعدم الإهتمام بالتفويض فكانت الإجابة منعدمة تماما

التفويض جزء من منظومة عمل المؤسسة بحيث يجب عدم الإعتماد كلية على شخص واحد في الادارة قد تحدث له ظروف مفاجئة ، وبالتالي يقوم هذا المسئول بتفويض صلاحياته أو بعض صلاحياته الى من يليه لمدة محددة أو تفويض شخص ما من إدارته بالصلاحيات الملائمة لنقطة محددة فقط ويكون التفويض كتابيا ومعلنا وفيه موافقة الإدارة على هذا التفويض، يعني التفويض إنسياب السلطة والمسؤولية من أعلى إلى أدنى المستويات الإدارية في التنظيم، ولذلك فإن التفويض يعتبر العملية التي يتم من خلالها إنشاء المراكز الإدارية من الهيكل التنظيمي ، بحيث يحتاج كثير من المديرين إلى تحديد السلطة والنفوذ والمسؤولية عن بيئة العمل وفي إدارتهم للعاملين بالتنظيم الجيد من خلال عملية التفويض والتفويض والتدقيق على المساءلة ، وتظهر لنا من خلال تتبع عملية التفويض في المؤسسة ومتطلباتها التنظيمية وجود أنواع من الصلاحيات الخاصة بالتفويض ، تظهر بين وحداتها الإدارية والإنتاجية ومختلف الأقسام المتعددة، أنتجت نوع من العلاقات التنظيمية، لأختلاف نوع



الصلاحيات المفوضة من المدير إلى العمال الآخرين، وما يدل على ذلك هو إجابات المبحوثين أفراد العينة من خلال النسب الإحصائية المشاهدة والتي تؤثر لوجود إتفاق ضمني بين العمال على أن متطلبات التفويض العمال في المؤسسة يتجه مباشرة إلى تحمل المسؤولية في العمل وعلى النتائج المتحصل عليها من أداء العمل وهذا ما توضحه الإجابة المتعلقة بأداء العمل المفوض به على حسب التفويض ونوعيته ، فعملية التفويض بالنسبة لأي مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، بحيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد، بإستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة وفق ما يتناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي في تأدية الأعمال التي تزيد من إكمال العمل عندما تزداد كفاءة العاملين، فعادة ما يتوفر لهم المزيد من وقت الفراغ، يتم تكليفهم ببعض الواجبات والمسؤوليات الإضافية التي تجعل منصبتهم أكثر أهمية .

وأداء الوظائف الإدارية للأعمال الدورية اليومية المعتادة التي تزيد من خبره الموظفين التي تؤدي إلى توسعة مجال وظائفهم الحالية، وتنمية أدائهم، وإشعارهم بوجود التحدي والحافز في العمل . نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة من خلال توفير متطلبات التفويض للعاملين وعلى حسب ما صرح به المبحوثين أفراد العينة نجد : بأن العمال يؤدون عملهم بحسب التفويض المخصص لهم بدون إضافة أمور جانبية لأداء العمل وبالتالي الأداء يتحسن عندما تفوض إلى أوثق الناس صلة بالعمل صلاحيات ومسؤوليات إدارية مباشرة، على أن توفر العمليات الداخلية للمديرين ما يلزمهم من سلطة ومرونة للمساهمة في رسالة المنظمة.

وفي الواقع العملي للمؤسسة تعتمد على المهارة الإدارية التي يتمتع بها المدير وقدرته على تفويض سلطاته ، فالمدير يملك السلطة الرسمية التي تعطيه الحق في الأمر والنهي والتي تنساب إليه من الإدارة العليا فله الحق في تفويض جزء من هذه الصلاحيات للعاملين معه في إدارته ليتم العمل بكل كفاءة وإقتدار حفاظا على مكتسبات الأفراد العاملين من خلال ما يتعلمونه جراء الإعتماد على أنفسهم وعلى نوعية التفويض مما يؤدي ذلك إلى تفعيل إدارة الوقت ، الإبداع والإبتكار، التخطيط والإشراف والتقويم ، إتخاذ القرارات ، وبذلك يتم التخلص من الكثير من التعقيدات الروتينية التي تسبب تعطل الاجراءات أو عرقلتها، يضاف إلى ذلك أن التفويض الفعال يساعد الرئيس على التفرغ للمسائل المهمة في عمله ويجنبه الازباك فيه ، كما أنه يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين في أداء العمل وأثر ذلك في ترشيد إستخدامهم لأوقاتهم مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة .

فعدم التفويض من أكثر المعضلات الإدارية التي تؤدي إلى إدارة غير فاعلة، ويعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين وتوفير أداء وقت المدير وهو أمر ضروري لتطوير قدرة المرؤوسين في بيئة العمل .

جدول رقم (73) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب آراء العاملين في طريقة تقدير جهودهم معنويا في المؤسسة:

المجموع		قسم الوسائل التجهيز والصيانة		قسم الإنتاج النسيج والغزل		الوظائف الإدارية		طبيعة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38,54	37	4,16	4	22,93	22	11,45	11	مكافئة العاملين معنويا بالحرية والإستقلالية في التصرف
21,87	21	6,25	6	13,56	13	2,08	2	بالإدارة الذاتية في فريق العمل
7,29	7	0	0	7,29	7	0	0	بالتفويض
8,33	8	2,08	2	6,25	6	0	0	بالمشاركة في حل المشاكل وإتخاذ القرارات
23,95	23	7,29	7	9,37	9	7,29	7	بالثقة من طرف الإدارة
100	96	19,89	19	59,38	57	20,83	20	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول أهم تحفيز معنوي للعاملين في المؤسسة بدلالة طبيعة العمل ، بحيث نجد بأن الشواهد الإحصائية تؤشر على ثلاث إختيارات أساسية بالنسبة للعاملين ، وهذا ما تدل عليه النسب التي تم ملاحظتها ، توزعت بين الحرية وإستقلالية التصرف بنسبة 38,54% ، الثقة من طرف الإدارة بنسبة 23,95% ، الإدارة الذاتية في فريق العمل بنسبة 21,87% ، وإذا ما تم التمعن في الإحصائيات المقابلة نجد بأن العمال في مختلف الأقسام والوحدات الإنتاجية كانت إجاباتهم مطابقة لإختيار أهم تحفيز معنوي في المؤسسة ، وهذا ما تدل عليه إختيار عمال قسم الإنتاج النسيج والغزل الحرية وإستقلالية التصرف في أداء العمل والإدارة الذاتية في فريق العمل بنسب متتالية على التوالي 22,93% ، 13,56% ، وإختار عمال الوظائف الإدارية الحرية وإستقلالية التصرف والثقة من طرف الإدارة بنسب متتالية على التوالي 11,45% ، 7,29% ، وإختار عمال قسم الوسائل التجهيز والصيانة الإدارة الذاتية في فريق العمل والثقة من طرف الإدارة بنسب متتالية 6,25% ، 7,29% .

لكل مؤسسة خصوصيتها التي من خلالها تخلق أفكار جديدة لتقديم قيم إضافية لموظفيها تدفع بهم لمزيدا من الجهد والإنجاز، ومع أنها طريقة غير مكلفة وذات فاعلية عالية ، يعد أسلوب جيد ومعتمد لرفع الكفاءة الإنتاجية من قبل العاملين، والتحفيز يشمل مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل، وبمعنى آخر فإن

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد : رضا الفرد عن عمله، إستقرار الفرد في المؤسسة ، جودة أداء الفرد وإنتاجيته ، كفاءة الأداء التنظيمي.

كما أن العوامل التنظيمية التي تؤثر في عمل المؤسسة مثل المسؤولية والثقة والحوافز لها إرتباط نتيجة للشعور بأنهم جزء من منظومة العمل بتحقيق الحاجات الضرورية ، فالإختيار الأمثل للتحفيز المناسب في المؤسسة يؤدي للتأثير المباشر على العاملين وهذا ما أكده نيلسون في مقاله "تقدير الموظف والمكافأة مع بوب نيلسون " بأن أهمية التقدير غير الشكلي في شحن حافز الموظف من خلال تقدير الموظفين ، بتبادل الآراء في مواضيع تخص عملهم ونشاط المؤسسة بشكل عام وتمكينهم من المشاركة في إتخاذ القرارات بالإستعانة بأفكارهم والتمتع بإمتلاك السلطة لإنجاز الأعمال والحصول على الدعم الضروري عند إرتكاب الأخطاء وهذه الوسائل هي الأكثر تحفيزا وتأثيرا على الموظفين ولا تكلف كثيرا"<sup>(1)</sup> كذلك الممارسات اليومية للمسؤولين في المؤسسة تسهم في دعم فكرة التحفيز، فالقيام بعملية تفويضهم وإظهار الثقة في أداء عملهم كلها عوامل جيدة ، تضي الشعور بالمسؤولية وتعميق الإحساس بالإنتماء وبروح عمل الفريق، وتدعم العمل وتوجهه بالإتجاه الصحيح بحيث أننا نلاحظ ثلاثة أنواع من التحفيز التي يتشارك فيها العمال في المؤسسة والمتمثلة في : التفويض و الثقة والحرية والإستقلالية في العمل .

فالتفويض يوفر المزايا للعاملين وللمرؤوسين المباشرين وللمؤسسة فالتفويض للعاملين يوفر الوقت والتركيز على أداء العمل التي تحتاج لمهارات خاصة وسلطة في العمل ، بالنسبة للمرؤوسين يسهم في زيادة التحفيز بواسطة مساعدة العمال على تحسين المهارات الحالية وتطوير المهارات الجديدة ، والتفويض يقوي الثقة والتواصل بين العمال والإدارة المسؤولة ومجموعات العمل ، وبالنسبة للمؤسسة فإن التفويض الفعال يضمن وجود العامل المناسب في المستوى المناسب له من خلال تأدية المهام الموكلة له وبالتالي تحسين كفاءته الإنتاجية ، والثقة بين المديرين والعاملين تعتبر عنصر أساسيا للتحفيز ، بحيث أن المؤسسة تسعى لبناء الثقة وتكسيبها للعاملين وتنميتها وتعيد بناءها عندما تفقد ، والثقة تعاون العمال بأكثر فاعلية من أجل نتائج ملموسة تتمثل في ثقة الكفاءة بمهارات وقدرات العاملين لإتخاذ القرارات ، وثقة التفويض الملائم للعاملين تؤدي للرفع من الروح المعنوية العالية ، كما يقول بيكر " كلما إزدادت درجة التحفيز تحسن أداء العمل " ، والإستقلالية بحيث يشعر العمال برضا أكبر عند قيامهم بالعمل وفقا لقوانينهم وإجراءاتهم ولا يكون هناك إشراف فهدفهم الحرية في إنجاز العمل .

1- القيادي الناجح ، تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل ، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال ، ترجمة للعربية ، سلمي المقدادي ، العبيكان للنشر ، الرياض السعودية ، سنة 2010، ص 26 .

ومنه نستنج بأن المؤسسة محل البحث والدراسة بتحفيز عمالها بإشباع أو تلبية رغباتهم وإحتياجاتهم بمكافأهم على إنجاز العمل أو حث العاملين على إنجاز عمل ما القصد منه رفع الإنتاجية ، وما أكدته الشواهد الإحصائية التي تظهر في الجدول على أن إختيار العمال للحوافز المعنوية المتمثلة في التفويض والثقة والإستقلالية في أداء الأعمال يعبر على التوجه العام لقابلية التحفيز المعنوي في المؤسسة من طرف العمال وإحتياجهم له ، فالمؤسسة تدرك بأن تطوير أداء العاملين عن طريق تفويضهم للقيام ببعض المهام، يؤدي ذلك إلى تعزيز مهاراتهم وخبراتهم ، بالإضافة إلى تطوير أداء الموظفين في فريق العمل للإستفادة منهم على المدى البعيد بحيث يمكنك تفويضهم للقيام بالمهام في المستقبل، ويعمل التفويض على تعزيز زيادة فاعلية الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة المناسبة، فالأفراد المخولون بالسلطة، يتصرفون بحب تجاه المؤسسة أكثر من الأفراد العاديين، فالعاملون الذين لا يتمتعون بأي سلطة في إتخاذ القرارات لا يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة بنفس مستوى العاملين الذين يتمتعون بالسلطة، وذلك لأن السلطة تحث العاملين على بذل كل طاقتهم، فبتفويض الموظفين السلطة اللازمة لأخذ القرارات يشعر العاملين بأنهم حصلوا على مكافآت داخلية معنوية تساعدهم على العمل لتحقيق نجاح المؤسسة وتقدمها، فمثل هؤلاء العاملين يعتبرون أنفسهم جزءا من المؤسسة من خلال إسهاماتهم التي يقومون بها.

كما يعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية من خلال إسناد بعض الإختصاصات إلى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها، هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع إكتساب مهارات وخبرات جديدة.

فالهدف المعنوي من التحفيز بالتفويض والثقة والإستقلالية متعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغباته وإحتياجاته التي يجب توفيرها خدمة للعامل والمؤسسة معا .

2-1-4- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثالثة :

جدول رقم (74) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب الغرض من الوسائل التكنولوجية بدلالة مساهمة إستعمالها في المؤسسة :

المجموع		تقليص التكلفة الجهد والوقت		سرعة الأداء وإنجاز المهام		في زيادة الإنتاج		الغرض من الوسائل التكنولوجية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	مساهمة الوسائل التكنولوجية
31,25	30	8,33	8	10,41	10	12,50	12	فاعلية وكفاءة العمليات
28,12	27	7,29	7	9,37	9	11,45	11	جودة المنتج وتميزه
22,93	22	10,41	10	6,25	6	6,25	6	كسب ثقة الزبائن والمتعاملين
17,70	17	9,37	9	5,22	5	3,13	3	المنافسة وضمان مكانة المؤسسة
100	96	35,41	34	31,25	30	33,34	32	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول مساهمة الوسائل التكنولوجية بدلالة إستعمالها في المؤسسة بحيث عند إستقراءنا لمعطيات الجدول إحصائياً وجدنا بأن إجابة المستجوبين من أفراد العينة شكل تقارباً في النسب المعبر عليها في إستعمال الوسائل التكنولوجية من طرف المؤسسة، وهذا مآفرزته النسب التالية، فاعلية وكفاءة العمليات سجلت نسبة 31,25%، وجودة المنتج وتميزه نسبة 28,12%، كسب ثقة الزبائن والمتعاملين بنسبة 22,93%، والبقاء في المنافسة 17,70%، هذا بالنسبة لإستعمال الوسائل التكنولوجية، أما بالنسبة لمساهمة هذه الوسائل التكنولوجية والإضافة التي تضيفها في المؤسسة فوجدنا بأن الإجابات هي كذلك متقاربة بشكل كبير تمثلت في تقليص التكلفة الجهد والوقت بنسبة 35,41%، ونسبة 33,34% لزيادة الإنتاج، 31,25% سرعة الأداء وإنجاز المهام، وبالتالي تستخدم المؤسسة محل الدراسة التكنولوجية الضرورية لإستمرار نشاطها بما يتلائم مع ما يمتلكه العمال من قدرات ومهارات تستطيع مجابهة النتائج السلبية العكسية من إستعمال التكنولوجيا، إلا أن الملاحظ في ميدان دراستنا بأن عمال المؤسسة يتميزون بمجموعة من المهارات والمعارف والأساليب ذات المستوى العالي من الكفاءة والخبرة، تهدف للإستعمال والحصول على أشياء مفيدة تمتلكها المؤسسة وتتحكم في إنتاجيتها، هذه المؤسسة التي تم إختيارها لدراسة موضوع بحثنا، وجدنا بأنها بالرغم من أنها تعاني من بعض المشاكل إلا أنها تتطلع لتحقيق إكتفاءها الذاتي من العمال أصحاب المهارات والقدرات ومن إحتواء التكنولوجيا بشقيها المعدات والألات والوسائل، والتكنولوجيا المعلومات والإتصال، وهذا متأكدنا منه في واقع المؤسسة والدليل على ذلك الإجابات التي تم فرزها من خلال الإستمارات وخاصة منها ما تعلق بالسؤال حول علاقة

إستعمال الوسائل التكنولوجية بالمساهمة في تحقيق النتائج، فكانت لنا بعض من الدلائل التي تدل على قناعة المؤسسة عموما ومنهجها العام، وسياستها الإجرائية المتبعة في تمكين العمال من الإستخدام الحسن لهذه الوسائل، بحيث وقفنا على الإدراك الواعي للعمال من جراء إستعمالهم للتكنولوجيا التي تبيء لهم الظروف المناسبة للعمل، بما يحقق جودة المنتج وتميزه عن منتوجات المؤسسات الأخرى في نفس النشاط، وبالتالي يؤدي لكسب ثقة العملاء والزبائن ومختلف المتعاملين الإقتصاديين، ومنه يحق الهدف المرجو من ذلك وهو البقاء في المنافسة .

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة بإدخالها التكنولوجيا أثرت على العديد من المستويات التنظيمية ، وما يترتب عليها من تغيرات واسعة في النظم التقليدية للإنتاج و النظم الفنية للأداء والعمل، وبمعنى آخر لقد قدمت التكنولوجيا أسسا ومبادئ جديدة ، ومن بين الآثار الناتجة عن التطورات التكنولوجية علي مستوى المؤسسة ظهور خصائص تكتسي أهمية بالغة أثرت على السلوك التنظيمي للعامل وأضفت عليه بعضا من الفاعلية التنظيمية ، فالتطور التكنولوجي المستمر فرض على العامل التعامل مع العديد من أنواع الآلات التكنولوجية ، وأن التفاعل بين العاملين وهذه الآلات ساعدهم علي إكتساب ثقافة تكنولوجية صناعية جديدة ، وبالتالي كان على المؤسسة إعداد إستراتيجية مخطط لها بصورة وبشكل صحيح إتخذت من معرفة البيئة الداخلية ومخاطرها الخارجية إستثمارا لها، بتوفير التكنولوجيا الضرورية للإستخدام في أداء العمل والإنجاز، وعليه بتوفير هذه المستلزمات يؤدي ذلك إلى تقليص التكلفة الجهد والوقت بالنظر لأنها من الإعتبارات التي تقيد وتحد من حركية المؤسسة بإتجاه العمل، فكلما كانت الإستفادة من تقليص التكلفة، الوقت والجهد، يؤدي لزيادة الإنتاج بأكثر سرعة في الأداء وإنجاز المهام بطريقة صحيحة بما يساهم في إستمرارية المؤسسة وبقائها محافظة على المستوى الإنتاجي .

جدول رقم (75) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي	
%	ك	%	ك	%	ك	إستخدام الوسائل التكنولوجية ونوعيتها	
51,05	49	41,66	40	9,37	9	نعم	تكنولوجيا أسلوب الإنتاج ألات ومعدات عمل
42,70	41	34,37	33	8,33	8		تكنولوجيا المعلومات وسائل تواصل وإتصال
6,25	6	5,22	5	1,04	1		إستخدام تكنولوجيا أخرى
100	96	81,25	78	18,75	18		المجموع
/	/	/	/	/	/	لا	
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع	

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول استخدام المؤسسة للوسائل التكنولوجية ونوعيتها ومن خلال ما نلاحظه من قراءة الإحصائيات ومعطيات الجدول نجد بأن العمال الذين كانت إجابتهم بنعم لإستخدام المؤسسة للوسائل التكنولوجية نسبتهم مرتفعة ب 100%، في مقابل نسبة منعدمة لعدم استخدام المؤسسة للتكنولوجيا ، ومن بين هذه الإجابات التي تقر بوجود استخدام للتكنولوجيا ، نجد بأن نوعية التكنولوجيا المستخدمة تمثلت في الآلات والمعدات المستعملة في العملية الإنتاجية المعبر عنها بتكنولوجيا أسلوب الإنتاج بنسبة 51,05%، أما الوسائل المخصصة للإتصال والتواصل ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات فكانت النسبة مقدرة 42,70%، كما أن بعض العمال وعلى قلتهم كانت إجابتهم للإستخدام المؤسسة لتكنولوجيا من خارج المؤسسة بنسبة 6,25% وتوزعت إجابة الإطارات لإستخدام الآلات والمعدات 9,37%، و 8,33% لوسائل الإتصال والتواصل، أما أعوان التحكم فتوزعت إجابتهم على استخدام الآلات والمعدات 14,66%، ونسبة 34,37% للوسائل والتواصل، التكنولوجيا في المؤسسة ، وعليه نجد بأن مفهوم التكنولوجيا كما يعرفها عبد اللطيف بن أشهو على أنها " مجموعة القوى العاملة المؤهلة و الآلات المنفصلة إجتماعيا في سيورة إقتصادية محددة، بأنماط التنظيم الداخلية و الخارجية للمؤسسة الإنتاجية " (1)، يوحى لنا هذا التعريف على أن استخدام التكنولوجيا المتعلقة بالمعدات والأدوات في العمل بالإستعانة بوسائل

1- مختار بشتلة، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

الإتصال والتواصل أضحت من الضروريات بالمؤسسة التي لا يمكن الإستغناء عليها في تأدية المهام، بحيث تعتبر من العوامل المساعدة في إنجاز وإتمام العمل، والمؤسسة محل الدراسة يمكن تصنيفها بحسب تصنيف (UNIDO)<sup>(1)</sup>، في صنف المؤسسات ذات التكنولوجيا المتوسطة والتي تتميز بعمليات الإنتاج كثيفة العمالة ومهارة اليد العاملة، وبكثافة رأس المال، ومن المؤكد أن المؤسسة تتطلب كفاءات مختصة في مجال إدارة التكنولوجيا، خصوصا في الأفراد المكلفين بإدارة الإنتاج وتنشيط العملية الإنتاجية، هذه الكفاءات تتطلب في نفس الوقت مهارات في الإختصاص والخبرة، وبما أن العمال في المؤسسة تم تحويلهم من العمل بإستخدام التكنولوجيا اليدوية إلى التكنولوجيا الآلية، أدى ذلك لتأثرهم وتأثيرهم على تشغيل هذه الآلات والمعدات، فالعملية الصناعية تتطلب التدريب على الجوانب الفنية بشقيها أداء العاملين وأداء الآلة من أجل المواءمة بينهما، وهذا لرفع كفاءات العاملين وتطوير وتحسين أداء الآلات.

نستنتج بأن المؤسسة من خلال إستخدامها للتكنولوجيا الخاصة بالإنتاج، وخاصة منها توفير الآلات والمعدات أدركت بأنها ضرورة حتمية أفرزتها معطيات التغيير الحاصل في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ولهذا إعتمدت في نشاطها على إنتشار التكنولوجيا بتسييرها بواسطة نظم المعلومات والإتصالات التي تتطلب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية وتمكن المؤسسة من الحضور الدائم على كل المستويات، خاصة مع إنتشار إستخدام نظم الإتصال الفعالة في المؤسسة، له الأثر الكبير على وجهات نظر العاملين، وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية داخل المؤسسة، بوجود قنوات إتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على إنتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، بحيث أن المؤسسة تكثف من تنشيط حركة الإتصالات داخل المؤسسة ذات أهمية كبيرة، يؤثر بشكل إيجابي على ربحية المؤسسة ودعم قدراتها، وتلعب التكنولوجيا دورا هاما في إستراتيجية التنمية بإعتبارها من ضمن العناصر الهامة التي تحدد نجاح أو فشل الخطط التنموية في المؤسسة.

1- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO)، التقرير السنوي، الوكالة المتخصصة في منظمة الأمم المتحدة، فيينا، النمسا، 2013، ص 12.



جدول رقم (76) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب دور نظام المعلومات في المؤسسة وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات :

المجموع	نظم المعلومات الوظيفية		نظم المعلومات الإدارية		نظم معلومات الموارد البشرية		دور نظام المعلومات	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
	30	31,25	7	7,29	6	6,25	17	17,70
	38	39,59	10	10,42	8	8,33	20	20,85
	28	29,16	13	13,54	3	3,12	12	12,50
المجموع	96	100	30	31,25	17	17,70	49	51,05

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول مضمون العلاقة بين دور نظام المعلومات في المؤسسة واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ، وما نلاحظه من المعطيات الإحصائية الظاهرة في الجدول والتي تدل على وجود علاقة استخدام بين نظام المعلومات المطبق الذي يتضمن ثلاثة أنواع من الأنظمة التي منها نظام معلومات الموارد البشرية وهذا ما تدل عليه النسبة إحصائية المقدرة ب 51,05% ، ونظام المعلومات الوظيفية الذي تعبر عنه النسبة 31,25%، والنظام الثالث المطبق هو نظم المعلومات الإدارية بنسبة 17,70% .

هذه الأنظمة يتم توظيفها وتطبيقها بالشكل الصحيح من طرف العمال وفق إستراتيجية إدارية تنتهجها المؤسسة من أجل تحسين أداء عمالها ومراقبة مختلف أنشطة العمل الممارسة ، وهذا ما تدل عليه نوعية استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف العمال بحيث وجدنا بأن التحكم في الإتصال ونقل البيانات والمعلومات يمثل ما نسبته 39,59% من مجموع آراء العينة المبحوثة ، وكانت نسبة نظم معلومات الموارد البشرية منه تقدر ب 20,85% ، ونسبة نظم المعلومات الوظيفية منه 10,42% ، ونسبة نظم المعلومات الإدارية 8,33% ، أما آراء العينة الأخرى فكانت موجهة للإستخدام الأمثل لشبكة المعلومات والإتصالات في المؤسسة وهذا ما تدل عليه النسبة الإحصائية المقدرة ب 31,25% من مجموع آراء العينة تتضمن منها نسبة نظم معلومات الموارد البشرية منه تقدر ب 17,70% ، ونسبة نظم المعلومات الوظيفية منه 7,29% ، ونسبة نظم المعلومات الإدارية 6,25% ، أما النسبة المتبقية من آراء العينة المبحوثة تقدر ب 29,16% لتمكين العاملين من تحليل وتفسير المعلومات وتوفرها ، جاءت موزعة على مايلي ، نظم المعلومات الوظيفية بنسبة تقدر ب 13,54% ونظم معلومات الموارد البشرية

بنسبة 12,50% ، ونسبة نظم المعلومات الإدارية ب 3,12%، هذه المشاهدات الإحصائية توجهنا إلى وجهة مفادها بأن دخول تكنولوجيا المعلومات إلى عالم الأعمال أدى لحدوث نقلة نوعية في هذه الأخيرة، إذ إنتقلت التنظيمات من الطابع الهرمي الروتيني إلى الطابع الشبكي التفاعلي، حيث تغيرت النظرة تجاه كل من الموارد المستعملة والوسائل المستغلة والأفراد العاملين ، وهذا ما يؤدي لتنوع في مصادر نظم معلومات الموارد البشرية من خلال الإعتماد على :

المدخلات : وهي عبارة عن معلومات الموارد البشرية المدخلة إلى النظام والمتعلقة ببيانات الأهداف والسياسات والإستراتيجيات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية، وبيانات الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتطوير والإدامة وبيانات التحفيز والمكافآت والتعويضات والتأمينات وجميع تفصيلات الموظفين وسجلاتهم وتقاريرهم.

العمليات : وهي الإجراءات التي يعالج من خلالها النظام البيانات المدخلة لتحويلها إلى مخرجات مثل إجراءات التسجيل والتبويب والتنظيم والتصنيف والترتيب والتحليل والهيكلية والتنبؤ وتدقيق ومراجعة وتحديث سجلات الموظفين وعرضها بأشكال تخدم المستفيدين.

المخرجات : وهي نتائج المعالجة وأشكال المعلومات المختلفة التي تنتج عن عمليات النظام كالمخططات والرسومات وقوائم المعلومات وتقارير الموظفين والجداول واللوائح.

التغذية العكسية : وهي المعلومات التي يحصل عليها النظام من المستخدمين بعد تطبيق النظام، والتي تظهر مدى كفاءة ونجاح النظام في تحقيق أهدافه، وتبين نقاط القوة والضعف فيه، ومدى حاجاته للتطوير والتعديل، والتركيز على نظم المعلومات الموارد البشرية والنظم الوظيفية دليل على أهمية هذه النظم في واقع المؤسسة ، بحيث تزود مختلف مصالح التنظيم بالمعلومات المناسبة، بإعتبار أن المعلومات مورد أساسي ذات دورا إستراتيجيا ، فالشكل الجديد للتنظيمات الحديثة الناجحة هي تلك التي تتحكم في هذا المورد بحيث يسمح لها بالتطوير المستمر، فأهمية نظم المعلومات داخل التنظيم مرتبط بالمعلومة ودورها والبيانات المتاحة التي يحصل النظام عليها من قاعدة بيانات الإدارات المرتبطة مع نظم دعم الإدارة العليا ونظم دعم القرارات للموارد البشرية ونظم التقارير الإدارية وغيرها من نظم الموارد البشرية في المنظمة ، وكيف أنها تعمل على المساعدة في أداء المهام المختلفة فهي أساس كل عملية أو نشاط ، فمواكبة التحدي المعلوماتي والإستفادة منه لصالح المؤسسة بالنظر للخصائص التي تتميز بها المعلومات وهي :

- المعلومات تزيد دون أن تنقص، وإن زادت تناسب طرديا مع كثرة تطبيقاتها وإستخداماتها .
- توزيع المعلومات بين إدارات المؤسسة والعمال لا تتطلب تكاليف كبيرة كباقي المواد والموارد الأخرى .
- سرعة إنتشارها بأقل تكلفة، وهذا يساعد على تنسيق الجهود بين مصالح الإنتاج والعمال في مختلف المستويات

- المعلومات بالإستعمال الدائم قابلة للتطور والإستمرارية لمدة طويلة .  
- قابلة للتبادل بين الأفراد دون أن ينقص الرصيد المعرفي لأي شخص<sup>(1)</sup> .  
ومنه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث تتعامل بنظام المعلومات، وهي تدرك أهمية هذا الجانب بالنظر لأنها تسعى وراء تحسين من نوعية السلع والخدمات المقدمة للمستفيدين منها، وبالتالي تعتمد بشكل كبير على نظام المعلومات كدعامة من أجل تحقيق التميز بشكل دائم، فنظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يعالج البيانات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل الحصول على معلومات فيما يخص إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ورواتب العمال، وتفعيل خطط تطوير الأداء، والقيام بالتدريب ، فالمعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية تعتبر على درجة بالغة من الأهمية لإدارة الموارد البشرية من ناحية وإدارة المؤسسة من ناحية أخرى، وذلك لصلة هذه المعلومات بإحتياجات الإدارات وبمستلزمات تحسين كفاءة وفعالية رأس المال الإنساني من صانعي المعرفة ومن العاملين في المؤسسة، فمكونات هذه البنية المتكاملة من النظم الفرعية للمعلومات ترتبط بأهداف ومعايير تنسيق تركز على رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة من حيث أن للمعلومات القدرة على إنجاز أنشطة معالجة البيانات وتنفيذ الأنشطة الوظيفية لكل إدارة أساسية من إدارات المنظمة ولتلبية إحتياجات هذه الإدارات من المعلومات ، فالمؤسسة مجبرة اليوم أكثر من السابق على مواكبة النمط السريع في إنتشار المعلومات والتركيز على ما يخدم إستمرارية المؤسسة بما يتلائم ومصالح العمال ، وعليه نستطيع القول بأن المؤسسة تسير وفق مخطط مدروس وممنهج لإمتلاك القدر الكافي من المعلومات ، مما يسمح لها بالإستفادة منها عند الإحتياجات الضرورية وغير ضرورية للمؤسسة بواسطة نظام متكامل من المعلومات يركز على المدخلات والعمليات والمخرجات وإحاطته بالتغذية الرجعية لفهم ومعرفة مواطن الخلل والمشاكل الناتجة عن منظومة العمل في المؤسسة وبالتالي يسمح لها التدخل في وقت مناسب لمعالجة أماكن الخلل وإصلاحها حفاظا على بقاء المؤسسة وإستمراريتها .

1- مراد رايس ، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط " DML ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006/2005 ، ص 64 .

جدول رقم (77) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب المعلومات الواجب توفرها لإنجاز الأعمال المؤسسة :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	توفير المعلومات
14,58	14	11,45	11	3,13	3	إجراءات وقوانين رديعية
8,33	8	7,29	7	1,04	1	معلومات عامة
29,16	28	21,87	21	7,29	7	معلومات موجهة لأداء العمل وإنجازه
23,95	23	18,75	18	5,22	5	معلومات لحل المشاكل وإتخاذ القرارات
11,45	11	9,37	9	2,08	2	معلومات حول علاقات العمل بين العمال والمسؤولين بالمؤسسة
87,50	84	68,75	66	18,75	18	المجموع
12,50	12	12,50	12	0	0	لا
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول توفير المؤسسة للمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال بدلالة نوعية إستخدامها ، بحيث وجدنا بأن الإتجاه العام والمؤشر الإحصائي الذي تدل عليه الشواهد الإحصائية يتجه بالإتجاه الإيجابي لوجود معلومات توفرها المؤسسة للعمال من أجل القيام بالأعمال اليومية والروتينية ، ودليل ذلك هو إجابات المبحوثين أفراد العينة والنسبة الكبيرة المعبر عنها بنعم والتي سجلت نسبة 87,50% ، بمقابل نسبة إجابة لعدم وجود معلومات متوفرة وتوفرها المؤسسة للقيام بالعمل بنسبة لا 12,50% ، وإذا ما تفحصنا الإيجابيات الغالبة المعبرة عن توفير المؤسسة للمعلومات نلاحظ إختلافا في نوعية المعلومات المقدمة والمطلوبة لأداء العمل من طرف العمال ، وهذا ماتدل عليه النسب الإحصائية التالية ، بحيث توزعت على النحو التالي معلومات تطبيقية لأداء العمل وإنجازه بنسبة 29,16% ، معلومات لحل المشاكل وإتخاذ القرارات بنسبة 23,95% ، ونسبة 14,58% تمثل مختلف الإجراءات والقوانين الرديعية ، معلومات حول علاقات العمل بين العمال والمسؤولين بالمؤسسة 11,45% ، معلومات عامة 8,33% .

المعلومات من أهم موارد الإدارة المعاصرة ، حيث تؤثر المعلومات على مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية في المؤسسات وكذا على الوظائف المسؤولة عن إدارتها ، تجعل المؤسسة بحاجة متواصلة للمعلومات لتسيير نشاطها ، فالمؤسسة تعتمد على مجموعة من المعلومات منها ما هو متصل بالمعلومات المحيطة بالمؤسسة سواء البيئة الخارجية المتمثلة في السوق والمستهلكين وغيرها أو البيئة

الداخلية، ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة وطبيعة نشاطها وأخصائيتها الضمنية ، القصد من توفير المعلومات تأدية العمل وإنجازه بأحسن الظروف وبملائمة تامة لكل الوسائل مع متطلبات العمل ، بحيث تعتبر المعلومات من أصول المؤسسة المهمة ، التي لها تأثير كبير على إنتاجيتها وبالتالي يجب الإهتمام بها والحفاظ عليها، بالإحتفاظ بالمعلومات وتسجيلها لتبقي لأطول فترة ممكنة حسب حاجة العمل ويتم ذلك من خلال توفير البرامج والأجهزة ووضع السياسات التي تضمن ذلك ، وتبرز أهمية المعلومات في الإدارة وحاجات هذه الأخيرة لها من خلال الدور الذي تؤديه في كل من الوظائف مثل التنظيم كوظيفة إدارية أساسية يعتمد بشكل كبير على معلومات تساعد في تحديد طبيعة الهيكل الإداري والتنظيمي المطلوب للمؤسسة المعنية، وكذلك معلومات تساعد على توزيع الأعمال والواجبات بين الأقسام والإدارات المختلفة، ومثل وظيفة الإشراف والرقابة التي تحتاج إلى معلومات وافية تقود إلى أساليب علمية مؤثرة في عملية الإشراف والرقابة الصحيحة، وكذلك معلومات لوضع مؤشرات لتقييم الأداء والإنجاز، كما أنها تحتاج إلى معلومات تساعد على تشخيص الأخطاء والإنحرافات وتحديد طرق معالجتها.

فالإستخدام الأمثل للمعلومات أمر بالغ الأهمية في سياق المعلومات الموجهة نحو هدف معين، فإملاك المعلومات يشجع التواصل في مكان العمل، ويعزز التواصل بين جميع أعضاء المؤسسة، إبتداء من العمال إلى الرئيس التنفيذي مما ينتج عنه تناغم في الأداء والدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتعظيم الإنتاجية.

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة من خلال توفير المعلومات وتوجيهها لما يخدم مصلحة المؤسسة ومصالح العمال من شأنه تحقيق النتائج المخطط لها بأهداف متوقعة ومدروسة ، وبالتالي توجيه المعلومات لأداء العمل وإنجازه ، وتوجيه المعلومات لحل المشاكل وإتخاذ القرارات أمر بالغ الأهمية وأكثر من ضروري للمؤسسة في مختلف وحداتها وأقسامها المتنوعة ، مع ضرورة توفير معلومات حول علاقات العمل بين العمال والمسؤولين بالمؤسسة ، كلها عناصر وعوامل نجاح العمال والمؤسسة معا ، وبتطبيق الإستفادة من المعلومات يؤدي ذلك لتوفيرها لكافة أعضاء التنظيم، أو بما أصبح يعرف بإدارة المعرفة ولعل التحدي المعلوماتي يبرز أكثر من خلال ذكر الخصائص التي تتميز بها المعلومات وهي أن المعلومات تزيد دون أن تنقص، وأن زيادتها تتناسب طرديا مع كثرة تطبيقاتها وإستخداماتها، بحيث أضحت المعلومات تمثل موردا هاما وأساسيا تعتمد عليها المؤسسة في إنجاز أعمالها، إذا أنها وسيلة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم تعتمد عليها الإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة، كما أنها تشكل موردا من الموارد الهامة التي تعمل على تحقيق أهداف الإدارة مثلها مثل الموارد البشرية والمالية والمادية في المنظمة المعاصرة .

ولذلك فإن دور المعلومات تتمثل في زيادة مستوى المعرفة لمستخدمها، وتقديم الدعم والتسهيلات للإدارة لكي تنسق بين عمليات المنظمة وبيئة الأعمال المحيطة بها، فالمؤسسة بحاجة إلى تدفقات مستمرة من المعلومات ذات العلاقة بالأسواق الحالية والمستقبلية والمستهلكين الحاليين والمتوقعين

ومصادر المواد الأولية والإمكانات المالية والبشرية لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة ، كما لا يمكننا إغفال الدور الصريح للمعلومات في صنع القرارات وحل المشكلات وتطوير المؤسسة ، فقد أصبحت المعلومات أحد الأساسيات التي يعتمد عليها المديرون ليتمكنوا من تحقيق أهداف إدارتهم كما إنها تشكل مصدرا هاما لإكتساب الميزة التنافسية، إذا أنها تمد الإدارة بالقدرة على التنبؤ بسياسات المنافسين وإستخدام الإستراتيجيات المناسبة، كما تمكن الإدارة من تجنب حالات عدم القدرة على التحكم في الظروف البيئية السائدة في البيئة التنافسية وتمكينها من التكيف مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية .

جدول رقم (78) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب توافق المعلومات في العمل مع المنصب الوظيفي بالمؤسسة :

المجموع		شهادة جامعية		تقني سامي		تقني		الشهادة المتحصل عليها
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المعلومات المستخدمة
54,15	52	18,75	18	28,12	27	7,29	7	نعم تساعدني
32,29	31	8,33	8	19,89	19	4,16	4	لا تساعدني
13,56	13	0	0	11,45	11	2,08	2	نوعا ما
100	96	27,07	26	59,38	57	13,56	13	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول التوافق الحاصل بين المؤهلات والقدرات في العمل لأفراد العينة مع المنصب الوظيفي بالمؤسسة، بحيث أفرزت لنا الشواهد الإحصائية مجموعة من المشاهدات المعبر عنها بالجانب الإحصائي والتي تدل على التوافق الحاصل بين المعلومات المتحصل عليها وبين المنصب الوظيفي بدلالة النسبة المسجلة والمقدرة بـ 54,15% لمساعدة المعلومات في إنجاز العمل، ونسبة 32,29% لعدم مساعدة المعلومات ، ونسبة 13,56% التي تدل على وجود عدم حسم الإختيار بوجود أو عدم وجود مساعدة بالمعلومات وتوافقها مع المنصب لوظيفي والشهادة المتحصل عليها، وإذا ماتم التمعن في النتائج نجد من خلالها بأن الفئته من العمال الذين لهم شهادات التقني والتقني سامي تتوافق مناصب عملهم مع الشهادة المتحصل عليه والمعلومات المتحصل عليها بنسبة 7,29% للتقني، 28,12% تقني سامي، و18,75% للشهادات الجامعية في العمل .

المؤسسة محل البحث تعتمد على رؤية إستراتيجية تبدأ من مرحلة الإستكشاف وبعد الإنتهاء من تأهيل الفرد وتجربته في وتقييم أدائه، يكون بالإمكان إكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف، وتحديد قدراته، وإهتماماته، يمكن تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي، فعندما تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها وفق

إحتياجاتها وأهدافها يؤدي ذلك لإحتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الإحتياجات المتغيرة، فالتغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل يجب تحديدها ومعرفة أماكن تواجدها داخل المؤسسة . وتسعي بذلك المؤسسة لإحداث التوافق بين المنصب الوظيفي والشهادة المتحصل عليها، من خلال الإعتبارات المعتمدة والتي يجب توافرها في شاغل الوظيفة وهي المستوى الدراسي و الخبرة إذ يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في المؤسسة، يستلزم ذلك حرص المؤسسة إكتساب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو من خلال ماتم توفيره من مناصب تتوافق مع قدرات ومهارات العمال وخاصة الجانب العلمي .

نستنتج من ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعمل كبير تسعى من خلاله لتوفير القدرات العملية التي تتمثل في أفرادها في مختلف المناصب وتوزعها على أغلب أنشطة المؤسسة بما يتلائم مع الشهادة المتحصل عليها من طرف العمال، وعليه نستطيع القول بأن المؤسسة لها خطوات ثابتة مخطط لها بتحديد نوعية الوظيفة والنشاط الممارس مع شاغل الوظيفة وما يمتلكه من قدرات علمية ومعرفية أكثر من ذلك ما يحمله العامل من شهادات، يؤدي ذلك لبعث الراحة النفسية والطمأنينة في الأفراد وبالتالي تقديم أفضل ما لديهم بالنظر لأن المنصب متوافق مع الشهادة، وهذا ما تكلم عليه أنصار التيار "التقييم والتسيير العلمي الذين إهتموا بشكل أساسي بأهداف التقييم أي إستعمال تقييم كفاءات الأفراد ومتطلبات منصب العمل، يرون أن التقييم يسمح للمؤسسة بمعرفة هل الفرد يمتلك أولا الكفاءات الضرورية لشغل منصب عمل بشكل فعال"<sup>(1)</sup>، ولذلك فإن منصب العمل يشكل محور هذه الفكرة لأنه من خلال تعديل معايير التقييم مع المتطلبات أو الحاجات المطلوبة من منصب العمل والذي سوف يؤدي إلى تحقيق الهدف من تواجد العمال في المؤسسة .

---

1- L.CADIN.GUERIN Françis et PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, Ed Dunod, Paris, 2000, P 237.

جدول رقم (79) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب طريقة الحصول وإكتساب المعلومات في المؤسسة :

المجموع	قسم الوسائل التجهيز والصيانة		قسم الإنتاج النسيج والغزل		الوظائف الإدارية		طبيعة العمل	
	ك	%	ك	%	ك	%		
14,58	14	2,08	2	9,37	9	3,13	3	طريقة تحصيل المعلومات
27,07	26	5,22	5	14,58	14	7,29	7	فرق العمل
22,93	22	3,13	3	13,56	13	6,25	6	الوثائق و البيانات والإعلانات
20,83	20	6,25	6	12,50	12	2,08	2	المسؤولين أنفسهم
14,58	14	3,13	3	9,37	9	2,08	2	الإتصال بكم بالهاتف ووسائل التواصل الحديثة
100	96	19,89	19	59,38	57	20,83	20	عن طريق الإشاعات
								المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول طريقة الحصول وإكتساب المعلومات في المؤسسة ، بحيث وجدنا تنوع في تحصيل المعلومات وهذا ما تؤشر له الشواهد الإحصائية الظاهرة في الجدول ، وإذا ما تمعنا في إفرازات الإستجابات نلاحظ بأن هناك تقارب بين الإجابات ، ومدلول ذلك النسب المتقاربة من أكبر نسبة إلى أقل نسبة ، فالنسبة الكبيرة المسجلة تمثلت في تحصيل المعلومات بواسطة الوثائق والبيانات ونشر الإعلانات بين مختلف الإدارات أي المراسلات الإدارية بنسبة 27,07%، وتليها نسبة 22,93% لتحصيل المعلومات بواسطة المسؤولين ، ونسبة 20,83% بالإتصال بكم بالهاتف ووسائل التواصل الحديثة الأخرى مثل الأنترنيت ومواقع التواصل الإجتماعي ، أما طريقة تحصيل المعلومات عن طريق فرق العمل وتداول الإشاعات مصدر للمعلومات بين العمال سجلت نسبة متساوية بين العمال بنسبة 14,58% على التوالي ، هذا فيما يخص النسب الإجمالية لإجابات المبحوثين أفراد العينة ، وإذا ما تم التدقيق الإحصائي في النسب التي تحصل عليها من خلال طبيعة العمل نجد بأن العمال في قسم الإنتاج النسيج والغزل يتحصلون على المعلومات بواسطة الوثائق والبيانات بنسبة 14,58%، والمسؤولين بنسبة 13,56%، والإعلانات الرسمية بنسبة 12,50% ، أما بالنسبة للعمال في الوظائف الإدارية تم تسجيل نسبة 7,29% للوثائق والبيانات ، ونسبة 6,25% للمسؤولين ، وفيما يخص طريقة تحصيل المعلومات في قسم الوسائل التجهيز والصيانة نجد بأن العمال يتحصلون عليها عن طريق الوثائق والبيانات بنسبة 5,22%، والإعلانات بنسبة 6,25% .



تعتبر عملية تحديد الإحتياجات الضرورية للمعلومات ، الهدف منه التعرف إلى حاجة المراكز الإدارية المختلفة من كمية ونوعية المعلومات ، من خلال هذه الخطوة تحديد مدى مساهمة هذه المعلومات في عمليات إتخاذ القرار ، بحيث أدى تقسيم العمل في المؤسسة إلى ظهور تبادل المعلومات ، فالمؤسسة تنقسم اليوم إلى العديد من الإدارات المختلفة ( المشتريات والتموين ، الإنتاج ، التسويق والمالية ومختلف الوظائف الأخرى) ، ومن أجل أداء الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات و الأقسام بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد ، وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة تحقيقا للأهداف المخطط لها ، و منه نقول أنه كلما زاد التقسيم الوظيفي للعمل زادت أهمية تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة و بالتالي تنشأ الحاجة إلى توفير المعلومات ، والمؤسسة تحتاج إلى مجموعة من مصادر المعلومات تتمثل في مايلي :

المعلومات حسب إحتياجات القرارات الإدارية : تحتاجها المؤسسة من أجل القرارات الإدارية المختلفة فالمعلومات ضرورية لصانع القرار ، ويجب إعطاء الأهمية للمعلومات على حسب القرار وأهميته التي يتخذها المدير في المؤسسة ، تلبية لإحتياجات القرار من المعلومات .

معلومات حسب إحتياجات الأقسام والوظائف : المؤسسة تحتوي مجموعة من الأقسام والوحدات ومختلف الوظائف التي تمارس فيها الأنشطة من ناحية طبيعة العمل الممارس ، فالأمر يتطلب تصنيف المعلومات المطلوبة حسب إحتياجات هذه الأقسام من مختلف المعلومات الضرورية لإستمرارية العمل في المؤسسة .

المعلومات حسب إحتياجات المنتوجات : تختلف المعلومات المطلوبة في عملية الإنتاج على حسب نوعية الإنتاج في حد ذاته من منتجات حالية أو جديدة ، أو منتجات خاصة ، تستلزم توفير المعلومات المطلوبة في وقتها المناسب تتحصل المؤسسة على هذه المعلومات من خلال المصادر التالية المصادر الداخلية : هذه المصادر تعطي البيانات على شكل رسمي و غير رسمي من داخل المؤسسة ويتم تجميعها للأحداث الواقعة حقيقة ، و بمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم تصميم أسلوب لجمعها و إستخراج الحقائق منها

- المصادر الخارجية : تتشكل من المعطيات الناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة و تشمل أطرافا متعددة ، إضافة إلى هذا هناك مصادر أخرى كالموردين والعملاء .

- المصادر الشفهية : تعرف على أنها المناقشات التي تجري بين العمال و كذا اللقاءات و الإجتماعات العادية .

- المصادر الوثائقية : و تنقسم بدورها إلى مصادر أولية وأخرى ثانوية تتمثل في الإعلانات والإتصال والتواصل .

منها البحث و فحص السجلات التوثيقية للعمال و تتم عن طريق متابعة الخريطة التنظيمية للملفات و التقارير و نماذجها ، سجلات العمل ، القرارات ، الشكاوى إضافة إلى المشاكل التي سجلت حين إعداد و تنفيذ الخطط و الموازنات و كذلك خرائط المسارات المهنية للعمال .

المقابلة الشخصية : هي من أهم الطرق للحصول على المعطيات إذ تساعد في ملاحظة سلوك الأفراد و الجماعات ومعرفة آرائهم في مضمون ممارسة العمل .

- الملاحظة : تعتمد على إرسال الملاحظين لتسجيل الوقائع أثناء العمل على شكل إحصائيات الرقابة الموجودة

نستنتج منه بأن المؤسسة تستخدم مجموعة من الوسائل للقيام بعملية تحصيل وإكتساب المعلومات من مصادرها وتوفرها للعمال في مختلف الأقسام والوحدات ، ويتم توزيع المعلومات على العمال داخل المؤسسة بواسطة الوثائق والبيانات التي تختص بالأمر التنظيمية في المؤسسة ، المسؤولين أنفسهم من خلال الإجتماعات واللقاءات ، إلى جانب الإعلانات الرسمية من خلال المكان المخصص لها للنشر في المؤسسة بالإضافة إلى الإتصال بالهاتف ووسائل التواصل الأخرى كما أن لفرق العمل دورا في الحصول على المعلومات المطلوبة للعمل بواسطة المشرفين عليه .

والغرض والقصد من تنوع مصادر الحصول على المعلومات للعمال هو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية المتعلقة بالإنتاج ، مما يمكن الفرد أو الجماعة القيام بنقل وتوصيل الأخبار والمعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو القيام بالتعبير والتعديل، من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، التي تتفق مع مطالب المنظمة والمؤسسة التي يعمل بها، تهدف من خلاله إلى القيام بنقل وتبادل المعلومات التي يتوقف عليها توحيد الأفكار، وتتفق مع المفاهيم التي على أساسها تتخذ القرارات، وإعتمادا على هذا تعتبر مهمة، وضرورية للقيام بالعمل التنفيذي في المؤسسة ، وما نلاحظه على التنوع في وسائل الحصول وإكتساب المعلومات هو الإختلاف من حيث إستخداماتها الخاصة ولذا نجد بأن إختيار وتفضيل واحدة على أخرى، يتجسد من خلال نوع المعلومات المطلوب توصيلها ومدى أهميتها ،درجة السرية الواجب توافرها وعدد العمال الواجب توفير لهم المعلومات ، والسرعة الضرورية المتمثلة في الوقت والمكان المناسب، وبالتالي إدارة المؤسسة بتنوع تحصيل وإكتساب المعلومات للعمال يرجع بالأساس إلى حرص المؤسسة الشديد لتلقي العمال للمعلومات المطلوبة من أجل الإستثمار فيها والعمل على إستخدامها وإستعمالها بالشكل الصحيح وبالتالي تعتبر دافع وقوة أداء وإنجاز للعمال في المؤسسة كما يقول كارلا أوديل، الرئيس التنفيذي للمركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APQC<sup>(1)</sup> "إذا كنت لا تعطي المعلومات للناس، سوف يجدون شيئا ملئ الفراغ"، وبالتالي المعلومة ليست لها أية قيمة إلا إذا تم توفيرها للشخص المناسب وفي الوقت المناسب ليتخذ القرار بشكل جيد .

1- المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APQC ، منظمة ربحية إستشارية تدريبية ، المرجع الأول في العالم في مجال القياس ، وأفضل الممارسات ، وتحسين العمليات والأداء ، وإدارة المعرفة (KM). توفر المعلومات والبيانات والرؤى التي تحتاجها المؤسسات لدعم عملية صنع القرار وتطوير المهارات الداخلية ، مقرها نيويورك الولايات المتحدة الأمريكية .

جدول رقم (80) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب الإستفادة من المعلومات بالمؤسسة :

المجموع		أكثر من [21]		[11 إلى 20]		[سنة إلى 10]		الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإستفادة من المعلومات
26,04	25	5,22	5	9,37	9	11,45	11	إبتكار منتجات جديدة
11,45	11	4,16	4	3,13	3	4,16	4	بمشاركتكم في تحديد أساليب العمل
8,33	8	2,08	2	3,13	3	3,13	3	الإحتفاظ بها لنفسي
54,16	52	13,56	13	17,70	17	22,93	22	عمليات الإنجاز للأعمال
100	96	25,00	24	33,34	32	41,66	40	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين أفراد العينة حول مساعدة الإدارة في أداء الأعمال بالمؤسسة بدلالة الأقدمية نجد بأن إدارة المؤسسة محل البحث يستخدم عمالها المعلومات والإستفادة منها بطرق مختلفة تتمثل في عمليات الإنجاز للأعمال بنسبة 54,16%، و إبتكار منتجات جديدة وهذا ما تدل عليه نسبة 26,04%، أما الإستخدام الثالث يعتبر محدودة من خلال نسبة إجابة أفراد العينة على السماح لهم بمشاركة تحديد أساليب العمل بنسبة 11,45%، والإستفادة الرابعة المتمثلة في الإحتفاظ بها وعدم السماح بنشر المعلومات فكانت نسبة الإجابة ضئيلة 8,33%، هذه كانت إجابات المبحوثين حول مساعدتهم في العمل، وإذا ماتم مقارنة هذه الإجابات بدلالة أقدمية العمال في العمل حول مساعدة الإدارة للعمال، نجد بأن فيئة أقل من

[ 10 سنوات ] هي التي كانت أجاباتهم كبيرة بنسبة 41,66%، أما فيئة [11 إلى 20] سنة كانت إجاباتهم حول مساعدة الإدارة للعمال بنسبة 33,34%، بينما فيئة أكثر من [21] نسبة إجاباتهم تقدر ب 25,00% .

المؤسسة تحتوي وتتضمن بداخلها مزيجا من الأنشطة الممارسة وفق وظائف وتقسيمات معينة ومحددة، لا يجوز فيها الإختلاط بين هذه الوحدات التنظيمية بالقدر الذي قد يؤدي لحصول أمور غير منتظرة من طرف المؤسسة، وبالتالي المؤسسة ونتيجة لإجراءات السلامة التنظيمية أعدت بعضا من الإجراءات التي تحميها من الوقوع في الأخطاء المقصودة وغير مقصودة تمثلت هذه الإحتياطات، في وضع ورسم الهيكل التنظيمي وتقسيم الوحدات والأقسام وتفعيله وفقا لمقتضيات كل نشاط ووظيفة، وبالتالي إعتمدت على ذلك في صحة تقديراتها من العمالة بإعتبار أن أي مؤسسة ولنجاحها الفعلي يجب عليها أن تحتوي بداخلها مجموعة من الموارد والتي من أهمها العناصر البشرية القوى العاملة أو المورد البشري، وما بقاء المؤسسة محل الدراسة وإستمرارية نشاطها حاليا وصمودها في المنافسة نتيجة :

- سياسة التوظيف المدروسة والتي تتخذ من الإستقطاب والإختيار والتعين ( للموارد البشرية ) أسلوب ممنهجا لها وهذا ما تدل عليه حسن التوظيف الذي قامت بها المؤسسة في السنوات الأخيرة
- التخطيط الصحيح للموارد البشرية والقيام بدراسة ومعرفة قدرات أفرادها ومكوناتهم الجسمية والعقلية والسلوكية وإدراجه بما يتلائم والوظائف التي يرغبون في تأديتها بأكثر جدية وأداء رفيع، يتأتى ذلك بالدراسة التخطيطية والمتابعة لكل العمال وفق منظومة عمل المؤسسة .
- تحديد الوظائف التي يجب أن تستغل بأكثر فعالية وكفاءة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- القيام بعملية التدريب والتكوين الداخلي والخارجي للعمال من أجل زيادة الفعالية الإنتاجية وكفاءة في أداء المهام والمسؤوليات .
- وبالرجوع لإجابات أفراد العينة المستجوبين نجد بأن المؤسسة تعمل جاهدة من أجل مساعدة عمالها بوسائل متاحة من أهمها مساعدتهم في توفير مكان العمل المناسب لهم لإظهار قدراتهم ومهاراتهم، كما أنها تساعدهم في عملية الأنجاز من خلال التدريب والتحفيز والمكافئات المالية والمعنوية، حتي بإسناد الإشراف والقيادة، التوجيه والرقابة في أداء الأعمال إلى عمال متميزون لهم القدرة على التأثير في نفسية العمال بالشكل الإيجابي فالإشراف والقيادة الإيجابية تعتبر من العناصر الفعالة في ذهنيات العمال وسلوكهم إتجاه أداء العمل، بحيث أن المؤسسة إستنادا إلى الواقع التنظيمي داخلها قامت بتثبيت عمال رؤساء لهم شخصية إيجابية في مناصب العمل التي لها صفة المسؤولية .
- نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة تعيش في محيط له مخاطره على بقاء وإستمرار المؤسسة، وعليها أن تراعي تحصين جبهتها الداخلية بما يضمن نموها وتطورها، ولهذا نجدها لجأت إلى التخطيط السليم والصحيح لمعرفة إحتياجاتها من العمال ووضعهم في مناصب العمل التي تؤدي بهم للعمل بكل راحة وطمأنينة، وبذلك إستثمرت في العمال وهذا ماصرح به العمال الذين تحاورنا معهم، على دعم ومساندة المؤسسة لهم بإعتبار أن المؤسسة تساعد العمال بما يحدث التلائم والتكيف مع مقتضيات النشاط الممارس فإذا حدث فعلا هذا التأقلم في السنوات الأولى لن تجد المؤسسة بعد ذلك مشاكل تطرح غير بعض المشاكل الروتينية، فهي ركزت مهمتها على العمال .
- فتعين العاملين في المؤسسة القادرين على القيام بالأعمال المطلوبة منهم، وذلك عن طريق الإختيار الجيد لهم حسب المؤهلات العلمية، والمهنية، والكفاءة، والمهارات الشخصية، يترجم لنا التخطيط الجيد الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بمساعدة العاملين علي أداء مهام عملهم بأقل جهد وفي أسرع وقت مما يزيد من تعزيز تكيفهم مع العمل وزيادة إلتماهم للمؤسسة التي يعملون بها .

جدول رقم (81) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب توفر المؤسسة على مهارات مهنية بدلالة نوعية هذه المهارات :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	توفر المؤسسة على مهارات مهنية
21,87	21	18,75	18	3,13	3	المهارات المتعلقة بالمشاركة في العمل
27,07	26	20,83	20	6,25	6	مهارة التأقلم والتكيف مع المتغيرات
30,20	29	23,95	23	6,25	6	مهارة الإتقان وسرعة الإنجاز في العمل
11,45	11	10,41	10	1,04	1	مهارات عامة مشتركة بين العمال
90,63	87	73,95	71	16,66	16	المجموع
9,37	9	7,29	7	2,08	2	لا
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول توفر المؤسسة على مهارات مهنية بدلالة نوعية هذه المهارات ، بحيث وجدنا بأن معطيات الشواهد الإحصائية توضح لنا توفر المؤسسة على مهارات وهذا ماتدل عليه النسبة المقبولة لإجابات الأفراد المبحوثين بنعم المقدرة ب 90,63%، مقابل نسبة عدم توفر المؤسسة على مهارات 9,37%، كما أننا نجد بأن نسبة قبول الأفراد لوجود المهارات بإختلاف تنوعها تشتمل على إختلافات من حيث التنوع وهذا ماتدل عليه النسب الظاهرة في الجدول بحيث نلاحظ أنا من بين نسبة القبول بنعم 90,63%، تتوزع منها نسب معبرة عن الإختلاف والتنوع في المهارات الموجودة في المؤسسة ، منها مهارة الإتقان وسرعة الإنجاز في العمل بنسبة 30,20%، مهارة التأقلم والتكيف مع المتغيرات 27,07%، المهارات المتعلقة بالمشاركة في العمل بنسبة 21,87%، مهارات عامة مشتركة بين العمال 11,45%، وبهذا نكتشف وجود مهارات متنوعة ومختلفة تتوفر عليها المؤسسة ، هذا التنوع في المهارات راجع بالأساس لعدة أسباب منها تطورات النظرة إلى الأفراد العاملين تطورا ملحوظا في العقود الأخيرة، فبعد أن كان ينظر للعامل في الإدارة على أنه موظف يسعى لكسب العيش ولا يستقيم سلوكه إلا بالرقابة الصارمة، وبالتالي كان عنصر تكلفة ينبغي تقليصها، بعد ذلك تغيرت النظرة تجاهه إلى أنه متغير له حاجاته النفسية والإجتماعية ينبغي مراعاتها، وأن هناك فروقات فردية بين العمال ينبغي فهمها، "وبعد ذلك حل إتجاه جديد يعتبر العنصر البشري أنه مورد أساسي له مواهبه وقدراته هي التي تجعل منه مميزا عن باقي الموارد، وأن قوة المؤسسات تقاس بنوعية الأفراد الذين تمكنهم، وهذا على المستوى الجزئي أما على المستوى الكلي فأصبح ينظر إلى الموارد البشرية أنها وسيلة التنمية وغايتها، فالتنمية تتم بالإنسان، ومن أجل الإنسان فالبشر هم منبع الأفكار والريادة

والإبتكار والإختراع والإنسان هو المصدر الأساسي لتوليد القيمة المضافة<sup>(1)</sup> ، فالموارد البشرية لها الإهتمام الكبير في أي مؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطوير، فلقد أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل تركيبة من الموارد البشرية وهذا لكونها تمتلك أهم عنصر قادرة على المنافسة والتفرد من خلاله وهو عنصر القدرات والمهارات ، كأدوات التنمية والتطوير والوسيلة الأساسية للقيام بذلك، بحيث تعتبر المعرفة النواة الرئيسية للمهارات، إذ إن المهارات تعد مجموعة متراكمة لمختلف أنواع المعارف، فمختلف المهارات التي يمتلكها المورد البشري عبارة عن مجموع مكتسباته من المعارف، وهذا من خلال مختلف العمليات التي يقوم بها الفرد العامل سواء على مستوى المؤسسة أو خارجها من تعلم، تكوين، إتصال مع أفراد آخرين وسلوكيات متنوعة ، فالمهارات هي القدرة على القيام بشيء جيد، في حين أن المعرفة تشير إلى الطريقة التي ندرك المعلومات ونفهمها ونتذكرها فإن المهارات تشير إلى الطريقة التي نختار بها المعرفة في مختلف الظروف ونستخدمها ونطبقها، مع مواجهة تحديات متنوعة وغالبا ما لا يمكن التنبؤ بها .

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث ، تتمثل المهارة المطلوبة فيها في المعارف النظرية التي تكتسب من التدريب والتطوير ويتم تطبيقها فعليا وعمليا وترجمتها لسلوك موجه لخدمة الفرد والجماعة ومنظومة العمل كاملة ، بحيث تكون هذه المهارات مرتبطة بالتشغيل والممارسة الفعلية لأمر الأداء والإنجاز ، وهي مع الوقت تكون ذات قيمة ولها خصائصها المكونة لها لا يمكن إنتقالها بين الأفراد وبالتالي تشكل نموذج تسيير المؤسسة وفق منهج معين وظوابط محددة ، ومن أجل التحكم الدائم والمستمر لمختلف مهارات العاملين وإدامة وإستمرارية بقائها تسعى المؤسسة للتحكم بالطرق المتاحة لها للسيطرة على التنوع في هذه المهارات وحمايتها من التقلص نتيجة التغييرات المحتملة في البيئة المحيطة ، فهي تقوم بمجموعة من الأنشطة التي من خلالها يتم تخصيص إستخدام المهارات والقيام بعملية تطويرها بين الأفراد وجماعات العمل، ولأن المهارات عملية تسعى إليها المؤسسة بإكتسابها وتطويرها ومكافئتها من يمتلكها ويستخدمها في المؤسسة بالإستغلال الأمثل لها لتحقيق القيمة المضافة ، فإن الإجابات التي أجاب بها المبحوثين فيما يتعلق بوجود المهارات كانت كبيرة وبتنوعها وإختلافها يرجع للنشاط المؤسسة الممارس وتنوع مهام ووظائف العمال من إدارية وإنتاجية وغيرها من المهام هذا التنوع في المهام أوجب على المؤسسة القيام بعملية إحتواء للعمال من حيث تحديد نمط العمل وحدوده المعيارية والتنظيمية وبذلك تحدد معه مهارة الإقتان وسرعة الإنجاز في العمل ، مهارة التأقلم والتكيف مع المتغيرات ، المهارات المتعلقة بالمشاركة في العمل ، مهارات عامة مشتركة بين العمال ، هذه الطريقة تجعل من تحقيق مهمة المؤسسة بتحسين الأداء الفردي والجماعي بإستعمال المهارات الموجودة المتحصل عليها من التدريب والتطوير ، فالمؤسسة تبحث عن تحديد

1- خالد الوزني وآخرون ، قضايا أردنية معاصرة ، مؤسسة عبد الحميد شومان ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ودار فاس للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2001، ص 187.

إجمالي لكل المهارات وجردها لتصنيفها إلى عدة أنواع تبرز لها التي تبحث عنها و لعل أكثر ما تبحث عليه هو المهارات الأساسية الداعمة لنشاط المؤسسة، وهذا ما أوضحتها النسبة العالية المقدرة ب 30,20 % لمهارة الإتقان وسرعة الإنجاز في العمل ، ومن المهم أن تضع المؤسسة أهدافا تنظيمية في مكان العمل للمساعدة في تحقيق المهمة العامة لها ، منها المهارات المتعلقة بالمشاركة في العمل مهارة التأقلم والتكيف مع المتغيرات ، مهارة الإتقان وسرعة الإنجاز في العمل ، مهارات عامة مشتركة بين العمال هذه المهارات في مكان العمل تقضي على عدم الفعالية غير الضرورية ويمكن الأفراد من أداء مهام العمل الأساسية بكفاءة، فهذه المهارات مهمة بشكل خاص للعمال الذين يقومون بمهام متعددة على أساس منتظم في أماكن عملهم الذين يؤدون وفقا لواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، وبالتالي يساعد في تعزيز الأهداف العامة لوظيفة الفرد ونشاطه الممارس في المؤسسة .

جدول رقم (82) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب طريقة إكتساب المهارات المهنية في المؤسسة :

المجموع		أكثر من [21]		[11 إلى 20]		[سنة إلى 10]		الأقدمية في العمل
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	طريقة إكتساب المهارات
8	8,33	3	3,13	3	3,13	2	2,08	علاقاتك مع العمال والمسؤولين
14	25,00	1	1,04	4	4,16	9	9,37	قدراتي ومهاراتي العملية في العمل
26	27,08	7	7,29	9	9,37	10	10,41	بالعمل الجماعي
8	8,33	2	2,08	2	2,08	4	4,16	مواجهة المشاكل والصعوبات
40	41,66	11	11,45	14	13,56	15	15,62	بالتدريب والتطوير
96	100	24	25,00	32	33,34	40	41,66	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات الباحثين حول كيفية إكتساب المهارات المهنية في العمل بدلالة الأقدمية في العمل بالمؤسسة ، بحيث أظهرت لنا الشواهد الإحصائية جملة من البيانات والمعطيات الكمية ، موضحة بذلك طريقة إكتساب العمال للمهارات المختلفة والمتنوعة كما وجدناه في الجدول رقم ( ) الذي إستنتجنا من خلال نتائجه وجود مهارات متنوعة ومختلفة تتضمنها المؤسسة موجودة لدى عمالها ، وبهذا نلاحظ بأن هذا الجدول ماهو إلا تأكيد على المهارات العمالية المكتسبة بمختلف الطرق ومن بين طرق إكتساب المهارات المتعارف عليها في غالبية المؤسسات هو التدريب والتطوير ودليل ذلك النسبة المرتفعة المعبر عنها بإجابة الباحثين بنسبة 41,66%، ثم تليها العمل الجماعي بنسبة 27,08%، كما أن هناك من العمال من يعزي الحصول على المهارات من خلال قدراته المهنية الشخصية أو ما يعرف بالمهارات الناعمة التي هي المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وتساهم في تطوير ونجاح المؤسسة التي ينتمي لها، خاصة المؤسسات التي تتعامل الزبائن والعملاء، وتتعلق هذه المهارات بالتعامل الفعال وتكوين العلاقات مع الآخرين بنسبة 25,00%، كما نجد أيضا بأن العلاقاتك

مع العمال والمسؤولين ، ومواجهة المشاكل والصعوبات لها نصيب من حيث إكتساب المهارات للعمال في المؤسسة وهذا ما تدل عليه النسبة المتساوية على التوالي المقدرة ب 8,33% لكل الحالتين، وإذا ماتم التدقيق في البيانات والمعطيات الإحصائية بدلالة أقدمية العمال في المؤسسة وإرتباطها بطريقة وكيفية إكتساب المهارة نلاحظ بأن العمال الذين تتراوح أقدمية عملهم أقل من [10 سنوات] تمثل نسبة 41,66% من إجمالي مجموع أقدمية العمال ، الطريقة التي يكتسب بها المهارة في هذه الفئة بواسطة التدريب والتطوير بنسبة 15,62% ، والعمل الجماعي بنسبة 10,41%، أما العمال الذين تتراوح أقدمية عملهم في المؤسسة بين [11 إلى 20 سنة] ما تمثل نسبة 33,34%، كانت إجاباتهم على طريقة إكتساب المهارة من خلال التدريب والتطوير 13,56% ، والعمل الجماعي بنسبة 9,37% ، أما العمال الذين أقدمية عملهم في المؤسسة تفوق أكثر من [21 سنة] ماتمثل نسبة 25,00%، وجدنا بأن المهارة تكتسب بواسطة التدريب والتطوير بنسبة 11,45% ، العمل الجماعي 7,29%.

تحدد كفاءة أداء المؤسسة إلى حد كبير بمستوى مهارات مواردها البشرية التي تضطلع بدور أساسي في تسيير الأمور ومن أجل تحقق هذه المؤسسة لأهدافها ، فإنه لا بد أن يتمتع العمال في مختلف المستويات الإدارية بمهارات معينة تعينهم على أداء المهام المرتبطة بهم مباشرة من خلال ممارستهم لمختلف أنشطتهم العملية في أقسامهم ووحداتهم الوظيفية ، فالتعرف على مستوى مهارات هؤلاء العمال من طرف رؤسائهم في العمل وما تتطلبه المؤسسة من المهارات التي في الأساس غير ثابتة وليست محددة فهي في الأصل متعددة ومتنوعة ، فإن أهميتها تختلف من مستوى إداري إلى آخر وربما من إدارة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى ، فالمهارات التي يحتاج إليها في المستويات الإدارية العليا قد تختلف عن تلك التي يحتاج إليها من هم في المستوى الأدنى ، كما أن الإدارات ذات الطبيعة الفنية قد تحتاج إلى أن يتمتع عمالها بمهارات تختلف عن أولئك الذين يعملون في مستويات ليست فنية . فالجانب المهاري في أي عمل هو الجانب الأكثر أهمية، وذلك لإرتباط العمل بالقدرة على تأديته بشكل مهاري وإبداعي، فإن غابت المهارة غاب الإبداع ورحلت الجودة عن العمل الذي نسعى لتقديمه، فسواء كانت مهارات أدائية أو إنتاجية فهي تحتاج إلى تطوير وإبداع باستمرار، للمهارة المكتسبة مجموع جوانب تشكلها في تحديد درجة وقدرة ودقة تلك المهارة لدى الفرد، تعتمد على الأداء والجانب العملي للمهارة تشتمل على مقومات وهي :

**الجانب المعرفي للمهارة:** ويختص هذا الجانب بالمعلومات والمعرفة اللازمة للفرد لأجل القيام بالمهارة، لذا من الضروري العمل على هذا الجانب وتنميته لدى الأفراد فهذا الجانب التحصيلي للمهارة .  
**الجانب الأدائي أو العملي:** ويأتي في المرتبة الثانية، فبعد أن يتعلم الفرد المقدار المناسب من المعارف حول المهارة، يجب عليه أن يقوم بالتطبيق والتنفيذ العملي لتلك المهارة ، فيسعى الفرد في هذا الجانب أن يقوم بتطبيق ما تعلمه وما توصل إليه .

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث ، تقوم بتحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد والمهارات اللازمة لممارسة النشاطات التي تناسب أهدافها المستقبلية بالإعتماد على التسيير



التوقعي للشغل والمهارات كأهم أسلوب يمكنها من تقدير المهارات المطلوبة والمتوفرة لديها، وتعتمد المؤسسة في إكتسابها للمهارات أفراد يمتلكون مهارات وقدرات تتلاءم مع هدف المؤسسة من إكتساب المهارات وتوظيفها و إستعمالها فعليا في العمل، لذا من الضروري إستخدام هذه المهارات بإعتبارها "العملية والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها المفاضلة بين العمال والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية"<sup>(1)</sup>، فتحديد المهارة المطلوبة ، وإكتسابها للمعلومات ، مع تحديد الأداء الإنتاجي والسلوكي لها ، وفق توفير المتطلبات الأساسية لتعلم المهارة من الخبرات المكتسبة و الأدوات والوسائل لتعلم تلك المهارة من أهم المشاكل التي تعانها اليوم المؤسسة ولهذا عمدت إلى طرق ووسائل أكثر نجاعة ترسخ بها مهارات العمال وتحافظ عليها لمدة زمنية طويلة تضمن بها أكثر أداء ممارس لأنشطة العمل متمثلة في مايلي :

- التدريب والتطوير بحيث يعتبر أفضل وسيلة لتطوير المهارات في المؤسسة ، فهي تؤثر بشكل كبير على إحتمالية إيجاد الأشخاص لوظيفة مناسبة تساعدهم على إكتساب خبرة مهنية بتطوير معارفهم ومهاراتهم الجديدة ، بحيث أن العمال يحتاجون دائما إلى التدريب والتطوير كل حسب نوع عمله وحسب ما يتوفر لديه طبيعيا من مهارات ومدى حاجة العمل لها، فهو الوسيلة التي تمكن العامل من المساهمة في تطوير ونجاح المؤسسة التي ينتهي لها وفقا لمؤهلاته المكتسبة .

- العمل الجماعي وهذا ما تقوم به المؤسسة من خلال المهارات الجماعية التي هي ضرورية للتعلم وتنمية المهارات المعرفية، ولكن في الوقت نفسه تنمية القدرات المعرفية يسهم في تنمية المهارات الجماعية للعامل في المؤسسة ، بحيث نلاحظ بأن فرق العمل تحتاج لمهارات خاصة لأداء العمل تتطلب تحقيق هذا الإلتزام التدريب وتنمية مهاراتهم ، بحيث ينجح التدريب في حالة تطبيق ما تعلمه العامل وطبقه في بيئة العمل .

- تنمية القدرات والمهارات الفردية في العمل من أبرزها السلوك الإيجابي، والتواصل الجيد ، والمهارات القيادية، والمهارات التحليلية والبحثية، والتخطيط والتنظيم، والقدرة على إدارة الأولويات، والقدرة على حل المشكلات، والرغبة في التعلم، والتفكير النقدي، والعمل بفعالية ضمن الفريق ، والروح المعنوية ، بحيث وجدنا المهارات الناعمة تتوفر في المؤسسة ترتبط بقدرة العامل على التعامل مع الآخر، وقدرته على التواصل وإستخدام المؤهلات الإنسانية والفنية "فهي سمات وقدرات شخصية

---

1- شنافي نوال ، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2015، 2014، ص 66 .

يمكن أن تكتسب و تعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي و العملي وتحفز الأفاق الوظيفية<sup>(1)</sup>.

إكتساب العمال للمهارات المطلوبة أصبح محوري في تحديد عوامل نجاح المؤسسة ، بحيث تعمل على تقديم الخدمات التدريبية وتأهيل الموارد البشرية المواطنة بالمعرفة والخبرة والمهارات اللازمة، وذلك بهدف مساعدتهم في بناء مسيرة مهنية ناجحة ضمن نشاط عملهم الممارس ، الأمر الذي من شأنه أن يدعم سياسة المؤسسة في الأداء والإنجاز والتنوع في الإنتاج الهدف المطلوب تحقيقه من طرف المؤسسة بواسطة عمالها .

جدول رقم (83) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب الرغبة في إكتساب المهارات بالمؤسسة :

المجموع		شهادة جامعية		تقني سامي		تقني		الشهادة المتحصل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
35,41	34	7,29	7	23,95	23	4,16	4	الرغبة من إكتساب المهارة الحصول على الترقية في مناصبي الوظيفي
4,16	4	2,08	2	1,04	1	1,04	1	تكوين علاقات عمل جديدة
4,16	4	3,13	3	1,04	1	0	0	الزيادة في مهامي ومسؤولياتي
41,66	40	9,37	9	26,04	25	6,25	6	من أجل مكانتي بين العمال
14,58	14	5,22	5	7,29	7	2,08	2	إستفادة المؤسسة من خدماتي
100	96	27,07	26	59,38	57	13,56	13	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول رغبة العمال في إكتساب المهارات بالمؤسسة بدلالة الشهادة المتحصل عليها من الدراسة الجامعية أو معاهد التكوين ، وما نلاحظه من خلال ذلك الفارق الكبير في الشواهد الإحصائية التي تظهر لنا النسب الإجمالية لما إختاره العمال من الإختيارات الموجودة في الجدول ، وبالتالي كانت هذه النسب مدلول لرغبة العمال من إكتساب المهارات في المؤسسة ، بحيث أن الرغبة في الحصول العمال على مكانة لهم في السلم الهرمي والتنظيمي من أولويات العمال وهو ما يمثل نسبة 41,66%، تليها بعد ذلك الرغبة في الحصول على الترقية في المنصب الوظيفي بنسبة 35,41%، أما الرغبة في إستفادة المؤسسة من المهارات المكتسبة للعمال سجلت النسبة 14,58%، في مقابل ذلك فإن العمال لم يظهر لهم إهتمام من إكتساب المهارات لأجل الزيادة في مهامهم ومسؤولياتهم

1- سويلم فايزة ، المهارات الناعمة صفات شخصية تضع أصحابها في مقدمة ماراثون التوظيف ، مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر، سلطنة عمان سنة 2013، ص 52.

، وتكوين علاقات عمل جديدة وهذا ما تدل عليه النسبة المتدنية المسجلة من إجابة المبحوثين بنسبة 4,16% على التوالي ، وإذا ما تم التدقيق في الإحصائيات الظاهرة بدلالة الشهادة المتحصل عليها من طرف العمال نجد بأن النسبة الأكبر سجلت عند العمال من حاملي شهادة التقني سامي بنسبة 26,04% الذين كانت إجاباتهم على رغبتهم في إكتساب المهارات من أجل المكانة الوظيفية والمحافظة عليها بالحصول على الترقية ومدلول ذلك النسبة المشاهدة 23,95%، ثم تليه بعد ذلك فئة العمال الذين لهم شهادات جامعية ، بحيث كانت إجاباتهم مشابهة للعمال فيئة التقني سامي ، وهذا ما تدل عليه الشواهد الإحصائية لإجابة العمال بحيث تم تسجيل نسبة 9,37% لرغبة العمال من إكتساب المهارة المتمثل في المحافظة على مكانة العمال الوظيفية والحصول بعدها على الترقية بنسبة 7,29% ، كما أن العمال الذين لهم شهادات تقني هم كذلك أظهرت إجاباتهم على أن رغبتهم في إكتساب المهارة يرجع أساسا للمحافظة على المكانة الوظيفية بنسبة 6,25%، والترقية بنسبة 4,16%، ما نلاحظه من خلال المعطيات الإحصائية والشواهد البيانية لإجابة المبحوثين تدل على الإتفاق التام والكامل بين العمال على أن المكانة الوظيفية والحصول بعدها على الترقية من أولويات رغبة العمال من إكتساب المهارات المطلوبة لذلك ، وهنا لا بد علينا توضيح أمر مهم وهو تأثير العوامل النفسية التي لها أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية، إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والإجتماعية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية، وهذه الحاجات أغلبها مكتسبة، نتيجة تفاعلها مع خبرات الفرد خلال حياته، و عوامل البيئة والثقافة التي يعيش فيها و الوسط الذي يعمل فيه، مثل الحاجة إلى الإحترام و التقدير والمكانة الإجتماعية داخل المؤسسة، وعدم حصول العامل عليها قد يؤدي إلى التوتر النفسي، وعدم التوافق مع البيئة التي يعمل بها، مفكرا بذلك في ترك المؤسسة ومغادرتها، ومن أجل أن يؤدي العمال أدوارهم في العملية الإنتاجية تحتاج المؤسسة إلى توضيح عدد من الواجبات الوظيفية أي الوظائف التي يجب القيام بها من بينها الوظائف التجارية وتخطيط الإنتاج ، والوظيفة الفنية بالإشراف الفني على عمليات الإنتاج وإدارته ، والإنتاج وتمويله بالمواد الأولية بشراء المواد والمستلزمات ، تشغيل وصيانة الآلات والمعدات الإنتاجية ، وتوفير وظيفة النقل .

بحيث توجد داخل نطاق كل وظيفة من هذه الوظائف العديد من التقسيمات الوظيفية الفرعية التي تزداد تفرعا بدورها حتى تنتهي إلى المهنة أو العمل الواحد الذي يقوم بإنجازه عامل واحد ، تفرض المؤسسة هذا الشكل من التنسيق كأساس فني لتنظيم العمال داخل الأقسام والوحدات التشغيلية في المؤسسة .

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة محل البحث والدراسة تستمد قوة إدارتها بإعتماد أسلوب المرنة من حيث إكتساب المكانة الوظيفية ، التي تركز على نمطين وأسلوبين موجّهين خدمة لمصالح العمال ومحافظة على مصالح المؤسسة من خلال :

- مساعدة العمال على إكتساب مكانة معنوية ، بحيث أن مكانة العامل بين العمال تساعد على الإحساس والشعور بالرضا عن عمله الذي يقوم به وبأنه عنصر ضروري بالمؤسسة مما يدفعه لبذل

الجهد المضاعف من أجل المحافظة على تلك المكانة المكتسبة سواء بالترقية الوظيفية أو بالإحترام والثقة والمسؤولية التي يحضي بها من طرف المسؤولين أو العمال ، فالراحة النفسية في العمل تحدد نتيجة العمل ، فأهمية الفرد الوظيفية تشتق من مكانته بالتوجه الفاعل بإتجاه الآخرين من خلال الوضع المحدد للدور (Role) الذي يعتبر الجانب العملي لمكانة العمال بمعنى ما هو مطلوب من العمال القيام به نحو الوظيفة والعمال الذين يتعامل معهم في إطار الدلالة الوظيفية له .

بحيث أن المؤسسة تعتمد على التنظيم الوظيفي الذي هو أساس التسلسل الفرعي القائم على إعتبرات تتابع العمليات المختلفة ، وتسلسل الوظائف وفق الترتيب الخاضع للسلم الهرمي والهيكل التنظيمي للوظائف في المؤسسة ، يطلق عليه إسم تنظيم التسلسل (Organisation Line)، أو (System of Statues Scala) ، أو ما يعرف سوسيولوجيا بإسم نظام المكانة والنسق الإجتماعي (System Status) ، وبذلك يمكن تحديده من خلال ثلاث عناصر مترابطة أساسية هي:

1- الفاعل يمكن رؤية الفاعل كوحدة أساسية تعمل داخل النسق التنظيمي ، و الفاعل تشكله مجموعة من الحوافز والدوافع والقابلية والطموحات الفردية والجماعية في العمل .

2- المكانة يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل ، وترتبط المكانة بالتوقعات والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم من خلال ما توفره المؤسسة من أليات وإجراءات .

3- الدور يعتبر الدور الجانب الدينامي بقدر متكافئ لكل من المكانة والفاعل ، لان كلا من الدور والمكانة مقتصرين على الفاعل ، كما يقول دوركايم " إن التضامن العضوي الحديث هو الوجه الآخر لعملية تقسيم العمل في المجتمع الحديث"<sup>(1)</sup> .

- الترقية بحيث أن المؤسسة تدرك أهمية الترقية وتأثيرها على إستقرار العامل ، فالأفراد العاملون الذين لديهم مهارات و قدرات إذا لم تتوفر أمامهم فرص التدرج نحو مستويات عليا متناسبة مع مستوى أدائهم للعمل، سوف يتركون المؤسسة ما لم تسارع إدارتهم إلى ترقية وتحفيزهم، ورفع من روحهم المعنوية وإشعارهم بقيمة عملهم وجعلهم يشعرون بأن المؤسسة كعمال ينتمون إليها، فالترقية تعطي الأفراد مزيدا من الإستقرار، والمؤسسة بمساهمتهما في تحسين وضعية العمال داخلها وخارجها، أي في المجتمع بصفة عامة تعطي للعمال المزيد من الولاء لها، والشعور بالإنتماء، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الإستقرار، وعليه فالعمال من خلال إكتسابهم للمهارة لهم رغبة في الحصول على مكانة معنوية بين العمال تؤدي بهم للإستفادة من المكانة الوظيفية التي تتم لهم بالترقية من طرف إدارة المؤسسة .

1- خضير بن سعود الخضير ، علم الإجتماع الصناعي والإنتاج ، العبيكان للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية ، سنة 2010 ، ص 142 .

جدول رقم (86) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إستخدامات المهارات المعرفية المكتسبة في المؤسسة :

المجموع		العمال أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	إستخدام المهارات المعرفية
15,64	15	12,50	12	3,13	3	تقديم الأراء والإقتراحات
20,83	20	16,66	16	4,16	4	المبادرة في العمل
25,00	24	19,89	19	5,22	5	تحمل المسؤوليات
17,70	17	14,58	14	3,13	3	مساعدة العمال الآخرين
20,83	20	17,70	17	3,13	3	تقديم أفضل عمل وأداء ممكن
100	96	81,25	78	18,75	18	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول إستخدامات المهارات المعرفية المكتسبة في المؤسسة ، وما نلاحظه على الشواهد البيانية والمعطيات الإحصائية التي أفرزتها نتائج الإستمارات وجود وظهور نسب متقاربة للإختيارات المحددة لإستخدام العمال للمهارات المعرفية في مجال عملهم بالمؤسسة ، بحيث أن إستخدام المهارات المعرفية من أجل تحمل مسؤوليات العمل من طرف العمال وهذا ما تدل عليه نسبة 25,00% ، أما بالنسبة لتقديم أفضل عمل ممكن وكذلك المبادرة في أداء العمل ظهر لنا التشابه والتقارب في وجهات الأراء بين العمال، وهذا ما تدل عليه النسبة الإحصائية على التوالي 20,83% ، 20,83% ، بمقابل ذلك وجدنا بأن إتجاه إستخدام المهارات نحو مساعدة العاملين الآخرين سجل نسبة 17,70% ، أما إستخدام المهارات لتوجيه الإرشاد والنصح وفق الأراء والإقتراحات أفرز نسبة 15,64% ، وإذا ما تم التدقيق في البيانات الإحصائية بدلالة المركز الوظيفي نجد من بين مجموع العمال الإطارات البالغة نسبتهم 18,75% ، نلاحظ أن من بين هذه النسبة وجدنا 9,38% تعبر على أن إستخدام المهارات من طرف العمال يؤدي لتحمل المسؤوليات والمبادرة للعمل ، أما العمال في فئة أعوان التحكم التي تمثل نسبتهم في المؤسسة 81,25% وجدنا بأن إستخدام المهارات المعرفية تؤدي إلى تحمل المسؤوليات بنسبة 89,89% ، تقديم أفضل عمل وأداء ممكن 17,70% ، المبادرة في العمل 16,66% مساعدة العمال الآخرين 14,58% ، تقديم الأراء والإقتراحات 12,50% ، فالإهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة وإعطاء الفرد العامل بها أهميته تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي والخارجي، وتمكنها من منافسة نظيرتها في ظل التطور والتغير المستمر الحاصل، فمن خلال هذا الإهتمام سيكون هناك مرونة في العملية الإتصالية بين العمال وكذلك بين الإدارة بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العمال، فالعنصر البشري هو أكثر العناصر فعالية داخل المؤسسة وهو المحرك الأول لنشاطها ، وعليه يجب أن

يكون الإهتمام أكثر من الإهتمام بالإنتاج بل ويأتي في الدرجة الأولى، ذلك أن العمل على إشباع حاجات العمال النفسية والإجتماعية يحسن من أدائهم ويزيد من فعالية وكفاءة إنتاجيتهم ، بحيث يعتبر العامل في المؤسسة أساس نجاحها من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته بإعتباره العنصر الوحيد الذي يسير الموارد الأخرى بالمنظمة، ومنه تستطيع المؤسسة أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة والتي أنشئت من أجلها.

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث لم تقم بعملية كبح وتقييد العمال وتضييق عليهم بالأمور التنظيمية ، ولكن بالعكس من كل ذلك جعلت بينهم وبين إدارة المؤسسة هوامش حرية إستخدام مهاراتهم المكتسبة المعرفية والمهنية بما يسمح لهم بتحقيق مصالحهم ومصالح المؤسسة من خلال إدراك العمال لمختلف القدرات والمهارات التي يمتلكونها وفقا لكيفيات التعامل مع هذه المهارات ، من خلال إتاحة المجال وتوسيع الخيارات التنظيمية

بمساعدة العمال على تحمل المسؤولية في العمل ، بحيث يكون العامل في مختلف الأقسام والوحدات الإنتاجية مسؤولا عن نتائج القرارات التي يتخذها أو التصرفات التي تصدر عنه أو يقوم بها خلال قيامه بعمله وتأديته لوظيفته ، وفق متطلبات هذه المسؤولية فهي توافق هذا الجانب مع تخصص مؤهلات صاحبها ، وتصرفاته في العمل فيما يخص سلوكه، فالسلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي بحيث يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل المؤسسة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

وعليه فإن سياسة المؤسسة واضحة تهدف لتوفير بيئة العمل الإيجابية التي لها تأثير كبير على أدائهم الوظيفي ، من خلال تحفيزهم على المبادرة بالتعاون بين العاملين ، محققا بذلك منافع من بينها مشاركة المعرفة والخبرات بشكل سريع وفعال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإبتكار داخل بيئة العمل ، والحصول على رضا العاملين وإرتباطهم بالعمل، وبالتالي إنجاز الأعمال وأدائها بمسؤولية .

جدول رقم (85) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب آرائهم في تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم :

المجموع		تحسين وتطوير العمل		تنمية المعارف الشخصية		معرفة آراء العمال		تبادل الخبرات والمهارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تعلم العاملين في المؤسسة
27,08	26	14,58	14	9,37	9	3,12	3	تعلم كيفية استخدام المعدات والألات
19,79	19	4,16	4	10,41	10	5,20	5	تطبيق طريقة أداء العمل بشكل جيد
29,16	28	11,82	11	8,33	8	9,37	9	التنسيق بين العمليات فاعلية وكفاءة وإبتكار، وتكاملها في أقسام المؤسسة
23,95	23	8,33	8	8,33	8	7,29	7	الإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في محيط العمل وبيئته
100	96	38,54	37	36,45	35	25,00	24	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين وعلاقته بتعلمهم من بعضهم البعض في المؤسسة ، بحيث وجدنا بأن المعطيات العددية الكمية المتمثلة في النسب والشواهد الإحصائية ، أظهرت لنا وجود تبادل للخبرات والمهارات بين العاملين في المؤسسة من أجل تحسين وتطوير العمل بنسبة 38,54%، وتنمية المعارف الفردية الشخصية والجماعية بنسبة 36,45% ، كما أن تبادل الخبرات والمهارات يحقق معرفة الآراء المختلفة للعاملين وهذا ما تدل عليه النسبة 25,00% ، هذه الخبرات والمهارات التي يتم تبادلها بين العاملين تساعد وتساهم في تعلم العاملين من بعضهم البعض ،ومن خلال النسب المختلفة التي كشفت عن علاقة موجودة بين تبادل الخبرات والمهارات والتعلم بين العاملين فوجدنا ،نسبة 29,16% تدل على أن نتيجة تبادل الخبرات والمهارات تؤدي لزيادة التنسيق بين مختلف العمليات والأنشطة وتكاملها في المؤسسة ، في مقابل ذلك نجد بأن تعلم كيفية استخدام المعدات والألات من بين ضروريات التعلم بنسبة 27,08%، كما أن الإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في محيط العمل وبيئته تفرض على العاملين التعلم من خبرات ومهارات بعضهم البعض وهذا ما تدل عليه النسبة 23,95% ، وفي الأخير نجد بأن نسبة 19,79% تطبيق طريقة أداء العمل بشكل جيد من طرف العمال، يعد من أساسيات متطلبات العمل في المؤسسة ، التي تعتمد في ذلك على إجراءات تنظيمية واضحة لجميع العمال .

تعد عملية التعلم من أبرز العمليات التي تستند إليها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، وكلما نجحت في إدارة هذه العملية بالرغم من الإختلاف في المستويات التنظيمية تصبح أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها التنظيمية ، ومفهوم التعلم يعبر عن "النشاط العقلي والجسماني لتحقيق التحسن في المعرفة والمهارات العلمية من خلال التدريب بما يحقق تعديل خبرات سابقة أو إكتساب خبرات ومعارف ومهارات جديدة فالتعلم تشكل مستوى الوعي المهني الصناعي و الإجتماعي لدى العمال نتيجة علاقاتهم بزملائهم الآخرين أو علاقاتهم مع الإدارة"<sup>(1)</sup> ويتجسد هذا التعلم في الثقافات والأفكار التي يدركها العامل و يكتسبها مثل مهارات الأداء وإنجاز إتقان العمل ، مما يعني أنه التغير في السلوك، أو الأداء نتيجة لعملية التفاعل المتكامل المحفز بين المعرفة، والخبرات، والمهارات الجديدة المؤدية إلى تغيير دائم في السلوك، ونتائج الأعمال ، وإذا ماتم التركيز على العلاقة بين خبرات ومهارات العاملين ومع التعلم من بعضهم البعض نجد بأنها عملية إستثمار خبرات وتجارب المؤسسة والأفراد العاملين بها، من خلال رصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المؤسسة، ثم مراجعتها للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها بتنوع إستخدام تبادل التجارب والخبرات السابقة ، وإدارة إستعمال المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في وفقا لقواعد داعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن المؤسسة من إمتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث تركز على أداء مهام عمالها من خلال أساليب تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين في مختلف المستويات ، تتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المؤسسة وتوظيفها في التجارب اللاحقة، تستند عليها لإكتساب المعرفة عن طريق تعلم العمال بتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم ، بحيث أدركنا من خلال تحليل معطيات الجدول وما تحصلنا عليه من إحصائيات عديدة معبرة على أن العاملين في المؤسسة لهم مجموعة من الوسائل المساعدة على التعلم وإدراك الأمور الجديدة بالشكل الصحيح ، وهذا ماتم معاينته وملاحظته بالملاحظة المنتظمة في المؤسسة ، بوجود علاقات تجمع العمال مع بعضهم البعض متمثلة في المعاملة، إحترام آراء الآخرين وظروفهم ،الحس الفكاهي والمناخ العائلي .

كما أن الجانب التقني في العمل له دور في التعلم بين العاملين، و هذا وفقا لتقسيم العمل و التخصص في كل مهنة فالعامل في المؤسسة يتعلم أشياء تقنية و طرق العمل الحديثة التي تتطلبها تحديث الآلات و تزايد التقدم التكنولوجي عوامل كلها تؤدي إلى إكتساب الخبرة في التخصص .

بحيث أن معرفة آراء العمال تؤدي إلى تنمية المعارف الشخصية بالتفاعل بين العمال في علاقات غير رسمية مما يحقق بالتالي تحسين وتطوير العمل الذي تستفيد منه المؤسسة من خلال ضمان التنسيق

1- محمد شفيق ، علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق ، دارالمعرفة الجامعية ،الإسكندرية مصر، سنة 2004 ، ص 144 .



بين العمليات بفاعلية وكفاءة وإبتكار ، وتكاملها في أقسام المؤسسة ، بتعلم كيفية إستخدام المعدات والألات ، والإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في محيط العمل وبيئته ، يساهم ذلك في تطبيق طريقة أداء العمل بشكل جيد .

وأخيرا على المؤسسة أن تدرك بأن نجاحها يعتمد على تعلم أفرادها فهو وسيلة مهمة وفاعلة في إكتساب المعرفة وتطبيقها، وإن التعلم عملية هادفة وتفاعلية وتكاملية يمكن تحفيزها، بالإهتمام بالأفراد فهم الذين يطبقون المعرفة على النشاطات والأعمال التي يقومون بها، فما يعرفه الفرد ينعكس على المؤسسة، في المستويات التنظيمية (الفرد، الجماعة، المؤسسة) فالأفراد أدوات التغيير وهم وكلاء المعرفة والتعلم ، كما أن على المؤسسة توعية عمالها من خلال بعض الإجراءات التوضيحية لهم متمثلة في :

- معرفتهم بأن التعلم عملية مستمرة ينظر إليها أفراد المنظمة كجزء أساسي من أنشطة المؤسسة ولا يعتبرونها عبئا إلى أعمالهم.

- بأن الخبرات والتجارب الداخلية و الخارجية للمنظمة فردية أو جماعية أكثر من إلزامية في إنجاز الأعمال.

- بأنهم ضمن عملية ديناميكية تتضمن عددا من الأنشطة والعمليات الفرعية .

- وبأن النتائج المرجوة منهم لا يمكن أن تتحقق دون مساندة فاعلة من الإدارة العليا للمؤسسة .

- وبأن عملهم عبارة عن عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم .

- وبأن تبادل المعارف يحدث بشكل تلقائي ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة منه ولضمان إستمراريته فانه يتطلب إستراتيجية محددة وواضحة .

فكلما أدركت ووفرت هذه الأمور بالشكل الصحيح لعمالها يؤدي ذلك لإنتقال تبادل الخبرات والمهارات بينهم بما يحقق المطلوب في إنجاز وأداء الأعمال .

جدول رقم (86) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إدارة وتوثيق خبرات ومهارات العاملين في المؤسسة :

المجموع		توثيق الإستفادة من الخبرات والمهارات في المؤسسة
%	ك	
16,66	16	تستخدم الملفات والأرشيف الورقي لتسجيل أنشطة العمل
15,62	15	تستخدم مجموعة من النشرات والتقارير الداخلية عن أداء العمال
27,08	26	جميع الأقسام والوحدات مرتبطة بشبكة بيانات ومعلومات إلكترونية
22,91	22	تقوم دائما بتحديث البيانات والمعلومات الإللكترونية
17,70	17	يوجد متخصصين في صيانة الأجهزة والوسائل والمعدات
100	96	المجموع

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول عملية توثيق خبرات ومهارات العاملين في المؤسسة ، بحيث وجدنا بأن النسب الإحصائية المعبر عنها بالشواهد متقاربة كما تدل عليه إختيارات العاملين فيما يخص مضمون الإجابة على نوعية التوثيق الخاص بالمهارات والخبرات ، قصد إستخدامها وإستعمالها للإستفادة منها في أنجاز وإتمام أنشطة العمل ، ودليل ذلك إرتباط جميع الأقسام والوحدات بشبكة بيانات ومعلومات إلكترونية بنسبة 27,08%، ونسبة 22,91% لقيام المؤسسة بتحديث البيانات والمعلومات الإللكترونية ، كما تحتوي المؤسسة على مجموعة من العمال متخصصين في صيانة الأجهزة والوسائل والمعدات التقنية بنسبة 17,70% فقط للتأكيد بأن نوعية التوثيق إلكتروني بإستعمال أجهزته الخاصة، أما فيما يخص التوثيق التقليدي العادي المتعارف عليه المتمثل في الوثائق والمستندات والملفات الورقية فنجد بأن المؤسسة تتعامل مع هذا النوع من التوثيق بنسبة 16,66% تتعلق بالملفات والأرشيف الورقي لتسجيل أنشطة العمل، ونسبة 15,62% تستخدم مجموعة من النشرات والتقارير الداخلية عن أداء العمال ، فنجاح المؤسسة وإستمراريتها اليوم في قدرتها على تعظيم الإستفادة من معارف موظفيها وخبراتهم التراكمية وإستثمارها بالشكل الصحيح فيها، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية، والمحافظة على الموارد، ومواكبة التنافسية في عالم الأعمال الذي يتميز بالتطورات التقنية المتسارعة والتغير المستمر ، وما تتضمنه المؤسسة من أفراد عاملين لهم معارف أو مهارات مكتسبة بإستمرار من الممارسة العملية والإستفادة من كافة فرص التعلم والتطوير المتاحة لهم في المؤسسة يعتبر من الضمانات الراهنة لإستمراريتها ونموها الحالي والمستقبلي ، فالمعرفة حصيلة إمتزاج المعلومات بالخبرة الشخصية والمدرجات الحسية للعاملين ، هذه المعارف والخبرات التي يتمتع بها مجموعة العاملين ، يتم توثيقها بحيث تكون قابلة للإستعمال أو التداول في أي وقت كجزء من عملية إدارة المعرفة في المؤسسة ، وباعتبار عمال المؤسسة يركز نشاط عملهم اليوم على المعلومات المتحصل عليها من المصادر الخارجية التي تتعامل معها أو تنتج من مصادر متعددة داخل المؤسسة، فمعظم المعلومات تخص العمل الإداري اليومي ويجري إنشاؤها وإرسالها وتداولها ثم الإحتفاظ بها مؤقتا أو دائما وفق نوعية إستخدامها وكيفية الإستفادة منها وضرورة الرجوع إليها، قد تكون هذه المعلومات توثيقا للعمل اليومي وطرقه ومراحله، أو معلومات تراكمية تفيد في عمليات الإحصاء والمساعدة في إتخاذ القرار، أو نتائج للأعمال المنفذة على شكل معطيات إدارية أو مالية تجارية أو إنتاجية ، ومن هذا المنطلق كان من الضروري على الإدارة العليا للمؤسسة إدارة وتوثيق معطياتها (بيانات ومعلومات ، خبرات ومهارات) بواسطة أدوات وسائل التواصل الآمنة والفعالة التي توفر بيئة آمنة وفعالة بالمؤسسة ، متمثلة في التقنية ودورها في مشاركة المعرفة التي لها أدوات متنوعة تساعد على تبادل المعارف ، والتي تسهل جمع وإدارة ونشر وإستثمار المعارف بين العاملين داخل المؤسسة وتوفر العديد من الفوائد بما في ذلك تمكين الإبتكار وتحسين كفاءة العمل ، من خلال بعض الإجراءات تعرف بأنظمة إدارة المعرفة

(Knowledge Management System) ، وتستخدم المؤسسة التوثيق والأرشفة الإلكترونية التي تحول البيانات عن خبرة ومهارة العمال إلى معلومات مفيدة لأداء العمل بين العمال الآخرين ، حيث تتحول هذه المعلومات إلى معرفة تساعدنا على تحسين الإنتاج والخدمات التي تقدمها إلى المتعاملين معها . نستنتج من ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث ومع التزايد المستمر في أنشطتها المختلفة ، إعتمدت سياسة وإجراءات تركز على التقنية الحديثة لتنظيم وتسهيل وحفظ هذا الكم الهائل من المعلومات من خلال حلول متقدمة تساعد على السيطرة على تدفق المستندات ومتابعة سيرها وأرشفتها وإسترجاعها، بإرتباط جميع الأقسام والوحدات بشبكة بيانات ومعلومات إلكترونية ، وبتحديث البيانات والمعلومات الإلكترونية معتمدة في ذلك على متخصصين في صيانة الأجهزة والوسائل والمعدات ، فالحلول التقنية التي تضطلع بتحول منظومة العمل الورقية والإجراءات داخل المؤسسة إلى بيئة الكترونية متكاملة، تدعم خدمات الأعمال لكل المستويات وتحقق أقصى فائدة مرجوة وإنتاجية عالية مقارنة بالتعاملات التقليدية التي كانت تتم "بالوثائق (Records) المعبر عنها بالمعلومات المسجلة والمدونة تدرجها أو تستلمها أي منظمة بإعتبارها دليلا على عملياتها وتملك قيمة تستحق الحفظ لفترة محددة من الوقت مع عدم مراعاة خصائص ومكونات هذه المعلومات ، وتحولها لعملية التوثيق الإلكتروني (E-documentation) الذي يقصد به إتاحة المعلومات والبيانات في شكل إلكتروني لتسهيل حفظها وإسترجاعها من طرف المنظمة ، للإستفادة منها في بتحويلها من شكلها الورقي إلى الإلكتروني بواسطة تسجيلها وتخزينها وإرسالها وإستقبالها عن طريق أجهزة ومعدات تقنية معدة لذلك"<sup>(1)</sup> ، بحيث وجدنا بأن إدارة الوثائق داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالتوثيق جزء أساسي لعمل ونشاط المؤسسة ، فهو يختص بحفظ التجارب والخبرات ومشاكل وحلول العمل ، مما يوفر المعلومات بمختلف أنواعها وأشكالها ونقلها إلى العاملين الذين يمكنهم الإستفادة منها، و يتكون نظام إدارة وتوثيق خبرات ومهارات العاملين في المؤسسة من ثلاثة وحدات رئيسية :

- إدارة النظام ويحتوي على نظام الأمن والحماية والرقابة على الوثائق والمستخدمين وإدارة الصلاحيات.
  - العمل وتمثل محطة العمل التي تستخدم لتنفيذ مختلف الأعمال اليومية بإدارة وأرشفة الوثائق.
  - التقارير التي توفر لمسؤولي النظام معلومات حول مختلف أجزاء النظام ومستخدميه.
- وعليه نجد بأن تصنيف الوثائق بطريقة تتلائم مع أسلوب العمل في المؤسسة وذلك بإستخدام أنماط معدة لذلك مما يتيح القدرة على التعامل مع كافة أنواع البيانات، بحيث أن كثرة الأعمال والمهام وتعقدها فرض اللجوء إلى الأسلوب التقني لإنجاز الأعمال، ورغم ذلك يبقى إعتقاد الأسلوب اليدوي في بعض الأحيان مقبول نظرا لدمج بين العمل اليدوي والعمل التقني في بعض المرات وما يوفره من

1- جبريل بن حسن العريشي ، نبيل بن عبد الرحمان المعثم ، الأرشفة الإلكترونية وإدارة الوثائق في العصر الحديث المبادئ والأسس النظرية والتطبيقات العلمية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض السعودية ، سنة 2012 ، ص 18

تفاعل بين أفرادها، وزيادة روح التعاون بينهم بما ينعكس إيجابا على المؤسسة بتسهيل الإتصال الداخلي الفعال بين أعضائها ، وبالتالي توثيق الخبرات والمهارات بالشكل المطلوب تقنيا بواسطة أجهزة أو تقليديا بواسطة الوثائق يؤدي إلى تجميع وتقسيم المعلومات وتوزيعها (الخبرات والمهارات ) بشكل متساوي حسب السلم الإداري ، وتسيير المعارف وهذا بإحصاء وتنظيم وترتيب مختلف المعلومات (الخبرات والمهارات ) التي تشكل الذاكرة الحية للمؤسسة ، من خلال إظهار المعرفة الضمنية ( Tacit Knowledge ) التي تضمها المؤسسة بوجود العمال، ودمجها بالمعرفة الصريحة أو الظاهرية ( Expressive or Explicit Knowledge )، بحيث أن المؤسسة من خلال ذلك تهدف لتحقيق إدارة المعرفة التي تعتبرها من العمليات التي تقوم بتنفيذها لتحديد الأصول الفكرية والمعرفية ، لتعزيزها وإستخدامها لتحسين قدرتها على القيام بالأنشطة المتعلقة بالتخطيط والمنافسة وإتخاذ القرارات وحل المشاكل ، وتشتمل عمليات إدارة المعرفة على إيجاد المعلومات والمعرفة وجمعها تنظيمها وتقيما ، ونشرها ومشاركتها مع جميع أفراد المؤسسة ، والتي هي من ممتلكات المؤسسة عن طريق تحويل خبرات ومهارات العمال وتسجيلها وتخزينها في وثائق وملفات ليتم توثيقها ونشرها داخل المؤسسة ، بمعنى تنفيذ العمليات والمهام بكفاءة بناء على البيانات والمعلومات ومهارات العمال وإتجاهاتهم الإيجابية ، وبالتالي ضمان نوعيتين من الخبرات والمهارات في مستويين مختلفين، وهما تبادل الخبرات والمهارات ويخص الأفراد الموزعين عبر مختلف الأقسام ، والمستقبلين لتلك المعارف ويشمل عدد محدود أو واسع من الأفراد المستفيدين من الخبرة والمهارة وتحويلها إلى خدمة مقدمة للمؤسسة .

جدول رقم (87) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب متابعة تطبيق الأفكار الجديدة ومساهمتها في إيجاد حلول لمشاكل العمل المختلفة بالمؤسسة :

المجموع		بتوجيه سلوك إيجابي للعاملين		بتصحيح أخطاء العمل		بتغيير أسلوب العمل الروتيني		تطبيق الأفكار الجديدة للعمال	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إيجاد حلول لمشاكل العمل المختلفة	23	7	12,50	4	2,08	3	3,12	17	17,70
تشجيع العمال على الإبداع الفكري	23	7	12,50	4	2,08	3	3,12	17	17,70
الدمج بين الأفكار المختلفة	14	4	8,33	2	2,08	2	2,08	14	14,58
مناقشة الأفكار وتوضيحها	23	11	9,37	3	3,12	3	3,12	17	17,70
تقييم الأفكار لتحديد قابليتها للتنفيذ	18	10	5,20	3	3,12	3	3,12	17	17,70
الإطلاع على المستجدات من الأفكار	18	7	6,25	2	2,08	2	2,08	14	14,58
المجموع	96	39	41,66	17	17,70	17	17,70	100	100

الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات المبحوثين حول متابعة تطبيق الأفكار الجديدة التي يتم إقتراحها من طرف العمال بالشكل الرسمي من خلال إجتماعات رسمية بين العمال وإدارة المؤسسة أو بالشكل غير رسمي من خلال التواجد في أماكن العمل بمختلف المستويات التي يجتمع فيها العمال ، بحيث يؤدي تطبيق هذه الأفكار لإيجاد حلول لمشاكل العمل المختلفة بالمؤسسة ، وهذا ما تدل عليه الشواهد الإحصائية من خلال نسبة 41,66% التي تؤكد على تصحيح أخطاء العمل ، ونسبة 40,62% بتوجيه السلوك الإيجابي للعاملين ، ونسبة 17,70% بتغيير أسلوب العمل الروتيني ، يعني هذا بأن تطبيق الأفكار تساهم في إيجاد حلول لمشاكل العمل المختلفة ، بتشجيع العمال على الإبداع الفكري مع ضرورة مناقشة تلك الأفكار وتوضيحها وهذا ما تدل عليه النسب الإحصائية المسجلة لهذين الإختيارين على التوالي بنسبة 23,95%، في مقابل ذلك نجد بأن المؤسسة ومن أجل صحة الأفكار تلجأ إلى الإطلاع على المستجدات من الأفكار والقيام بتقييمها لتحديد قابليتها للتنفيذ وهذا ما تدل عليه النسبة الإحصائية المسجلة على التوالي 18,75%، كما أن لصيغة الدمج بين الأفكار فائدة كبيرة للمؤسسة بمعرفة مختلف الأفكار وإنصهارها مع بعضها البعض والنتائج فكرة واحدة مركزة على جانب معين من مشكلة العمل في المؤسسة ، وهذا ما تدل عليه النسبة الإحصائية 14,58%، يؤكد ذلك على أن العاملين في المؤسسة لهم قدرات تفكير مختلفة عن بعضهم البعض في وضع حلول للمشاكل المترتبة على العمل ، وهذه الأفكار تتفاوت في نوعيتها وأهميتها وأولويتها، بالإضافة إلى كيفية إدراكها، وبالتالي نجد إختلافا بين الأفراد العاملين في المؤسسة فيما بينهم من حيث تفكيرهم ، وأساليب التعامل مع مشكلات العمل الكثيرة ، هذا الإختلاف في الأساليب من عامل لأخر يمكن ملاحظته من خلال الفروق في طريقة مواجهة مواقف المشكلة وفي درجة كفاءتهم في حل المشكلة وإستراتيجية الإستجابة التي تستخدم في حل المشكلة ، فالتفكير يعتبر عملية معرفية أساسية في البناء العقلي المعرفي الذي يمتلكه الإنسان ويتميز بطابعه الإجتماعي وبعمله التنظيمي الذي يجعله يتبادل التأثير بين المحيطين به ، مما يمكنه من معالجة المعلومات وإنتاج وإعادة إنتاج معارف ومعلومات جديدة، موضوعية دقيقة وشاملة، وعليه تواجه المؤسسة تحديا كبيرا في إيجاد أفكار مبتكرة ، ولا يستطيع شخص واحد أن يتولى هذه المهمة بمفرده، لذلك تعتمد الإدارة العليا على فريق يضم أعضاء لديهم أفكار ووجهات نظر متنوعة ، وفي هذا الشأن يؤكد : ألان جي روبينسون (Alan J. Robinson) ، ودين إم شرويدر (Dean and M Schroeder)" من أن المقاربة المناسبة التي على المؤسسة تبنيها لتوليد الأفكار هي التي تساهم في تكوين ما هو إيجابي بحيث يصبح العاملون أكثر إنخراطا في العمل حينما يجدون بأن أفكارهم تستغل ، بمزيدا من الصلاحيات التي تؤدي لأفضل الأفكار ، فالمقاربة التقليدية التي جسدها فريدريك تايلور في

أن وظيفة الإدارة تتمثل في التفكير ووظيفة العامل بالتنفيذ أوضحت حاليا غير مواكبة لنمط التفكير التنظيمي للمؤسسات<sup>(1)</sup>، بحيث أن العمال يملكون معرفة مباشرة بالتفاصيل المتعلقة بالعمليات والمنتجات أو الخدمات ، نتيجة وجودهم في أماكن المشكلات وبالتالي مايمكن لهم من تقديمه يعتبر حلا لتلك المشاكل العملية ، ومن أجل نجاح الأفكار على المؤسسة تشجيع الأفكار وسهولة وصولها ، من خلال عملية التقويم الدائم والمستمر ، فمعظم العاملين الذين لهم أفكارهم الخاصة يظهرون أكثر إيجابية مع إنجاز وتأدية الأعمال بالنظر لتحقيق أفكارهم واقعيًا وبالتالي شعورهم بتقدير مجهودهم الفكري .

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة والبحث منطلقها الأساسي الوصول لتجسيد آليات الاندماج بين مخرجات الأفراد العاملين من خلال، تشجيعهم على الإبداع الفكري ومناقشة أفكارهم وتوضيحها بكل حرية ومسؤولية ، وتقييم تلك الأفكار لتحديد قابليتها للتنفيذ ، ومدخلات حلول لمشاكل العمل المتمثلة في تصحيح أخطاء العمل ، وتوجيه سلوك للعاملين ليكون إيجابي بما يتفاعل مع تغيير أسلوب العمل الروتيني ، وبذلك فالمؤسسة تعتمد المعرفة الضمنية ( Tacit Knowledge ) المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة ، فالمعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة فنية أو إدراكية، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والإتجاهات والقدرات والأحداث الممارسة ، فأهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الإختصاصات والقدرات الفكرية المتنوعة في الأنشطة المعرفية بشكل أو بآخر، فهم من سماهم "بيتر دركر"، عالم الإدارة الشهير، سنة 1959 "عمال المعرفة" ، وقدم تعريفا لهؤلاء العمال يقول إنهم "أولئك الذين يعتمدون على المعرفة كرأس مال لهم"، وعليه فالمؤسسة تحتاج "رأس المال المعرفي" الذي يتميز بقدرته على "التفكير"، على أساس المعرفة والتفكير يعتمد على التكرار في العمل الذي يقوم به العمال، لهم معرفة أساسية بالمهام المطلوبة، ويتميزون بمهارات خاصة للتنفيذ، وبما أن طبيعة نشاط المؤسسة إنتاجي فإنها تعتمد على "عمال المعرفة الأساسية"، أو "عمال الياقة الزرقاء"، بالنظر لأن رأس المال المعرفي فيها محدود، كما أن إيقاع التجدد المعرفي فيها بطيء، وبالتالي عليها تنمية الخبرات المكتسبة لأفرادها وجمعها وتحليلها وتسيير معرفتها المخزنة في عقول عمالها

1- سلسلة القيادي الناجح ، إستبقاء أفضل موظفيك ، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال ، ترجمة للعربية أهم الصباغ، مطبعة العبيكان ، الرياض السعودية ، سنة 2011 ، ص 173 .

بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك من خلال حفز الأفراد على إظهار المعارف الفكرية التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والإستفادة منها .

جدول رقم (88) يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب تحويل خبرتهم ومهارتهم ومعلوماتهم :

المجموع		إمتلاك المعرفة		تطبيق المعرفة		إبتكار المعرفة		معرفة العاملين الضمنية والصريحة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32,29	31	14,58	14	11,45	11	6,25	6	إدارة معرفة الزبائن
25,00	24	10,41	10	9,37	9	5,20	5	بتقديم سلع وخدمات جديدة للمتعاملين
19,79	19	11,45	11	7,29	7	1,04	1	بإجراء تحسينات على السلع والخدمات
22,91	22	7,29	7	6,25	6	9,37	9	بمعرفة الأراء التي تفيدكم في عملية الإنتاج
100	96	43,75	42	34,37	33	21,87	21	بتوفير بيانات ومعلومات عن المنتج للمستفيدين
								المجموع

الجدول أعلاه يوضح لنا توزيع إجابات أفراد العينة حسب إعتقادهم لتحويل خبرتهم ومهارتهم ومعلوماتهم من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة الظاهرة ، التي تساهم في إدارة معرفة الزبائن لمنتجات المؤسسة ، بحيث تدل الشواهد الإحصائية على وجود إمتلاك للمعرفة بنسبة 43,75% متمثلة في عمالها وما توفره المؤسسة من وسائل وأدوات مساعدة لتأدية العمل وإنجازه ، كما أن هذه المعرفة بعد إمتلاكها يجب تطبيقها وهذا ما تدل عليه النسبة الإحصائية 34,37% لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة ، في مقابل أن إمتلاك المعرفة وتطبيقها لا يعني بالضرورة إبتكار المعرفة ، والذي تشير إليه النسبة الإحصائية القليلة المسجلة 21,87%، فالمؤسسة من خلال سعيها لإمتلاك المعرفة وتطبيقها ومحاولة إبتكار معارف جديدة تهدف بذلك للوصول لتحقيق وتلبية رغبات الزبائن والمتعاملين معها بحكم أنها مؤسسة إنتاجية تقدم منتجات وخدمات ، فهي بذلك تريد إدارة معرفة زبائنها في صناعة المعرفة وعرضها وبالتالي توزيعها على الزبائن ، وهذا ما تدل عليه النسب الإحصائية المقدر ب 32,29% ، التي تؤكد على أن إدارة معرفة الزبائن تتم بتقديم سلع وخدمات جديدة لهم ، وأن تكون هذه السلع والخدمات تم إجراء تحسينات عليها وهذا ما تدل عليه النسبة 25,00% ، يعني ذلك توفير للزبائن ما يحتاجونه فعليا بتوفير بيانات ومعلومات عن المنتج للمستفيدين بنسبة 22,91% في مقابل ذلك يستلزم من المؤسسة البحث على زبائن لمنتجاتها بمعرفة آرائهم التي تفيد في عملية الإنتاج وهذا ما تدل عليه النسبة الإحصائية المعبر عنها من طرف المبحوثين 19,79% ، ومنه نلاحظ بأن المعرفة

ضرورة لإنشاء وتأسيس قاعدة المعرفة التنظيمية، والمعرفة التنظيمية ليست مجموع المعارف الفردية، لكنها تتشكل من خلال الأنماط المختلفة للتفاعلات ما بين الأفراد والمعلومات المتاحة والتكنولوجيا ، بحيث إن هذه التفاعلات تتشكل بواسطة المعرفة الضمنية والصريحة ، فالخلفية المعرفية في كل مؤسسة، تفهم في البيئة الداخلية، ويصعب على الغير فهمها أو إستنباطها أو نقلها، حيث إنها تعتمد على الظروف الخاصة بالمؤسسة ، بحيث تظهر قوة المؤسسة المعرفية من تكامل العلاقة بين خلفيتها من المعرفة الداخلية وما تحصده من المعرفة الخارجية، وهو ما يصنع القوة التنافسية لها ويحافظ على تميزها، وبناءا على ذلك نجد بأن المؤسسة اليوم من بين أهدافها البقاء والنمو، ويعد المنتج المتميز سلعة كان أم خدمة هو أساس بقائها ونموها ومفتاح النجاح، فهو الناتج من النشاطات أو العمليات ويمكن أن يتضمن خدمات أو مواد معالجة أو مزيج بينهما، لتلبية إحتياجات معينة، يمكن أن يكون ملموس أو غير ملموس ، وبالتالي المؤسسة تتضمن مستويين من المعرفة : المستوى الأول : الذي يكون داخل المؤسسة ويتمثل في تحسين ظروف العمل والتعلم وإمكانات توليد المعرفة الجديدة والإبتكار من خلال ثقافة تنظيمية إيجابية ، أدوات ووسائل تقاسم معرفة أفضل ، علاقات عاملين أفضل ، ذاكرة تنظيمية أكثر تنظيما وتأثيرا .

المستوى الثاني : الذي يكون خارج المؤسسة ويتمثل في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وميزتها التنافسية وعوائدها الكلية من خلال علاقات إدارة معرفة الزبائن والمتعاملين ، بتوفير منتجات وخدمات تنافسية أفضل ، وبالتالي زيادة رأس المال الفكري للمؤسسة ، وهنا يجب الإشارة للدور الكبير والفعال لإدارة المؤسسة في تجسيد أفضل الطرق لتطوير المعرفة الجديدة المتولدة من مشاركة الزبائن مع العمال والإستفادة منها في التحسين المستمر للمنتجات ، كما أكد بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) على أن "مساهمة الإدارة في القرن العشرين تمثلت في زيادة إنتاجية العامل اليدوي في الصناعة تتمثل في آلة الإنتاج ، إلا أن الأكثر أهمية هو زيادة إنتاجية العمل المعرفي وهذه هي المساهمة الأهم للإدارة في القرن الواحد والعشرين تتمثل في عامل المعرفة وإنتاجيته"<sup>(1)</sup>.

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة عليه أن تتخذ مجموعة من الإجراءات الدائمة التي ترسخ لإدارة المعرفة تكون عملية ومستمرة بشكل تفاعلي، تتمثل في إكتساب وإنشاء المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها، فالقيمة الحقيقية لإدارة المعرفة في المؤسسة تظهر من خلال الإنتاجية والإبداع والإبتكار، وهما الأساس من تطبيق المعرفة في العمل، بحيث تركز المؤسسة في ذلك على جماعات المعرفة العمالية الذين يعتبرون من عناصر الإنتاج الأكثر أهمية ،وهو النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، بحيث تتم عملية إنشاء لمعرفة الجديدة .

1- Peter F.Drucker: Knowledge-Worker Productivity, The Biggest Challenge, California Management Review, Vol.(41), No.(2), 1999, p94.



التي يتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة وفق متطلبات إدارة معرفة الزبون (Customer Knowledge) ، بإكتساب المعرفة منه و بمعالجة المعرفة من الزبون تصبح معرفة حول الزبون، من أجل الإستفادة من تلك المعرفة في الإبتكار وتحسينات المنتج يجب أن يتم تخزينها ونشرها داخل المؤسسة، فمعرفة الزبون لا بد من تحليلها بشكل فعال وتخزينها واستخدامها من خلال إدارة المعرفة الملائمة، وإحتياجات الزبائن تختلف وفقا للمنتجات والزبائن أنفسهم.

وعليه يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية عملية دمج "إدارة المعرفة (KM) وإدارة علاقات الزبون (CRM) من أجل الحصول على (CKM) معرفة الزبون"<sup>(1)</sup>، يساعد ذلك المؤسسة في تنويع خياراتها من أجل الحصول على مزايا تنافسية على المنافسين، علاوة على ذلك ترتبط معا بشكل وثيق فإدارة معرفة الزبون هي مجال إدارة يتم فيه تطبيق أدوات وإجراءات ادارة المعرفة التي بدورها تدعم تبادل معرفة الزبائن داخل المؤسسة وبين المؤسسة وزبائنها، حيث يتم إستخدام معرفة الزبائن لتحسين إدارة علاقات الزبون مثل عمليات خدمة الزبائن، والمحافظة على الزبائن والعلاقة الربحية، فإدارة معرفة الزبون هو عملية إستراتيجية تتمكن من خلالها المؤسسة من نقل زبائنها من مجرد متلقين سلبيين للمنتجات والخدمات، الي شركاء في المعرفة، عن طريق تبادل الخدمات بأدوات وإجراءات لتبادل المعرفة وهناك حاجة إلى إدارة علاقات الزبون والذي يولد ويستخدم المعرفة في التفاعل مع الزبائن في المؤسسة .

### ثالثا- مناقشة النتائج الخاصة بالدراسة :

تعتبر مناقشة نتائج الدراسة الميدانية نتيجة العملية المترتبة على جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة ، بإستخدام طرق وأدوات متنوعة لجمع المعطيات من خلال المصادر المتعددة التي يتحصل عليها الباحث ، وذلك بهدف الوصول لنتائج لها إتصال مباشر بالهدف المخطط له في بداية دراسة موضوع البحث ، بحيث أن الهدف من البحث في موضوع الدراسة تحقيق نتائج يقينة وصحيحة مرتبطة بإشكالية معينة ومحددة وواقعية ، يتم بإستخدام مجموعة من البيانات والمعلومات المتاحة بواسطة تبويبها بعد قيامنا بجمعها وتحليلها وتقديم تفسيرها لها ، معتمدين في ذلك على طبيعة ونوعية الأسئلة التي تم طرحها على العينة أفراد المؤسسة محل البحث والدراسة ، كما أن قيمة البحث ونوعية نتائجه ترتبط بالإجراءات الكفيلة بتحديد صحة البيانات والمعلومات من خلال الأساليب المنهجية المتبعة والتي منها الإستمارة الخاصة بتجميع آراء وتوجهات أفراد العينة المختارة للدراسة وبعد تفرغها وتحليله وتفسيرها ، نستطيع التوصل لإثبات أو نفي الصدق الإمبريقي لفروض وإفتراضات الدراسة .

1- إدارة المعرفة (KM) knowledge management ، إدارة علاقات الزبون (CRM)

Customer Relationship Management ، معرفة الزبون (CKM) Knowing the customer

1-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء خصائص العينة والفرضيات المقترحة :

1-1-3- مناقشة نتائج الدراسة البحثية الخاصة بالبيانات الشخصية :

بعدما تم تفرغ الإستمارات المجمعّة من عند عينة الدراسة المتمثلة في (96) مبحوثا ، والقيام بعملية تحليلها وتفسيرها من الجدول رقم (43) إلي الجدول رقم (47) توصلنا على النتائج التالية :

- بالنسبة للنوع (الجنس) الغالب في المؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن الذكور هم الذين لهم حضور كبير وتمثيل قوي في المؤسسة بنسبة 61,46% ، بالمقارنة مع ما تمثله نسبة 38,54% للإناث العاملات في المؤسسة .

- بالنسبة للمنصب ( المركز) الوظيفي وجدنا بأن نسبة عمال التحكم هي الغالبة ب 81,25% ، أما نسبة الإطارات تمثل 18,75%.

- وجدنا أيضا بأن نسبة الذكور هي المسيطرة على التصنيف الوظيفي بحيث من بين نسبة 61,46% التي تمثل مجموع نسبة الذكور في المؤسسة نجد بأن نسبة عمال التحكم الذكور تمثل نسبة 50,00% ، ونسبة الإطارات الذكور تمثل ما نسبته 11,46% من مجموع ما يمثله تواجد الذكور في المؤسسة ، بمقابل نسبة تمثيل الإناث البالغة 38,54% ، نجد بأن عمال التحكم من الإناث تمثل نسبة 31,25% ، والإناث من الإطارات ما نسبته 7,29% .

نجد بأن النواتج الإحصائية تظهر لنا إستحواذ الرجال على مناصب العمل أكثر من النساء في المؤسسة ، وهذا الأمر ليس بالغريب في المجتمع الجزائري الذي يتميز بالهيمنة الذكورية لمختلف أنشطة الأعمال ، ولكن تبقى بعض النساء تتحدى الثقافة المجتمعية وتخرط في العمل وإجتياح مناصب الأعمال ويرجع ذلك لعدة أسباب منها البحث عن تطوير وتحسين الوضع المعيشي للمرأة وأسرتها، المستوى التعليمي الذي أكسب المرأة شهادات معترف بها ساهمت بها في العمل في كافة المجالات، البحث على تحقيق طموح المرأة في حصولها على قيمة إجتماعية ومكانة متميزة ، البحث على تحقيق الذات وإثباتها، فمن خلال العمل تستقل المرأة ذاتيا، الرفاهية الإجتماعية ومجابهة مصاعب الحياة والإستقلالية الإقتصادية عن الزوج والأهل، ولكن تواجهها بعضا من الصعوبات التي تحد من الإمكانيات التي تتمتع بها المرأة وتنقص من توظيفها في مجال الأعمال بحيث نجد بأن من أكثر الصعوبات التي تواجهها المرأة العاملة الدور الذي تقوم به المتمثل في العديد من الأدوار وأن عليها التوفيق بين هذه الأدوار التي تتمثل في دورها المهني ودورها كزوجة فعليا التواصل مع زوجها ودورها أيضا التربوي لأولادها وعليها التواصل مع أطفالها ، إضافة إلى قيامها بالأعمال المنزلية ، ولكي تحقق المرأة العاملة التوازن بين العمل والوظائف الأسرية عليها التخطيط السليم لذلك والتعامل بعقلانية ومهارة ، ولكن من المؤكد أن عمل المرأة من الضروريات في مجتمعنا لتنهض بنفسها ولتساعد زوجها على متطلبات الحياة خاصة وأن الإحتياجات تنوعت ، والمنظور الإجتماعي والثقافي للمرأة العاملة من خلال سلوكيات الأفراد في تغير مستمر .

- بالنسبة للفئة العمرية وجدنا بأن الفئة الغالبة هي فئة الشباب ، الكهول، التي تتراوح أعمارهم ما بين (31، 40 سنة ) بنسبة 53,13% ، مقارنة بالفئة العمرية أكثر من (41 سنة) بنسبة 25,00%، والفئة العمرية المتمثلة في الشباب (20، 30 سنة) بنسبة 21,87% .

- أما فيما يخص الشهادة المتحصل عليها وجدنا بان العاملين أغلبيتهم متحصل على شهادة تقني سامي أو ما يعرف بخريجي معاهد التكوين المتخصص وهذا بالنظر لطبيعة نشاط وعمل المؤسسة وهذا ماتدل عليه النسبة 59,37% ، وبلي ذلك العمال المتحصلين على مختلف الشهادة الجامعية بنسبة 27,07% ، كما أن العمال أصحاب شهادة التقني هم أيضا لهم نصيب من منظومة عمل المؤسسة ومكان ضمن تسير وظائفها وهذا ماتدل عليه نسبة 13,56% لفئة تقني خريجي معاهد التكوين العامة غير متخصصة .

يرجع ذلك إلى مكونات سوق العمل في الجزائري بحيث أنه يضم عددا كبيرا من الخريجين والخريجات سنويا ، وتختلف شهاداتهم العلمية المتحصل عليها ، فهي تعتبر مؤهل مهني يحصل عليه شخص لضمان التأهل لأداء وظيفة أو مهمة بالشكل الأمثل في حقل مهني تخصصي ، يتم الحصول على الشهادات من مراكز التكوين المهنية المعتمدة أو من الجامعات الحكومية وبهذا تمثل مصدر الحصول على الشهادات التي تسمح لحاملها الولوج لعالم الأعمال ، من خلال الحصول على منصب عمل يضمن له مصدر تطوير وتنمية قدراته وتطبيق معارفه التي إكتسبها جراء التعليم المتحصل عليه ، والإختلاف الواضح هنا في النتائج التي تحصلنا عليه يرجع إلي سياسة المؤسسة وطبيعة وظائفها وأنشطة عملها والمناصب التي تتوافق مع نوعية الشهادة المتحصل عليه .

- إلى جانب ذلك وجدنا بأن طبيعة العمل الأكثر إستحواذا من طرف العمال بمعنى أن قسم الإنتاج النسيج والغزل يحتوي على ما نسبته 59,37% من مجموع العاملين في المؤسسة ، في مقابل نسبة 20,83% للعمال متواجدين في الوظائف الإدارية ، كما أن قسم الوسائل التجهيز والصيانة يحتوي على مانسبته 19,89% من مجموع العمال ، هذا يدل على أن المؤسسة ذات توجه إنتاجي بالإعتماد على التقليل في الوظائف الإدارية مع مايتلائم والنشاط الممارس وهو الإنتاج الغزل والنسيج والذي يصاحبه كذلك وجود وتوفير عمال مؤهلين في قسم الوسائل والتجهيز والصيانة الذين لهم دورا كبيرا في العملية الإنتاجية .

- أما بالنسبة للأقدمية في العمل وجدنا بأن العاملين الذين لهم أقدمية بين (سنة و10 سنوات) هم الفئة المسيطرة على الأقدمية بنسبة 41,66% ، في مقابل الفئة التي لها أقدمية ما بين (11 سنة و20 سنة) بنسبة 33,34% ، أما الفئة الثالثة وهي التي لها أكثر من (21 سنة) من العمل في المؤسسة فوجدنا بأن نسبة الأقدمية لديها تساوي 25,00% ، يدل ذلك على طول المدة الزمنية التي يزاوّل فيها العامل وظائفه لعدة سنوات متتالية كخدمة فعلية في المهنة مهما كانت هذه السنوات دون إرتباطها بما يقدمه العامل ، يظهر لنا بأن الكثير وليس الكل من العاملين يمتلكون أقدمية في العمل في المنصب الوظيفي ولم يتم ترقيتهم إلي منصب آخر ، هذا يعبر على أن المؤسسة إعتزتها مشاكل عديدة أثرت

على سيرورة ديمومة وبقاء العمال وبالتالي إستقالة بعضهم وإنقطاع بعضهم عن العمل ، وتوظيف عمال جدد وترقية بعضهم كل هذه العوامل تعتبر من العناصر المهمة في أقدمية العمال في العمل بالنظر إلي عدد السنوات التي مضت على العامل وهو يمارس هذا العمل

### 3-1-2- مناقشة النتائج بناء على تحليل وتفسير الفرضيات المقترحة :

بعدما قمنا بعرض وتحليل فرضيات الدراسة من خلال الربط بين عناصر وأبعاد الفرضيات نتناول عرض نتائج ما توصلنا له من تحليل لكل فرضية ، بحيث أنه حاولت هذه الدراسة إعطاء التفسيرات الضرورية للبيانات الإحصائية المتحصل عليها من الميدان والمتعلقة بالإجابة عن الفرضية العامة وثلاث فرضيات جزئية ، والتي أسست عليها الدراسة الحالية تنطرق إلى مناقشة النتائج والبيانات في ضوء الفرضيات الفرعية المتمثلة في مايلي

### 3-1-2-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى المقترحة والتي مفادها

بأن التدريب والتطوير من متطلبات تنمية الموارد البشرية التي تؤدي إلي زيادة في مهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب محل الدراسة.

وبالتالي تحصلنا على النتائج التالية الموضحة من الجدول رقم (48) إلي الجدول رقم (60) :

- الجدول رقم (48) تعبر لنا نتائجه الإحصائية علي أهمية عملية التدريب للأفراد العاملين في المؤسسة في مختلف الأقسام والتي منها قسم الوظائف الإدارية ، قسم الإنتاج النسيج والغزل، قسم الوسائل التجهيز والصيانة بنسبة إحصائية إجمالية تقدر ب 79,16% .

- الجدول رقم (49) تعبر لنا نتائجه الإحصائية علي عدد المرات التي تدرب فيها العمال أكثر من ثلاث مرات بحيث أن النسبة الكبيرة المسجلة قدرت ب 58,34% ، و الفئئة المستفيدة هي فئئة العمال الذين لهم الأقدمية ، توزعت بين [سنة إلى 10] بنسبة 25,00%، وفئئة [11إلى20] بنسبة 15,64%، وفئئة أكثر من 21] بنسبة 17,70%.

- الجدول رقم (50) تعبر لنا نتائجه الإحصائية علي مكان التدريب ومن قام بتدريب العمال في المؤسسة وجدنا بأن الغالبية من العاملين تم تدريبهم خارج المؤسسة وهذا ماتدل عليه النسبة الإحصائية المسجلة 54,16% وقام بتدريبهم خبراء خارجيين خارج المؤسسة ، في مقابل عاملين آخرين كان تدريبهم داخل المؤسسة 45,84% من طرف خبراء داخلين داخل المؤسسة .

-الجدول رقم (51) تعبر لنا نتائجه الإحصائية علي كيفية إستفادة العمال من عملية التدريب والتطوير في المؤسسة والتي تتم وفق لإحتياجات المؤسسة وهذا ماتدل عليه النتيجة الإحصائية المسجلة 53,12%.

-الجدول رقم (52) تعبر لنا نتائجه الإحصائية علي نوعية التدريب الذي قام به العاملين ، بحيث وجدنا بأن المؤسسة تعتمد على نوعين من التدريب وهما ، التدريب المهاري بنسبة 34,37% ، وكذا التدريب التخصصي الفني 30,20%.

- الجدول رقم (53) تعبر لنا نتائج الإحصائية علي الإعتبارات التي يتم على أساسها التدريب والتطوير بالمؤسسة بحيث وجدنا بأن النسبة الإحصائية المسجلة 51,04% تشير إلى إعتداد المؤسسة علي طبيعة العمل والنشاط الممارس من طرف العمال ومسؤولياتهم ومهامهم هي الأساس لكل عملية تدريب يقوم بها العمال .

- الجدول رقم (54) تعبر لنا نتائج الإحصائية علي متطلبات عملية التدريب والتطوير في المؤسسة ، والتي تستلزم توفير برامج هادفة للقيام بعملية التدريب والتطوير يكون مناسباً للعاملين يؤدي إلي تعلم وإكتساب المهارات من طرف العاملين نتيجة لقيامهم بالتدريب والتطوير من خلال تطبيق برامجه بالشكل الصحيح ، وهذا ما تدل عليه النتيجة الإحصائية المسجلة 38,54%، والتي ينتج عنها التعلم وإكتساب المهارات وهذا ما تعبر عنه النسبة 29,16%.

- الجدول رقم (55) تعبر لنا نتائج الإحصائية علي أهداف القيام بعملية التدريب والتطوير في المؤسسة والتي توصلنا من خلالها إلى معرفة الغرض من تدريب العاملين والمتمثل في زيادة الأداء الإنتاجي وهذا ما تدل عليه النسبة الإحصائية 35,41%، وإكتساب المهارات والقدرات العملية 28,12% ، وبالتالي التوجه إلى تعديل السلوك والإتجاهات و إعداد العمال للمسؤوليات الحالية والمستقبلية .

- الجدول رقم (56) تعبر لنا نتائج الإحصائية علي تخطيط إحتياجات عملية التدريب والتطوير بدلالة إحتياجات المؤسسة للتطوير ، بحيث وجدنا بأن الشواهد الإحصائية تشير إلى تحكم نوعية وظائف العمل في المؤسسة و تحديد العمال الذين يجب أن يتم تدريبهم وتطوير مهاراتهم وفق إحتياجات المؤسسة للتطوير وهذا ما تمثله نسبة 39,58% لتحكم نوعية وظائف العمل في إحتياجات المؤسسة للتطوير ، وتحديد العمال للتطوير وفق النتائج المتوقعة من كل عامل وهذا ما تدل عليه النسبة 37,50% ، أما تخطيط إحتياجات القيام بعملية التدريب والتطوير يتم وفق للقدرات الحالية والمطلوبة للعاملين ومتطلبات إنجاز الأعمال ، وهذا ما تدل عليه النسبة الإحصائية 31,26% ، ونسبة 25,00% لمتطلبات إنجاز الأعمال ، كما أن الترقية و التقييم الدوري للعمال من المتطلبات الضرورية لتخطيط إحتياجات المؤسسة من أجل معرفة النقائص وإستدراكها ومعالجتها .

- الجدول رقم (57) تعبر لنا نتائج الإحصائية علي عمليات التطوير بدلالة تأثيرها في العاملين بالمؤسسة بحيث وجدنا بأن لعمليات التطوير بالمؤسسة التأثير الكبير وهذا ما تدل عليه النسبة الإحصائية المسجلة 81,25% ، ويظهر لنا هذا التأثير في تحويل العمل الفردي إلى العمل الجماعي ، وتحسين وتعديل السلوك، وزيادة الثقة بين العاملين والمسؤولية في العمل ، بدليل النسب الإحصائية المسجلة المتمثلة في نسبة 43,75% لتحويل العمل الفردي إلى العمل الجماعي ، و 23,95% لتحسين وتعديل السلوك ، و 13,56% لزيادة الثقة بين العاملين والمسؤولية في العمل

- الجدول رقم (58) تعبر لنا نتائج الإحصائية علي إختيار نوعية برنامج التدريب والتطوير وعلاقته بطبيعة العمل في المؤسسة ، وجدنا بأن نوعية برامج التدريب والتطوير لها علاقة بطبيعة العمل في المؤسسة من خلال تنمية القدرات الجماعية وتحسين نوعية أداء وإنجاز العمل ، والتعامل مع العملاء

والزبائن 19,89%، وهذا ما أظهرته الشواهد الإحصائية المسجلة المتعلقة بتنمية القدرات الجماعية بنسبة 37,50%، و34,37% لتحسين نوعية أداء وإنجاز العمل ، والتعامل مع العملاء والزبائن بنسبة 19,89% .

- الجدول رقم (59) تعبر لنا نتائجه الإحصائية علي فعالية برامج التدريب والتطوير بدلالة فؤائد تطبيقها في المؤسسة بحيث أن له فعالية كبيرة في نظام عمل المؤسسة وهذا ماتدل عليه النسبة الإحصائية المقدرة بنسبة 86,45% ، وتوضح لنا فعالية برامج التدريب والتطوير بدلالة فؤائد تطبيقها من أجل إتخاذ القرارات الصحيحة ، وتعلم إستعمال أساليب العمل، ومعرفة المشاكل والتدرج على حلها، بحيث توزعت الشواهد الإحصائية المتحصل عليها على النسب المختلفة المتعلقة بنوعية الفائدة من ذلك مثل ما تشير إليه نسبة 26,04% لإتخاذ القرارات الصحيحة ، ونسبة 23,95% لتعلم إستعمال أساليب العمل ونسبة 21,87% لمعرفة المشاكل والتدرج على حلها تدريجيا .

- الجدول رقم (60) تعبر لنا نتائجه الإحصائية علي الصعوبات التي تعد من المعوقات على تطوير العمال لأداء مهامهم بالمؤسسة ، بحيث تدل النتيجة الإحصائية بنسبة 41,66% على وجود الصعوبات ، وتتمثل هذه الصعوبات التي يرجعها العاملون إلي عدم وضوح أهداف التطوير وتخوف العمال من التغيير ، وعدم إهتمام الإدارة العليا بالتطوير من خلال عدم إشراك ومشاركة العمال في وضع الخطط والأهداف من عملية التطوير وهذا ماتدل عليه النسبة الإحصائية المسجلة على التوالي ، 16,66% لعدم وضوح أهداف التطوير وتخوف العمال من التغيير ، ونسبة 11,45% لعدم إهتمام الإدارة العليا بالتطوير .

من خلال التطرق للنتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى والمتعلقة بمتطلبات تنمية الموارد البشرية وجدنا بأن التدريب والتطوير من متطلبات تنمية الموارد البشرية التي تتضمن فرص التدريب و التطوير الوظيفي للعاملين وإدارة الأداء ، بالدعم النفسي والتوجيه الوجداني ، بحيث أن الإستخدام المتكامل للتدريب وتوفير جهود التطوير الوظيفي لتحسين أداء الفرد و المجموعة و الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، هو المتطلب المساعد للعاملين في تطوير مهاراتهم الشخصية و التنظيمية و تطوير المعرفة و القدرات من خلال تنمية وزيادة إمكانياتهم الشخصية و المهنية و النفسية ، فعملية تنمية الموارد البشرية الكفاءات الأساسية التي تمكن الأفراد والجماعات في المؤسسة لأداء الوظائف الحالية ، و المستقبلية من خلال التخطيط الصحيح لأنشطة العمل الضرورية ، وتلبية الإحتياجات الفردية والتنظيمية ، فالتدريب والتطوير من العمليات التي يتم من خلالها تعليم العاملين المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم بالشكل السليم بالنظر لكونهما من الإستراتيجيات الفعالة ذات الإستمرارية في التنفيذ تشمل العاملين على عدة مراحل من خلال مساهمهم الوظيفي، وهذا الأمر ينعكس إيجابا على تحسين وتطوير إنتاجية العاملين في المؤسسة ، يعني ذلك السعي للتغيير إلى الأحسن والأفضل بتطوير في مكتسبات ومعتقدات الأفراد وزيادة معلوماتهم الفردية والجماعية التي تنمي قدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم وإتجاهاتهم

بالشكل المطلوب من طرف إدارة المؤسسة ، وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة . وهذا ماتدل عليه إجابات المبحوثين أفراد العينة المستجوبة بأن المؤسسة تبذل مجهودات كبيرة في تفعيل عملية التدريب وزيادة تطوير قدراتهم ومهاراتهم التشغيلية والتنفيذية بتزويد العاملين بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفتهم وبأساليب العمل لأداء واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية (زيادة معلومات الفرد وتنميتها). كذلك تزويد العاملين بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفتهم بأقل جهد ممكن (تنمية المهارات) وتغيير إتجاهاتهم ومفاهيمهم من أجل أداء وظيفتهم بفعالية ( تنمية الإتجاهات).

3-2-1-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية المقترحة والتي مفادها : يساعد تدريب وتطوير الموارد البشرية على تمكينهم من إتخاذ القرارات الجماعية بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب محل الدراسة .

وبالتالي تحصلنا على النتائج التالية الموضحة من الجدول رقم (61) إلي الجدول رقم (73) :

- الجدول رقم (61) تعبر لنا نتائجه الإحصائية حسب رضي العمال على عملية تدريبهم وتطوير قدراتهم، بحيث كانت إجاباتهم بإتجاه قبولهم ورضاهم على عملية التدريب والتطوير بنسبة 77,08% ، ولقد عبر المبحوثين الذين أظهر جلهم على قبول التدريب والتطوير رضاهم من خلال زيادة رغبة العاملين للعمل وهذا ماتدل عليه النسبة 32,29%، كما أن نتيجة رضاهم تؤدي إلي زيادة الإنتاج وتحسين أداء العمال بنسبة 19,79% ، أيضا الرضي يؤدي إلي إطلاع العاملين على مهامهم ومسؤولياتهم وزيادة في إمكانيات العاملين .

- الجدول رقم (62) تعبر لنا نتائجه الإحصائية علي ممارسة العمل بحرية وإستقلالية التصرف في المؤسسة من طرف العاملين فكانت نتيجة إجابات المبحوثين أنه لا توجد حرية وإستقلالية التصرف في أمور العمل وهذا تدل عليه النسبة الإحصائية المسجلة 77,08% والتي تعبر عن شبه إجماع من طرف العاملين على عدم وجود الحرية في التصرف كما يرغبون هم ، ولقد أرجع العمال المبحوثين أفراد العينة ذلك إلى عدة أسباب والتي منها الرقابة الإدارية المفروضة على العاملين بدليل النسبة 23,95% ، وتطبق الإجراءات والقوانين بدليل النسبة 21,87% ، وعدم إختيار أسلوب العمل بدليل النسبة 18,75% ، وعدم السماح للعاملين إختيار أعضاء فريق العمل بدليل النسبة 12,50% .

- الجدول رقم (63) تعبر لنا نتائجه الإحصائية تأثير العمل بحرية وإستقلالية التصرف على العاملين بالمؤسسة ، بحيث تدل نتائج الإجابات على وجود تأثير على العاملين إذا متم منحهم الحرية وإستقلالية التصرف في العمل بدليل نتيجة النسبة الإحصائية المسجلة من طرفهم والبالغة 69,80% .

ويظهر تأثير ذلك على مخرجات العمل المتمثلة في أداء وإنجاز الأعمال بسهولة في حالة منحهم حرية العمل وإستقلالية في التصرف بدليل النسبة 29,17% ، والمساهمة تحقيق النتائج بدليل النسبة

25,00% ، وإتخاذ القرارات الصحيحة بدليل النسبة 23,96% ، وزيادة التعاون مع المسؤولين والعمال بدليل النسبة 21,87% .

- الجدول رقم (64) تعبر لنا نتائج الإحصائية على إختيار العاملين للأداء الجماعي للعمل من خلال ما تظهره الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة المبحوثين والمستجوبين بوجود الإهتمام بالعمل الجماعي الذي يسمح لهم بتكوين فرق العمل الجماعية بدليل النسبة 52,08%، وتبادل المعلومات بدليل النسبة 18,75% ، والإجتماعات بين العمال والمسؤولين بدليل النسبة 16,66%، وبالمشاركة بالإقتراحات والأفكار 12,50% .

- الجدول رقم (65) تعبر لنا نتائج الإحصائية على توجه العاملين للعمل ضمن مجموعة بحيث كانت نتيجة إجاباتهم العامة بقبول المشاركة في العمل الجماعي بالمؤسسة وهذا ماتدل عليه النسبة المسجلة من جراء آراء أفراد العينة 64,58%، وكان تبرير ذلك بأن العمل الجماعي ضمن مجموعة العمل يؤدي إلى تحديد المهام ، والتفاهم والتعاون بين العاملين في أداء الأعمال جماعيا مما يحقق تقليص الجهد والوقت وبناء علاقات إنسانية أساسه التفاهم والإنسجام في العمل .

- الجدول رقم (66) تعبر لنا نتائج الإحصائية على كيفية إتخاذ القرارات الجماعية في المؤسسة ، بحيث تدل نتائج الشواهد الإحصائية على أن طريقة إتخاذ القرارات الجماعية بين العاملين تتم وفقا لمالي :

أولا تتخذ القرارات بناء على المنصب الوظيفي بإحترام الرتبة والمكانة الوظيفية التنظيمي وهذا ماتدل عليه النسبة 40,62%، ثانيا بالخبرة والتجربة بدليل النسبة 32,29%، ثالثا بحسب المسؤولية المحددة والمهام المترتبة عن دور العامل ضمن المجموعة بدليل النسبة 22,93% .

- الجدول رقم (67) تعبر لنا نتائج الإحصائية على الإستفادة من العمل الجماعي في فريق العمل ، بحيث تدل النتائج الإحصائية المسجلة على أن إستفادة العمال من العمل الجماعي في فريق العمل تتيح لهم توزيع أعباء العمل بدليل النسبة 31,25%، كما أنه ينتج عنه تحمل نتائج العمل جماعيا بدليل النسبة 27,07%، أيضا يسمح لهم العمل الجماعي بناء علاقات مهنية جماعية بدليل النسبة 19,89% ، كما أنه يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي والفردى للعمال بدليل النسبة 16,66% .

- الجدول رقم (68) الذي تعبر لنا نتائج الإحصائية على وجود عملية تفويض العمال في المؤسسة وهذا ماتدل عليه النسبة الإحصائية المسجلة من طرف إستجواب المبحوثين أفراد العينة بدليل النسبة 58,33%.

- الجدول رقم (69) الذي تعبر لنا نتائج الإحصائية على نوعية التفويض في المؤسسة بحيث وجدنا بأن العاملين كانت لهم إجابات مختلفة ومتنوعة على نوعية التفويض ، ويرجع ذلك لنوعية التفويض في حد ذاتها ومهام ومسؤولية العاملين ودوره ومكانته الوظيفية بدليل أن تفويض الإشراف على العمل هو الغالب بنسبة 37,50% ، وبعده يأتي تفويض المنصب الوظيفي المتمثل في السلطة والرقابة من طرف العاملين على من هم تحت سلطتهم وإدارتهم ومسؤوليتهم بدليل النسبة 30,20%، وبدرجة أقل



نجد تفويض حل المشاكل وإتخاذ القرارات بنسبة 17,70% ، وتفويض التوقيع والإمضاء بنسبة 12,50% ، يدل هذا على أن المؤسسة تهتم فقط بالإشراف والرقابة الإدارية المفروضة على العاملين بحيث أن توزيع سلطة العاملين شبه منعدمة وتتركز ضمن الإدارة العليا للمؤسسة يرجع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي والذي يعتمد على الصرامة وعدم المجازفة التي قد تؤدي بالمؤسسة لأوضاع تسيرية تجعل منها في واجهة مشاكل متعددة ومختلفة لا تجد لها الحلول المناسبة .

- الجدول رقم (70) الذي تعبر لنا نتائجه الإحصائية من هو المسؤول على عملية التفويض في المؤسسة ، بحيث وجدنا بأن النتائج الإحصائية تظهر لنا من هو الشخص المسؤول على عملية التفويض وهذا الشخص يتمثل في مدير المؤسسة بدليل النسبة الإحصائية 39,58% ، ثم يأتي بعد ذلك رؤساء المصالح والأقسام بدليل النسبة 27,07% ، وأخيرا المشرفين على مجموعات العمل بدليل النسبة 23,95%، وهذه النتائج الأخيرة تدعم نتائج الجدول رقم (69) الذي تعبر نتائجه الإحصائية على نوعية التفويض في المؤسسة المتجسد في تفويض الإشراف ، وتفويض المنصب الوظيفي المتمثل في السلطة والرقابة .

- الجدول رقم (71) الذي تعبر نتائجه الإحصائية على ما تمثله عملية التفويض للعاملين في المؤسسة بحيث تدل عملية التفويض بالنسبة للعاملين على ثقة الإدارة العليا والمسؤولين بدليل النسبة 42,70% ، وكذا تدل عملية التفويض على أن المؤسسة إختارهم للتفويض بناء على ما يمتلكونه من خبرة وأقدمية في العمل بدليل النسبة 26,04%، كما أن التفويض يمثل أيضا للعاملين الكفاءة في أداء المهام وإنجازها بدليل النسبة 19,89%، كما أن عملية التفويض تمثل لفئة أخرى من أفراد العينة المبحوثة حرية ومسؤولية أداء الأعمال بدليل النسبة 11,45%.

- الجدول رقم (72) الذي تظهر نتائجه الإحصائية متطلبات عملية تفويض العاملين في المؤسسة ، بحيث وجدنا بأن العاملين في حالة تفويضهم من طرف الإدارة المسؤولة كما أظهرته نتائج الجدول رقم (70) ، فإن العامل الذي تم تفويضه يؤدي عمله على حسب تفويضه ولايقوم بأي إضافات نوعية لتفويضه وهذا ما تدل عليه النسبة 46,87% ، معتمدا بذلك على نفسه من خلال تجسيد تجربته وخبرته وأقدميته في العمل لتسير أمر تفويضه وهذا بدليل النسبة 38,54% .

- الجدول رقم (73) الذي تعبر نتائجه الإحصائية على آراء العاملين من حيث تقدير جهودهم في المؤسسة وجدنا بأن العاملين في مختلف المستويات التنظيمية يريدون من إدارة المؤسسة في حالة تقدير جهودهم ومكافئة العاملين بمنحهم وإعطائهم الحرية وإستقلالية التصرف في أمور تسير العمل بدليل النسبة 38,54% ، وبالثقة فيهم من طرف الإدارة بدليل النسبة 23,95%، والسماح لهم بالإدارة الذاتية في فريق العمل وعدم تدخل الإدارة في توجيه فريق العمل وإختيار أعضائه بدليل النسبة 21,87%، وهم بذلك يعتبرونه تقدير معنوي لهم يدفعهم لمزيد من الأداء المتميز ويزيد من الروح المعنوية للعاملين ، فلا يكفي التحفيز المادي وحده بل يجب أن يتجسد معه التحفيز المعنوي المتمثل في حرية العمل وإستقلالية التصرف والثقة والإدارة الذاتية لفريق العمل .

من خلال التطرق للنتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بتمكين العاملين وجدنا بأن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتبر تمكين العاملين من الأساليب الإدارية الحديثة التي يجب أن تطبقها ، ولكن التطبيق لهذا الأسلوب الإداري يشترط أن يكون الإعتماد فيه على أداء العاملين وإجتهدهم ببذل المجهود المضاعف لإثبات كفاءتهم المهنية الجيدة والتي تؤهلهم إلى تحمل مسؤولية إتخاذ القرارات ، يدل ذلك على أن إدارة المؤسسة والعاملين ليس لديهم مشاكل في إتخاذ التمكين الإداري أسلوب ومنهج عمل ، حسب ما أظهرته وتدل عليه نتائج أفراد العينة المبحوثين من خلال الإستبيانات المسترجعة والتي تم تحليلها وتفسيرها لتتوصل إلى أن المؤسسة تسعى بكل جهد لتحقيق تمكين العاملين من خلال :

- الرضا الوظيفي الذي هو أحد أهم عوامل الإستقرار النفسي للعاملين ، بإعتباره مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي يستمد الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وبإختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان وإستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد ، وهذا ما تعرفنا عليه في نتائج الجدول رقم (61) وهو ما تحقق بدليل نسبة الإجابة الكبيرة لرضي العمال على وضعيتهم في المؤسسة .

- الحرية والإستقلالية في التصرف بالرغم من أن المؤسسة لا تزال تطبق الأسلوب القديم في توجيه العمال الذي يرتكز على سلطة الأوامر المفروضة وبالتالي لا تمنح العاملين الحرية في التصرف والتوازن بين الإستقلالية والتحكم والمساهمة في تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق النتائج الجيدة للمؤسسة وهذا ما يعرف بأسلوب تمكين الأفراد الذي يتمحور حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ، بحيث أن حصول العامل على نوع من الإستقلالية والتحكم ضروريان ليشعر بالرضا عن عمله، وهذا بالنظر لأن الإدارة العليا للمؤسسة لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالاتها بمفردها ، وعليه يجب أن يتضامن الجميع في هذه المسؤولية ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية ، بالرغم من كل هذه الإيجابيات لتمكين الأفراد إلا أن المؤسسة لم تحقق تمكين فردي ومنح حرية المسؤولة والإستقلالية في التصرف وهذا يعد ويعتبر من سلبيات المؤسسة العمومية الجزائرية التي تنتهج المركزية الإدارية وعدم الحرية الإدارية للعاملين وبالتالي هو من المعوقات التي تحد من تطور المؤسسات العمومية .

- تمكين جماعات العمل ضمن فريق منتظم يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي ، القصد منها تأدية العمل المطلوب بالشكل الجماعي من أجل الوصول لتحقيق الهدف المحدد من طرف المؤسسة ، الذي يتطلب التنسيق والتعاون بتفاعل كامل بين الأعضاء المجموعة ، وهم بذلك مسؤولين على تحقيق الأهداف وفق تخطيط معين بحيث يعتبر فريق العمل وسيلة لتمكين الأفراد وزيادة قدرتهم على أداء

العمل بشكل جماعي تضامني بشكل متجانس، بحيث يعتبر العمل الجماعي في غاية الأهمية والفائدة للفرد والجماعة في ذات الوقت، والعمل الجماعي هو عبارة عن عمل تشترك في أدائه مجموعة من الأفراد، والإشتراك فيما بينهم سواء كان بشكل كلي أم جزئي، لإنجاز عمل معين والقيام على تحقيق أهداف وغايات معينة مفيدة، فالعاملين جزءا من فريق العمل فهم عناصر فعالة في المؤسسة، بالنظر لأن عملهم بشكل جماعي يؤدي إلى أفكار وقرارات أفضل، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسة تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

وهذا ما تم الوقوف عليه في المؤسسة بحيث أن الإدارة العليا للمؤسسة تسعى لترسيخ وفرض التمكين باستخدام أسلوب الفريق، من أجل أن يكون للمرووسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، مع معرفتهم وإدراكهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من وظائف العاملين ككل، فالقدرة على العمل ضمن الفريق من أبرز عوامل النجاح والتفوق المهني، نتيجة معرفة كيفية التعامل مع التغيير والخلافات واستخدام الأمثل لقدرات العاملين، ومن أجل نجاح فريق العمل يجب تلبية إحتياجات الأفراد المكونة للفريق قبل التفكير بإحتياجات الفريق يعد بمثابة أفضل طريقة لتلبية إحتياجات الفريق.

- إتخاذ القرارات يتطلب معلومات، والحصول عليها نتيجة التنوع بين أعضاء الجماعة في الخبرات والمهارات والمعارف، وهنا نجد بأن لبرامج التدريب المتنوعة دورا في مساعدة أفراد المؤسسة لفهم كل منهما للآخر حتى يمكن أن يكون عملهم معا بفاعلية، يدخل ذلك في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة من خلال العاملين بإطلاعهم بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول وإختيار الحل المناسب وإتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم على أساس

\* إتخاذ القرار الجماعي بقيام الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، بتحديد بدائل الحلول وإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، وإختيار البديل الأنسب لها وبعدها يقوم العاملين بدراسة البدائل وإختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

\* حل المشاكل الجماعي وهذا الإسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين بعد قيامهم بدراسة البدائل وأختيار أنسبها، يتعرفون على المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل المناسب لها.

- التفويض بحيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالتنقل في الصلاحيات والمسؤوليات لبعض المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين عن طريق

\* طبيعة العمل وتنوع المهام وما يتضمنه من المسؤولية والصلاحيات ودرجة التنوع في المهام وما يمثله ذلك من أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل، إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة بحيث يرغب الأفراد ذوي الكفاءات العالية في منحهم الإستقلالية

وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي بإعطاء مهام متنوعة لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم

\* إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل بحيث أن الأداء في العمل يرتبط بالقدرة والمعرفة، وعليه فإن تكليف العاملين بأعمال ومهام تتناسب مع قدرتهم ومعرفتهم يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الوظيفي، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المؤسسة ويترتب على ذلك زيادة في رضاهم.

هذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة، هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية، بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية مثل المؤسسة محل الدراسة، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات، أو السلطات من أعلى إلى أسفل، وهذا ما يتوافق مع ما توصل إليه (Spretizer) بأن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أننا لاحظنا من خلال قيامنا بالمقابلات وتوزيع وإسترجاع الإستمارات وتحليلها أن المؤسسة تتبع أسلوب تمكين محدد، يقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق كما هو متبع في المؤسسة وهو التمكين الغالب.

### 3-2-1-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية الثالثة المقترحة والتي مفادها

بأن تدريب وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب محل الدراسة على إستخدام المعلومات والمعرفة يمكنهم من تبادل الخبرات وتوثيق تجاربهم العملية في مهامهم ومسؤولياتهم فيما بينهم لتحقيق متطلبات الزبائن والعملاء.

وبالتالي تحصلنا على النتائج التالية الموضحة من الجدول رقم (74) إلي الجدول رقم (88) :

- الجدول رقم (74) تظهر لنا نتائج الغرض من الوسائل التكنولوجية بدلالة مساهمة إستعمالها في المؤسسة، بحيث تدل الشواهد الاحصائية على أن الغرض من الوسائل التكنولوجية المستعملة في المؤسسة يندرج ضمن تقليص التكلفة والجهد والوقت بدليل النسبة 35,41%، كما أن هذه الوسائل التكنولوجية تساهم في زيادة الإنتاج بدليل نسبة إجابة أفراد العينة 33,34%، ومما لا شك فيه فإن التكنولوجية لها دور في سرعة الأداء وإنجاز المهام بدليل نسبة إجابة أفراد العينة 31,25%، وتمثل مساهمة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في زيادة فاعلية وكفاءة العمليات المرتبطة بأنشطة العمل بنسبة 31,25% من إجابات أفراد العينة، كما أنها تؤدي إلي جودة المنتج وتميزه وهذا ما صرح به أفراد العينة المبحوثة بنسبة 28,12%، معتبرين بأن كسب ثقة الزبائن والمتعاملين يرجع بالأساس للإستخدام الأمثل للتكنولوجيا بتحقيق رغبتهم في منتج متميز بنسبة 22,93%، كل ذلك من أجل المنافسة وضمان مكانة المؤسسة بدليل النسبة المسجلة 17,70%.

- الجدول رقم (75) تعبر لنا نتائجه على المغزى من إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات ، والتي تتمثل أنها تكنولوجيا مساعدة من خلال أسلوب الإنتاج بالإعتماد على الآلات ومعدات العمل بنسبة 51,05 %، وهذه تكنولوجيا المعلومات ترتبط بوسائل التواصل والإتصال بنسبة وهي ضرورية لأداء الأعمال وإنجاز المهام بنسبة 42,70 % .

- الجدول رقم (76) تعبر لنا نتائجه على دور نظام المعلومات في المؤسسة وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات ، بحيث تدل النسب الإحصائية المسجلة من طرف أفراد العينة المبحوثين بأن نظام المعلومات المستخدم والمتبع في المؤسسة يعتمد على نظم معلومات الموارد البشرية بنسبة 51,05 %، ثم يليه نظم المعلومات الوظيفية بنسبة 31,25 % ، وأخيرا نظم المعلومات الإدارية بنسبة 17,70 %، كل هذه الأنظمة المتداخلة المعبرة عن نظام المعلومات يعتبر من الضروريات وجودها في المؤسسة لإرتباطه المتواصل مع الإستخدام الأمثل لشبكة المعلومات والإتصالات بدليل النسبة 31,25 %، والتي تؤدي للتحكم في الإتصال ونقل البيانات والمعلومات من طرف العاملين في المؤسسة بنسبة 39,59 %، وبالتالي التمكن من تحليل وتفسير المعلومات وتوفيرها للعاملين وهذا ما تظهره النسبة 29,16 % .

- الجدول رقم (77) تعبر لنا نتائجه على المعلومات الواجب توفرها لإنجاز الأعمال في المؤسسة بحيث كانت إجابات العينة المبحوثة في حالة إتفاق على وجود المعلومات التي يحتاجها العاملين لتأدية عملهم بدليل النسبة المسجلة 87,50 % ، ولقد تنوعت وتوزعت إجابات أفراد العينة حول مضمون نوعية المعلومات ، فوجدنا بأن المعلومات التي يعتمد عليها العاملين متنوعة بدليل هناك معلومات موجهة لأداء العمل وإنجازه بالشكل الصحيح وهذا ما تدل عليه النسبة 29,16 % ، ومعلومات أخرى لحل المشاكل وإتخاذ القرارات بدليل النسبة 23,95 %، ومعلومات تتضمن إجراءات وقوانين ردية للعمال المخالفين للأوامر والتعليمات وهذا يدخل في سياسة المؤسسة الداخلية أو ما يعرف بالقانون واللوائح الداخلية بنسبة 14,58 % ، كما أن المؤسسة تتوفر على معلومات حول علاقات العمل بين العمال والمسؤولين بالمؤسسة أي تنظم علاقات العمل بين العاملين والمسؤولين بنسبة 11,45 % وهذه المعلومات كلها مناسبة وضرورية للعمال والمؤسسة .

- الجدول رقم (78) تظهر لنا نتائجه إمكانية توافق المعلومات في العمل مع المنصب الوظيفي بالمؤسسة بحيث كانت إجابات أفراد العينة على أن المعلومات المستخدمة في المؤسسة مساعدة لهم وفي متناول العاملين بدليل النسبة 54,15 % ، وأكثر فيئة مستفيدة من المعلومات وإستخدامها هم فيئة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 59,38 % ، ثم يليهم حاملي الشهادة الجامعية بنسبة 27,07 % ، وبعدهم حاملي شهادة تقني بنسبة 13,56 % ومدلول ذلك الإختلاف في طبيعة المعلومات المستخدمة وتناسبها مع نوعية الشهادة المتحصل عليها يرجع إلى طبيعة الأعمال والمستويات المتواجدها بها العمال في المؤسسة .

- الجدول رقم (79) تعبر لنا نتائجه على طريقة الحصول وإكتساب المعلومات في المؤسسة فوجدنا بأن هناك إختلاف في تحصيل المعلومات والتنوع فيها فكانت الطريقة التقليدية التي تعتبر من مداخل

الثقافة التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية وهذه الطريقة هي تحصيل المعلومات بالوثائق و البيانات الورقية بنسبة 27,07%، ثم تليها المعلومات يتم تحصيلها من طرف المسؤولين أنفسهم من خلال التعامل اليومي مع العاملين في المستويات المختلفة لأنشطة المؤسسة بنسبة 22,93% ، كما أن لوحة الإعلانات الرسمية عن طريق النشر والإشهار للمعلومات والتبليغات وغير رسمية المتمثلة في الإشاعات لها نصيب بنسبة 20,83% ، وتجدر أيضا الإشارة إلى دور فرق العمل في تحصيل المعلومات بنسبة 14,58% ، و لا يمكن أن تكون المعلومات بدون وسائل المتعارف عليها والمتمثلة في الإتصال بالهاتف ووسائل التواصل المختلفة بدليل النسبة 14,58%.

- الجدول رقم (80) تعبر لنا نتائجه كيفية توجيه الإستفادة من المعلومات بالمؤسسة فهذه المعلومات يتم توجيهها من طرف المؤسسة للعاملين لعمليات الإنجاز للأعمال بنسبة 54,16% ، ويدخل ضمن عمليات الإنجاز إبتكار منتوجات جديدة موجهة للزبائن والعملاء في منتوجات ذات نوعية بدليل النسبة 26,04% ، وبالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي فهي بحاجة للمعلومات التي تؤدي لمشاركة العاملين في تحديد أساليب العمل مما يحقق الإستفادة من المعلومات بطريقة صحيحة بدليل النسبة 11,45% ، وهنا يمكن لنا التأكيد على أن المعلومات من الأمور البالغة الأهمية للمؤسسة .

- الجدول رقم (81) تظهر لنا نتائجه على ما تتوفر عليه المؤسسة من مهارات مهنية بدلالة نوعية هذه المهارات بحيث كانت أغلب إجابات أفراد العينة المبحوثة على أن المؤسسة تتوفر على مهارات مهنية بدليل النسبة الإحصائية المسجلة والبالغة 90,63% ، وهذه المهارات تتمثل في مهارة الإتقان وسرعة الإنجاز في العمل بدليل النسبة الإحصائية 30,20% ، ومهارة التأقلم والتكيف مع المتغيرات المستجدة في أمور العمل والمؤسسة وما يحيط بها بنسبة 27,07% ، إلى جانب ذلك نجد بأن العاملين لهم مهارات متعلقة بالمشاركة في العمل والتي تعتبر من مميزات العمل الجماعي في المؤسسة لأن المشاركة في العمل الجماعي كما أن له سلبياته أيضا له إيجابياته وهذا ما يعد بحد ذاته من بين المهارات المكتسبة في تسير المجموعة بدليل النسبة الإحصائية 21,87% .

- الجدول رقم (82) تظهر لنا نتائجه طريقة إكتساب المهارات المهنية في المؤسسة بحيث أن هذه المهارات يتم إكتسابها بعدة وسائل ومن بين هذه الوسائل قيام المؤسسة بالتدريب والتطوير لعمالها ودليل ذلك إجابة العينة المبحوثة التي أكدت على أن إكتسابها للمهارات بفضل التدريب والتطوير بنسبة 41,66% ، كما أن العمل الجماعي له فائدة كبيرة في إكتساب المهارات من خلال التعلم الجماعي بين العاملين بدليل النسبة 27,08% ، وفيئة أخرى من العاملين ترجع إكتساب المهارات لقدراتها ومهاراتها الذاتية العملية في العمل والتي نتيجة لتأقلم مع المتغيرات والأحداث التي تحصل في العمل أدت إلى نوع من المهارات الذاتية وهذا بدليل النسبة الإحصائية المسجلة والبالغة 25,00% .

- الجدول رقم (83) تظهر لنا نتائجه رغبة العاملين من إكتساب المهارات بالمؤسسة بحيث وجدنا بأن هناك رغبات مختلفة بين العاملين من إكتساب المهارات ، فكانت إجابات أفراد العينة المبحوثة ترغب من إكتساب المهارات لأجل تحسين المكانة المعنوية والرمزية النفسية لنظرة العاملين لبعضهم البعض

وهذا كان الغرض من إكتساب المهارة بدليل النسبة **41,66%** ، كما أن الحصول على الترقية في المنصب الوظيفي له دور في إكتساب المهارات بدليل النسبة **35,41%** ، كما توجد فيئة أخرى من العاملين ترغب في إستفادة المؤسسة من خدماتهم وهي بذلك تساعد المؤسسة بطريقة غير مباشرة من خلال تحسين وظيفية المؤسسة بنسبة **14,58%**

- **الجدول رقم (84)** تظهر لنا نتائجه إستخدامات المهارات المعرفية المكتسبة في المؤسسة والتي توزعت بين مهارات تحمل المسؤوليات بأداء الأعمال وإنجازها والنتائج المترتبة عنها بنسبة **25,00%** ، والمبادرة في العمل بنسبة **20,83%** ، وكذا تقديم أفضل عمل وأداء ممكن من طرف العمال بنسبة **20,83%** ، كما أن مساعدة العمال الآخرين تندرج ضمن التعاون والعمل الجماعي بنسبة **17,70%** ، كما وجدنا أيضا فيئة أخرى تستخدم مهاراتها بتقديم الأراء و الإقتراحات التي تساهم في حل المشاكل وإيجاد الحلول المختلفة لها بدليل النسبة **15,64%** ، هذا التنوع في إستخدام المهارات يساعد المؤسسة للمجابهة المشاكل بالإعتماد على مهارات عمالها .

- **الجدول رقم (85)** تعبر لنا نتائجه على آراء العاملين في تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم بحيث وجدنا بأن تبادل الخبرات والمهارات يؤدي لتحسين وتطوير العمل بدليل النسبة **38,54%** ، وتنمية المعارف الشخصية بنسبة **36,45%** ، كما أن تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين يعتبر عنصر مهم في معرفة آراء العمال بنسبة **25,00%** ، أيضا يساعد تبادل الخبرات والمهارات على تعلم العاملين في المؤسسة بالتنسيق بين العمليات بفاعلية وبكفاءة وإبتكار الأمور الضرورية لأداء العمل في أقسام المؤسسة بنسبة **29,16%** ، وتعلم كيفية إستخدام المعدات والآلات المستخدمة بنسبة **27,08%** ، والإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في محيط العمل وبيئته بنسبة **23,95%** ، و التطبيق الجيد لأداء العمل بشكل صحيح بنسبة **19,79%** .

- **الجدول رقم (86)** الذي تعبر لنا نتائجه على أسلوب إدارة وتوثيق خبرات ومهارات العاملين في المؤسسة بحيث وجدنا بأن جميع الأقسام والوحدات مرتبطة بشبكة بيانات ومعلومات إلكترونية بنسبة **27,08%** ، ومنه فهي تقوم دائما بتحديث البيانات والمعلومات الإلكترونية بنسبة **22,91%** ، هذه البيانات والمعلومات تحتاج إلى صيانة الأجهزة المستعملة في هذه العملية وعليه وجدنا بأن المؤسسة يوجد بها متخصصين في صيانة الأجهزة والوسائل والمعدات بنسبة **17,70%** ، وليس بالضرورة إستعمال التقنيات الحديثة في العمل يؤدي للتخلي على الوسائل التقليدية والتي منها إستخدام الملفات والأرشيف الورقي لتسجيل أنشطة العمل بنسبة **16,66%** ، والنشرات والتقارير الداخلية عن أداء العمال بنسبة **15,62%** .

- **الجدول رقم (87)** الذي تظهر لنا نتائجه طريقة متابعة تطبيق الأفكار الجديدة ومساهمتها في إيجاد حلول لمشاكل العمل المختلفة بالمؤسسة وجدنا بأن تطبيق الأفكار الجديدة للعمال توجه إلى وجهة معينة تتمثل في تصحيح أخطاء العمل بنسبة **41,66%** ، وبتوجيه السلوك الإيجابي للعاملين خدمة للصالح العام أفراد ومؤسسة بنسبة **40,62%** ، مما يؤدي ذلك للتغيير في أسلوب العمل الروتيني

بنسبة 17,70%، ينعكس ذلك على إيجاد الحلول لمشاكل العمل المختلفة والتي تتضح من خلال تشجيع العمال على الإبداع الفكري بدليل النسبة 23,95%، الذي منطلقه الأساسي مناقشة الأفكار وتوضيحها بنسبة 23,95%، والإطلاع على المستجدات من الأفكار بنسبة 18,75%، وبعد ذلك تتم عملية تقييم الأفكار لتحديد قابليتها للتنفيذ بنسبة 18,75%، وفي حالة حصول إتفاق بين العاملين يتم الدمج بين الأفكار المختلفة للخروج بفكرة جامعة شاملة لها الأثر الإيجابي والتأثير في سير أمور العمل بنسبة 14,58%.

- الجدول رقم (88) الذي تعبر لنا نتائجه على قدرة العاملين لتحويل خبرتهم ومهارتهم ومعلوماتهم بدلالة معرفة العاملين الضمنية التي هي المعتقدات والأفكار والسلوك و الصريحة التي تعبر عن ما يقدمه الفرد للأشخاص المحيطين به ويقاسمهم كل ما يجب القيام به وعليه وجدنا بأن إمتلاك المعرفة بين العاملين نسبته قليلة بدليل 43,75%، وتطبيق المعرفة بين العاملين بنسبة 34,37%، كما أن إبتكار المعرفة بين العاملين يمثل نسبة 21,87%، بينما نجد بأن المؤسسة تهتم بإدارة معرفة الزبائن والتي تنحصر في تقديم سلع وخدمات جديدة للمتعاملين بنسبة 32,29%، وبإجراء تحسينات على السلع والخدمات بنسبة 25,00%، وبتوفير بيانات ومعلومات عن المنتج للمستفيدين بنسبة 22,91%، وبمعرفة الآراء المفيدة في عملية الإنتاج ونوعية المنتج بنسبة 19,79%.

من خلال التطرق للنتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة والمتعلقة بإدارة المعرفة وجدنا بأن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تركز إهتمامها على صنع المعرفة، والتكيف معها، وتوفيرها وإتاحتها لجميع المستويات التنظيمية، وذلك من خلال العاملين فيما بينهم و في فرق العمل، داخل المؤسسة ومع المسؤولين من خلال مختلف التعاملات الموثقة بالبيانات والمعلومات بالوثائق أو بتجسيد الخبرة والمهارات المتنوعة للعاملين، بالإعتماد على توفير البيانات التي هي عبارة عن حقائق خام مثل الكلمات، وأشكال التعبير والتفاعل بين العاملين، والمعلومات التي هي ما ينتج عن تجميع وتنسيق البيانات بصورة مفيدة، سواء تم ذلك يدويا أو بواسطة تدخل الوسائل التكنولوجية، ولتحصيل المعرفة يجب على العاملين في المؤسسة إدراك وفهم المعنى المتكامل للمعلومات، بحيث أن المعرفة عبارة عن المعلومات الواضحة والمنظمة ذات الإستعمال والأهمية الضرورية، فالمؤسسة تدرك بأن العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة علاقة متداخلة ومتراطة فالبيانات والمعلومات تختلف في نقطة التنظيم، فيما تختلف المعلومات والمعرفة اعتمادا على نقطة التفسير، من ذلك يتضح لنا أن قاعدة المعرفة تعتمد على التمييز ما بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وهذه القاعدة هي التي تساعد المؤسسة على الحفاظ على تميزها التنافسي بتأسيسها لقاعدة معرفية تنظيمية، بحيث تتسم إدارة المعرفة بالكفاءة عندما تتاح الفرصة لمشاركة الأفراد وتمكينهم من حل المشكلات والتحديات المختلفة التي تواجه المؤسسة، فالمشاركة التعاونية بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى يؤدي إلى زيادة حجم المعرفة المتبادلة، وينتج عنه زيادة رضى العاملين وتخفيض الوقت المستهلك في



الوصول إلى تطبيق المعارف المرتبطة بالمنتج المتعلقة به في فترة حياته وتتمثل في وثائق المنتج، المعارف العملية المرتبطة بالمنتج، مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج .

و المعارف المرتبطة بالمؤسسة المتعلقة بمختلف جوانب المؤسسة وبإستراتيجيتها التي تختص بالعمل أو الوظيفة في حد ذاتها، وأيضا المعرفة التي تتعلق بالمنتج، فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المؤسسة حول إستراتيجيتها، رؤيتها، رسالتها، وأهدافها ، فإدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة هي العمليات التي تساعد على توليد والحصول على المعرفة وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها ، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي الفعال .

فتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة عبارة عن عمليات توظيف المعرفة لخدمة منتجات وأنشطة المؤسسة، بإيجاد النوع الصحيح من المعرفة الذي يمكن لها من أن تستخدمه بالشكل الملائم وفقا لمالي :

- بالإعتماد على الوثائق بإستخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة بواسطتها يمكن الوصول للمعرفة الداخلية بين العاملين .

- الإستخدام التقني التكنولوجي الذي يستعمل تقنيات المعلومات بتجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابليتها على معالجة الإبتكار والإبداع الفردي.

- التفاعل الإجتماعي الذي أساسه تقاسم ومشاركة الخبرات بطريقة التفاعل بين الأفراد بواسطة وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة المشتركة والقيم الداعمة التنظيمية .

- التحصيل المعرفي بالتدريب وتطوير مهارات العاملين بالحصول على الإستفادة المرتبطة بالعاملين في أقسام المؤسسة والعائد من جراء القيام بعمليات تدريب وتطوير العمال يؤدي ذلك لتحصيل وتجميع أكبر قدر من إدارة المعلومات والوسائط الرقمية المتعددة التي تهدف إلى تحقيق أكبر دور ممكن للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمؤسسة، سواء من خلال تقليل نسبة كلفة المعلومات، أو من خلال ربط المعلومات بكل أنشطة تكوين منظومة بيانات ومعلومات داخلية وخارجية للمؤسسة ، تتعامل مع كافة المعطيات التي تتدفق داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والموزعين، وبين المؤسسة والعملاء.

- التطبيق الفعلي و العملي بتجميع وإبتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المؤسسة ، يؤدي إلى إنتاج المعرفة التي تشمل عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمؤسسة، أو إنتاج المعرفة حول المنتج وبيع معلومات المنتج بإعتبارها النشاط الأساسي للمؤسسة .

- المشاركة في المعلومات بإدارة المعلومات والوسائط الرقمية المتعددة التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أكبر دور ممكن للمعلومات بالوصول للميزة التنافسية الإستراتيجية للمؤسسة، بإرتباط المعلومات بكل أنشطة منظومة العمل ، بتوفير للعاملين المعلومات المطلوبة التي تساعدهم على تفهم كيفية أداء وإنجاز مهامهم بالشكل السليم الذي لا يقبل معه الأخطاء ، ومنه ضمان إستمرارية إنتشار المعلومات و تدفقها داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والموزعين، وبين المؤسسة والعملاء ، وبالتالي وجدنا بأن إدارة المعرفة في المؤسسة تتعلق بالأساس بتكنولوجيا المعلومات وطريقة وكيفية إستخدامها من طرف العمال بما يتيح لهم التعامل مع مهاراتهم وخبراتهم بالتجسيد واقعيًا وتبادلها بعضهم مع بعض لإكتساب المزيد من الفهم والإدراك في مجال إدارة المعرفة التنظيمية

### 2-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الحالية بعنوان تنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية ، ترجع بالأساس إلى نتيجة البحث والدراسة في متغيراتها والتي كان سؤال الإنطلاق في صورة الإشكالية المطروحة والفرضيات المعتمدة لتحليل الإشكالية والمنهج الوصفي والعينة والأدوات المستخدمة في ذلك .

كلها عوامل مساهمة في تحقيق العديد من النتائج والتي تتشابه في جوانب منها وتختلف في أخرى مع ما تناولته بعضا من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات تتشابه مع متغيرات موضوع دراستنا بحيث وجدنا بأن نتائج الفرضية الفرعية الأولى المذكورة سابقا تتوافق نسبيا :

- مع دراسة بوحنية قوي بعنوان تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات الذي توصل من خلالها إلى أن الظروف التي حدثت في البيئة الدولية ساهمت بشكل مباشر وأساسي في طرح مقاربات جديدة في التعامل مع المورد البشري بشكل عام وتحديد الرأسمال البشري الذي يمثل الدعامة الأساسية لمختلف الإدارات وأنشطة تعليم عالي شديدة التنوع وتنامي الإهتمام بالدراسات العامة عبر المعرفة وإعادة النظر في عملية التعليم والتعلم بإعتبارها عمليات مستديمة تستمر مدى الحياة إذا لم يتم تدرك الأوضاع وحل المشكلات بشكل إستراتيجي مدروس يحفظ حرمة الجامعة بما يعزز الإنتماء المهني للأستاذ ويرفع الولاء التنظيمي للطلبة والإداريين عامة والتحول في مناخ تنظيمي من السلبي إلى أكثر من الإيجابية ، للتخلص على الأداء الروتيني وعدم تحقيق الأهداف ونقص الكفاءة والفاعلية .

- ومع دراسة مانع سبرينة بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية ، والتي توصلت نتائجها إلى إعتبار المورد البشري أصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها و الموجه الأول لأدائها ، وفقا لمحاولة الفصل بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية وإعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة

مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع) .

- ومع دراسة ومان محمد توفيق بعنوان تنمية الموارد البشرية في ظل البنية الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة والذي توصلت نتائجها على أن مدى مساهمة هذه التقنية في عملية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية وذلك لما للتكنولوجيا الرقمية من دور مهم وفعال ومحوري في رفع كفاءة المورد البشرية وإدارة الموارد البشرية بشكل عام بوصفها أسلوبا إداريا فاعل في الأنشطة الإدارية والتنظيمية ، كما أن مساهمة التكنولوجيا الرقمية في عناصر أنشطة إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الأمنية بوجه عام هي درجة كبيرة، بالنظر لتنوع البرامج التدريبية من أجل عصنة قطاع الشرطة بما يؤكد على أهمية دور التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الإحتياجا التدريبية .

- مع دراسة فلكاوي نجوى بعنوان تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة بسطيف ن بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في شركة الإسمنت بسطيف كعينة عن المؤسسات الجزائرية، تعتبر فيها تنمية الموارد البشرية إيجابية لتفعيل عمليات التدريب والتحفيز المادي والمعنوي والقيام بتقييم الأداء والمشاركة في إتخاذ القرارات .

- مع دراسة بابا عبد القادر، وإبراهيم إسماعيل ،حسين الحديد بعنوان قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية الذي توصلت نتائج دراستهم إلى وجود أثر إيجابي للتدريب حيث يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية، كما يمكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل .

- مع دراسة وسيم إسماعيل الهابيل بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية في شركات التأمين في قطاع غزة والذي توصلت نتائج دراسته بضرورة تقييم مستوى الأفراد قبل وبعد إلتحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم وأن تكون عملية التدريب مستمرة ما دامت الشركة قائمة ولا تتوقف إلا بتصفية الشركة وإنهاء عملها

- مع دراسة ديما نضال ،مخيمر ياغي بعنوان فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغير دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين ، والتي توصلت نتائج دراستهما لوجود علاقة إرتباطية موجبة طردية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، و الهيكل التنظيمي، و تحليل الظروف والمتغيرات البيئية) و دارة التغير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية .

- وإن المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية بحاجة إلى تنمية مهارات العاملين وتطويرهم في عملية التغيير فتدريب العاملين على إدارة التغيير يعتبر من ضمن خطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمات غير الحكومية، والتي تدخل ضمن أولوياتها .

- ومشاركة العاملين في المنظمات غير الحكومية في إقتراح وإحداث التطوير المناسب في المنظمة، فدورهم يتضمن تنفيذ التطوير المطلوب ليس أكثر باستخدام أدوات التطوير التنظيمي التي تساهم وتساعد بنجاح عملية التغيير في المنظمات على المدى الطويل إذا تم إستغلالها وتطبيقها بالشكل الصحيح .

- ومع دراسة (Teresa Brannick)، بعنوان الأداء النموذجي في ممارسة التدريب التركيز على ممارسة التدريب بحيث وجد بأن غالبية الشركات الكبرى تعمل على تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم مما يساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن، أما الشركات الأخرى ، ومنها الشركات الصغيرة فقد جاءت النتائج بتدني مستوى البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، كما أظهرت النتائج وجود فروق لصالح أصحاب الخبرات الطويلة .

وبالنسبة لنتائج الفرضية الفرعية الثانية المذكورة سابقا :

- تتوافق مع دراسة محمد السعيد جوال بعنوان التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة ميدانية يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة ، فلقد توصل الباحث من خلال نتائج الدراسة إلى أن التمكين يتضمن التمكين النفسي والهيكلية، فبالنسبة للتمكين النفسي توصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس إنطلاقا من أربعة أبعاد أساسية وهي المعنى، والمقدرة، والحرية، والتأثير، أما بالنسبة للتمكين الهيكلية فتوصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس بستة أبعاد أساسية، وهي التفويض، والمشاركة، وفرق العمل، والمعلومات والإتصال، والتحفيز ، والتشجيع، والتدريب والتعليم .

كما أن مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان مرتفعا ، بحيث أنه يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة بدلالة مستوى المعنى و المقدرة و التأثير ، وبدرجة متوسطة عند مستوى الحرية .

أما مستوى التمكين الهيكلية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ، يتحقق بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة ، بمنظور الأبعاد المشكلة له فقد جاءت جميعا بمستوياته متوسطة، لكل من التفويض والمشاركة وفرق العمل والمعلومات والإتصال والتحفيز والتشجيع والتدريب والتعليم ، إذ بلغت قيمة المتوسطات الحسابية المرجحة دون المتوسط الحسابي الذي لا يمثل النسبة المحددة له .

- مع دراسة زياني عبد الحق ، مجدوب خيرة بعنوان واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة " MANTAL SPA " بتلمسان ، والذي توصلت نتائج الدراسة إلى أن

تطبيق التمكين بالمؤسسة محل الدراسة ليس بحال من الأحوال إختيار سهل خاصة في ظل غياب مبدأ المشاركة ومحدودية مساهمة وتأثير العاملين على إتخاذ القرار على إعتبار التمكين عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها .

- مع دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي بعنوان تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط ، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود إختلافا جوهريا بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين، ويعد مجال الصحة والشؤون الإجتماعية أفضل نسبيا بالنسبة لتمكين العاملين من باقي القطاعات في المصالح الحكومية، ضرورة الإهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين لممارسة وتطبيق التمكين .

- مع دراسة أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين بعنوان ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى ، بحيث توصلت الدراسة إلى إمكانية تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة بوسائل وممارسات إدارية عديدة، ويعد التمكين أحد الممارسات الفاعلة في تجسيد تلك الأهداف لأنه يمنح الحرية للعاملين في التصرف دائما وإتخاذ القرارات المسؤولة من جهة ويزيد من خبرات ومهارات العاملين ومستوى تعليمهم من جهة أخرى، كما تم التأكد بشكل فعلي أن ممارسة التمكين الإداري في الشركات المبحوثة سيسهم مساهمة مباشرة في تجسيد أهداف وزارة البيئة، إذ أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، مما يعني ضرورة تبني هذه الشركات لممارسة التمكين إذا ما أرادت المساهمة في المحافظة على البيئة وضمان إستدامتها .

- مع دراسة حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي بعنوان إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ، ومما توصلت إليه نتائج الدراسة وجود تأثير إستراتيجية التمكين التنظيمي بأبعاده على فاعلية عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية في الأردن وكانت الأبعاد متمثلة في المشاركة في صنع القرارات وتطوير المسار الوظيفي والتفويض والمسؤولية والأثر، الجدارة وتحقيق الأهداف الأكثر تأثيرا وذات دلالة معنوية

- مع دراسة (Ferdowsian) توصلت نتائج الدراسة إلى أن تشكيل فرق العمل وتمكينها من شأنه أن يساعد على تحقيق نتائج تعزز القدرة التنافسية للشركة مثل زيادة الإنتاجية والفاعلية بالإضافة إلى تحسين المنتجات وخفض التكلفة، أضف إلى ذلك إن التمكين يساعد على خفض مستوى الإرهاق عند العاملين، وبالتالي يرفع من معنوياتهم ويزيد إنتاجيتهم مما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية ، فضرورة الرفع من أدائهم بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطر بالعمل خوفا من المشاكل من خلال إتاحة فرصة العمل بالتمكين الإداري الذي أساسه الإستقلالية في إنجاز الأعمال .

- مع دراسة (Carter) والتي توصلت نتائجها إلى أن معظم الموظفين أكثر إنتاجية عندما يكونوا مخولين من قبل الإدارة، وأثبتت الدراسة إلى أن معظم الشركات تدرك أهمية زيادة أداء الموظفين وقياسه،

بالإضافة إلى أن هذه الشركات تعمل باستمرار على حدوث إجتماعات للعاملين حول كيفية إتخاذ القرار بالمشاركة مابين العاملين والمدراء، فالتمكين يولد زيادة الإنتاجية وينمي الروح المعنوية والإلتزام ، وتشجيع الإبتكار والإبداع نتيجة بعث القيم المشتركة وتوفير المناخ الملائم للتعلم والإنجاز.

وبالنسبة لنتائج الفرضية الفرعية الثالثة السابقة الذكر تتوافق :

- مع دراسة بلقوم فريد بعنوان إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، بحيث أن نتائج الدراسة توصلت إلى أن تمكين الأفراد من الإستغلال الأمثل لقدراتهم وتنمية مستوى معارفهم الفردية والجماعية مما جعل من نشاطات إدارة الموارد البشرية تتوجه إلى تعبئة الأفراد والعمل على الرفع من مستوياتهم المعرفية من أجل التغيير وتحسين الأداء ، فضرورة وجود سياسات تتعلق بتنمية المورد البشري في المؤسسة الجزائرية يتحدد بمستوى المعرفة للأفراد بالإهتمام بهم وبوظيفتهم بتعبئة نشاطات تساهم في تحسين ظروف المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بإستغلال القدرات الداخلية ، التي تكمن بمستوى المعرفة المنتجة والمشاركة بين الأطراف المختلفة مترجمة بذلك نوعية المنتجات والخدمات المقدمة .

- مع دراسة غسان العمري بعنوان الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية ، والتي توصلت نتائج الدراسة إلى أن إكتساب المعرفة وتوليدها في البنوك يتم من المصادر الخارجية أكثر من الداخلية ، كما أن البنوك تعتمد في تخزين المعرفة على نظم المعلومات وما توفره من إمكانيات وقواعد بيانات ، وبالتالي وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في زيادة القيمة العالية لأعمال البنوك .

- مع دراسة عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود بعنوان إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية والتي أظهرت النتائج جميعها مدلول إدراك مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقه في المنظمات غير الحكومية من خلال التأقلم مع المعرفة وإنتاجها وتوزيعها وتشاركتها ، وتطبيق أسلوب علمي يعتمد على التجربة والخبرة الذاتية والتعلم من الخبرات المتميزة للعاملين في مجال المعرفة ، والتركيز على العنصر البشري بمنحه الثقة والتعاون والتعلم الإيجابي والتقليل من المركزية الإدارية وبالتالي ضمان ترسيخ المعرفة في المنظمات غير الحكومية وإستغلالها بالشكل السليم والصحيح .

- مع دراسة (وود Wood)، بعنوان إمتحان عملي للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات ، والتي توصلت نتائج دراسته إلى أن تطوير نموذج لدعم إطار العمل معتمدا على عمليات إدارة المعرفة يكون وفقا لوضع تطبيق إستراتيجيات لإدارة المعرفة تثبت بأن العلاقة إيجابية بين تنوع المهام وكل من التوجهات الضمنية والصريحة وهي علاقة مهمة كما تؤكد مصداقية وثبات المتغيرات المطروحة في الدراسة .

- مع دراسة كليفوردي بعنوان إدارة المعرفة من أجل التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات عملية الإدماج من أجل إيجاد القدرات الفكرية ، والتي توصلت نتائجها إلى فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الإختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة ، كما أنه توجد هناك فروق جوهرية في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة وبين الإستشاريين الممارسين ، فالمعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لا بد أن يعاد إستيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في المؤسسة .

### 3-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء القراءات الموجهة للدراسة :

والتي هي مدخل مدرسة النظم (Approach Systems) ، بحيث تتميز هذه المدرسة العلمية عن المدارس الأخرى بإعتمادها بشكل أساسي على المحاولات العلمية الهادفة من خلال تحليل الأمور وفق مجموعة من المكونات والعناصر المعقدة والمتشابكة والمتداخلة بعضها مع بعض ، والتي تشكل فيما بينها وحدة واحدة تسمى النظام، ولذلك فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يمكن له إظهار التكامل فيما بينها ، والملاحظ على هذه النظرية أنها تعتبر المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح ومركب تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لإستمرارية التنظيم يهتم بتحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة وهذا يعني أن التنمية لجميع عناصر ومدخلات التنظيمات هي شرط أساسي لبقاء وإستمرار المؤسسة وزيادة كفاءتها، ونظام مركب يتكون من أجزاء متعددة مترابطة متفاعلة يعتمد بعضها على بعض، وتسعي جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، ويمكن التعرف على هذه الأجزاء وتحديدتها من خلال علاقتها بالهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً يتفاعل معه وهو المجتمع الكلي المحيط بالمؤسسة ، فهذه النظرية تقوم على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض منها :

إن الفرد (مسيراً أو منفذاً) هو الجزء الأساسي في النظام وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يتسم به في تصرفاته في المؤسسة ، وعليه فهي تهتم بتحفيز الفرد وإتجاهاته وإفتراضاته بما يتناسب وتوجه المؤسسة الهادفة والمخطط لها التنفيذ من طرف العاملين . كما أن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب .

والجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة .

أما الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية، فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتلائم مع التركيبة النفسية والفكرية للفرد العامل في المؤسسة ، وللوصول لذلك كله من طرف المؤسسة محل الدراسة والبحث كان عليها القيام بتحقيق ثلاثة متطلبات ضرورية متمثلة في مايلي :

التدريب والتطوير في مفهوم النظم : فعملية التدريب والتطوير يجب أن تكون شاملة بحيث يتم الإحاطة بكافة العناصر والنشاطات المطلوب تنفيذها ، ولا يمكن تجزئة أوجه النشاطات التدريبية والتطويرية أو عزل بعض العناصر أو مكونات النشاطات وخطط التدريب ، ويتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات :

\* المدخلات : وهي مجموعة الأجزاء التي تريد المؤسسة التغيير من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات المؤسسة وأهدافها وتتمثل في الأفراد العاملين بالمنظمة على إختلاف مستوياتهم منهم المديرون والمساعدون في العملية الإدارية ، مدخلات مادية ومالية ومعنوية ، فوجدنا المدخلات الإنسانية وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديرين ومدربين وإداريين وفنيين ومساعدين ، و المدخلات المادية : وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات ورؤوس الأموال والمباني ، و المدخلات المعنوية: وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين بالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والعملية التدريبية ككل .

\* العمليات التشغيلية : وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها وتتمثل في مرحلة التخطيط ، مرحلة التنفيذ ، مرحلة التقييم ، وتنقسم إلى المرحلة الأولى : هي المرحلة التحضيرية والتي يتم فيها تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، المرحلة الثانية: وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي حيث يبدأ البرنامج التدريبي الذي يصاحبه دائما نوع من التفاعل بين المدرّب والمتدرب حول موضوع التدريب ، المرحلة الثالثة وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن سير العملية التدريبية .

\* المخرجات : وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب وتتمثل في التغيير الإيجابي في سلوك العاملين ، أوتحقيق نتائج زيادة في الإنتاج وإرتفاع مستوى الأداء ، أوتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وبالتالي وجدنا بأن المؤسسة لها مخرجات إنسانية التي تتمثل في الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكون لهم مقدار من المكتسبات ذات خصائص جديدة بعد التدريب، ومخرجات مادية وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن إكتسب جلهم خصائص جديدة وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما ونوعا، ومخرجات معنوية وتتمثل في التعامل مع حجم المعلومات المكتسبة من طرف المتدربين وتوجيه أفكارهم لإيجاد الحلول لمشاكل المؤسسة

\* التغذية العكسية : تتمثل في المعلومات التي تصل إلى المنظمة عن ردود الفعل للنشاطات التدريبية التي تقوم بها والتي تعتبر مؤشرا يساعد المنظمة في تعديل وتطوير برامجها التدريبية، بحيث يعتبر تدفق المعلومات المرتدة من البيئة إلى المؤسسة والمتعلقة بتقييم السلع أو الخدمات وتستخدم هذه المعلومات في تعديل المدخلات أو عمليات التحويل، وبالتالي فإن المؤسسة هي نظام مفتوح تتبادل وتتفاعل مع البيئة المحيطة وتؤثر وتتأثر بمعطياتها من خلال وسائل تواصل وإتصال تستخدم لتقصي المعرفة الكامنة والظاهرة من مصادرها الرئيسية والثانوية .



ويعد بذلك التدريب والتطوير في هذا الفكر الجديد مقوما من مقومات التنمية، ذلك أنه الوسيلة الأساسية لإكتساب المهارات والمعارف، والتكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة، فهو يشكل أهم العمليات، وأقوى الأساليب المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، بإعتبارهما أحد الإستراتيجيات الإدارية الهادفة لتحقيق التميز والنجاح، فلا تستطيع أي مؤسسة تريد التقدم والريادة أن تستغني عن العملية التدريبية والتطويرية ، لأن التدريب المستمر والتطوير المخطط لهما القدرة على إيجاد مورد بشري فعال ، مستقر، منتج ، فالتغير الذي يحدث في الأفراد العاملين بالمؤسسة كانت لضرورة التدخل بإستخدام أساليب التطوير التنظيمي دورا في ذلك فالمؤسسة نجد بأن لها مدخلات تستلزم قيام المؤسسة بعمليات مثل التخطيط والتنظيم و التحفيز و المراقبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، لستخرج لنا مخرجات عبارة عن منتجات أو خدمات مقدمة للسوق ، بينما نجد بأن النتائج المتحصل عليها من طرف المؤسسة زيادة الإنتاجية لإرضاء العملاء و الزبائن ، ولتحسين مستوى نشاطها وإستمرارها تعتمد التغذية العكسية من خلال المعلومات التي تسترجع من المورد البشري الذي هو منفذ العمليات ، أو من العملاء الذين يستخدمون المنتجات ،ولا يكفي ذلك لتحقيق المؤسسة لجميع أهدافها ولكن ينبغي عليها الإعتماد المتبادل على وسائل وأليات إدارية أخرى تندرج ضمن مسعاها الإستراتيجي المتمثل في البقاء والنمو والمحافظة على حصتها في السوق .

**تمكين العاملين :** إتخذت من تجسيد أهداف التمكين كأهداف رئيسية لها تسعى وضع خطط التطور التنظيمي لتناسب تحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للإدارة العليا القيام بمهامها الأساسية ، وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين ، وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الإلتزام والإبتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبى توقعاتهم وإحتياجاتهم الضرورية ، ويساعد على تخفيض التكاليف يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية، وهذه الأهداف هي الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة العليا في المؤسسة إلى تحقيقها ، فتمكين العاملين وفقا لـ (Burdett) يعني إشراكهم في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها الذي يقوم على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في إتخاذها مع الإدارة العليا ، و التمكين يعتبر من العوامل والعناصر المهمة في حياة نشاط المؤسسة من خلال بحث المؤسسة المستمر على التخلص والقضاء على البيروقراطية بإيجاد الإندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في إتخاذ القرارات وكذلك يساعد على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وإيجاد حلولاً جديّة وفعالة للمشاكل التي تواجههم ، فهو من المتطلبات التي تؤدي للثقة في نفس العامل بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، يكتسب به صفة شريك معنوي له قيمة وأهمية في وضع تخطيط رسالة المؤسسة ونجاحها ، وبالتالي تكون لديهم السلطة والمسؤولية، والمساءلة، والمهارة، والخبرة، والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية، والإلتزام ، والثقة والرغبة بالإنتماء ، فهو نقل طوعي لمعنى تملك العمل إلى فرد أو إلى مجموعة ما لديها الإرادة والقدرة المناسبة للتعامل مع مختلف حالات تسير وتأدية العمل .

ولقد توصل (Spretizer) إلى أن العاملين المتمكنين، يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هنالك أساليب أخرى، تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق كما هو موجود ومطبق في المؤسسة محل الدراسة والبحث والتي تستخدم كما وجدنا وأظهرته النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية مايلي :

\* **التمكين الظاهري :** الذي يشير إلى قدرة الأفراد لتوضيح الآراء والأفكار وإظهارها من خلال المناقشات بالحوار والمفاهمة وهذا ما تعتمده المؤسسة لتوجيه العمال ، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات وتفعيلها هي المكون الجوهرية في عملية التمكين الظاهري بالمؤسسة ، كما يعرف بالتمكين الهيكلي الإجتماعي الذي هو مجموعة القيم والمعتقدات الخاصة بالأفراد ، تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، يهتم بتوزيع وتقسيم القوة و السيطرة داخل المؤسسة، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المؤسسة .

\* **التمكين السلوكي** ويشير إلى القدرة على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل وتقديم مقترحات تخدمه في أداء العمل، وبالتالي تعلم الفرد لمهارات جديد يواجه بها مختلف المستجدات والمتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة ، وهذا نتيجة لتنمية النواحي السلوكية في الفرد بالتدريب والتطوير على إكتساب قدرات جماعية للعمل، حيث أن تمكين العاملين السلوكي يساعد على تحسين من القدرات الذاتية للعاملين ، بتحفيزهم الذاتي الذي يكون نتيجة لشعورهم بمعنى عملهم ، وكفاءة الفرد في تأدية عمله وتأثيره فيه ويعرف هذا بالمحددات السلوكية لتمكين العاملين .

**تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي لزيادة فعالية المؤسسة . ولتمكين العاملين في المؤسسة وجدنا بأن هناك مجموعة من المستلزمات الواجب توفرها منها :

\* **إمتلاك المعلومات وتوافرها :** فنجاح التمكين يتطلب من المؤسسة توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الادارية والتنظيمية ، من أجل الوصول الى الإستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وتأدية المهام بالشكل الصحيح .

\* **الإستقلالية وحرية التصرف :** وهي البعد الإستراتيجي الثاني في تمكين العاملين والغائب أو المغيب في المؤسسة ، وتتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها

\* **إمتلاك المعرفة :** الموجودات المعرفية من أهم موارد المؤسسة وذلك لأنها تسعى الى الإبداع والإبتكار والبناء و الإستمرار .

**إدارة المعرفة :** فالمؤسسة تتعامل مع المعرفة من خلال كونها شيئاً وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري أو كعملية لها نتيجة إقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وبالتالي تستخدم البيانات التي هي عبارة عن حقائق خام وتحويلها إلي معلومات والتي هي ما ينتج عن تجميع وتنسيق

البيانات بصورة مفيدة يدويا أو أليا بشكل تتدخل فيه التكنولوجيا ، فالمعلومات ليست هدفا في حد ذاتها، ولكنها أداة مساندة لترشيد ودعم صنع وإتخاذ القرارات في المؤسسة ، والهدف من ذلك المعرفة التي هي عبارة عن المعلومات الواضحة والمنظمة ذات الأهمية الفعلية من حيث الإستخدام العملي ، فالعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة علاقة متداخلة ومترابطة ، فمفهوم إدارة المعرفة بالمؤسسة من خلال تحسن عملية إتخاذ القرارات في المستويات الادارية الوسطى والدنيا .

تطوير أداء العاملين بتبسيط وتوثيق إجراءات العمل والتي تسهم في تحقيق حالة المعرفة للعاملين لما يتعلق بوظائفهم ونتيجة لذلك يصبح العاملون لهم القدرة على طرح المبادرات والأفكار الجديدة .

وضوح بيئة العمل والتي تسهم في توعية العاملين لما يحدث في بيئة العمل بشكل أفضل وبالتالي القدرة على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، وتصحيح الأخطاء دون الحاجة الى تدخل المسؤولين في المؤسسة .

فرق العمل بحيث يمكن للعاملين التعاون فيما بينهم حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم معرفته بمعرفة العامل الذي هو في فريق عمله .

تلبية إحتياجات المستفيدين من المؤسسة زبائن وعملاء من خلال إرضاء المستفيدين بتقديم خدمات وإستجابات ذات نوعية كما يرغب المتعاملين مع المؤسسة .

مهمة المؤسسة بتحديد إستراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه ، بإنشاء نشاطات الإبداع بالمؤسسة بتحسين أدائها لتحقيق القيم الإبداعية في العمل، الذي يعد العنصر الأساسي للمنافسة بين المؤسسات، بتوفير خدمات جديدة ، وبتطوير ما هو موجود ، وتوضيح رؤية أفضل لموارد المؤسسة بمنظور علمي جديد قابل للتطبيق والتحسين المستمر .

وبالتالي نظرية النظم التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة والبحث من خلال التدريب والتطوير يستوجب منها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لإستمرارية التنظيم بتمكين العاملين وإدارة المعرفة ، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة على المؤسسة نتيجة التغيرات الحاصلة في الجانب البشري الذي يتضمن عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم تستطيع مواكبة هذه التطورات والتغيرات الحادثة على مستوى المؤسسة والسوق الداخلية والخارجية، بالإهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسة بإعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المؤسسة وقدراتها التنافسية ، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين منها التدريب والتطوير ، وتمكين العاملين وإدارة المعرفة ، بواسطة ذلك يتم تنمية وإدارتهم بشكل فعال بإعداد بيئة عمل مساعدة على تنمية وإستغلال مهارات الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية ، مما يمكن أن يحقق للمؤسسة الإستثمار الناجح المتمثل في الوصول للأهداف والنتائج بتوجيه السياسات والبرامج لإشباع الحاجات الإقتصادية والنفسية الإجتماعية للفرد من جهة، ومن جهة أخرى إحداث التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة .

### 4-3- النتيجة العامة للدراسة :

توصلنا من خلال دراستنا الى العديد من النتائج النهائية للدراسة وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، بحيث يمكن لنا تقديم تلك النتائج بصورة توضح معها قابلية الفرضيات المقترحة للمناقشة والإثراء الذي يتطلب التنبؤ بتعميم وتحقيق الفرضية العامة التي هي أساس الموضوع والمتمثلة في أن :

تنمية الموارد البشرية تساهم في تمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب COTO-SUD بالأغواط.

إجابة على سؤال الإشكالية المنطلق الرئيسي للموضوع من خلال التساؤل العام المتمثل في :

هل تساهم متطلبات تنمية الموارد البشرية في تمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب COTO-SUD بالأغواط ؟

وبالتالي معرفة وإدراك سيرورة المؤسسة محل الدراسة التي هي أمام حتمية تنمية مواردها البشرية ، وإحداث التغيير الشامل للبقاء والإستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة ، بتدريب وتطوير مواردها البشرية للإرتقاء بمستوى كفاءتهم بما يسمح لهم بالمساهمة في تفعيل وتعزيز التغيير بالمؤسسة ، مما أدى بذلك لظهور أساليب متعددة متخصصة في تنمية الموارد البشرية منها ما يخص الجانب النفسي الذي أساسه الثقة الممنوحة مدعومة بالتفويض وحرية التصرف والجانب الهيكلي متمثلا في تكوين فرق العمل والقيام بمساعدة العاملين على إتخاذ القرارات الجماعية وهذا هو جوهر تمكين العاملين الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة ، وبذلك يعتبر عنصرا مهما في زيادة قدراتهم ومهاراتهم في حالة التجسيد الفعلي ، كما أن المؤسسة تستخدم إمكانيات مادية إلى جانب الإمكانيات البشرية تتعلق أساسا بطريقة التعامل مع التكنولوجيا الجديدة وخاصة منها تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة المتعددة التطبيقات ، مما يجعل من المؤسسة في بحث دائم ومتواصل لإستقطاب الموارد البشرية المتميزة والتي لها طاقات معرفية قابلة للتطبيق في جميع مستويات المؤسسة بتوفير لها كل الإمكانيات المتاحة لتسهيل الأمور لتجسيدها واقعا وهذا ما يخدم مصلحة المؤسسة العامة وعليه يمكن لنا توضيح تلك النتائج وفقا لما يلي :

### النتيجة العامة للفرضية الفرعية الأولى :

تعتمد المؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية على التدريب والتطوير ، من أجل تنفيذ العاملين لأدوارهم الوظيفية بكفاءة وفعالية ، فالمؤسسة محل الدراسة والبحث تهتم بمواردها البشرية ، و تركز بالدرجة الأولى على تنمية هذه الموارد لأنها أساس العملية الإنتاجية ، يتم ذلك بمعرفة كافة المهارات والكفاءات الموجودة وتحديد أوجه الإستفادة منها ، بالتدريب والتطوير المستمر للعاملين بواسطة خطة للتدريب محددة الأهداف بهدف تطوير القوة العاملة وبتوزيع العمل بناء على قدرات العاملين ومهاراتهم بالشكل الذي يمكنهم من مواجهة مختلف التحديات ، وتعتمد المؤسسة في تنمية مواردها البشرية على التدريب والتطوير بالشكل الذي يضمن

زيادة الإنتاج ، ورفع كفاءة أداء العاملين التركيز على جميع جوانب تنمية الموارد البشرية يكون بتطوير أفضل شريحة من القوى العاملة بحيث تتمكن المنظمة و الموظفين الأفراد من تحقيق أهداف عملهم من حيث أن تدريب العاملين وتطويرهم ، الهدف منه تزويدهم بالمعرفة والمهارات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بالمؤسسة ، فعملية التدريب من المتطلبات المحددة للتوظيف لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية وتطوير تفكيرهم وإكسابهم المهارات السلوكية الواجب إتباعها لتسهيل عليهم أداءهم ، من خلال محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم تكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج إقتصادية وإجتماعية أفضل للعامل والمؤسسة .

تأسيسا على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والمتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، التي عبرت عنها آراء الباحثين ، نستنتج بأن هناك علاقة إرتباط قوية بين المؤشرات المقترحة للفرضية الفرعية الأولى ، بحيث تم تأكيد نتيجة إرتباطها بجملة من المؤشرات المتعلقة بأهمية ومكانة التدريب في المؤسسة وما يمثله للعاملين ، والمتطلبات التي يقوم عليها، وأهداف تخطيطه ، ونوعية برامج التطوير وفعاليتها ،كلها مؤشرات أثبت صدقها الإمبريقي بتحليل البيانات الإحصائية من طرف أفراد العينة المبحوثة ، وبالتالي يمكن إعتبار الفرضية الفرعية الأولى التي إنطلقت منها هذه الدراسة على أنها صادقة ومثبتة وذات دلالة منهجية ، وذلك حسب الأرقام الإحصائية المشاهدة والمسجلة ، التي صرحت بها مفردات أفراد العينة المبحوثة المدعمة بالتحليل السوسولوجي للمؤشرات الإيجابية ، وعليه يمكن قبول الصدق الإفتراضي للفرضية الفرعية الأولى .

### النتيجة العامة للفرضية الفرعية الثانية :

من الأساليب الإدارية الحديثة في مجال تسيير وإدارة وتنظيم الموارد البشرية نجد أسلوب تمكين العاملين الذي يقوم على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في إتخاذها بتوثيق العلاقات في كل المستويات الإدارية مع الإدارة العليا للمؤسسة ، بحيث أن التمكين يعتمد على الرقابة الذاتية واللامركزية الإدارية كوسيلة لتحقيق أعلى مستويات من إنتاجية ومشاركة الموظفين ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل للعاملين والمؤسسة معا .

لأن المؤسسة من خلال عملية تنمية مواردها البشرية تعتمد التمكين من أجل إدارة التغيير ضمانا للتطابق بين الإحتياجات الفردية و التنظيمية و الإستراتيجية للمؤسسة التي يعمل بها العامل المستهدف ، فالتركيز على تمكين العاملين يكون بتطوير أفضل شريحة من القوى العاملة التي تحقق أهداف المؤسسة بأداء أفضل لعملهم في خدمة المؤسسة والمحيطين بها بتدريب فرق العمل وتطوير أساليب المشاركة في إتخاذ القرارات الجماعية التي تؤدي لزيادة رغبة العاملين للعمل وإستفادة العمال من العمل الجماعي بتوزيع أعباء العمل وتحمل نتائجه ، مع عدم القيام بعملية التفويض كاملا لسلطة

الصلاحيات إلا فيما يخص الإشراف على تنظيم وممارسة أمور العمل ، مع عدم منحهم حرية التصرف في أمور العمل بالنظر للرقابة الإدارية المفروضة من طرف مسؤولي المؤسسة وهذا ما يؤثر على أداء وإنجاز الأعمال ، هذا التضيق في أمور التفويض ومنح الصلاحيات وحرية التصرف يرجع بالضرورة لنوعية تسيير المؤسسة ولطبيعة نشاطها الممارس ومجال إدارتها التابع للقطاع العام الذي مازال يتعامل مع المؤسسات العمومية بالنمط التسييري القديم المرتكز على الصفة العامة لأموال التنظيم والإدارة وبالتالي تحد من المبادرة هذا ما يعد من العوامل المثبطة للمؤسسات العمومية الجزائرية ، وعليه لا يمكن تطبيق تمكين العاملين بصورة فعالة دون إلتزام الإدارة من خلال إدراكها للأهمية المتنامية للتمكين في مكان العمل والأدوات المتوفرة التي يمكن للإدارة إستخدامها وطريقة تطبيقها بما يتلائم وسلوك وتوجهات ومؤهلات والقدرات الإدراكية للعاملين بالمؤسسة

تأسيسا على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والمتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، التي عبرت عنها آراء المبحوثين ، نستنتج بأن هناك علاقة ضعيفة بين المؤشرات المقترحة للفرضية الفرعية الثانية بعدما تم تأكيد نتيجة عدم إرتباطها بجملة من المؤشرات المقترحة المتعلقة بممارسة العمل بحرية وإستقلالية في التصرف من طرف العمال ، وبتفويض سلطة الصلاحيات للعاملين ، كلها مؤشرات لم يثبت إرتباطها الإمبريقي بتحليل البيانات الإحصائية من طرف أفراد العينة المبحوثة ، بإستثناء مؤشر أداء العمل بشكل جماعي من حيث إتخاذ القرارات الجماعية ، وبالتالي يمكن إعتبار الفرضية التي إنطلقت منها هذه الدراسة على أنها غير مثبتة ، فيما يخص مؤشر ممارسة العمل بحرية وإستقلالية في التصرف من طرف العمال ، ومؤشر تفويض سلطة الصلاحيات للعاملين ، وذلك حسب الأرقام الإحصائية المشاهدة والمسجلة التي صرحت بها مفردات أفراد العينة المبحوثة والمؤشرات السلبية لها ، وعليه يمكن القبول النسبي للصدق الإفتراضي للفرضية الفرعية الثانية .

### النتيجة العامة للفرضية الفرعية الثالثة :

تعتبر إدارة المعرفة (KM) أمرا بالغ الأهمية للمؤسسة محل الدراسة والبحث ، بحيث تتوزع على مجموعة من الأنشطة والتي تركز بصفة أساسية على أربعة عناصر تتمثل في الأفراد والعمليات وإستخدام التكنولوجيا و المعرفة الموجودة الضمنية والمتشكلة الصريحة للعاملين ، وتجسدها المؤسسة من خلال دمج عمليات إدارة المعرفة والتكنولوجيا التي تعتبر أدوات مساعدة في تطبيق إدارة المعرفة ، بحيث أن المؤسسة الحالية التي أخذناها عينة عن المؤسسات العمومية الجزائرية تستهدف إدارة المعرفة بتحقيق الإستخدام الأمثل والفعال للمهارات والأفكار الإبتكارية، مما يحقق قيمة مضافة لها بتدعيم وتعزيز القدرة التنافسية لها التي تؤدي إلى الإبتكار المتجدد ، وتكاثر الخبرات بين عمالها ، وهي أنشطة وسلوكيات ذات قيمة مضافة تدخل ضمن الإطار التنظيمي للمؤسسة ، للإدارة التنظيمية للمؤسسة المعرفية التي تتضمن هذه الوظيفة كل أنشطة المؤسسة الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم وإستثمار الموارد الفكرية، والتنظيمية، الإبتكارية، والتقنية بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة من مصادرها الداخلية ، والمستفيدين من البيئة

الخارجية ، فالمعلومات مهمة في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع و تنظيم معرفة العاملين مما يؤدي لتوفر المعرفة وتوزعها بين العاملين عن طريق مشاركة المعرفة والخبرات بواسطة عملية توثيق وتبادل المعرفة بشكل فعال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإبتكار داخل بيئة العمل بالمؤسسة .

فالمؤسسة تمتلك المعرفة بتوفير المعلومات وسهولة الحصول عليها في المستويات التشغيلية والتنفيذية بإدارة هذا الموجود من خلال تنظيم و إدارة هذه المعلومات، بالإستغلال الأفضل لمضمون البيانات والمعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، بالإستفادة من الخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها وتحويلها إلى إنتاجية مرتفعة تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة ، فهي بمثابة العملية التي تتضمن إستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير إستعمال أكثر كفاءة وفعالية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المنظمة أوالأفراد في تحقيق أهدافهم .

تأسيسا على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والمتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة، بحيث عبرت عنها آراء المبحوثين ، ومما سبق نستنتج بأن هناك علاقة قوية بين مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة بعدما تم تأكيد نتيجة إرتباطها بجملة من المؤشرات المقترحة المتعلقة بإستخدام التكنولوجيا ونوعيتها ، والمعلومات التي يمتلكها العاملين ، ونوعية المهارات والخبرات المهنية المكتسبة ، والتبادل والتشارك في هذه المعارف المهنية ،كلها مؤشرات أثبت صدقها الإمبريقي بتحليل البيانات الإحصائية من طرف أفراد العينة المبحوثة ، وبالتالي يمكن إعتبار الفرضية التي إنطلقت منها هذه الدراسة على أنها صادقة ومثبتة وذات دلالة منهجية ، وذلك حسب الأرقام الإحصائية المشاهدة والمسجلة التي صرحت بها مفردات أفراد العينة المبحوثة والمؤشرات الإيجابية لها ، وعليه يمكن قبول صدقها الإفتراضي للفرضية الفرعية الثالثة.

### النتيجة العامة للفرضية الرئيسية :

بالنسبة للفرضية العامة الرئيسية للبحث يمكن أن نقبل صحتها نسبيا و الحكم على المؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب محل الدراسة بأنها تعتبر تنمية الموارد البشرية أحد أهم عوامل نجاحها ، بحيث أن تنمية أفراد العمل وتدريبهم علي العمل يؤدي لزيادة الخبرة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة علي النحو المطلوب، وتنمية الموارد البشرية تهدف لزيادة قدرات القوي العاملة علي العمل وتدريبهم علي العمل بشكل صحيح مما يهدف الي رفع مستوي الإنتاج، كما أن تنمية الموارد البشرية والقوي العاملة تسهم في رفع مستوي الموارد البشرية وتحسين أوضاعهم ، فمن الضروري إعداد برنامج لتنمية هذه الموارد البشرية حيث أن فائدة التدريب تظهر لإكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات، والمعارف الموجودة لديه مسبقا، الشيء الذي يولد للفرد دافع أقوى للعمل وهذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن تنمية وتدريب أفراد العمل وتطويرهم مسئولية إدارة العمل والمديرين التنفيذيين وذلك لتطوير أداء أفراد العمل وتدريبهم علي العمل وتطويره وكذلك إتاحة الفرصة لهم لإبتكار أفكار جديدة في العمل مما يسهم في تغيير الأنماط المعتادة في العمل وتطوير الأداء .

كما أن تمكين العاملين أسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة، هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات، أو السلطات من أعلى إلى أسفل وهذا ما لم نجده في المؤسسة .

فتنمية الموارد البشرية القائمة على معلومات ومهارات هادفة إلى تنمية القدرات العقلية والفكرية والمهارية إلى جانب تنمية الشعور بالولاء والانتماء لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها متناسبة مع متطلبات العمل بها وتحقيق التنمية الذاتية التي تستطيع تحرير الطاقات الإبداعية، تستلزم عملية التدريب والتطوير على

إتخاذ القرار وحل المشكلات ، ولديه الحرية في التصرف والتفكير الإبداعي ، وهذا يزيد من دافعيته للعمل وقدرته على الإبتكار والتجديد لأنه تحقق لديه سلوك الرضاء الوظيفي ، من خلال مستوى المشاركة الذي يركز على المشاركة الإيجابية في عملية صناعة وإتخاذ القرار ، وبالتالي زيادة المشاركة للأفراد تعتبر مساهمة محتملة لرفع مستويات التمكين .

كما أن تنمية الموارد البشرية متعلقة بإدارة المعلومات التي هي العملية التي تتضمن إستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير إستخدام أكثر كفاءة وفعالية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المؤسسة والعاملين في تحقيق أهدافهم، وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات ، ويتمركز إهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات وحدثتها، ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخبزها وإسترجاعها، في حين أن خلق المعلومات، وبالتالي إدارة المعلومات هي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات.

في حين أن إدارة المعرفة هي أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والإهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول، والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، إستخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها. وتستخدم إدارة المعرفة الخبرة والمهارة والقدرة على الإستيعاب والتحليل ، وقد تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا لزيادة الإتصال، وتشجيع المحادثة، والمشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني، ولكن التكنولوجيا لا تشكل محور الإهتمام المركزي لإدارة المعرفة.



تأتي أهمية إدارة المعلومات و المعرفة و أدوات تطورها تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات تنمية الموارد البشرية التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية، و تزيد من فوائد المؤسسة و زيادة قدرات و مهارات و كفاءات عمال المعرفة .

فالمؤسسة تسعى لتحقيق غايتها بوضع برنامج محكم لضمان تسيير فعال للموارد البشرية بطرق و تقنيات و وسائل حديثة تسير التقدم العلمي بإعتماد أساليب تنمية هذه الموارد بطريقة دورية و مستمرة لتمكن من الإندماج ضمن التغيرات و التحولات الإقتصادية التي تفرضها الظروف الراهنة، و منه وجدت المؤسسة نفسها محاطة بتلك المتغيرات و تأثيراتها التي تؤثر في كل جوانب العمل التنظيمي ، بحيث تحدث مختلف التغيرات و التطورات الحاصلة في المجال الإداري ، جملة من المشاكل الناتجة عن المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة من إجراءات و قوانين و تشريعات عمل ، و البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من منافسة و عملاء و زبائن و فئات مستهدفة ، و تتضمن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة فرص كتحديد الموظفين و التطوير الوظيفي للموظف و إدارة الأداء و التطوير التدريبي و التوجيه، فالتدريب و التطوير يؤدي لتوسيع آفاق السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل، و التفكير المنظم و التعامل و القدرة على حل المشكلات المختلفة و التعامل معها، و القدرة على التأقلم مع التغيرات و ظروف العمل الجديدة، و إمتصاص غضب الآخرين، و تنمية مهارات الإستماع و الإبتكار و الإتصال و التواصل و العلاقات و الإشراف، و تحفيز الموظفين و إستثمار قدراتهم ، كضرورة نقل هذه الخبرات الجديدة إلى العاملين بالمؤسسة لتحقيق أهداف و أغراض المؤسسة من خلال هؤلاء العاملين و مع المنافسة بين مؤسسات العمل أصبح على إدارة المؤسسة أن تتعامل مع الموارد البشرية بطريقة تعمل على إنجاز عمل المؤسسة و وضع معايير محددة لقياس هذا الأداء ، فالمؤسسة اليوم كيان إجتماعي يضمن التعايش بين أفراد عماله ، و إقتصادي بما يحقق الثروة و النجاح المالي من خلال الخدمات التي يستفيد منها الأفراد ، و عليه زيادة المنافسة أدت بالمؤسسة للبحث في تخفيض التكاليف و زيادة الأداء، بالإتجاه نحو إستخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها، كأسلوب إداري بتطبيقه يحقق تقليص عدم الرضى الوظيفي للفرد، و خفض تكلفة الغياب و دوران العمل، و كذلك زيادة جودة الأداء ، كما أنه يهدف إلى إيجاد الإندماج الوظيفي المرتفع و هذا بتفويض السلطة، و العمل الجماعي، و الدافعية، و بالتحفيز، و بالمشاركة في صنع القرارات، و بوضوح الهدف، و إنسياب المعلومات، و الإتصالات الفعالة، و بالإحترام و التقدير، التطوير و الإبداع ، و عليه نجد بأن الفرضية العامة الرئيسية التي مفادها بأن تنمية الموارد البشرية تساهم في تمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية قطنيات الجنوب COTO-SUD بالأغواط.

إجابة على سؤال الإشكالية المنطلق الرئيسي للموضوع من خلال التساؤل العام المتمثل في :

هل تساهم متطلبات تنمية الموارد البشرية في تمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية

الجزائرية قطنيات الجنوب COTO-SUD بالأغواط ؟

## خاتمة

---

خاتمة

---

خاتمة :

تعتبر المؤسسة بمثابة نسق إجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف ورغبات مشتركة من خلال تنسيق جهود الأفراد والجماعات ومحور هذا النسق هو عمليات التفاعل المتبادلة والمستمرة بين الأعضاء لتبادل الأفكار والمعلومات والقيم والإنجازات وأي جانب من العملية الإدارية يتطلب وجود تنمية الموارد البشرية التي تؤدي دورا هاما في التوجيه والتنسيق والمحافظة على تدفق وإنسياب العمل داخل المؤسسة من خلال التدريب والتطوير.

فتنمية الموارد البشرية (HRD) هي عملية يتم فيها مساعدة موظفي المؤسسة بشكل مستمر بطريقة مخططة من أجل إكتساب أو زيادة قدراتهم المطلوبة لأداء المهام والوظائف المختلفة المرتبطة بأدوارهم الحالية والمستقبلية المتوقعة تطوير قدراتهم التمكينية العامة كأفراد حتى يتمكنوا من إكتشاف وإستغلال إمكاناتهم الداخلية الخاصة بهم لأغراض التنمية التنظيمية ، فهي عبارة عن عملية لتطوير كفاءات العاملين الفردية ، والجماعية ، بطريقة مستمرة ومخطط لها لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي تحاول تعظيم التوافق بين الأفراد والتنظيم بالعمل الجماعي والتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية .

بحيث أن تنمية الموارد البشرية تعتمد العمل على رفع العملية الإنتاجية من خلال تدريب وتأهيل العمالة البشرية لرفع مستوى المهارات وتنمية القدرات الخاصة بهم وتوظيفها في مكانها الأفضل للوصول إلى النتائج المطلوبة ، وتتضمن تنمية الموارد البشرية فرص كتدريب العاملين و التطوير الوظيفي للموظف وإدارة الأداء والتطوير، التدريب والتوجيه ، والمساعدة ، والدعم النفسي والوجداني.

وتعتبر وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فالتدريب لا يكتفى به فقط للموارد البشرية الجديدة، بل هو نظام مستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية للموارد البشرية الجديدة والقائمة، وتنميتها المستمرة وتشتمل هذه الوظيفة على :

- التعلم المستمر والتدريب المتواصل: إن التعلم والتدريب يكسبان الموارد البشرية معارف ومهارات جديدة، تقف بهم على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية وإقتدار.

- التنمية: تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة أو النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة أو المؤسسة في المستقبل ، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن في المستقبل، وتزويدها بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها بهدف تمكينها من الإندماج والتكيف مع كل جديد أو مع التغيرات الحاصلة .

تأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها ولما لها من أهمية في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها ، من هنا نجد أن صانع القرار في أي مؤسسة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من هذا التدريب وهو الأداء وتحقيق الأهداف وتطبيق الخطط وجودة الإنتاج.

## خاتمة

يعتبر التدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فالتدريب الجيد يحقق فائدتين رئيسيتين بأن واحد فهو يزيد إنتاجية المنشأة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم ن بحيث يهدف التدريب الى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته، وبأساليب المتطورة لاداء واجبات ومسؤوليات وظيفته (زيادة معلومات الفرد وتنميتها). كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن (تنمية المهارات) ، بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية ( تنمية الإتجاهات).

وحتى تتحقق أهداف التدريب بشكل سليم للمنظمة من أن تختار برنامج تدريبي مناسب للأفراد وكذلك إختيار عناصر وأساليب تدريبية جيدة، فلا بد وأن يكون المدرب ذو كفاءة عالية، وإختيار مكان مناسب للتدريب تتوفر به محتويات ومتطلبات التدريب التي يحتاجها المدرب مع تحديد وقت وفترة زمنية ملائمة للتدريب والمتدرب، ولا بد للمنظمة من مراقبة سير العملية التدريبية، والأهم من كل هذا أنه لا بد أولاً وقبل البدء في عملية التدريب مقارنة العائد من التدريب مع ما تم إنفاقه، وما بذل من إستثمارات مادية من أجل هذا التدريب.

أهداف التدريب الخاصة قد تكون موجهة للعمل القائم لتحسين الأداء، وقد تكون بغرض الإعداد لعمل آخر، فإذا أردت أن تنقل موظف من قسم العلاقات العامة مثلا إلى الشؤون المالية، فإنه في هذه الحالة يحتاج إلى تدريب جديد، وإذا أدخلت أجهزة جديدة للاستخدام، فإن الموظفين الذين سيعملون عليها يحتاجون إلى تدريب على ذلك، ومن هذه الأمثلة تبرز الاحتياجات وتوضح الأهداف الخاصة للتدريب، والتي لا يمكن حصرها كما فعلنا مع الأهداف العامة المشتركة، لسبب بسيط هو أن التدريب متعدد الأنواع و بالتالي فإن لكل نوع أهدافه الخاصة به منها تغير السلوك هذا التغيير عادة شكلا أو أكثر من الأشكال التالية :

- فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا إستهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم لذا يجب إختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لا زمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

- تنمية المهارات :يهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها

- المهارات الفنية (Technical Skills) المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، والتحليل المالي، وإعداد نظم الوصف الوظيفي، ونحوها.

- المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي (Conceptual Skills) المتمثلة في تحليل المشكلات، وإتخاذ القرارات، وإدارة الإجتماعات.

- المهارات الإنسانية (Human Skills) المتعلقة في مراعاة القدرات الإنسانية (Human Touch)

## خاتمة

في الإدارة ، وعليه يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء بإستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية .

يتمثل ذلك في إستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الإستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تعبير وتطوير مهارات وإتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.

يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات (Problem oriented) في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد. هذا الأسلوب بالتالي يفترض إستخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.

التطوير التنظيمي ليس تشخيصاً فقط ولكنه عمل تنفيذي فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.

فالعنصر البشري في التدريب و التعليم و نقل الخبرات وتنمية القدرات وتعديل السلوكيات و التوجهات والعلاقات و الإتصالات نحو الأفضل ، فالتوجه إلى تنمية الموارد البشرية ينبع من أهمية أن يكون هناك هدف تستخدم فيه عملية تنمية للمورد البشري بجميع أشكالها ألا وهو الهدف الطبيعي لأي منظمة وهو رفع الأداء، فالتوجه لربط الأعمال الداخلية ربطا وثيقا بالتوجهات الإستراتيجية للمنظمة ومواردها البشرية مما أوجد بيئة عمل منتظمة ، ومن بين العناصر المؤثرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمة ما يعرف بالعمل الإشرافي الذي يعتبر من العوامل المحددة في نجاح وإستمرارية المنظمة .

فتنمية الموارد البشرية بالتدريب والتطوير تزيد من معرفتهم وترفع من درجة تمكينهم، خاصة بالإستمرارية بإتاحة الفرص للعاملين للتدريب من أجل رفع مستوى أدائهم كما ونوعا ومن أجل كسب المعرفة ومنحهم مهارات متعددة وإكسابهم المواهب التي تمكنهم من التكيف والإستجابة المرنة لمتطلبات العمل المتغير .

من بين أهداف التمكين تنمية الموارد البشرية وهي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن ويعتبر التمكين أحد العناصر المهمة في عصرنا الحاضر لتنمية العنصر البشري لرفع الإنتاجية وتجعل منه قائدا يتحلى بالنضج والآراء الحكيمة وذو شخصية قوية له القدرة على الأبتكار والإبداع والتأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف.

وبما أن مفهوم التمكين مفهوم حديث ، لازالت بعض المنظمات تخلط بين التفويض والتمكين الإداري للعاملين ، ويمكن أن نفرق بين التفويض بأنه نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس ، وتكون الصلاحيات في مجالات محددة بدرجة عمق محددة ، وفي التفويض يُقاد الموظف بينما النجاح والفضل هنا يكون من

## خاتمة

مسؤولية من فوض للمرؤوس الصلاحيات ، أما التمكين فهو إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر ، ويعطى صلاحيات في نطاق أوسع و متفق عليه ، وتتاح للمرؤوس القيادة الذاتية ، بينما النجاح والفشل يظل مسؤولية المرؤوس.

وبالرغم من أهمية أسلوب تمكين العاملين و نتائجه المميزة على المنظمات إلا أن هناك عوائق حول تطبيق هذا المفهوم تكمن في:

- مركزية الإدارة الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا أو الوسطى من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- عدم الثقة الإدارية
- تطوير الأداء بالتمكين يمنح للعاملين تحسين مهاراتهم وإكتساب المعرفة للإستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية .

- التمكين يساهم في زيادة مهارات وقدرات العاملين ومدخلا للتطوير والتحسين المستمر. تطوير الأداء بالتمكين يمنح للعاملين تحسين مهاراتهم وإكتساب المعرفة للإستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية واجتهادهم وكذا كفاءتهم المهنية الجيدة والتي تؤهلهم إلى تحمل مسؤولية قراراتهم. فالتمكين يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم تمكين العاملين بهدف توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم وقدراتهم لصالح تحقيق إستراتيجية المنظمة وتميزها فالتمكين يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم يساهم التمكين في تنمية الكفاءات البشرية من خلال توفر متطلباته المتمثلة في كل من تفويض السلطة، التدريب المستمر، الإتصال الفعال في مؤسسة واجتهادهم وكذا كفاءتهم المهنية الجيدة والتي تؤهلهم إلى تحمل مسؤولية قراراتهم فالتمكين يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم.

ورغم تزايد الإهتمام بمفهوم إدارة المعرفة فالمؤسسات اليوم تعي أن المعرفة عامل نجاح ووسيلة تمكنها من التنافس وهي تضع من أجل ذلك ميكانيزمات تساعد على خلق الأفكار والتجديد وكذا للحصول على المعارف التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة من أجل التوصل لأفضل الممارسات . يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة الموجهة

## خاتمة

- لطاقات إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة .
- قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.
- إنتاج المعرفة (Knowledge Production) وتشمل توليد المعرفة، وتطوير هيكلتها، وتزويدها لبعضهم البعض .
- انتقال المعرفة (Knowledge Transmission) وتتضمن آليات تلقين المعرفة، وتدريب الموارد البشرية وتطوير مهارات استخدامها لديهم .
- تحويل المعرفة (Knowledge Transfer) وتتألف من عملية غرس المعرفة، وتزويد المدخلات الى ميدان حل المسائل وتجاوز العقبات.
- إدارة المعرفة تقوم على مجموعة من الأنشطة التي تضم عددا من المكونات، مثل التحسين والتطوير وإدارة المبادرات وتحليل واستيعاب الدروس الرئيسية المستفادة، والتي تركز بصفة أساسية على أربعة عناصر هي «الأفراد» و«العمليات» و«التكنولوجيا» و«المعرفة» نفسها، حيث تعتبر جميعها الموطن الطبيعي للمعرفة ومحل إنعكاسها.
- بهذا ندرك بأن تنمية الموارد البشرية تقوم برفع قدرات ومهارات العنصر البشري في العملية الإنتاجية بغرض زيادة مساهمته في العملية الإنتاجية من خلال تدريب وتأهيل العمالة البشرية، بزيادة القدرات الخاصة بالموارد البشري الهام، وتوظيفها في مكانها الأفضل للوصول لنتائج مرجوة من ذلك وفق مجموعة من المعايير والقواعد التي توضع مسبقا، تعتمد على تنسيق الجهود والنشاطات التي تستهدف تنميته بتطويره وتعظيم مساهمته في أداء المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية .
- وأخيرا تنمية المصادر البشرية تمثل أحد المقومات الضرورية في صقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية بالتالي هي :
- وسيلة علمية : تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ تزيد من طاقته على العمل والإنتاج.
- وسيلة تدريبية : تعطيه الطرق العلمية الحديثة، والأساليب الفنية المتطورة في الأداء الأمثل للعمل والإنتاج.
- وسيلة فنية : تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية.
- وسيلة سلوكية : تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه فرصة لإعادة النظر في طريقة عمله وتعامله مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.
- مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية: يهتم هذا المدخل بالجانب التقني كالآلات والمعدات أو المهام وأساليب العمل وتشكل التكنولوجيا أحد المصادر الهامة المؤثرة على عمل أي تنظيم وذلك من خلال لسرعة تطوراتها وتطبيقاتها.
- مدخل التغيير للجوانب السلوكية: ويهتم المدخل السلوكي بتغيير أنماط السلوك وإتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم. وللمدخل السلوكي دور مؤثر في تطوير المنظمات من خلال :

تطوير الفرد وتغيير مستوى دوافعه وقدراته.

تطوير العلاقات بين الأفراد وزيادة قدراتهم ومهارتهم القيادية.

تطوير العمل الجماعي.

تطوير التفاعل بين المجموعات.

فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية ، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار

واستقلالية أكبر ، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة.

فالمؤسسة العمومية الإقتصادية بمختلف أنواعها هي أهم الأليات التي تستخدمها الدولة الجزائرية لإدارة

مرافقها العامة أو لممارسة مختلف الأنشطة الإقتصادية ، تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية في تطوير الإقتصاد

الوطني وتنميته، من خلال عملية إدارتها وتسييرها بالشكل الذي يجعل منها فاعلا ، إذا كانت هذه المؤسسة

تستطيع التغيير إيجابيا في المفاهيم المحيطة بها ، ومما لاشك فيه فإن المؤسسة العمومية الإقتصادية

الجزائرية تؤدي دورا مهما وحيويا في ضمان إستمرار التنمية الإقتصادية وإستدامتها، كونها تشكل مدخلا

مهما من مداخل النمو الإقتصادي، وذلك من خلال قدرتها على توفير فرص العمل ودورها في مجال تنوع

الهيكل الصناعي ، لذا أصبح الإتجاه اليوم والشغل الشاغل للدولة تهيئة المناخ الإستثماري لهذه المؤسسات

على المستوى المحلي و الوطني ودعمها ، بتوفير الأطر والمتطلبات القانونية والتشريعية التي تضمن بقائها

وإستمراريتها ودعمها لنجاحها والإرتقاء بها، الأمر الذي جعلها تكتسي أهمية بالغة في تحقيق تنمية الوطنية

والإستراتيجية العامة بإعتبار هذه المؤسسات تدخل ضمن السيادة الوطنية ولا يمكن التخلي عنها .

### التوصيات :

أولا : تحسين طرق وأساليب الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية ، بالرفع من كفاءة الفرد الإنتاجية وتكوين أفراد

يمكن الإعتماد عليهم بالإستفادة منهم بالشكل الصحيح .

ثانيا : تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم في مجال أعمالهم علميا وعمليا، بتطوير مستوى أداء الفرد وتزويده

بالمعلومات المرتبطة بوظيفته ، مما يزيد من ضمان أدائه للأعمال بشكل أكثر فاعلية .

ثالثا : تغيير السلوك والإتجاهات في مجال علاقات العمل، بتنمية المهارات السلوكية الإدارية مثل الإتجاهات

والإدراك والقدرة على تقديم الحلول للمشكلات ، وإتخاذ القرارات الصحيحة في مختلف المواقف التي لها

ترتبط بالمعرفة الفنية الإنتاجية والإدارية المتعلقة بوظيفة العامل داخل المؤسسة .

- تطوير الممارسات الإدارية لترتقي إلى مستوى أفضل بما يتناسب مع أنشطة العاملين في المؤسسة .

- تدريب وتحفيز الأفراد على التفكير الإبتكاري وتطوير مهاراتهم .

- إستخدام المعرفة في تطوير عمليات ومنتجات المؤسسة لتحقيق متطلبات الزبائن والعملاء .

- زيادة وعي الأفراد بأهمية المعلومات والمعرفة ودورهما في النشاط الوظيفي للعمال بالمؤسسة لصنع التميز

والثقة والريادة .



## خاتمة

- إنتاج المعرفة التي تشمل عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمؤسسة، أو إنتاج المعرفة حول المنتج وبيع معلومات المنتج باعتبارها النشاط الأساسي للمؤسسة .
  - التوزيع المتوازن والمدروس لمصادر المعلومات و المعرفة مع إمكانية الوصول إليها بكفاءة و إستخدام فعال من طرف العمال .
  - تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الجديدة بشكل صحيح يضمن معه فهم العمال لمهامهم ومسؤولياتهم
  - التوجه لتثمين جهود وآراء ومعارف العاملين من خلال اكتشاف الموظفين ذوي القدرات الإبداعية وتشجيعهم ودعمهم وذلك بمنحهم المزيد من الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات؛
  - تدريب المسؤولين على المناهج والأساليب المدعمة للتمكين كالاتجاه نحو مدخل فرق القوية، المشاركة، تنمية المهارات، إدارة الأزمات بشكل إبداعي وتحقيق التعاون والتندسيق؛
  - ترك الحرية للعاملين في أداء العمل بعد صياغة الرؤساء للإجراءات والسياسات العامة للمؤسسة وتنمية عوامل الثقة، التقدير، الالتزام والانتماء لدى العاملين؛
  - التغيير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة
  - التغيير في طبيعة ونمطية العمل الإنتاجي والإداري .
  - التغيير في هيكل المنظمة والوظائف .
  - إزداد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية بالمنظمة .
  - تغيير طبيعة المسار المهني .
- وبهذا نجد أن العوامل الواجب مراعاتها لمواجهة التحديات المعاصرة والمتطلبات المستقبلية للموارد البشرية تتمثل في :
- العمل على تنوع قوة العمل وتباين تخصصاتها زيادة الحاجة إلى معرفة العمل مما يتطلب من بذل مجهودات مضاعفة .
  - الإلتزام الذاتي يفوق الحاجة إلى العمل وفق إجراءات نمطية واحدة .
- أفاق الدراسة :**

لكل دراسة أفاق علمية وعملية ، ودراستنا لا تختلف عن هذا الإطار المحدد لها وبالتالي تتضمن مجموعة من المضامين التي تجعل منها أفقا لبحوث أخرى ومنطلقا لها ، من خلال التعرف على أبرز المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتهيئة الفرص الجيدة لقبول التغييرات المطلوب إستحداثها في إدارة الموارد البشري بالقيام بإجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة وإحداث التكيف مع متطلبات المورد البشرية في عصر المعلوماتية، بوضع آليات للتدريب الفعال و التطوير الإداري والتخطيط المستمر له ، كما أكده داركر الذي يركز على أن واضعي السياسات المستقبلية للموارد البشرية يجب عليهم أن يتعاملوا مع العاملين على أساس أنهم جزء أساسي في المنظمة ولذلك يجب أن تركز هذه السياسات على إنضاج الفرد أي تنميته داخليا عن طريق صقل حاجات إثبات الذات وإشباعها ، ومدهم بالمعلومات والمعرفة الضرورية

## خاتمة

حتى تساعد المديرين والعاملين على السواء على فهم أنفسهم وفهم الآخرين والتعاون فيما بينهم خدمة للمصالحهم ومصالح المؤسسة .

والحقيقة التي يجب ألا تختفي من عقول وممارسات مدراء المؤسسات تتمثل في التغيير الكبير الذي حدث ومزال يحدث في دور الموارد البشرية بشكل كبير في السنوات الأخيرة، فشهدنا تغيير عشرات المؤسسات، من الهياكل التنظيمية المغلقة، والمتماسكة إلى مؤسسات متشابكة وأكثر انفتاحًا. تغير أيضًا، مكان ودور القوى العاملة المرنة؛ حيث كان يُنظر إلى المرونة في القوى العاملة من قبل على أنها في الترتيب الثاني من الأهمية ، بينما هي الآن تمثل الجزء الأهم في المؤسسة ، كما أن تدريب وتوجيه وتطوير العنصر البشري أساس النجاح للمؤسسة، من خلال إختيار أفراد لهم الكفاء لتحقيق الأهداف وتطوير المنظومة ومواجهة التغيرات ، بحيث تحتاج الموارد البشرية لإكتساب المهارات والقدرات والمعلومات والمعارف المختلفة التي تساعدهم في إدارة حياتهم المهنية وتوسيع مجال خبراتهم العملية .

قائمة المراجع

---

### المراجع :

#### أولاً : القواميس والمعاجم

- (1) ابن منظور جمال الدين أبو الفضل ، لسان العرب ، ط3 ، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان 1999 ص 412
- (2) أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد الأول ، عالم الكتاب ، القاهرة مصر سنة 2008، ص 732
- (3) المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، ط3 ، القاهرة مصر ، سنة 1998 ، ص 354
- (4) روجي البعلبكي، المورد الثلاثي عربي فرنسي إنجليزي ، دار العلم للنشر والتوزيع، ط 4 لبنان، 2008 ، ص 585
- (5) مجدي عزيز إبراهيم ، معجم مصطلحات ومفاهيم التعلم والتعليم ، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 القاهرة مصر سنة 2009 ، ص 245 .
- (6) مجدي عزيز إبراهيم ، موسوعة المعارف التربوية ، القاهرة مصر ، سنة 2007 ، ص 845
- (7) مجمع اللغة العربية ، معجم الوسيط ، ط4، مكتب الشروق الدولية ، القاهرة مصر ، سنة 2004، ص 126 .
- (8) محمد بن بكر الرازي ، مختار الصحاح ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، سنة 1996 ، ص 230
- (9) محمد عبد الله التوحيدي ، البحر المحيط ، الجزء 3 ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان ، 1993 ص 376

#### ثانياً : الكتب العربية

- (1) إبراهيم الخلوف المكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2007 .
- (2) إبراهيم إمام ، فن العلاقات العامة والإعلام، المكتبة الأنجلو مصرية، عمان، 1986.
- (3) إبراهيم علي صالح الحسني ، التدريب التعاوني وأثره في رفع كفاءة العمل ، ط1، مركز دبيونولتعليم التفكير، عمان الأردن ، سنة 2011،
- (4) إبراهيم علي ملحم ، علماء الإدارة وروادها في العالم سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، سنة 2008 .
- (5) أبو المجد محمد جمال ، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، سنة 2008.
- (6) أبو النصر مدحت محمد ، الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر ، سنة 2000.
- (7) إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير ، ط 1 ، دار الصفاء ، عمان الأردن ، سنة 2011.
- (8) أحمد الخطيب ، خالد زيغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، ط1 ، عالم الكتب الحديث أريد الأردن ، سنة 2009.
- (9) أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع و جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن سنة 2009/1429.
- (10) أحمد بدر ، مناهج البحث في الإتصال والرأي العام والإعلان الدولي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة مصر
- (11) ، 1998.
- (12) أحمد سيد مصطفى ، المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة مصر ، سنة 2005.

## المراجع

- 13) أحمد شفيق السكري ، قاموس الخدمة الإجتماعية والخدمات الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2000.
- 14) أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، سنة 1979.
- 15) أحمد ماهر ، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2007 ،
- 16) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2007.
- 17) أحمد محمد حسن ، إدارة التخطيط والتنظيم ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2007 .
- 18) الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، إدارة الموارد البشرية تخصص إدارة مكتبية ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2008/1429 .
- 19) أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة إتجاهات إدارية معاصرة ، ط 1 ، تقديم عباس حلمي الجمل ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، كفر الشيخ مصر ، سنة 2013.
- 20) إسماعيل علي بسيوني ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال ، كلية التجارة بنين ، جامعة الأزهر ، مصر ، سنة 2007 ، 2008.
- 21) أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، ب ط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، سنة 2008 .
- 22) باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 العربية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، سنة 2006.
- 23) بلال خلف السكرانة ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2009.
- 24) بلقاسم سلاطينية ، حسان الجيلاني ، منهجية العلوم الإجتماعية ، دار الهدى ، عين مليلة الجزائر 2004.
- 25) بيتر دراكر ، فن الإدارة ، ط 1 ، ترجمة عبد الهادي الميداني ، مكتبة العبيكان ، الرياض المملكة العربية السعودية ، سنة 2004.
- 26) بيتر دراكر ، ممارسة الإدارة ، ط 1 ، مكتبة جريب للترجمة العربية والنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2013.
- 27) بيتر دوميتريو ، إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة ، وحدة التفتيش المشتركة ، الأمم المتحدة بجنيف سويسرا ، سنة 2016 .
- 28) توفيق محمد عبد المحسن ، السلوك التنظيمي ، توزيع عدد من الجامعات المصرية ، مصر سنة 2014.
- 29) توماس ستيوارت ، ثورة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرون ، ترجمة علا أحمد ، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ، القاهرة مصر ، سنة 2004.
- 30) توماس ل ، براون ، تفويض العمل ، ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف ، مكتبة العبيكان ، ط 1 ، الرياض العربية السعودية ، سنة 2010 .
- 31) ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2005 .
- 32) جبريل بن حسن العريشي ، نبيل بن عبد الرحمان المعثم ، الأرشفة الإلكترونية وإدارة الوثائق في العصر الحديث المبادئ والأسس النظرية والتطبيقات العلمية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض السعودية ، سنة 2012 .
- 33) جواد شوقي ناجي ، إدارة الأعمال منظور كلي ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2000.

## المراجع

- (34) جواهر بقناديلي ، إدارة الأفراد ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة مصر ، سنة 2012.
- (35) جودة محفوظ الزعبي ، حسن المنصور ياسر ، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، سنة 2004.
- (36) حامد سوادي عطية ، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم ، دار المريخ للنشر الرياض المملكة العربية السعودية ، 1413هـ/ 1993 م.
- (37) حجازي هيثم ، إدارة المعرفة مدخل نظري ، مطبعة الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2005.
- (38) حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية ووظائف المنظمة ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010.
- (39) حسين عجلان حسين ، إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، ط1، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2008.
- (40) حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ، ط ع ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2017 .
- (41) حمدي شاكر محمود ، مهارات التدريب ، ط1، دار الأندلس للنشر والتوزيع ، حائل المملكة العربية السعودية ، سنة 2006.
- (42) خالد الوزني وآخرون ، قضايا أردنية معاصرة ، مؤسسة عبد الحميد شومان ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ودار فاس للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2001.
- (43) خضر مصباح إسماعيل الطيبي ، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2010 .
- (44) خضير بن سعود الخضير ، علم الاجتماع الصناعي والإنتاج ، العبيكان للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية ، سنة 2010 .
- (45) خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، سنة 2007.
- (46) خضير كاظم حمود ، سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2008.
- (47) خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، سنة 2000 .
- (48) راشد راشد، شرح قانون العمل الجزائري (علاقات العمل الفردية والجماعية ) في ضوء النصوص التشريعية الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1985 .
- (49) رامي جمال أندراوس ، عادل سليم معاينة ، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتحسين المهارات ، ط1، عالم الكتب الحديث ، أربد الأردن ، سنة 2008.
- (50) راوية محمد حسين ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، سنة 2001.
- (51) رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي، أساسياته النظرية، وممارساته العلمية، ط 1 ، دار الفكر المعاصر، لبنان. 2000
- (52) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، مطبعة دار هومة، الجزائر، سنة 2002.

## المراجع

- (53) رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2002.
- (54) رشيد مازن، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات، الرياض السعودية، سنة 2001.
- (55) رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة الجزائر، سنة 2002.
- (56) رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار وراقعة، عمان الأردن، سنة 2002.
- (57) ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شبؤون الحاج، ط 4، منشورات عويدات، بيروت، لبنان، 1988.
- (58) ريمون كوفي، فان لوك كوبنهود، دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة يوسف الجباجي، بيروت لبنان، 1986.
- (59) الزعبي حسين علي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، وزارة التربية الأردنية، عمان الأردن، سنة 2007.
- (60) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والطباعة، الأردن، سنة 2009.
- (61) زيد منير عبودي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة والمشرق الثقافي، عمان الأردن، سنة 2006.
- (62) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2006.
- (63) زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2006.
- (64) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان الأردن، سنة 2010.
- (65) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2001.
- (66) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2004.
- (67) سعد الدين عشموي، الإدارة الأسس وتطبيقاتها، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2000.
- (68) سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2010.
- (69) سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بحث إستشرافي مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الأزهر القاهرة مصر سنة 2006.
- (70) سلسلة القيادي الناجح، إستبقاء أفضل موظفيك، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، ترجمة للعربية أهم الصباغ، مطبعة العبيكان، الرياض السعودية، سنة 2011.
- (71) سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان الأردن، سنة 2016.
- (72) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ط3، عمان الأردن، سنة 2003.
- (73) سويلم فايزة، المهارات الناعمة صفات شخصية تضع أصحابها في مقدمة ماراثون التوظيف، مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر، سلطنة عمان سنة 2013.
- (74) السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة سنة 1975.
- (75) شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2000.

## المراجع

- (76) شنوفي نورالدين ، أنظمة وألية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، وزارة التربية الوطنية ، الحراش الجزائر، سنة 2011.
- (77) شيخة معتز مصطفى عبد الجواد، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية مصر ، سنة 2006 .
- (78) صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان الأردن ، سنة 2008.
- (79) صخري، إقتصاد المؤسسة ، ط 6 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 2008.
- (80) صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، مراجعة سعد زناد المحيوي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، دار الكتب المصرية مصر، سنة 2005.
- (81) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر، سنة 2000.
- (82) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، مصر، د ط ، سنة 2001
- (83) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس والمبادئ ، ط1، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2010.
- (84) طاهر عبد الباري ، مرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، سنة 2004
- (85) طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، سنة 2010
- (86) طاهر محمود الكلالده ، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، سنة 2008.
- (87) عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، ط 1 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر، سنة 2003.
- (88) عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر، سنة 2003.
- (89) عادل محمد زايد ، تكوين الفرق والعمل الجماعي ، ط1 ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسة ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة مصر ، سنة 2007.
- (90) عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية مصر، سنة 1985.
- (91) عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت لبنان سنة 1983.
- (92) عاطف عبد الله المكاوي ، التفويض الإداري ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، سنة 2014.
- (93) عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- (94) عامر خضير الكبيسي ، الإدارة العامة الجديدة مقوماتها قيمها وقواها ، ط1، مؤسسة اليمامة الصحفية كتاب الرياض ، الرياض السعودية ، 2011
- (95) عامر سامح عبد المطلب ، قنديل علاء محمد سيد، ط 1 ، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الأردن ، سنة 2010
- (96) عباس سهيلة محمد ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، سنة 1999.



## المراجع

- (97) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، سنة 2007.
- (98) عبد الرحمان توفيق ، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، دار الراتب ، لبنان ، سنة 1999 ، ص 29 .
- (99) عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، ب ط ، الإسكندرية ، سنة 1993 .
- (100) عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات والتقنيات المقاربات ، ط1 ، دار الطليعة ، بيروت لبنان ، 2007 .
- (101) عبد الله الطائي ، عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- (102) عبد الله بن عبد الغني الطجم ، التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج والإستراتيجيات ، ط5، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، جدة السعودية ، 2009.
- (103) عبد المعطي عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، عمان الأردن ، سنة 2008 .
- (104) عبد الهادي أحمد الجوهري، علي عبد الرزاق إبراهيم، مدخل وتصميم البحوث الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2002.
- (105) عبد الوهاب سمير ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، سنة 2000.
- (106) العتيبي، ضرار، وآخرون ، العملة الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، سنة 2007
- (107) عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية منشورات الشهاب، باتنة الجزائر 1998.
- (108) عثمان حمود الخضر ، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، سنة 2005.
- (109) عدلي أبو طاحون، مناهج وإجراءات البحث العلمي، ج 2 ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر 1998.
- (110) عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2003.
- (111) علي السلمي ، تطوير الفكر الإداري ، وكالة المطبوعات للنشر ، الكويت ، سنة 1975.
- (112) علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للنشر ، القاهرة مصر ، سنة 2001.
- (113) علي سليم العلوانة ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية ، ط1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 1996.
- (114) العلي عبد الستار وآخرون ، المدخل إلى المعرفة ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، سنة 2006 .
- (115) علي عبد الوهاب ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة، مصر، سنة 1997
- (116) علي فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة إدارة معرفة الزبون ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2009.
- (117) عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود ، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية ، دار الكتب والوثائق القومية المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر ، سنة 2017 .

## المراجع

- (118) عماد علي المهيترات ، أثر التمكين على فعالية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2010.
- (119) عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2 د، م، ج الجزائر 1999.
- (120) عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2013 ، ص 57 .
- (121) عمروصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2015.
- (122) عمروصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، سنة 2005.
- (123) عمروصفي عقيلي ، الإدارة أصول ومفاهيم ، دار زهران ، عمان الأردن ، سنة 1996.
- (124) فرانسيس فوكوياما ، الثقة الفضائل الإجتماعية ودورها في خلق الرخاء الإقتصادي ، ترجمة معين الإمام ، مجاب الإمام ، ط1 منتدى العلاقات العربية والدولية ، المؤسسة العامة للحي الثقافي كتارا ، الدوحة قطر ، سنة 2018.
- (125) فضيل دليو وآخرون، أسس منهجية في العلوم الإجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 1999 .
- (126) الفضيل رتيبي ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية ، الجزء الأول ط1 ، بن مرابط للطباعة البليدة سنة 2009/1430،
- (127) فهد الفضالة ، التدريب وبناء السلوك المهني ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية ، العدد 123، السنة 13 ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، أبريل 2015.
- (128) فيشر روجرسكوت براون ، كيف تكسب ثقة الناس وتؤثر في الآخرين ، ترجمة أمجد أنور ، دار الكتاب العربي ، القاهرة مصر ، سنة 2006.
- (129) فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 1994.
- (130) القيادي الناجح ، تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل ، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال ، ترجمة للعربية ، سلمى المقدادي ، العبيكان للنشر ، الرياض السعودية ، سنة 2010.
- (131) كامن المنصور ، يونس عواد ، وظائف الإدارة ، مطبعة ابن حيان ، دمشق سوريا ، سنة 1996.
- (132) محمد مفضي الكساسبة ، عبير الفاعوري ، قضايا معاصرة في الإدارة بناء القدرات حاسمة لنجاح الأعمال ، دار الحامد ، الأردن ، 2010
- (133) موسى سلامة اللوزي ، حمود خضير كاظم ، مبادئ إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، إسراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2008 .
- (134) موسى سلامة اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن سنة 2003.
- (135) موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية، ط2 ، دار وائل ، عمان الأردن ، 2002 .
- (136) ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفردي والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن، سنة 2003.

## المراجع

- (137) مارك أندرسن ، مدخل إلى فن القيادة ، ترجمة عائدة الياجوري ، مراجعة طريف شوقي محمد ، علي السلمي ، الإدارة بالمعرفة ، دار غريب ، القاهرة مصر ، سنة 2004.
- (138) مجدي عزيز إبراهيم ، موسوعة المعارف التربوية ، القاهرة مصر ، سنة 2007.
- (139) محمد الداودي، محمد بوفاتح، منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، ط1، دار مكتبة الأوراسية ، جامعة الأغواط، الجزائر، سنة 2007
- (140) محمد الصرفي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الفكر الجامعي الأزاريطية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2007.
- (141) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، الدار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، سنة 2006
- (142) محمد الصرفي ، التطوير التنظيمي ، ط2، دار الفكر الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، سنة 2007.
- (143) محمد الصرفي ، الحاسوب في إدارة الأعمال ، ط 1 ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2003.
- (144) محمد الطاهر خلف ، مصطفى يوسف ، إدارة المنظمات المتعلمة الذكية ، ط1 ، ألفا للوثائق نشر وإستراد وتوزيع الكتب ، قسنطينة الجزائر ، سنة 2017.
- (145) محمد الفاتح محمد البشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2016.
- (146) محمد بن بكر الرازي ، مختار الصحاح ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، سنة 1996.
- (147) محمد سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، سنة 1992.
- (148) محمد سيد حمزاوي ، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، سنة 1987.
- (149) محمد شفيق ، علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2004 .
- (150) محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر 1983.
- (151) محمد عبد الحميد، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- (152) محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان الأردن سنة 1999.
- (153) محمد عبد الله التوحيدي ، البحر المحيط ، الجزء 3 ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان ، سنة 1993.
- (154) محمد عواد الزيادات ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2008.
- (155) محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، جامعة الزيتونة ، عمان الأردن، 2000.
- (156) محمد قاسم القريوتي ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2010.

## المراجع

- (157) محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2008.
- (158) محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات ، دار طليطلة ، الجزائر ، سنة 2016 .
- (159) محمد موسي أحمد ، إدارة الأفراد الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2014.
- (160) محمود أحمد الخطيب ، إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية ، مداخلة منشورة في المؤتمر العلمي الثاني للإتجاهات الحديثة في الإدارة ، مصر ، أفريل سنة 2005.
- (161) محمود عبد الفتاح رضوان ، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر ، 2012.
- (162) محمود عودة ، أسس علم الإجتماع ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت لبنان ، سنة 2008 .
- (163) مدحت أبو النصر ، مهارات المدرب المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر ، سنة 2009.
- (164) مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة المدينة للصحافة جدة السعودية ، سنة 1993.
- (165) مركز البحوث والتدريب ، التدريب وأهميته للقطاع العام والخاص ، الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة السعودية ، سنة 1996.
- (166) مصطفى أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزات التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2004.
- (167) مصطفى أحمد السيد ، المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة مصر ، سنة 2005.
- (168) مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة في الإدارة ، منتديات الإبتسامه الشركة العربية للنشر والتوزيع مصر سنة 1994
- (169) مصطفى ، أحمد السيد ، المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة مصر ، سنة 2005
- (170) مصطفى فؤاد عبيد ، مهارات البحث العلمي ، أكاديمية الدراسات العالمية ، غزة فلسطين ، سنة 2003 .
- (171) معتر مصطفى عبد الجواد ، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ، ط1 ، دار الوفاء للنشر ، الإسكندرية مصر ، سنة 2006
- (172) ممدوح عبد العزيز الرفاعي ، إدارة المعرفة مفاهيم ، مبادئ ، تطبيقات ، ط3 ، دار الكتب والوثائق القومية ، القاهرة مصر ، سنة 2009 .
- (173) موريس أنجرس ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط2 ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، سنة 2004.
- (174) الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط 1 ، دار مجدلاوي عمان الأردن ، سنة 2006 .
- (175) موسي قاسم القريوتي ، مبارك علي خضير ، أساسيات الإدارة الحديثة ، ط1 ، كلية عمان الجامعية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، 2004 .
- (176) ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، الدار الجامعية العامة ، الجزائر ، 1998.
- (177) نائل عبد الحافظ العواد ، أساليب البحث العلمي ط1 الجامعة الأردنية ، الأردن ، سنة 1998.

## المراجع

- (178) نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2005
- (179) نجم عبود نجم ، إدارة الأفراد المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، ط2 ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2008.
- (180) نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان الأردن ، سنة 2002.
- (181) نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2010 .
- (182) نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد الأردن ، سنة 2009 .
- (183) نعيم إبراهيم الظاهر ، النظم الإدارية المفهوم الأساسيات والمبادئ والأهمية ، عالم الكتاب الحديث إربد الأردن ، سنة 2009.
- (184) نعيمة يحيوي ، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية ، التخصصات إقتصاد النقل والخدمات ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة الجزائر ، ب س.
- (185) نورالدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والنشر الجزائر ، سنة 2016.
- (186) الهندي وحيد بن أحمد، تطوير المنظمات ، مكتبة ملك فهد الرياض، السعودية ، سنة 2000 .
- (187) الهواري سيد ، ملامح مدير المستقبل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة مصر ، سنة 2001.
- (188) هيثم حجازي ، إدارة المعرفة مدخل نظري ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2005 .
- (189) الوليد بشاريزيد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط1 ، دار الراية ، عمان الأردن ، سنة 2008 .
- (190) ياسر الصاوي ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، سنة 2007، ص 24 .
- (191) يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، جمهورية مصر العربية ، ط2 ، سنة 2009
- (192) يورك برس York Près ، إدارة المعرفة سلسلة المميزون الإدارية ، ط1 ، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، سنة 2005.

### ثالثا : الرسائل والمذكرات الجامعية

#### - الرسائل الجامعية :

- (1) برني لطيفة ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، رسالة دكتوراة العلوم في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2014 ، 2015 .
- (2) بشتله مختار، أثر نقل التكنولوجيا وانعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى إقتصاد السوق حالة الجزائر ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة أجهزة القياس والمراقبة العلهمة سطيف ، رسالة دكتوراة علوم منشورة شعبة علم الإجتماع التنمية كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم الإجتماع جامعة منتوري قسنطينة الجزائر سنة 2006/2005

## المراجع

- (3) بلقوم فريد ، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران ، رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر ، سنة 2012، 2013 .
- (4) بوحنية قوي تحت عنوان تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، رسالة دكتوراة منشورة ، ط 1 ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن ، سنة 2008 .
- (5) حامي حسان ، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة دكتوراة علوم تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 الجزائر ، سنة 2015، 2016 .
- (6) حسين موسى العساف ، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية ، رسالة دكتوراة الفلسفة في الإدارة التربوية ، منشورة بجامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن سنة 2006.
- (7) راضية عروف ، التمكين كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية ، رسالة دكتوراة علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص مناجمت المنظمات جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الجزائر ، سنة 2016/2017 .
- (8) ريم رمضان ، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة لمنظمات سورية ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة دمشق سوريا ، سنة 2005 .
- (9) سليم العايب ، هندسة تسيير لإطارات بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM " ، رسالة الدكتوراة في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، سنة 2007، 2006.
- (10) سملاي يحيضية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة ، رسالة دكتوراة علوم في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، سنة 2003/2004.
- (11) شنافي نوال ، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة ، رسالة دكتوراة علوم تخصص علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2015، 2014 .
- (12) طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر ، رسالة الدكتوراة في علوم التسيير ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2011، 2010 .
- (13) عائشة شتاتحة ، أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط ، رسالة دكتوراة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، سنة 2011، 2010 .
- (14) علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط رسالة دكتوراة العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2012، 2013 .

## المراجع

- (15) علي عطاء الله صالح ، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة ، رسالة دكتوراة فلسفة في إدارة الاعمال ، منشورة بجامعة العلوم المالية والمصرفية ، العقبة الأردن ، سنة 2010.
- (16) غسان عيسى إبراهيم العمري، الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية ، دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة دكتوراة ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2004 .
- (17) فلكاوي نجوى ، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة بسطيف ، رسالة دكتوراة علوم تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد لمن دباغين سطيف 2 الجزائر ، سنة 2016، 2017 .
- (18) مانع صبرينة ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية ، رسالة دكتوراة علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر ، 2014 / 2015 .
- (19) محمد السعيد جوال ، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراة علوم في تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف الجزائر ، سنة 2014، 2015
- (20) محمد عبد الولي مسعد الخولاني، أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية ، رسالة دكتوراة في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة صنعاء اليمن سنة 2005م.
- (21) محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE سيدي بلعباس ، رسالة دكتوراة علوم تخصص إقتصاد ، ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، سنة 2014، 2015.

### - المذكرات الجامعية :

- (1) أبو بكر بوسالم ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية ، مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 الجزائر ، سنة 2012/2013.
- (2) أحمد حجاب مروعي عتودي ، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان ، مذكرة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية تخصص إدارة عامة ، كلية العلوم الإدارية قسم الإدارة العامة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية ، سنة 2017/1438.
- (3) أعمار عبد الله أبو عمرة ، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير منشورة في برنامج إدارة الدولة والحكم الراشد ، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى ، فلسطين ، سنة 2015/1436.
- (4) أماني حسام قديح ، إستراتيجية التمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير منشورة في كلية التجارة قسم إدارة الأعمال عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، سنة 2014/1435.

## المراجع

- (5) باسمة علي حسن أبو سلمية ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة ، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، 2007/1428 .
- (6) حسين مروان عفانة التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة مذكرة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر ، غزة الدراسات العليا سنة 2013 /1435 .
- (7) خولة خميس عبيد ، أثر الثقافة التنظيمية علي تمكين العاملين ، مذكرة ماجستير منشورة كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس ، مصر ، سنة 2003 .
- (8) ديما نضال ، مخيمر ياغي ، فاعلية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ، سنة 2017 .
- (9) رياء بنت حمد بن هلال الحبسي ، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم ، مذكرة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية ، كلية العلوم والآداب قسم التربية والدراسات الإنسانية ، جامعة نزوى سلطنة عمان ، سنة 2012 .
- (10) زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، إدارة المعرفة ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة ، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، قسم التربية ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، سنة .
- (11) سعود أمال ، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم العمل ، منشورة بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، سنة 2014/2015 .
- (12) عماري سمير ، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة ، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير إدارة المنظمات ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة ، سنة 2012/2013 .
- (13) كرمية توفيق ، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة ، مذكرة ماجستير منشورة بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، سنة 2007/2008 .
- (14) لخنش فريد ، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية ، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 ، سنة 2014 ، 2015 .
- (15) مراد رايس ، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط " DML مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، سنة 2005/2006 .
- (16) ومان محمد توفيق ، تنمية الموارد البشرية في ظل البنية الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة ، رسالة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 ، 2016 .



- (1) أحمد إسماعيل المعاني ، أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية ، مقالة منشورة في المجلة العربية للإدارة ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، مجلد 34، عدد 1 ، جامعة فيلاديلفيا المملكة العربية الأردنية الهاشمية ، سنة 2014 .
- (2) أزهار نعمة أبوغنينم ، رحاب حسين جواد ، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية .دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي بمنطقة الحلة مقالة منشورة في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 8، العدد 22 ، جامعة الكوفة كلية الإدارة والإقتصاد ، العراق ،سنة 2012
- (3) أكرم محسن الياسر، ظفر ناصر حسين ، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط ، مقالة منشورة في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 15 العدد 3 لسنة 2013 .
- (4) إيثار عبد الهادي فيحان ، علاء الدين برع العامري ، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية ، بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة ، مقالة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 22، العدد 88 ، جامعة بغداد سنة 2016.
- (5) بوزوران سعيدة ، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة ، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، المجلد 3 العدد6 ، عمان الأردن ، سنة 2015.
- (6) بوغليظة إلهام ، أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة الجزائر ، مقالة منشورة في مجلة ( رماح) للبحوث والدراسات مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الإقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن ، العدد 14 ديسمبر سنة 2014.
- (7) تيسير زاهر ، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد الثاني ، سنة 2012.
- (8) جهان سلمان علاوي ، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة ، مقالة منشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 53 ، جامعة بغداد العراق ، سنة 2017.
- (9) حسان هشام ، حواطي أمال ، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ، مقالة منشورة في مجلة أنسنة للبحوث والدراسات ، العدد الثالث ، مجلد 2 العدد1، نوفمبر 2011
- (10) حسن أحمد الطعاني ،عمر سلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام،دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40، ملحق 1، 2013م.
- (11) راضية عروف ، زرقين عبود ، إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات ، مقالة منشورة في مجلة الإقتصاد الصناعي مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعات المحلية ، المجلد 6 ، العدد10 ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر ، سنة 2016.
- (12) رحيم حسين ، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري2005.

## المراجع

- (13) رياض أبا زيد ، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية ، جامعة النجاح فلسطين ، مجلد 24 العدد 2 ، سنة 2010 .
- (14) زايد مراد ، صراب نور الدين ، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي مقالة منشورة في مجلة الإحصاء والإقتصاد التطبيقي ، المدرسة الوطنية للإحصاء والإقتصاد التطبيقي ، الجزائر ، المجلد 3 العدد 2 ، بتاريخ 2016/12/31 .
- (15) زباني عبد الحق ، مجدوب خيرة ، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة " MANTAL SPA " بتلمسان. مجلة الإستراتيجية والتنمية ، المجلد 6 العدد 11 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابن باديس مستغانم ، سنة 2016 .
- (16) سامر عبد المجيد البشاشة ، السيد حسين الحمد ، أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية ، مقالة منشورة في مجلة الإقتصاد والإدارة ، كلية الإقتصاد والإدارة ، المجلد 23، العدد 2 ، جامعة الملك عبد العزيز السعودية ، سنة 1430هـ، 2009 م .
- (17) سماح مؤيد محمود، وأسيل هادي محمود ،مجلة الإدارة والاقتصاد ، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، العدد السابع والستون، عام 2007م
- (18) سمية سعال ، صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك DML ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، المجلد الأول ، العدد 10 ، جامعة الجزائر2، سنة 2017 .
- (19) سناء عبد الرحيم سعيد ، أركان عبد الله ردام الزيادي ، تأثير أبعاد رأس المال الإجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة ، مقالة منشورة في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، المجلد 24 ، العدد 103 ، جامعة بغداد ، سنة 2017.
- (20) السيد محمود محمد ، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة دراسة تطبيقية على شركات القطاع الأعمال العام الصناعي ، مقالة منشورة في المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد 2 ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة مصر سنة 2002.
- (21) صالح أحمد على المبيضي محمد ديب، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، بحث ميداني، جامعة الزيتون، الأردن، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 9، سنة 2011.
- (22) صفاء يوسف الضموري ، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ، مقالة منشورة في مجلة دراسات في العلوم الإدارية المجلد 36 ، العدد 1 ، جامعة الأردن ، سنة 2009.
- (23) عالية جواد محمد العلي ، سيف الدين عماد أحمد على ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية بغداد ، مقالة منشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية ، العدد 36 ، بغداد العراق ، سنة 2013 .
- (24) عبد الباري أحمد درة تحسين الأداء والتدريب الهدف والوسيلة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الشرطة العربية ، مقالة منشورة في مجلة الفكر الشرطي المجلد التاسع ، العدد الثالث ، الشارقة دولة الإمارات العربية ، سنة 2000.

## المراجع

- (25) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، الملحق الثاني العدد1، جامعة طنطا مصر، سنة 2001 .
- (26) عبد العالي دبله ، وفاء العمري ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ، مقالة منشورة في المجلة الدولية علوم الإنسان والمجتمع ، المجلد 5، العدد 18 ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، بتاريخ 2016/03/09.
- (27) عبدالله بن منصور ، فراس محمود الدعجة ، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية ، مجلة إبتكار والتسويق المجلد 3 العدد 3 ، سنة
- (28) عتيقة حرايرية ، هشام بوخاري ، التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة مقارنة نظرية تحليلية ، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ، مخبر علم الإجتماع والمناجمنت ، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله ، المجلد6، العدد 2 ، سنة 2018، من موقع المجلة على البوابة الإلكترونية ، ( أما عند تحميل المقالة وجدنا بأن (المجلد 1، العدد10، سنة 2017) .
- (29) علي الضلاعين ، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية في شركة الإتصالات الأردنية ، دراسات في العلوم الإدارية المجلد 37، العدد 1 ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، سنة 2010.
- (30) عمر مرزوقي ، إنتصار عربوات ، أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة ، مقالة منشورة في مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد 12 ، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة1، الحاج لخضر بالجزائر، جانفي 2018 .
- (31) غداوية جازية ، المسارات الإستراتيجية الحديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الإقتصاد المعرفي ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، مجلة دولية دورية محكمة ،المركز الديمقراطي العربي،العدد الثالث ، المركز العربي الديموقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية ، برلين ألمانيا ، جانفي سنة 2019 .
- (32) فهد الفضالة ، التدريب وبناء السلوك المهني ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية ، العدد 123، السنة 13 ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، أفريل سنة 2015.
- (33) كمال رزيق ، نصيرة بن عبد الرحمان ، التمكين كمدخل إستراتيجي لتفعيل الإبداع المعرفي في منظمات الأعمال ، مقالة منشورة في المجلة السنوية الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات ، المجلد 1 ، العدد 1 ، جامعة البليدة 2 الجزائر ، سنة 2011 .
- (34) محمد الطاهر دريوش ، راضية عروق ، التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأس مال الفكري بالمنظمات ، مقالة منشورة في مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد أ العدد 44، جامعة قسنطينة 1 الجزائر سنة 2015.
- (35) محمد ذيب مبيضين ، محمد أحمد الطراونة ، أثر التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مقالة منشورة بمجلة دراسات في العلوم الإدارية ، المجلد 38، العدد2، الجامعة الأردنية الأردن ، سنة 2011 .
- (36) محمد قاسم أحمد القريوتي ، عوض خلف العنيزي ، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت دراسة ميدانية مقالة منشورة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 22 ، العدد 1 ، سوريا ، سنة 2006.

## المراجع

- (37) محمد مفضي الكساسبة ، عبير حمود الفاعوري ، كفاية محمد طه عبد الله ، تأثير ثقافة التمكين الإداري والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، مقالة منشورة في المجلة الدولية الأردنية في إدارة الأعمال ، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة ، المجلد 5 ، العدد 1 جامعة عمان الأردن ، سنة 2009.
- (38) المدهون موسى توفيق ، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والادارة ، المجلد 13 العدد 24 ، سنة 1999
- (39) مرزوق سارة ، بوعيشة مباركة ، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بولاية بسكرة ، مقالة منشورة في مجلة دراسات إقتصادية كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، المجلد 4 العدد 3 ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 الجزائر ، سنة 2017.
- (40) مرزوقي رفيق ، مصطفى بودرامة ، أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الإقتصادي ، المجلد 13، العدد 26 ، جامعة زيان عاشور الجلفة بالجزائر ، سنة 2017.
- (41) معموري صورية ، نوري منير ، مساهمة التطوير التنظيمي في تجسيد البرامج التغييرية بالمؤسسات الإقتصادية العمومية بالإسقاط على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز ، مديرية الشلف شمال ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 12، العدد 15 ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر ، 19 جوان سنة 2016 .
- (42) مقراني الهاشمي ، أماني سليم ، التدريب كألية للإستثمار في الرأس المال البشري مقارنة نظرية تأصيلية ، مقالة منشورة في مجلة الدراسات في علم الإجتماع المنظمات ، المجلد 1، العدد 10 ، جامعة الجزائر 2، سنة 2017.
- (43) ميسوم عبد الله أحمد ، أضواء كمال حسين ، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية دراسة لأراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي بمحافظة نينوي ، مقالة منشورة في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 30 ، جامعة تكريت العراق ، سنة 2013.
- (44) وسيم إسماعيل الهابيل ، شعبان محمد أبو عرب ، وآخرون ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية في شركات التأمين في قطاع غزة . مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13 ، العدد B1، سنة 2011

### خامسا : المؤتمرات والملتقيات

- (1) أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين ، ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع حول إقتصاديات البيئة والعمولة ، جامعة الزيتونة تونس ، سنة 2009.
- (2) إسماعيل علي بسيوني ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال ، ورقة بحث مقدمة لكلية التجارة ، جامعة الأزهر مصر ، سنة 2007/2008.
- (3) أوسري منور ، سعيد منصور فؤاد ، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية المتطلبات والمعوقات ، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة الجزائر ، 09/08 مارس 2005.
- (4) بابا عبد القادر ، إبراهيم إسماعيل ، حسين الحديد ، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، دراسة من خلال الملتقى العلمي الوطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مستغانم الجزائر ، للفترة من 10-11 نوفمبر، 2009م.

## المراجع

- (5) بن باير حبيب ، بلقوم فريد ، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، مداخله في الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر بتاريخ 13/14 ديسمبر 2011.
- (6) جمال صالح ، تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري ، ورقة عمل بحثية للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، الإدارة المركزية لتنظيم وإدارة البحوث ، سنة 2009.
- (7) دلال الزعبي ، توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ، مداخله مقدمة للمؤتمر الدولي العربي الأول ، إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، عمان الأردن ، سنة 2008.
- (8) زرقين عبود ، جباري شوقي ، أشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة ، مداخله في الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة الجزائر ، أيام 10،11، نوفمبر 2009.
- (9) سعد بن مرزوق العتيبي ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس ، في الإدارة والإبداع والتجديد بشرم الشيخ ، مصر ، بتاريخ 27/29 نوفمبر سنة 2004.
- (10) سعد بن مرزوق العتيبي ، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، ورقة عمل مقدمة في الإجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية ، مسقط عمان ، 11 - 13 ديسمبر 2004.
- (11) سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية ، لخبر 17-18 أبريل 2005م - المملكة العربية السعودية .
- (12) سملاي يحضية ، سعيدي وصاف ، نحو تسيير إستراتيجية للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مداخله في الملتقى الدولي المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، نوفمبر 2005.
- (13) عبد الحميد أبو ناعم ، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية ، ورقة بحثية منشورة في الإدارة الإستراتيجية ، كلية الإدارة ، جامعة القاهرة ، سنة 2004.
- (14) عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ : الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، وزارة التخطيط السعودية ، أكتوبر 2002 .
- (15) عبد الفتاح بوخمخم ، شابونية كريمة ، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، مداخله في الملتقى الدولي إقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، نوفمبر 2005.
- (16) علي عبد الهادي مسلم ، إدارة المعرفة مفومها وعملياتها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية ، مداخله في الملتقى الدولي للتنمية الإدارية بعنوان نحو أداء متميز للقطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المملكة العربية السعودية ، نوفمبر 2009.
- (17) علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة ، الأمم المتحدة ، اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا إجتماع إستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة 3 تموز/يوليو سنة 2003 ، بيروت لبنان
- (18) محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، يومي 18 و 19

## المراجع

- ماي 2011 ، منشورة في مجلة الإقتصاد و التنمية البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة ، المجلد2 العدد2 سنة ديسمبر 2011.
- (19) معي الدين مختار، ندوة حول " المؤسسة الإجتماعية، مفهومها، وظائفها، أهدافها"، معهد علم الإجتماع، جامعة عنابة الجزائر، جانفي سنة 1996 .
- (20) مها مهدي قاسم ، تغير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة ، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الخامس إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية ، الجامعة الزيتونية الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2005 /27/25 .
- (21) مولاي لخضر عبد الرزاق، وآخرون ، الإتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 09/08 ، مارس 2009 الجزائر.
- (22) يوسف أبو فارة ، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة ، عمان الأردن ، بتاريخ 28/26 أبريل 2004.
- (23) يوسف عريقات ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال ، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال الفرص وأفاق التحديات ، جامعة الزيتونة عمان الأردن ، سنة 2009.
- (24) يوسف محمد محمد إندارة ، التدريب وأثره على الأداء ، الملتقى العربي السابع الإتجاهات الحديثة في الإستشارات والتدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، دمشق سوريا ، أيام 6، 9، جويلية ، سنة 2008.

### سادسا : المواقع الإلكترونية

- (1) الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية ، الدليل الإسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الإتحادية ، أبوظبي الإمارات العربية ، سنة 2017 ، من الموقع إلكتروني : [www.Fohr.gov.ae](http://www.Fohr.gov.ae)
- (2) تهباني محمد العمودي ، تفويض السلطة Delegation of Authority ، قسم الإدارة العامة ، كلية الإقتصاد والإدارة جامعه الملك عبد العزيز بجده ، المملكة العربية السعودية سنة 2017م/1439هـ ، كتاب منشور في شبكة الألوكة على الموقع الإلكتروني [www.alukah.net](http://www.alukah.net)
- (3) وود ، ChristopherWood ، إمتحان عملي للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات الأمريكية،دراسة بحثية منشورة في الموقع الإلكتروني <http://www.proquest.umi.com/pqdwe> ، سنة 2005 تاريخ التصفح يوم 12ماي 2019 صباحا على الساعة 09:30 .
- (4) ABAHE ، الموارد البشرية ركيزة أساسية في الفكر الإداري الحديث ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، من الموقع الإلكتروني : [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) بتاريخ 15جانفي 2019 على الساعة 11:20 صباحا.

### سابعا : التقارير

- (1) البنك الدولي ، النوع والتنمية في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مشاركة المرأة العربية في سوق العمل، التقرير الإقتصادي العربي الموحد، واشنطن دي سي، الولايات المتحدة الأمريكية، سنة 2003.
- (2) منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO)، التقرير السنوي، الوكالة المتخصصة في منظمة الأمم المتحدة،، فيينا، النمسا، 2013.

### ثامنا : المراجع باللغة الأجنبية

- 1)- Gandz,j,The Employee Empowerment Era,BusinessQuarterly, Autumn90,Vol55,Issue2 1990
  - 2)-Andrew F sikula personnel management ashore course of professionals trading and development new york john wily and son 1977.
  - 3)- Andrew f.sikula personnel management Ashotcourse forprofessional training and development new york town Wiley son1977
  - 4)-ASTD,Trends in Work place Learning knowledge management American society for training and . [www.astd.com](http://www.astd.com) :développement astd research alexamduiava
  - 5)- Béer, M Organisation, change and développement , A system Vien, Californie , Béquer Fernandez , Irma Gonzalez ,Avellino Shohherwal, Rajiv Knowledge Management Challenges Solutions and Technologies ,Up per Saddle River Pearson Pratiqua Hall, 2004.
  - 6)- Bowen, D.E. and Lawler, E, the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring. (1995)
  - 7)Brown ,D An Expérimental approche to organisation développement Hall International, New Jersey 2006 .
  - 8)Brown, D. R. and Harvey, D. An Externat Approcha to Organisationnel développement, New Jersey: Practice Hall 2006.
  - 9)Carter, Tony, Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, (2009). 1(2)
  - 10) Chamoux, Joseph, Organisation Beauvoir Essential Tentes for A new Millenium Clifford.Knowledge management for technological innovation inorganizations: The fusion process for creating .2006intellectual capital"
  - Daft Richard and Noé R Raymond Aorganizational Behaviorop atte 2001. 11)
  - Danbom ,Dam , Equal opportunité Empowerent Business performance management 2007 . 12)
  - 13)-Davenport, D. H Knowledge Work and the Future of Management, Chapter in a Book, The Future of Leadership, Jossy-Bass, CA. (2001).
  - 14)- David King training within the organization London coxaud wymenLtd 1968)
  - 15)- DESS G Lumpkin and Eisner, Stratégique management texan cases Lewin mc Gray Hill 2007 .
  - 16)- Doubles j, The tmpowerment Environnement training développement vip manager, New-York Grawhill,1998
  - 17)- Drucker Peter F, Knowledge Worker productivité , The Boggies Challenges ,Californies Management River, Vol 41 ,No 02 .
  - 18)- Edwin B Flipo principle of personnel management 4th new york McGraw hill company ink 1976
-

- 
- 19)- Ferdowsian, Mehran Charles, (2008). The Making of a Top-Performing Employee in the High- Technology Industry. Ph.D. Dissertation University of Phoenix. Available: <http://wwwlib.umi.com / Dissertation>.
- 20)- François Perroux ,organisation des entreprises, éd Foucher paris1966, p6
- 21)- G00dman, Stephen, H, Fandt, Patricia M , Michlitsch, Joseph F & Lewis , Pamela S, 2007
- 22)-Harvey, DBrown,R,D ,Amex éventail approche to organisation développent new jersey practice hall inca 2001p5
- 23)-John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborne, Claire Billy, comportement humain et organisation Edition épi Québec canada 2010 .
- 24)- L.CADIN.GUERIN Françis et PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, Ed Dunod, Paris, 2000.
- 25)- Lashely,c, Empowerment , HRstrategies for service Excellence,uk, Butter Worth Heinemann , 2001
- 26)- Lau, Wing Keung Jason, Empowerment of non-academic personnel inhigher education: exploring associations with perceived organizational support for innovationand organizational trust, University of Iowa, Iowa Research Online,Theses and Dissertations ,2010 <http://dra.com/vb/showthread...>
- 27)- Le breton M ,Dans la comptabilité supérieure de Del et Cie, paris, 1974
- 28)- Lee H. & Choi.B., Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, Vol.(20), No.(1), Summer 2003
- 29)- MADU.C&KUEI.C, Strategic Total quality management, Quorum Books, London, 1995
- 30)- Martinson ,Maria, Acritical Review of Knowledge Management as a Management Toul, The Journal of Knowledge Management, v4,n3,2000.
- 31)- McGregor, Judy, David Tweed ,and richard pêche ,Humane Capital in the new économie devils Bar gain journal of intellectuel capital ,vol5,n1,2004 .
- 32)- Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, Empowerment:What is it ?, Joe Journal, 2004
- 33)- Mohammad Aslam niaz training programs for various categories at civil servants Bnissels international administrative sciences 1996
- 34)- mohammad aslam wiaz training programs for various categories at civil servants Brussels international administrative sciences 1969
- 35)- Moorhead G & Griffin R.W, Organisationnel Beauvoir, Mangin people and Organisations, New York , Houghton Mi-fin and compagnie, 2001
- 36)- organisation développement, Organisationnel dynamics,23,(9), 1992
- 37)- Parsons T, Structure and process in modern societies, glencoe 3 the parrsons free press 1960
- 38)- Patrick Krasensky et Pierre Zimmer , Surtout, ne changez rien, Éditions d'Organisation, paris, 2006
- 39)- Pauline Young Scientifique Social And Research Further New Jeray Prentice Nell 1966
- 40)- Peter F.Drucker: Knowledge-Worker Productivity, The Biggest Challenge, California Management Review, Vol.(41), No.(2), 1999.
-



- 39)- Pierre Dubois ,et Yves Dupuy connaissance et management econommic paris, 2007 .
- 40)-Raymond quay Luc van conn peuhoudj Manuel de recherché en sciences soles dunab Paris 1995 PP 117 - 119
- 41)- Richard ,Bêchard, organzation développent stratégies and modelés calife Addison Wesley Co 1969.
- 41)- Robbins, Stephen, (Organizational Behavior ) 9th ed , prentice –hall inc , new Jersey 2001.
- 42)- Sekion,Gestion des ressources humaines , dunod 2<sup>em</sup> Edition 2001,p349 .
- 43)-Sinigrine,J, & Gottlieb, Philosophico and pragmatique influence on practice of
- 44)- Skarp , Ari- Pekka , , organizational development and coaching in complex environment , Master of engineering - industrial(2011)
- 45)-Spreitzer G.M ARcview of more team twentyand years of research om empowerment at work sage publications 2007.
- 46)-Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Eynes, Evelyn Roche,& Sean Ennis, Service Management Practice- Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training,2002, Vol. 26, Issue 8
- 47)- VAN HORN.L.H, Improving results through total quality management, American Agent & Broker, Vol 69 N° 6 , 1997, pp 46-49
- 48)\_ VAN HORN.L.H, Improving results through total quality management, American Agent & Broker, Vol 69 N° 6 , 1997, pp 46-49.
-

## الملاحق

---

الملاحق

---

قائمة الأساتذة المحكمين :

الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص	إسم ولقب الأستاذ
سطيف -2-	أستاذ التعليم العالي	علم الإجتماع	فيروز مامي زرارقة
الأغواط	أستاذ التعليم العالي	علم الإجتماع	البودالي بن عون
م، ب ، ع ، إ ، ح الأغواط	أستاذ بحث أ	علم الإجتماع	أم الخير شتاتحة
الأغواط	أستاذ محاضراً	علم الإجتماع	علي الصادقي
غرداية	أستاذ محاضر ب	علم الإجتماع	إبراهيم حاج عمر
أدرار	أستاذ محاضراً	علم الإجتماع	أحمد لعربي
م، ب ، ع ، إ ، ح الأغواط	أستاذ بحث أ	علم الإجتماع	البشير بلحبيب
م، ب ، ع ، إ ، ح الأغواط	أستاذ بحث ب	علم الإجتماع	محمد عزوزي
بشار	أستاذ محاضراً	علم الإجتماع	أحمد دناقة
الأغواط	أستاذ محاضراً	علم الإجتماع	الزبير بن عون

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

إستمارة موضوعها

تنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية  
الجزائرية .

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه علوم ، تخصص

علم إجتماع تنظيم وعمل ، إدارة الموارد البشرية .

إشراف الأستاذة الدكتورة

زرارقة مامي فيروز

اعداد الباحث

السعيد جقبيل

السنة الجامعية 2020/2019

## الملاحق

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة: الإجابة تكون على مقترح واحد من كل سؤال .

الإستمارة رقم : ( )

### أسئلة المحور الأول: البيانات الشخصية للعمال

- 1/ النوع :  ذكر  أنثى .
- 2/ الفئة العمرية بالسنة : من [20 إلى 30]  من [31 إلى 40]  أكثر من [41]  .
- 3/ :التصنيف الوظيفي إطار  عون تحكم  .
- 4/ الشهادة المتحصل عليها : تقني  تقني سامي  شهادة جامعية  .
- 5/ طبيعة العمل: الوظائف الإدارية  قسم الإنتاج النسيج والغزل  قسم الوسائل التجهيز والصيانة
- 6/ الأقدمية في منصب العمل بالسنوات: من [1 إلى 10]  من [11 إلى 20]  أكثر من [21]

### أسئلة المحور الثاني : بيانات التدريب و التطوير :

- 7/ هل عملية التدريب مهمة للعاملين ؟ نعم مهمة  غير مهمة  أحيانا
- في حالة الإجابة بعدم الأهمية لماذا ؟ .....
- 8/ ماهو عدد المرات التي قامت المؤسسة بتدريبك إلى حد الآن ؟ تدريب واحد  مرتين  أكثر من ثلاث مرات  .
- 9/ هل كان التدريب : داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  من طرف خبراء داخليين  خبراء خارجيين
- 10/ هل يستفيد من عملية التدريب : جميع العمال  إختيار بعض من العمال  على حسب إحتياجات المؤسسة  العمال الجدد فقط  .
- 11/ هل التدريب الذي تلقينته كان ؟ تدريب إداري  تدريب إشرافي  تدريب تخصصي فني
- تدريب مهاري  تدريب سلوكي  .
- 12/ في إعتقادك هل تدريبك تحددته إعتبرات معينة ؟ الشهادة المتحصل عليها  على حسب طبيعة العمل
- الأقدمية في العمل  على حسب النوع (الجنس)  الفئة العمرية  .
- 13/ من أجل نجاح عملية تدريب العاملين في المؤسسة هل يتطلب ذلك ؟ التحفيز المالي والمعنوي

## الملاحق

التشجيع على التعلم وإكتساب المهارات  الإتصال المباشر والتشجيع من المسؤولين  توفير البرامج التدريبية المناسبة  .

14/ في رأيك ماهي أهداف عملية التدريب في المؤسسة ؟ حلول لمشاكل العمل  تعديل السلوكيات والإتجاهات  إكتساب المهارات والقدرات العملية  زيادة الأداء الإنتاجي  إعداد العمال لتحمل مسؤوليات العمل

### التطوير :

15/ هل تخطط إحتياجات عملية التدريب والتطوير في المؤسسة يكون : بمعرفة القدرات الحالية والمطلوبة للعاملين  الترقية  التقييم الدوري للعمال  معرفة متطلبات إنجاز الأعمال  .

16/ كيف يتم تحديد إحتياجات التدريب والتطوير في المؤسسة ؟ وفق النتائج المتوقعة من كل عامل  نوعية وظائف العمل في المؤسسة  تحديد العمال المطلوبين للتدريب والتطوير  بمشاركة العمال  .

17/ هل تخطط إحتياجات التدريب والتطوير يؤثر في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة : نعم صحيح  ليس صحيح  أحيانا  .

18/ ماهي التغيرات التي تحاول المؤسسة تطويرها في العمال ؟ تحويل العمل الفردي إلى العمل الجماعي  تحسين وتعديل السلوك  زيادة الثقة والروح المعنوية للعاملين  المسؤولية في العمل  .

19/ حدد لنا البرنامج المناسب من التدريب والتطوير الذي تستخدمه المؤسسة : أسلوب التعامل مع العملاء والزبائن  تحسين نوعية أداء وإنجاز العمل  تنمية القدرات الجماعي  المبادرة وإتخاذ القرارات  .

20/ مارأيك في فعالية هذه البرامج من حيث تطبيق الأفراد العاملين لها في المؤسسة ؟ نعم ذات فعالية  ليست لها فعالية  .

- في حالة الإجابة بنعم ماهي فوائده : إتخاذ القرارات الصحيحة  معرفة المشاكل وإيجاد الحلول  الوصول لتحقيق الأهداف  تعلم إستعمال أساليب جديدة  تحديد المسؤوليات  .

21/ هل تواجهك صعوبات في تطوير أداء مهامك في العمل ؟ دائما  أحيانا  لا  .

- في حالة الإجابة ب دائما : لأنني لا أرغب في تطوير قدراتي  نقص الإمكانيات المادية والبشرية  عدم وضوح أهداف التطوير  عدم إهتمام الإدارة العليا بالتطوير  .

## الملاحق

أسئلة المحور الثالث : بيانات التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة :

- 22/ في رأيك هل أنت راضي على عملية تدريبك وتطوير قدراتك ؟ نعم راضي  غير راضي  نوعا ما
- في حالة الإجابة بنعم لأن الرضي على عملية التدريب والتطوير يحقق : زيادة في إمكانيات العاملين  زيادة في رغبة العاملين للعمل  إطلاع العاملين على مهامهم ومسؤولياتهم  زيادة الإنتاج وتحسين أداء العمال
- 23/ هل أعمالكم التي تقومون بها في المؤسسة تكون بحرية وإستقلالية في الأداء ؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة ب لا : الرقابة الإدارية على العاملين  تطبق الإجراءات والقوانين  لا تختار أسلوب العمل  لا تختار أعضاء فريق العمل  .
- 24/ هل تعتقد بأن العمل بحرية وإستقلالية يؤثر على العاملين من خلال ؟ أداء وإنجاز الأعمال  المساهمة في تحقيق النتائج  المشاركة في حل المشاكل  إتخاذ القرارات الصحيحة  التعاون مع المسؤولين والعمال
- 25/ في رأيك هل العمل الجماعي يظهر بين العمال من خلال ؟ الإجتماعات بين العمال والمسؤولين  بالمشاركة في الإقتراحات والأفكار والمبادرات  تبادل المعلومات  إنشاء فرق العمل جماعية  .
- 26/ هل تحب المشاركة في فريق العمل ؟ نعم  لا  .
- في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى : التفاهم والتعاون  تحديد المهام  تقليص الجهد والوقت  أداء الأعمال  العلاقات الإنسانية في العمل  .
- في حالة الإجابة ب لا : لأن الإدارة تختار أعضاء فريق العمل  لأنني لا أهتم بالعمل مع المجموعة  مشاكل العمل والإشراف الجماعي  عدم تحديد المهام والمسؤوليات  .
- 27/ كيف يتم إتخاذ القرارات الجماعية في العمل ؟ بإشراك جميع العمال  أعضاء الفريق  بالخبرة والتجربة  المكانة والمنصب الوظيفي  بحسب المسؤولية والمهام  .
- 28/ كيف تستفيد من العمل الجماعي في فريق العمل ؟
- تحسين الأداء الجماعي والفردى للعمال  المشاركة في إتخاذ القرارات الصحيحة جماعيا  تحمل نتائج العمل جماعيا  توزيع أعباء العمل  بناء علاقات مهنية جماعية
- 29/ هل المؤسسة تقوم بعملية تفويض الصلاحيات والسلطة للعمال ؟ نعم  لا  أحيانا
- 30/ ماهو نوع التفويض ؟ كل الصلاحيات  تفويض التوقيع والإمضاء

## الملاحق

- تفويض المنصب الوظيفي  تفويض الإشراف على العمل  تفويض حل المشاكل وإتخاذ القرارات
- 31/ من المسؤول عن عملية التفويض داخل المؤسسة؟ المدير  رؤساء المصالح والأقسام  المشرفين على مجموعات العمل  العمال مع بعضهم البعض .
- 32/ ماذا يعني لك التفويض في المؤسسة؟ ثقة الإدارة العليا والمسؤولين  الخبرة والأقدمية  الكفاءة في أداء المهام وإنجازها  حرية ومسؤولية أداء الأعمال .
- 33/ في حالة تفويضك من طرف المؤسسة تحتاج صلاحيات أكبر وأكثر  تعتمد على نفسك  تستشير العمال ومسؤوليك في العمل  لا تهتم بالتفويض  تؤدي عملك على حسب تفويضك
- 34/ في رأيك كيف يتم تقدير جهودك ومكافئة أداء عملكم؟ بالتفويض  بالحرية و الإستقلالية  بالإدارة الذاتية في فريق العمل  بالمشاركة في حل المشاكل وإتخاذ القرارات  بالثقة من طرف الإدارة .

### أسئلة المحور الرابع : بيانات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة :

- 35/ تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية من أجل : فاعلية وكفاءة العمليات  جودة المنتج وتميزه  كسب ثقة الزبائن والمتعاملين  المنافسة وضمان مكانة المؤسسة .
- 36/ في رأيك هل تؤدي هذه الوسائل التكنولوجية إلى : زيادة الإنتاج  سرعة الأداء وإنجاز المهام  تقليص التكلفة، الجهد والوقت .
- 37/ هل تعتقد بأن إستخدام تكنولوجيا المعلومات من الضروريات الأساسية في العمل؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه الوسائل : آلات ومعدات عمل  وسائل تواصل وإتصال .
- أخري أذكرها :

- 38/ هل العلاقة بين إستخدامك لتكنولوجيا المعلومات ومهام عملك تتمثل في ؟ تطوير قدراتكم لإستخدام شبكة المعلومات والإتصالات  التحكم في الإتصال ونقل البيانات والمعلومات  معرفة تدفق المعلومات وتوفيرها للعمالين .
- 39/ هل تحتاج من إدارة المؤسسة معلومات لإنجاز أعمالكم؟ نعم  لا .



## الملاحق

- في حالة الإجابة بنعم : ما نوعية هذه المعلومات ؟ معلومات عامة  إجراءات وقوانين  معلومات  
ضرورية لأداء العمل وإنجازه  معلومات لحل المشاكل وإتخاذ القرارات السليمة  معلومات حول علاقات العمل  
بين العمال والمسؤولين بالمؤسسة .

40/ في رأيك هل تساعدك المعلومات المستخدمة في العمل ؟ نعم تساعدني  لا تساعدني   
نوعا ما .

41/ المعلومات المتوفرة تتحصلون عليها من خلال : فرق العمل  الوثائق والبيانات  المسؤولين   
الإتصال بكم بالهاتف ووسائل التواصل الأخرى  بالإعلانات الرسمية وغير الرسمية .

42/ هل تتوفر المؤسسة على عمال لهم مهارات مهنية عالية ؟ نعم  لا .

- في حالة الإجابة بنعم : فيما تمثل هذه المهارات ؟ المهارات المتعلقة بالمشاركة في العمل  مهارة التأقلم

والتكيف مع المتغيرات  مهارة الإتقان وسرعة الإنجاز في العمل  مهارات عامة مشتركة بين العمال

43/ من خلال عملك في المؤسسة هل المهارة والخبرة إكتسبتها بفضل : علاقاتك مع العمال والمسؤولين

العمل الجماعي  قدراتي ومهاراتي العملية في العمل  مواجهة المشاكل والصعوبات  بالتدريب والتطوير  
.

44/ في رأيك إكتساب المهارة المهنية من أجل ؟ الحصول على الترقية في مناصبي الوظيفي  تكوين علاقات عمل

جديدة  الزيادة في مهامتي ومسؤولياتي  من أجل مكانتي بين العمال  إستفادة المؤسسة من خدماتي .

45/ فيما تستخدم مهارتك المهنية ؟ تقديم الأراء والإقتراحات  المبادرة في العمل  تحمل المسؤوليات

مساعدة العمال الأخرين  تقديم أفضل عمل وأداء ممكن .

46/ هل مؤسستكم تهتم بمشاركة العاملين في نشر الخبرات والمهارات العملية من خلال : معرفة أراء العمال

تنمية المعارف الشخصية  تحسين وتطوير العمل .

47/ في رأيك هل يساهم التدريب والتطوير في تعلم العاملين بالمؤسسة؟ تعلم كيفية إستخدام المعدات والآلات

تطبيق طريقة أداء العمل بشكل جيد  التنسيق بين العمليات فاعلية وكفاءة وإبتكار ، وتكاملها في أقسام

المؤسسة  الإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في محيط العمل وبيئته .

48/ في رأيك كيف يتم إدارة وتوثيق خبرات ومهارات العاملين في المؤسسة ؟ تستخدم الملفات والأرشيف الورقي

لتسجيل أنشطة العمل  تستخدم مجموعة من النشرات والتقارير الداخلية عن أداء العمال  جميع الأقسام

## الملاحق

والوحدات مرتبطة بشبكة بيانات ومعلومات إلكترونية  تقوم دائما بتحديث البيانات والمعلومات الإلكترونية   
يوجد متخصصين في صيانة الأجهزة والوسائل والمعدات .

49/ في رأيك هل متابعة تطبيق الأفكار الجديدة يؤدي لإيجاد حلول لمشاكل العمل المختلفة بالمؤسسة :

بتغيير أسلوب العمل الروتيني  بتصحيح أخطاء العمل  بتوجيه سلوك إيجابي للعاملين

50/ هل المؤسسة تهتم بمتابعة تطبيق الأفكار الجديدة ؟ تشجيع العمال على الإبداع الفكري  الدمج بين

الأفكار المختلفة  مناقشة الأفكار وتوضيحها  تقييم الأفكار لتحديد قابليتها للتنفيذ  الإطلاع على

المستجدات من الأفكار .

51/ هل يؤدي تحويل خبرة ومهارة ومعلومات معرفة العاملين الضمنية والصريحة إلى :

إمتلاك المعرفة  تطبيق المعرفة  إبتكار المعرفة .

52/ المؤسسة تستخدم تطبيق إدارة معرفة الزبائن من أجل : تقديم سلع وخدمات جديدة للمتعاملين  بإجراء

تحسينات على السلع والخدمات  بمعرفة الآراء التي تفيدكم في عملية الإنتاج  بتوفير بيانات ومعلومات عن

المنتج للمستهفيدين .

53/ في الأخير تستطيع أن تقدم إضافاتك و إقتراحاتك لإدارة المؤسسة والعاملين معك

.....

.....

.....







ساعات العمل الإضافية المعتمدة للفترة من \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ م إلى \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ م  
**Authorized Overtime Hours For Period From \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ to \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

<b>Position</b>	الوظيفة	<b>No</b>	الرقم	<b>Name:</b>	الاسم:
_____	_____	_____	_____	_____	_____

**This form should be forward to Personnel Dept. before 22<sup>nd</sup> of each month.**

يجب أن يسلم هذا النموذج بعد مصادقة صاحب الصلاحية عليه إلى قسم الموارد البشرية قبل يوم 22 من كل شهر ميلادي .

التاريخ Date	الساعات Hours	أسباب العمل الإضافي Reasons of Overtime	التاريخ Date	الساعات Hours	أسباب العمل الإضافي Reasons of Overtime	
1			17			
2			18			
3			19			
4			20			
5			21			
6			22			
7			23			
8			24			
9			25			
1			26			
11			27			
12			28			
13			29			
14			30			
15			31			
16						
إجمالي ساعات العمل الإضافي المعتمدة عن الشهر وتكلفتها <b>Approved Overtime hours for the month &amp; It's Cost</b>			<b>In Number</b>	رقماً	<b>In Words</b>	كتابة
			_____	_____	_____	_____

<b>Approved</b>	يعتمد	<b>Division Mgt. App.</b>	اعتماد مدير القسم	<b>Employee's Sign.</b>	توقيع الموظف
_____	_____	_____	_____	_____	_____

- نسخة لقسم الأجور للمحاسبة .

- نسخة مدير قسم الموارد البشرية للإطلاع .

المؤسسة العمومية الجزائرية للصناعات النسيجية

**COTO- SUD** قطنيات الجنوب بالأغواط

طلب أمر صيانة

**MAINTENAN CE REQUISITION**

التاريخ : / / 2020 م

قسم / إدارة الموارد البشرية .

قسم الصيانة .

تحية طيبة وبعد .

نحن بحاجة لخدمات فريق الصيانة لإنجاز التالي بقسم / \_\_\_\_\_

رقم	بيان	ملاحظات
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**الموافقات المطلوبة**

مسؤول المخزن والعتاد	مسؤول الصيانة	مدير القسم المعني
		الإسم : _____ التوقيع : .....

**نموذج مراجعة فترة التجربة**  
PROBATIONARY REVIEW FORM

التاريخ : \_\_\_ / \_\_\_ / 2020م

**EMPLOYEE NAME :** اسم الموظف : **EMP. NO.:** رقم الموظف :  
**HIRE DATE** : **DEPT.** الإدارة :  
**1<sup>ST</sup> REVIEW**  المراجعة الأولى **2<sup>ND</sup> REVIEW**  المراجعة الثانية **3<sup>RD</sup> REVIEW**  المراجعة الثالثة

RATING FACTORS عناصر التقييم	ممتاز OUTSTANDING	يتجاوز التوقعات EXCEEDS EXPECTATIONS	يفي بالتوقعات MEETS EXPECTATIONS	لا يفي بالتوقعات DOES NOT MEET EXPECTATIONS
<b>ATTENDANCE</b> (PUNCTUAL & OVERALL ATTENDANCE) المواعيد ( الدقة بالمواعيد وخاصة الحضور والانصراف )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TEAM WORK</b> (WILLINGNESS TO CONTRIBUTE/WORK WITH OTHERS, AS APPEOPRIATE) العمل بروح الفريق (الرغبة في المساهمة / العمل مع الآخرين)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SKILLS</b> (DEMONSTRATED PRACTICAL/TECHNICAL SKILLS REQUIRED FOR JOB) المهارة ( لديه المهارة العملية / الفنية المطلوبة للعمل )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>QUALITY OF WORK</b> (ACCURACY, THOROUGHNESS, ACCEPTABILITY OF WORK) جودة العمل ( الدقة ، إتقان العمل ، ندى تقبله للعمل )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PRODUCTIVITY</b> (QUANTITY/EFFICIENCY OF WORK IN SPECIFIED PERIOD OF TIME) الإنتاجية ( كمية العمل / فعالية العمل خلال فترة محددة من الوقت )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RELIABILITY</b> (TASK COMPLETION & FOLLOW UP) الاعتمادية ( إنجاز العمل والمتابعة )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INITIATIVE</b> (SELF STARTER / MOTIVATED) المبادرة ( دافع ذاتي للعمل )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PERSONAL APPEARANCE</b> (PROFESSIONAL OR APPROPRIATE DRESS, CLEANLINESS) المظهر الشخصي ( الظهور بمظهر لائق وعملي )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CUSTOMER SERVICE</b> (COOPERATE WORK & COMMUNICATE WITH CUSTOMERS) خدمة العملاء ( التعاون وإجادة التخاطب مع العملاء )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>OVERALL PERFORMANCE</b> التقييم العام للأداء	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Retain employee's services**  الاحتفاظ بخدمات الموظف **Hold for further review**  بحاجة إلى مراجعة أخرى

**Terminate employee's services**  إنهاء خدمات الموظف

**Description of Areas needing improvement (attach more pages if needed)** وصف المجالات التي تحتاج لتحسين (أرفق المزيد من الصفحات في حالة الحاجة)

**Suggestions for improvement**

اقتراحات لتحسين الأداء :

**Name and Signature of Evaluato**

**Date** التاريخ

**Sign. Of Dept./Sec. Manager**

**Date** التاريخ

اسم وتوقيع المقيم

توقيع مدير الإدارة / القسم

**Distribution :** original to Personnel & Administration Manager, copy to Employee's file and Department /Section Manager

للإطلاع : نسخة لمدير قسم الموارد البشرية ، نسخة لملف الموظف / نسخة لمدير القسم



### الملخص :

دراسة موضوع تنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية يهدف لفهم وتفسير متطلبات تنمية الموارد البشرية التي تعتمد على التدريب والتطوير لتحقيق تمكين إدارة المعرفة من أجل الرفع من قدراتها التنظيمية ومهارات عمالها، وعليه فإن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى إهتمامها بالعنصر البشري، وبالتالي المحافظة على مكانتها وموقعها التنافسي بفضل قوة عمالها وإستقرارهم وإدراكهم لمهامهم ومسؤولياتهم المهنية والوظيفية في المؤسسة، فإعتمدنا بذلك على المنهج الوصفي للإحاطة بإشكالية الدراسة وصياغة تساؤلاتها وتحديد فرضياتها تحديد كاملا للموضوع ، مع إظهار مجتمع البحث وخصائص عينته التي تم تطبيقها وتتمثل في إختيار العينة العشوائية التطبيقية وإختيار الأدوات المنهجية الملائمة للدراسة والتي تساعد على تحقيق أهداف البحث والتي منها الملاحظة والمقابلة والإستمارة، ومنه قمنا بتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بأبعاد ومؤشرات ومحاور ومفاهيم الدراسة بدقة وتحديدها، وبالتالي القيام بتحليل البيانات وتفسيرها كخطوة أولية تؤدي بنا إلى فهم الموضوع وبالتالي تؤدي بنا للوصول إلى نتائج صحيحة يمكن لنا تعميمها منهجيا شكلا ومضمونا .

الكلمات الدالة : تنمية الموارد البشرية ، التدريب وتطوير الموارد البشرية ، تمكين الموارد البشرية، إدارة المعرفة ، المؤسسة العمومية الجزائرية .

### Abstract :

The study tagged with human resource development Empowering knowledge management in the Algerian public enterprise It seeks to understand and explain the reality of human resource development in the Algerian public enterprise Therefore, the success of any organization depends on the extent of its interest in the human element In order to increase its organizational capabilities and the skills of its workers and thus maintain its competitive position and position thanks to the strength of its workers, their stability, and their awareness of their professional and functional tasks and responsibilities in the organization So we relied on the descriptive approach to surround the problem of the study, formulate its questions and define its hypotheses to fully define the topic, while showing the research community and the characteristics of the stratified random study sample. And choosing the appropriate methodological tools for the study that help achieve the objectives of the research, including observation, interview and questionnaire, and from it we collected data and information related to the dimensions, indicators, axes and concepts of the study accurately and defined, and thus carry out the analysis and interpretation of the data as an initial step that leads to reaching results.

**Key words: human resource development, training and human resource development, staff empowerment, knowledge management, Algerian public institution.**