

قسم علوم التسيير
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

إعداد الطالب:

عادل بومجان

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ صالح مفتاح
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الحميد غوفي
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ علي رحال
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الحميد برحومة
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ نعيمة يحيايوي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ -	د/ إسماعيل حجازي

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الخليل بن أحمد: ”الرجال أربعة،

رجل يدري ويدري أنه يدري فذلك عالم فاتبعوه،

و رجل يدري ولا يدري أنه يدري فذلك نائم فأيقظوه،

ورجل لا يدري ويدري أنه لا يدري فذلك مسترشد فأرشدوه،

و رجل لا يدري أنه لا يدري فذلك جاهل فإرفضوه“

أبو حامد الغزالي إحياء علوم الدين

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى الوالدين الكريمين اللذين وسعت دعواتهما في كل خطوة أخطوها

أمي الغالية و أبي العزيز بارك الله في عمرهما

إلى زوجتي و أبنائي حفظهم الله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أهلي و أحبائي

إلى جميع أصدقائي و زملائي

إلى كل من شق دربه نحو طلب العلم.

إلى من فضلهم الله بالعلم، و نوروا لنا طريق التعلم أساتذتنا الأفاضل.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر و عرفان

نحمد الله تعالى و نشكره على توفيقه لنا لإعداد هذه الرسالة ، ونسأله سبحانه أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم .

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذين الفاضلين الأستاذ الدكتور: عبد الناصر موسى والأستاذ الدكتور: عبد الحميد غوفي الذين لم يدخرا أي جهدا في مساعدتنا، وتقديمهما التوجيهات و النصح، وعلى صبرهما فنعم الأستاذين، فجزاهما الله عني كل خير وبارك لهما في علمهما وعمرهما.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى جميع الأساتذة الذين سهروا على تربيتنا و تعليمنا طيلة مسيرتنا التعليمية، وإلى جميع زملائي الأساتذة على مساعدتهم و دعمهم لنا و أخص بالذكر إسماعيل ،عبد السميع ، عيسى ، رشيد ،عادل عشي ، لحسن ، جوهرة، و شكر خاص للدكتور محمد قريشي...

وإلى كافة إدارات ومسؤولي وعمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ،على تعاونهم معنا سيما :

-السيد :مخلوف يزيد رئيس دائرة المستخدمين و التكوين.

السيدة : دليلة بركان مسؤول مكتب التكوين.

السيد : نصرالدين حوحو رئيس مصلحة سلسلةالإمداد.

السيد : نذير قويزي مسؤول مصلحة التسويق.

السيد : الياس عوبيد مسؤول المنظومة و الطرائق- خصائص الكوابل - .

السيد : محمد كريم مسؤول الجودة.

و إلى كل من شجعنا بالكلمة الطيبة، أقول لهم شكرا جزيلا.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين و هما التمكين الإداري و إدارة المعرفة ، و التطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن ، و الممثلة في منظور النمو و التعلم ، و منظور العمليات الداخلية ، و العملاء ، و المنظور المالي .

و لتحقيق أهداف الدراسة ، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا، و كان من أهم النتائج المتوصل إليها :

- إن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة ، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا .
- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة .

و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها :

العمل على فهم و إدراك فلسفة و مضامين التمكين الإداري، و مراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية و المعنوية ، و كذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال، و بتفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار ، و بفرق العمل و بالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري ، و العمل على تطبيق ممارسات و عمليات إدارة المعرفة و توفير مناخ تنظيمي ملائم ، و تنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، التمكين الإداري ، إدارة المعرفة ، تأهيل الموارد البشرية ، أداء المؤسسة ، بطاقة الأداء المتوازن ، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - فرع جنرال كابل - .

Résumé:

Cette étude vise à déterminer l'impact de l'habilitation des ressources humaines sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, et ce à travers deux nouvelles approches qui sont l'« administrative empowerment » et la gestion des connaissances. Elle vise également à aborder le sujet de la performance de l'organisation du point de vue de la « Balanced Scorecard » dont les éléments sont : l'apprentissage, les processus internes, les clients et la perspective financière..

Et pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire était élaboré afin d'identifier les perceptions des cadres de l'entreprise des industries des câbles filiale de General Câbles – Biskra- dans le but de l'habilitation des ressources humaines ainsi que son impact sur l'amélioration de la performance, d'où la recherche portait sur un échantillon de 143 cadres.

Dans ce qui suit les plus importants résultats obtenus:

- Le niveau de cognition des cadres et responsables de l'organisation quant aux dimensions de l'habilitation était modéré. Ce même niveau concernant la performance de l'organisation était également moyen.
- Il ya un effet statistiquement significatif pour l'habilitation des ressources humaines sur l'amélioration de la performance de l'organisation.

L'étude nous présente un certain nombre de recommandations, notamment:

La compréhension et la réalisation de la philosophie de l'« administrative empowerment », en prenant en considération ses dimensions comme la motivation à travers la révision des motivations matériels et moraux ainsi que le processus de formation en conformité avec les besoins de la formation, et l'intéressement à la communication, la délégation de pouvoirs et la participation à la prise de décision, et les équipes de travail et de la confiance entre les individus comme une philosophie d'« empowerment », de veiller sur l'application des pratiques et des processus de la gestion des connaissances, et de procurer un climat organisationnel approprié, ainsi que des règlements souples adaptables avec les nouvelles politiques des ressources humaines.

Mots-clés: les ressources humaines, administrative empowerment , la gestion des connaissances, l'habilitation des ressources humaines, la performance de l'entreprise, le Balanced Scorecard ou le tableau de bord prospectif, l'entreprise des industries des câble filiale de General Câbles – Biskra-.

Abstract:

This study aims to determine the impact of the empowerment of human resources on improving the performance of the organization, and this through two new approaches that are the "administrative empowerment" and knowledge management. It also aims to tackle the subject of the performance of the organization from the perspective of the "Balanced Scorecard" whose elements are: learning, internal processes, customers and financial perspective.

And to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to identify the perceptions of Cables industrie Enterprise- Biskra in the aim of empowering human resources and its impact on improving the performance, where the research involved a sample of 143 responsables.

The most important results are:

- The cognition level of the leaders of the organization regarding the dimensions of empowerment was moderate. This same level concerning the performance of the organization was also moderate.
- There is a statistically significant effect for the empowerment of human resources on improving the performance of the organization.

The study presents a number of recommendations, especially:

The understanding and realization of the philosophy of "administrative empowerment", taking into account its dimensions as motivation by reviewing the material and moral motivations and the training process in accordance with the requirements of the training, and profit sharing to communication, delegation of authority and participation in decision making, and working teams and trust between individuals as a philosophy of "empowerment" to watch over the implementation of practices and the process of knowledge management, and to provide an appropriate organizational climate, and flexible rules adapted to the new human resources policies.

Keywords: human resources, administrative empowerment, knowledge, knowledge management, empowerment of human resources, organizational performance, the Balanced Scorecard, Cable Production Enterprise- Biskra-.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
III -I	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الاختصارات
III	قائمة الملاحق
أ---ل	مقدمة
1	الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية
2	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
2	1. تعريف الموارد البشرية
5	2. تعريف إدارة الموارد البشرية
6	3. مسميات ووظيفة إدارة الوارد البشرية
8	المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية
10	1. بداية نشأة و ظهور وظيفة الأفراد (1914-1945)
13	2. المرحلة الثانية تطور وظيفة الأفراد.
16	3. مرحلة احترافية الموارد البشرية و التحول من وظيفة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
17	4. المرحلة الحالية و التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية
18	المبحث الثاني: الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية .
18	المطلب الأول: المقاربة الظرفية لإدارة الموارد البشرية .
21	المطلب الثاني: التحديات الكبرى مع بداية القرن الواحد والعشرون
27	المطلب الثالث: المنطقيات و الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
27	1. الشخصنة .
28	2. التكيف والتأقلم .
28	3. التعبئة.
28	4. التفكير المسبق.
29	5. التشارك .
30	المبحث الثالث: تأهيل الموارد البشرية .
30	المطلب الأول: تعريف التأهيل في المجال الاقتصادي .
34	المطلب الثاني: تأهيل ، تنمية الموارد البشرية

38	المطلب الثالث: التنمية الإدارية - التطوير الإداري-
40	المطلب الرابع: عوامل مؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير
42	خلاصة الفصل الأول.
43	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازن.
44	المبحث الأول: ماهية الاداء.
44	المطلب الأول: مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه.
44	1.الأداء لغة.
44	2.الأداء اصطلاحا .
47	3. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.
47	المطلب الثاني: مصطلحات ذات العلاقة بالأداء
48	1. الكفاءة .
48	2.الفعالية.
49	3. التنافسية.
50	4. الإنتاجية.
50	5.الملاءمة.
51	المطلب الثالث: أنواع الأداء .
51	1. حسب معيار الشمولية
52	2. حسب معيار الطبيعة
52	3. حسب معيار المصدر
53	4. حسب المعيار الوظيفي
55	5. تصنيف الأداء حسب مستويات التسيير
56	المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة .
56	المطلب الأول: قياس الأداء
57	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة
58	المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس الأداء
58	1. تعريف المؤشر
60	2. تصنيف مقاييس الأداء
61	3. خصائص المؤشرات أو المقاييس
61	4. محدودية المقاييس المالية وضرورة تكامل مقاييس الأداء
64	المبحث الثالث: قيادة الأداء ومقارباته.
64	المطلب الأول: قيادة الأداء
67	المطلب الثاني: النشاط والعملية وسلسلة القيمة بالنسبة لقيادة الأداء
68	المطلب الثالث: نماذج قيادة الأداء وأدواتها

68	1. بطاقة الأداء المتوازن أو جدول القيادة الإستراتيجي
69	2. نموذج القيادة أو الملاحه لـ : le navigateur skandia
70	3. نموذج التقييم الوظيفي : le modèle dévaluation fonctionnelle
71	المبحث الرابع: مفاهيم أساسية لبطاقة الأداء المتوازن .
71	المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
75	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن-BSC - كأداة للقياس
77	المطلب الثالث: فكرة التوازن في بطاقة التقييم
78	المطلب الرابع:أهمية بطاقة الأداء المتوازن
79	المبحث الخامس: منظورات بطاقة الأداء المتوازن .
79	المطلب الأول: المنظور المالي
85	المطلب الثاني: منظور العملاء
92	المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية
96	المطلب الرابع:منظور النمو والتعلم
105	خلاصة الفصل الثاني
106	الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة .
107	المبحث الأول: نماذج تحسين الأداء ومقارباته .
107	المطلب الأول: نماذج تحسين الأداء
108	1. النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء
110	2. النماذج التشخيصية
114	3. نماذج العمليات
115	المطلب الثاني: مقاربات إدارة الأداء الحديثة .
115	1. مقارنة تمكين العاملين
115	2. مدخل إعادة الهندسة
116	3. مقارنة إدارة الجودة الشاملة
117	4. مقارنة المقارنة المرجعية
119	المبحث الثاني:التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية .
119	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
119	1. 1. لفضة التمكين في القرآن الكريم
119	2. التمكين لغة و اصطلاحا
123	3.اتجاهات التمكين الإداري.
124	4. مبادئ التمكين الإداري
125	المطلب الثاني: أهمية التمكين و معوقاته.
125	1. فوائد التمكين و أهميته

127	2. معوقات التمكين الإداري
128	3. الخصائص التي تدعم و تعزز التمكين الإداري للعاملين
129	المطلب الثالث: أبعاد ودعائم التمكين الإداري
133	المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لتأهيل الموارد البشرية .
133	المطلب الأول: ماهية المعرفة
133	1. مفهوم المعرفة
134	2. المعاني الإجرائية للمعرفة - البيانات، المعلومات ، المعرفة ، الحكمة -
138	3. هرمية المعرفة
142	4. خصائص المعرفة
142	5. تصنيفات المعرفة
150	6. أهمية المعرفة
151	المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول إدارة المعرفة
152	1. تعريف إدارة المعرفة
155	2. متطلبات إدارة المعرفة
161	3. مدخل إدارة المعرفة
162	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها
162	1. أهمية إدارة المعرفة .
164	2. أهداف إدارة المعرفة
165	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة
166	1. تشخيص وتوليد المعرفة
174	2. خزن المعرفة
174	3. المشاركة في المعرفة وتحويلها
176	4. تطبيق المعرفة
178	المبحث الرابع: العلاقة بين سبل تأهيل الموارد البشرية و أداء المؤسسة.
180	المطلب الأول: العلاقة بين التمكين الإداري و أداء المؤسسة
180	1. التمكين الإداري و أداء المؤسسة
183	2. التمكين والتعلم وعلاقتهما بالأداء
187	3. العلاقة بين التدريب والأداء
189	4. العلاقة بين التحفيز و محددات الأداء:
190	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة
191	1. العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع - كمحددة أساسية من محددات الأداء -
199	2. العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة
199	3. المعرفة والأداء المتميز

201	4. الاستثمار في الأصول الفكرية - إدارة المعرفة - وعلاقته بأداء المؤسسة
204	5. التشارك في المعرفة والتعلم التنظيمي وعلاقتهما بالأداء
205	6. العلاقة بين إدارة المعرفة والقيمة
209	7. إنتاجية العمل المعرفي وعلاقته بالأداء
212	خلاصة الفصل الثالث.
213	الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة
214	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة -
214	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و نشاطها
216	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
218	المطلب الثالث: النشاط الاستغلالي في المؤسسة و منتجاتها.
220	المطلب الرابع : تشخيص بعض جوانب الأداء في المؤسسة.
220	1. تشخيص الوضعية المالية.
222	2. تشخيص الإنتاج في المؤسسة
225	3. الوقوف على بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية
228	4. الوقوف على الأهداف المسطرة في سنة 2013
230	المبحث الثاني: منهجية الدراسة .
230	المطلب الأول : أداة البحث ، و مجتمع وعينة الدراسة .
230	1. مصادر جمع بيانات الدراسة
230	2. أداة البحث
231	3. مجتمع وعينة البحث
232	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و صدق وثبات الاستبانة.
232	1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
233	2. صدق وثبات الاستبانة.
235	المبحث الثالث : تقييم متغيرات الدراسة و تفسير النتائج.
235	المطلب الأول : خصائص و وصف عينة الدراسة
236	المطلب الثاني : عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
236	1. اختبار التوزيع الطبيعي
237	2. نتائج تقييم متغيرات الدراسة.
237	1-2 . تحليل اتجاهات الأفراد نحو تأهيل الموارد البشرية
237	أولا: تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى إدراك التمكين الإداري.

241	ثانيا: تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى إدراك إدارة المعرفة.
246	2-2 . تحليل اتجاهات الأفراد نحو أداء المؤسسة .
250	3 . اختبار الفرضيات
250	أولا - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
253	ثانيا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد تأهيل الموارد البشرية المؤثرة في الأداء
254	ثالثا- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروقات في إجابات الباحثين.
254	I- اختبار الفروقات في إجابات الباحثين حول مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة
257	II- اختبار الفروقات في إجابات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة.
261	المطلب الثالث : عرض النتائج و تفسيرها
268	خلاصة الفصل الرابع
271	الخاتمة
287	قائمة المراجع
291	الملاحق

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	النظريتين المتعارضتين للفرد في المؤسسة.	1
66	القيادة من منظور التصرفات (السلوك) في مقابل الموارد	2
81	دورة حياة المؤسسة وأبعادها المالية	3
84	المحاور الإستراتيجية المالية	4
89	الأجزاء المستهدفة ومردودية كل جزء	5
122	التمكين في المنظمة	6
146	مصادر المعارف حسب مقارنة تسيير المعرفة	7
152	بعض التعريفات لإدارة المعرفة	8
155	متطلبات ودعائم إدارة المعرفة	9
162	المقاربات الأساسية لإدارة المعرفة .	10
183	مقارنة بين الممارسات الإدارية	11
220	مجموعة من النسب المالية	12
223	تطور كمية الإنتاج (طن) خلال الفترة بين : 2010-2013.	13
224	مؤشرات الإنتاجية	14
224	نسبة الانجاز مقارنة مع المخطط من الإنتاج (بالكمية) خلال 2012	15
227	عدد الافراد خلال الفترة 2010-2013	16
228	تصنيف الأفراد خلال الفترة الممتدة بين: 2011-2013	17
229	تطور المبيعات 2010-2013	18
234	معاملات الثبات و الصدق	19
235	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	20
237	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سمرنوف).	21
238	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات التمكين الإداري .	22
241	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات ادارة المعرفة	23
246	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد تأهيل الموارد البشرية	24
247	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات أداء المؤسسة	25
250	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	26
251	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل	27

253	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لابعاد التأهيل المؤثرة في الاداء	28
254	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تأهيل الموارد البشرية حسب متغير الجنس	29
255	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تأهيل الموارد البشرية لمتغير السن	30
256	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تأهيل الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي.	31
256	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تأهيل الموارد البشرية حسب مجال الوظيفة الحالية.	32
257	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة حسب متغير سنوات الخبرة.	33
258	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى أداء المؤسسة حسب متغير الجنس.	34
258	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء المؤسسة حسب متغير السن .	35
259	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أداء المؤسسة حسب متغير المؤهل العلمي.	36
260	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء المؤسسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	37
260	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء المؤسسة حسب متغير سنوات الخبرة.	38
261	لأهم نتائج الدراسة الميدانية .	39
263	ملخص لاختبارات الفروق لمتغيرتي الدراسة	40

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	
2	المقاربة الظرفية لتسيير الموارد البشرية.	20
3	تأثير التطورات التكنولوجية والعمولة على التنافسية	24
4	الأداء من حيث التكلفة و القيمة	46
5	حلقة القيادة الإستراتيجية	56
6	الأبعاد الخمسة لنموذج القيادة Skandia	69
7	شكل لتمثيل نموذج التقييم الوظيفي	70
8	المؤشرات الأساسية لمنظور العملاء	87
9	الجودة و القيمة المنتظرة	90
10	النموذج العام (الشامل) لسلسلة إنشاء القيمة من منظور العمليات الداخلية	93
11	إطار لتقييم منظور النمو والتعلم	98
12	إعادة توجيه المهارات	101
13	نموذج لقياس معدل تغطية المناصب الإستراتيجية (نموذج للقياس).	102
14	النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه .	108
15	نموذج هندسة السلوك لـ: T.F.Gilbert	111
16	نموذج عملية تحسين الأداء لـ : Harless J.	112
17	نشر وتنفيذ الإستراتيجية عن طريق التصرفات	113
18	تصور للعلاقة بين المعرفة والحكمة وبقية العناصر المكونة لها	138
19	الحكمة في هرم المعرفة .	140
20	الأنواع الأربعة لمفهوم Ba	141
21	حركية إنشاء وتحويل المعرفة	143
22	تصنيف المعرفة في المنظمة حسب M.Grundstein	152
23	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	166
24	إنشاء وتحويل المعرفة	167
25	لولب (حلزونية) توليد المعرفة التنظيمية	170
26	عملية التشارك في المعرفة .	175
27	زيادة القيمة وتنميتها مع تطور العلاقة مع الزبون	209
28	تطور الكميات المحولة للإنتاج	223

قائمة الاختصارات		
OVAR	objectifs , vaviables d'action , responsables	طريقة لتقييم الأهداف بتحديد : الأهداف، المتغيرات، السلوك ، المسؤولين
OFFAI	objectifs , facteurs et de succès , actions , indicateurs .	طريقة لتقييم الأهداف بتحديد : الأهداف، عوامل النجاح، السلوك ، المؤشرات
OBSC	organisational balanced scorecard	بطاقة الأداء المتوازن التنظيمي
BSC	balanced scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
ISPI	the international society for performance improvement	الجمعية الدولية لتحسين الأداء
DRH	Directeurs des ressources humaines	مدراء الموارد البشرية
TQM	Total quality management	إدارة الجودة الشاملة
TBP	le tableau de bord prospectif	جدول القيادة الإستراتيجي- بطاقة الأداء المتوازن-
MEF	Le modèle d'évaluation fonctionnelle	نموذج التقييم الوظيفي
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
JPC	<i>Japan Productivity Center</i>	المركز الياباني للإنتاجية
VAE	Valeur ajoutée économique	القيمة الاقتصادية المضافة
PNUD	Programme des Nations Unies de développement	برنامج الأمم المتحدة للتنمية
ONUDI	l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
DRHD	le Développement des ressources humaines durables	التنمية المستدامة للموارد البشرية
OS	ouvrier spécialiste	العامل المتخصص
OQ	(ouvrier qualifié	العامل الكفاء (المؤهل)
AM	Agent de maîtrise	عون التحكم
UNDP	United Nations Development Programme	منظمة الأمم المتحدة للتنمية
SECI	socialization ;Externalization ; Combination ; Internalization	الاجمعة ، الاخرجة ، الدمج ، الادخلة
BCG	boston consulting group	مجموعة الاستشارات بوستن
TSE	le temps jusqu'au seuil d'équilibre	الوقت اللازم لتحقيق عتبة التوازن
KVA	Knowledge Value added	قيمة المعرفة المضافة
R.O.K	Return on knowledge	العائد على المعرفة

CRM	Customer relationship management/ La gestion de la relation client (GRC)	إدارة علاقات الزبون
D.U.E	délai d'utilisation des équipements	أجال و وقت استخدام التجهيزات
G.R.H (M.R.H)	Gestion(Management) des ressources humaines	إدارة الموارد البشرية -تسيير-
PPP	Projets Professionnels Personnels	مشاريع مهنية فردية
PIF	Plans Individuels de Formation	مخططات التكوين الفردية
BPP	Bilans Professionnels Personnalisés	الميزانية الاحترافية الشخصية
SGP	société de gestion de participation	شركة مساهمات الدولة
HOMELEC	Holding public Mécanique et Electrique	المؤسسة العمومية القابضة - الميكانيك و الكهرباء-
EP.E	entreprise public économique	مؤسسة عمومية اقتصادية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية

قائمة الملاحق	
الرقم	الملحق
1	استبانة البحث
2	قائمة محكمي الاستبانة
3	الميزانية المالية لسنة 2009
4	حساب النتائج لسنة 2009
5	الميزانية المالية لسنة 2010
6	حساب النتائج لسنة 2010
7	الميزانية المالية لسنة 2011
8	حساب النتائج لسنة 2011
9	الاهداف المسطرة في 2013

مقدمة

أدركت المنظمات حقيقة جوهرية وهي أن القيمة الأساسية المحددة لها تستند على نوعية مواردها البشرية، ومدى كفاءتهم وعلى المعارف التي يمتلكونها ، فلا توجد قوة أو ثروة كالأفراد* ، وأن أصولها الفكرية و رأسمالها الفكري هو من يحدد تنافسيتها أكثر من امتلاكها للأصول المادية، خاصة في ظل التحولات التي نعيشها عموما بالنسبة لجميع الميادين ، سيما المرتبطة أكثر بالجانب الاقتصادي ، وما ميزها من تنافسية شديدة بين المؤسسات ، فامتلاك هذه الأخيرة للقدرات الفكرية المتميزة ، يمكنها من التفوق وتعزيز أدائها وتحسينه أكثر .

فمنذ الثمانينات من القرن الماضي ، شهد الفكر التسييري تطورا كبيرا بالنسبة لمختلف ميادينه وتخصصاته ، سيما التي مست أكثر إدارة الموارد البشرية ، وتزامنها مع التوجهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية ، فتبنت المنظمات مقاربات حديثة أكدت على مدى مكانة وأهمية مواردها البشرية ، والتي أصبح ينظر إليها على أنها المحدد و العامل الأساس لتنافسية المؤسسة ، وأنها المصدر الحقيقي للمزايا التنافسية ، فتغيرت النظرة إلى الأفراد من كونهم مصدر للتكاليف (المقاربة التقليدية) إلى اعتبارهم كموارد و أصول جوهرية ، هذا ما شكل منعرجا حاسما في تبني مقاربة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كما فرض عليها إيجاد ممارسات تسييرية و سياسات حديثة لمواردها البشرية ، أين تم اعتبار جميع المدراء والمسيرين في المؤسسات بمثابة مسيرين للموارد البشرية ، وتزايد هذا الاهتمام أكثر في ظل المرحلة الحالية التي سميت باقتصاد المعرفة ، أين أصبح التنافس بين المنظمات عموما وبين المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص تنافسا معرفيا ، وكذا على مدى امتلاكها للكفاءات (المهارات) ، والمعارف والخبرات، فظهرت مقاربات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تؤكد على مدى مكانتها واعتبارها كموارد تنافسية محددة للأداء المتميز للمؤسسات ، وتجلت هذه المقاربات في المقاربة المبنية على الموارد* (RBV) لـ Wernerfelt والتي أكد فيها أن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ، وتحقيق التفوق التنافسي لا يتعلق فقط بالمحيط الخارجي للمؤسسة والمتغيرات التي تحكمه ، بقدر ما تمتلكه من موارد داخلية ، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند بناء إستراتيجيتها ، حيث صنف هذه الموارد إلى موارد منظورة (ملموسة)، وأخرى غير منظورة (غير ملموسة)، هذه الأخيرة التي أعطي لها أهمية كبيرة في تحليله لتحقيق التفوق التنافسي ، لتتماشى أكثر هذه المقاربة مع المقاربتين اللتين جاءتا بعدها والمثلتين في المقاربة المبنية على الكفاءات(CBV)، وكذا المقاربة المبنية على المعرفة(KBV) ، هذه المقاربات عموما ، أعطت توجهها استراتيجيا للمؤسسات وفي كيفية رصد أهدافها الإستراتيجية في شكل مجموعة من التصرفات والسلوكات ، تماشيا بما

* Il n'est de richesse ni de force que d'hommes (Jean BODIN)

* RBV :Ressource- based view, CBV : competencies- based view, KBV :knowledge -based view

تمتلكه من موارد، خاصة الموارد الفكرية و المشكلة لرأسها الفكري (البشري، التنظيمي، العلائقي)، ومدى أهميتها في تحقيق التفوق في الأداء.

في ظل هذه التطورات الحديثة، أدرك الممارسون والباحثون الأهمية المتزايدة للأفراد، ومدى تأثير سلوكياتهم واستعداداتهم على أداء المؤسسة، لذلك أكدت العديد من الدراسات على ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها، وتطويرها وتأهيلها أكثر تماشياً مع التحولات والتحديات التي صاحبها، هذا ما فرض على الباحثين في مجال العلوم السلوكية - الاجتماع وعلم النفس - وكذا الممارسين والباحثين في العلوم الإدارية على ضرورة تبني أساليب وممارسات تسييرية حديثة، سيما التي تعنى بإدارة مواردها البشرية من أجل تطويرها وتأهيلها أكثر مع هذه المستجدات. فتعزيز التعاون بين الأفراد، التشارك فيما بينهم (من حيث التوجه الفكري والاتصال، التشارك المعرفي، المشاركة في السلطة وتفويضها) تشجيع المبادرة والإبداع، تعنية الأفراد، منح صلاحيات أوسع للأفراد، التوجه بفرق العمل، تشجيع الرقابة الذاتية والثقة، والعمل على اكتساب المهارات، تطويرها والحفاظ عليها، وإدارة معارفهم ورسمتها، التوجه نحو تبني التنظيمات المرنة والمسطحة، إشراك الأفراد أكثر في اتخاذ القرار، مراعاة توجهات وانتظارات الأفراد بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتحفيزهم، هي بمثابة ممارسات وسياسات جديدة وجب أخذها بعين الاعتبار لتأهيل الموارد البشرية وتطويرها أكثر، في هذا الإطار أكد العديد من الباحثين على مدى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة وتحقيق الأداء المتفوق كـ¹: Huselid, Barrant, Didier Guerrero, Igalens, Becher et al. كما وجد أن المنظمات التي تحقق مستويات عالية من الأداء، يكون لديها علاقات إيجابية مع الأفراد العاملين، وفي مدى تعنيهم وتعبئتهم لتحقيق أهدافها.

في ظل التوجه نحو المنظمات الممكنة والمتعلمة، تبني المديرون أساليب تسييرية حديثة أكدت على ضرورة تأهيل مواردها البشرية وتطويرها، على اعتبار أن التأهيل عموماً - في الميدان الاقتصادي - ينظر إليه كأداة لتطوير وتحسين تنافسية المؤسسة وأدائها، وما يتطلبه من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والممارسات والأساليب التسييرية، في عمليات الإنتاج وكذا محيط المؤسسة، كما ينظر إلى التأهيل كعملية ضمن عملية مستمرة ومتواصلة للتعليم والتصور، بهدف اكتساب قدرات وتصورات جديدة، وكذا طرق وأساليب تسييرية

¹Dominique DUGUAY. Pratiques de gestion des ressources humaines. Organisation du travail et mobilisation des employés : Le rôle de la justice, du soutien, et de la confiance. Thèse de doctorat en psychologie. Université du Québec à Montréal. décembre 2006 .P :1.

حركية مبدعة ، في إطار نظام تسييري يهتم بالموازنة بين قدرات وإمكانات المؤسسة، وبين قدراتها وأساليبها التسييرية .

بذلك تتجلى أهمية الممارسات التسييرية و السياسات الجديدة التي تعنى أكثر بمواردها البشرية ، ويعد مدخل التمكين الإداري من بين المقاربات الفكرية لتحسين الأداء ، إلى جانب العديد من المداخل الأخرى كإدارة الجودة الشاملة ، إعادة الهندسة ، الإقتداء والتصوية* ، مدخل المعرفة ، إدارة الكفاءات ، كما أن التمكين من بين العناصر الستة المتداخلة التي تشكل شبكة من التفاعلات فيما بينها بالنسبة للمنظمة المتعلمة (حسب Daft) إلى جانب القيادة ، الهيكل التنظيمي ، الإستراتيجية ، الثقافة ، وانفتاح المعلومات ، فالتمكين الإداري كمدخل من مداخل وسبل تأهيل الموارد البشرية ينصب على منح الأفراد المزيد من الصلاحيات ، والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة ، وتحمل المسؤولية أكثر منحهم الثقة ، تنمية شبكة العلاقات بين الأفراد في جميع المستويات ، تحفيزهم أكثر ، تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحسين سلوكهم ، وتعنيهم بما يتمشى مع أهداف المؤسسة ، ليشمل بذلك العديد من المفاهيم المرتبطة بالسياسات الجديدة للموارد البشرية ، فالتمكين الإداري إلى جانب البعد التحفيزي والنفسي الذي يتعلق أكثر بزيادة دافعية الأفراد ، له أبعاد هامة تتعلق أكثر بالبعد المعرفي والمهاري للأفراد ، إلى جانب تنمية التفكير الإبداعي لهم ، لذلك فإن التمكين الإداري يتطلب التعلم والالتزام ، والتوجه به كثقافة يجب غرسها في المنظمة لما له من آثار إيجابية على أداء الأفراد . كما أن القدرة على تعبئة الأفراد وتمكينهم أكثر يمكن أن ينتج مزايا تنافسية هامة للمنظمات وأثر إيجابي على أداء المؤسسة .

" فالتطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تطوير الموارد البشرية ، أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المديرين والأفراد ، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأسس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات ، فظهر مفهوم التمكين الإداري في الثمانينات ، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات"¹ ، وهذا لتأكيد على أهمية ومكانة الموارد البشرية داخل المنظمة ، والتأكيد على الممارسات الإدارية التي تسعى للتطوير والتجديد والتميز ، واعتباره بصفة عامة على أن فلسفة ، واتجاه وطريقة تفكير تسمح بتزويد الأفراد بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات ، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة وتعزيز قدراتهم أكثر .

* مرادفة لـ: Benchmarking

¹ علي الضلعين. أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية. مجلة دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية المجلد 37. العدد

01. 2010 الجامعة الأردنية . الاردن . ص ص (93-113)

إلى جانب التمكين الإداري (administrative Empowerment) كمدخل أساس من مداخل تحسين الأداء ، والتحول إلى المنظمة الممكنة والمنظمة المتعلمة (Learning Organization)، ومنظمة المعرفة (Knowledge Organization) ، وفي ظل التحديات المفروضة في ظل اقتصاد المعرفة ، أصبح التحدي الأكبر هو تحم المعرفة على اعتبار أنها المورد الهام والأساس للمنظمة، وبمناخ مفتاح لإنشاء معارف جديدة ، لذلك وجب على المديريين تهيئة وتوفير الظروف المناسبة لاستغلال المعارف الفردية والتنظيمية ، وحسن إدارتها للوصول إلى إبداع معارف جديدة، والتي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة سيما في تصنيف M.H.Zack للمعرفة إلى معارف متقدمة وأخرى إبداعية ، كما أن المعرفة خاصة منها المعارف الضمنية للأفراد، تشكل موردا غير مادي (أصولا فكرية) ومن أهم الموارد في المنظمة التي ترتبط كثيرا بمهارات الأفراد ، لذلك أصبح ينظر إلى المعرفة على أنها قوة* ، وهي المحددة الأساسية لتنافسية المؤسسات في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ، كما تم اعتبارها العامل الرابع من عوامل الإنتاج - إلى جانب الأرض ورأس المال والعمل- وأهمها قيمة ، لذلك اعتبر العديد من الباحثين على أن ما يميز القرن الواحد والعشرون هو ظهور قوة المعرفة ، وكيفية إدارتها واستخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية ، وأهمية عمال المعرفة (صناعها) في خلق القيمة والثروة ، بناء على ذلك أصبح تأهيل الموارد البشرية وتطويرها عاملا مهما في تعزيز تنافسية المؤسسات ، واعتبارها كمصدر جوهري للمزايا التنافسية عندما تكون هذه الموارد ذات قيمة عالية (الكفاءات والمعرفة) ، وصعبة التقليد ، وتكون نادرة مقارنة بالموارد في المنظمات الأخرى ، فالمنظمات الأكثر تأهيلا لاستخدام المعرفة يمكنها اتخاذ القرارات بسرعة، وبذلك أكثر تكيفا مع تحولات محط الأعمال ، وأكثر سرعة نحو التطوير والنمو¹ ، ففي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة أصبح الرهان الأكبر يتعلق بإثارة إنتاج المعرفة، وفي كيفية إدارتها ، وتبادل المعرفة وتشارك الأفراد فيها، وامتلاكهم لها، ورسميتها من أجل الوصول إلى الحلول المبدعة التي ينتجونها في شكل معارف جديدة، بما يسمح بتطور المنظمة وتحسين أدائها، وهذا ما أكده العديد من الباحثين لضرورة التوجه لإدارة المعرفة (Holsapple et singht, Koenin et Strikantaiah, Malhotra) ، فتزايد الاهتمام بمختلف عمليات إدارة المعرفة، والمتعلقة بتوليد وخلق المعرفة (الأشركة ، الأخرجة ، الأدخلة والدمج) ، وخزن المعرفة ، والمشاركة فيها وتحويلها ، وتطبيقها حيث أن هذه الأخيرة -تطبيق المعرفة - هي التي تخلق القيمة للمؤسسة وتساهم في تحسين تنافسياتها، لذلك نجد اتفاق العديد من الباحثين على أن المعرفة هي إحدى الأصول الفكرية

* Knowledge is power

¹ Lucie RIVARD. Approche stratégique de la gestion des connaissances. Sous la direction de Lucie Rivard et de Marie Christine Roy. Gestion stratégique des connaissances. Les presses de l'université Laval. Canada. 2005.P :12

للمؤسسة أكثر أهمية من الأصول المادية ، فهي بمثابة رأس مال فكري ، وقيمة مضافة ، ومصدر حقيقي للميزة التنافسية، والثروة الأساسية للمنظمة وكقوة للمنظمات التي تتنافس معرفيا وتمكنها من تحسين أدائها وتحقيق الأداء المتميز .

فالاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية ورأس المال البشري للمؤسسة أدى إلى إعادة النظر في بعض المفاهيم والموضوعات التسييرية ، ومن أهم هذه الموضوعات موضوع الأداء ، والذي حظي باهتمام وعناية ودراسات كثيرة من قبل العديد من الباحثين سواء في المجال الاقتصادي أو الإداري على حد سواء ، وأخذ بعدا استراتيجيا أكثر تماشيا مع التحولات التي شهدتها الفكر التسييري ، فلم يعد الأداء مقتصرًا على الكفاءة ، أو الفعالية فقط ، بل أصبح يتعلق بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن ثمة في كيفية التنفيذ وتحويلها في شكل مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تترجم وتحقق أداء الأعمال من منظور استراتيجي، كما تم تطوير العديد من الأدوات التي من خلالها نقوم بقياس الأداء وتقييمه ، وبذلك لم تعد تقتصر فقط على مجموعة من المؤشرات المالية التاريخية والتي ترتبط أكثر بفترات سابقة، وتعدت إلى البحث عن مؤشرات أخرى غير مالية ترتبط أكثر بالأصول الفكرية والجوانب اللاملموسة في المؤسسة ، وباستراتيجيتها وثقافتها وممارساتها التنظيمية ، لتعد بذلك بطاقة الأداء المتوازن (BSC : Balenced Scorecard) إحدى الأدوات الحديثة التي استخدمت في بداياتها في قياس وتقييم الأداء ، بإدراج مجموعة من المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية وارتباطها أكثر بالأداء المستقبلي للمؤسسة - لا بالأداء الماضي- والنظر إلى أداء المؤسسة من خلال تفاعل أربعة منظورات محددة للأداء، منظورين داخليين يرتبطان بالنمو والتعلم إلى جانب محور العمليات الداخلية، ومنظورين خارجيين يتعلقان بمحور العملاء والنتائج المالية، والربط بين مختلف هذه المنظورات الأربعة بنموذج و تحليل السببية (السبب يؤدي إلى النتيجة والأثر) ، والتي يتوقف فيها أداء المؤسسة على محور قاعدي جوهري وهو محور النمو والتعلم ويتعلق أساسا بمهارات الأفراد ومعارفهم ، المناخ الاجتماعي والممارسات التنظيمية إلى جانب البنى القاعدية التكنولوجية، و في مرحلة متقدمة ، أصبح ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن كأداة تستخدم في التفكير الإستراتيجي ، سيما المتعلقة بعمليات تنفيذ الإستراتيجية و رصف أهدافها وترجمتها في شكل مجموعة من التصرفات والسلوكيات (Actions) ، وهذا ما زاد الاهتمام أكثر بما تمتلكه المؤسسة من موارد سيما مواردها الداخلية غير المنظورة ، حيث أكدت العديد من الدراسات ومن أشهرها Thomas Stewart بأن الأصول الفكرية هي الأصول أكثر قيمة من الأصول المادية لنجاح المنظمات وتحقيقها الأداء المتميز .

والتأكيد على مدى أهمية رأس المال البشري من حيث استقطابه ، تطويره والمحافظة عليه، بناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية وتأهيلها عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية ، والإبداعية و المعرفة للأفراد، خاصة تلك المتعلقة بإنتاج معارف جديدة و التي أصبح ينظر إليها بمثابة سلاح أساسي لتنافسية المؤسسة ، وتحسين الأداء.

لذلك تم حصر العديد من الممارسات التي تعنى أكثر بسياسات الموارد البشرية في متغيرتين بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية، وهما :

✓ مدخل التمكين الإداري من خلال التطرق إلى ستة أبعاد رئيسية تتعلق به وهي تفويض السلطة والمشاركة في القرار ، التحفيز ، الاتصال ، التدريب ، الثقة ، فرق العمل والتي تم تبنيتها بعد الإطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري .

✓ إلى جانب الاعتماد على مدخل إدارة المعرفة من منظور عمليات إدارة المعرفة، والمتمثلة في تشخيص المعرفة وتوليدها، خزنها، المشاركة في المعرفة وتحويلها وكذا تطبيق المعرفة.

ومما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو الآتي:

✓ ما هي سبل تأهيل الموارد البشرية و إلى أي مدى يمكن أن تؤثر في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة (EN.I.CA.B) ؟

لتنبثق وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية، مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي يمكن إثارتها من خلال التساؤلات الآتية:

✓ إلى أي مدى يساهم كلا من التمكين الإداري و إدارة المعرفة كمدخلين حديثين في تأهيل الموارد البشرية ؟

✓ ما مستوى تأهيل الموارد البشرية _ من مدخلي التمكين الإداري و إدارة المعرفة_ في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة (EN.I.CA.B) من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة ؟

✓ ما مستوى أداء المؤسسة من وجهة تصورات وإدراك إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة ؟

✓ ما أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-

بسكرة (EN.I.CA.B) ؟

﴿ فرضيات البحث:

تبيننا في معالجة هذه الإشكالية، مجموعة من الفرضيات و الممثلة في:

☞ . الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية -بأبعاده المختلفة- وبين تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

لتنفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية :

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يساهم كلا من التمكين الإداري و إدارة المعرفة كمدخلين حديثين في تأهيل الموارد البشرية.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: مستوى تأهيل الموارد البشرية هو ذو مستوى مرتفع من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: مستوى أداء المؤسسة هو مستوى مرتفع من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده المختلفة _ تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ، التحفيز ، الاتصال ، التدريب ، الثقة ، فرق العمل ، تشخيص وتوليد المعرفة ، المشاركة في المعرفة وتحويلها ، تخزين المعرفة ، وتطبيق المعرفة_ في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

☞ . الفرضية الرئيسية الثانية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، من وجهة نظر إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة. وتنفرع عنها فرضيتين فرعيتين وهما:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مجال الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بالنسبة لأبعاد تأهيل الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة - .

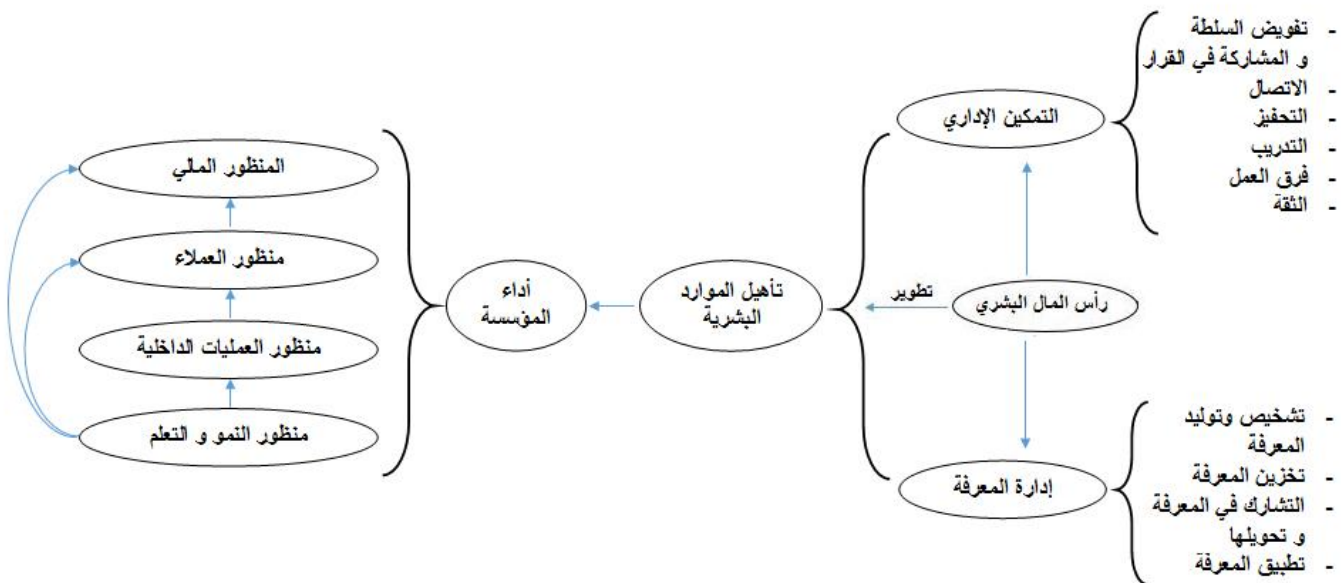
✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفي (الجنس، السن، مجال الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ، بالنسبة لأبعاد أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

◀ نموذج الدراسة :

من خلال مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة، إلى جانب الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة، قمنا ببناء وتصوير نموذج نظري لهذه الدراسة يشمل على العديد من الممارسات و السياسات التي تعنى بتأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة، إلى جانب تبني منظورات بطاقة الأداء المتوازن عند دراسة الأداء .

و يمكن أن نبين هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة .



المصدر: من إعداد الباحث

◀ أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الوقوف على مستوى تأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة، من خلال الممارسات و السياسات المتعلقة بـ: تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ، التحفيز ، الاتصال ، التدريب ، الثقة ، فرق العمل إلى جانب العمليات المتعلقة بإدراك المعرفة المتبناة

والمثثلة في تشخيص وتوليد المعرفة ، المشاركة في المعرفة وتحويلها ، تخزين المعرفة ، وتطبيق المعرفة، ومدى أثرها في تحسين أداء المؤسسة.

وبذلك نستطيع الوقوف أيضا على مجموعة من الأهداف الفرعية المنبثقة عن الهدف الرئيسي والمثثلة فيما يلي :

- الوقوف على ممارسات وأبعاد التمكين الإداري من حيث الجانب البحثي الأكاديمي بالنسبة للباحثين في هذا المجال من ناحية، ومن ناحية أخرى الوقوف على مستوى التمكين الإداري كثقافة وتوجه فكري في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة محل الدراسة .

- الوقوف على طبيعة العلاقات السببية بالنسبة لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن في تفسيرها لأداء المؤسسة ككل ، وكذا مستوى الأداء المرتبط بهذه المنظورات كل على حدى، وأثره بالنسبة لباقي المنظورات الأخرى .

- معرفة مدى مستوى تأهيل الموارد البشرية من حسب إدراك و تصورات الباحثين، بالنسبة للمؤسسة

محل الدراسة .

- البحث عن الأبعاد المفسرة لنموذج الدراسة بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء

المؤسسة.

- تحليل الأبعاد غير المفسرة في نموذج الدراسة والبحث في أسبابها .

- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية المتنبئة وعلاقتها بأداء المؤسسة.

- العمل على تدعيم الممارسات التي من شأنها تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

- محاولة المساهمة في صياغة نموذج مبني على الممارسات و السياسات الجديدة لتأهيل الموارد البشرية و

تطويرها، من منظور حديث مبني على مدخلي التمكين الإداري و إدارة المعرفة.

◀ أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة ، سيما مع التوجه لنظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير و تنمية الموارد البشرية ، باعتبارها عوامل تنافسية تساهم في خلق القيمة و تحقيق التفوق و النجاح للمؤسسات ، وتزايد الاهتمام بها أكثر لما تشكله من أصول فكرية ورأس مال بشري في المؤسسة ، ويمكن إبراز أهميتها من خلال النقاط التالية :

- التأكيد على دور و مكانة الممارسات و السياسات الجديدة المتعلقة بالموارد البشرية وتطويرها ، من

خلال التأكيد على أهمية مشاركة الأفراد أكثر في اتخاذ القرار ، تعبتهم وتعنيهم ، زيادة مسؤوليتهم ، تنمية

روح الإبداع لديهم ، تحفيزهم ، التوجه بفرق العمل ، تطوير مهاراتهم ومعارفهم ...

- التطرق إلى مجموعة من النماذج الفكرية والمقاربات التي عنيت بتحسين الأداء ، سيما منها المرتبطة بالممارسات المتعلقة بالموارد البشرية .
- التأكيد على أهمية الموارد البشرية التي تعد بمثابة مصدر للميزة التنافسية ، وما تمتلكه من معارف ومهارات سيما المعارف الضمنية لدى الأفراد .
- التأكيد على أن استعدادات، وقدرات، وسلوكات الأفراد ومدى دافعيتهم وتحفيزهم يرتبط بحد كبير على طبيعة العلاقات بين الأفراد فيما بينهم، وبين المسيرين والعاملين من حيث مدى تمكينهم في المؤسسة، والاهتمام بمهاراتهم ومعارفهم والكيفية التي يتم بها إدارتها .
- ضرورة التأكيد على مدى تغيير النظرة إلى الأفراد من منظور المقاربة التقليدية، باعتبارهم مصدرا للتكاليف ، وإتباع أساليب الرقابة والقيادة التقليدية- الاتوقراطية- والهياكل الهرمية والمركزية إلى الاهتمام بهم أكثر وضرورة الاستثمار فيهم، والتوجه نحو المشاركة ، وتبني التنظيمات المسطحة .
- التأكيد على أهمية المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية، وضرورة أخذها بعين الاعتبار عند دراسة وتقييم أداء المؤسسة.
- التأكيد على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وتطويرها تماشيا مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة (عوامل تنافسية).
- الاهتمام أكثر بالمعرفة في المؤسسة وكيفية إدارتها (توليدها وامتلاكها ، التشارك فيها ، تخزينها ، تطبيقها) والعمل على تكوين قاعدة المعرفة وكيفية استخدامها ، تماشيا مع الاقتصاد المبني على المعرفة ، أين تكون فيه المؤسسات التي لا تستطيع إنتاج وإبداع معارف جديدة أن تضمن تنافسيتها وأدائها المتفوق .
- حاولت هذه الدراسة إبراز ميدانيا وعمليا مجموعة من الممارسات الهامة لتأهيل الموارد البشرية والوقوف عليها من أجل تقييمها وتقديم الحلول المناسبة .
- كما تكمن أهميتها في محاولة التوفقة بين العديد من الممارسات التسييرية، والتي له علاقة وطيدة فيما بينها كتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ، و علاقتها بالثقة ، و بالتشارك في المعومات و المعرفة وتحويلها وتطبيقها.

◀ مبررات اختيار الموضوع :

يعد موضوع الأداء من بين المواضيع التي لاقت الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والممارسين في شتى الميادين ، و مع التوجه الحديث نحو دراسة الأداء من منظور إستراتيجي وفي كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها

الإستراتيجية ، وضرورة تنفيذ وتحويل إستراتيجيتها في شكل مجموعة من التصرفات والسلوكيات ، زاد الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات ، كما أنه من الباحثين من اهتم أكثر بالجوانب التحفيزية وزيادة دافعية الأفراد لتحسين الأداء البشري ،ومن ثمة أداء المؤسسة، وبما أن التأهيل ينصب أساسا على مدى تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها ، انطلقنا من فكرة أساسية وهامة بأن تأهيل الموارد البشرية وتطويرها يساهم في تحسين أداء المؤسسة ، لأنها المحددة الأساسية التي تستطيع تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وهذا من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة ، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي تطرقت إلى هاذين الموضوعين وعلاقتها بتحسين الأداء وتنافسية المؤسسة، وهذا لتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة، والعمل على توجيه وتحسين سلوكياتهم، وتشجيعهم أكثر على المبادرة والتفكير الإبداعي لإنشاء معارف وأساليب وطرق تفكير جديدة .

إلى جانب محاولة البحث عمليا من خلال الدراسة الميدانية على مدى العلاقة بين مختلف الممارسات والأبعاد المتبناة في هذه الدراسة المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية وبين أداء المؤسسة ، كما أن نموذج الدراسة المتبنى يتماشى إلى حد كبير مع التطورات الحاصلة في الفكر التسييري بالنسبة لتغيرتي الدراسة، من حيث حدائتها ومدى التأكيد على أهميتهما.

◀ حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على بعض سبل تأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة من الناحية الموضوعية، ومدى أثرها في تحسين أداء المؤسسة ، على اعتبار أن هناك العديد من النماذج والمقاربات الفكرية التي تناولت تحسين الأداء كمقاربة الجودة الشاملة ، إعادة الهندسة ، التصوية أو الإقتداء ...

حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة التسلية أكثر على الممارسات و السياسات الجديدة المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وقد تبيننا في ذلك أبعاد هامة لتأهيل الموارد البشرية، منها ما ارتبطت بالتمكين الإداري، و أخرى بعمليات إدارة المعرفة.

ويمكن إبراز حدود هذه الدراسة فيما يلي :

✓ الحدود البشرية : تتعلق بإطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - فرع جنرال كابل-

واقصر الدراسة على المسؤولين بالنسبة لمختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة .

✓ الحدود المكانية : والمرتبطة بالدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- فرع جنرال كابل- لذلك يصعب تعميم نتائج هذه الدراسة ،خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار طبيعة النشاط وكذا القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة .

✓ الحدود الزمنية : تماشى هذه الدراسة مع تشخيص العديد من جوانب أداء المؤسسة محل الدراسة في الفترة الممتدة من شهر جوان 2013 إلى غاية مارس 2014 .

✓ الحدود الموضوعية : ركزت هذه الدراسة على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، من مدخلين أساسيين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة ، وقد اعتمدت في ذلك أساسا على الاستبيان ، والعمل على تدعيم نتائج التقييم بدراسة تحليلية لبعض جوانب الأداء للوصول إلى تفسيرات وتحليل أكثر بالنسبة للنتائج المتوصل إليها .

◀ منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة أساسا على المنهج الوصفي وفقا لتوجه ابستمولوجي من مدخل تفسيري ووضعي(Positiviste) و استندنا من خلاله على نموذج(modèle) الافتراض الاستنباطي(Hypothético-déductif)¹ من خلال البحث عن الافتراضات التي تحدد العلاقات بين الظواهر و الأسباب فيما بينها،و هذا من خلال التطرق إلى مختلف أبعاد نموذج الدراسة سواء تعلق الأمر بالمتغيرة المستقلة المثلة في سبل تأهيل الموارد البشرية، أو المتغيرة التابعة أداء المؤسسة من أجل تحسينه ، حيث قمنا بإحاطة نظرية لمختلف أبعاده و متغيراته ومن ثمة محاولة تبيان العلاقة بينهما عموما، أو بين كل بعد من أبعاد تأهيل الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المؤسسة ، كما تم الاعتماد على الاستبانة - تماشيا مع الدراسات الكمية- و ترجمة وتحويل البيانات التي تم جمعها من أداة البحث الأساسية و تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية- SPSS إلى جانب القيام ببعض التحاليل المتعلقة بتشخيص بعض جوانب الأداء كالموضعية المالية ، جوانب الإنتاج ، الموارد البشرية والسياسية التجارية للمؤسسة في شكل مؤشرات (نسب) تعلق أكثر بالتشخيص التطوري .ولجؤنا إلى هذه المناهج كان بهدف حصر الموضوع ومعالجته أكثر وضبطه لما يتلاءم وطبيعة هذه الدراسة .

¹ Raymond-Alain Thiétart et coll. Méthodes de recherche en management .Edition DUNOD. Paris. 1999 .P :141

◀ هيكل الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع تماشياً مع متغيرتي الدراسة الممثلتين أساساً في سبيل تأهيل الموارد البشرية وكذا أداء المؤسسة ، خصصنا أربعة فصول لهذه الدراسة ، ثلاثة فصول منها ارتبطت بالجانب النظري، وفصل أخير تعلق بالدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة - .

ففي الجانب النظري ، تطرقنا في الفصل الأول إلى إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وتأهيلها ، شمل على ثلاثة مباحث ممثلة في مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية ، الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ثم إلى تأهيل الموارد البشرية ، في الفصل الثاني فتناولنا فيه إطاراً نظرياً للأداء وبطاقة الأداء المتوازن حيث أشرنا في هذا الفصل إلى خمسة مباحث، الثلاثة الأولى منها ارتبطت بمهاتمة الأداء ، ثم إلى قياس وتقييمه وبعدها إلى قيادة الأداء ومقارباته، أما المبحثين الأخيرين فارتبطا بمفاهيم أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وإلى المنظورات المحددة لهذه البطاقة في منظور النمو والتعلم ، العمليات الداخلية ، منظور العملاء والمنظور المالي . أما الفصل الثالث والمعنون بسبيل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة، فقد تم هيكلته في أربعة مباحث ففي المبحث الأول تناولنا فيه نماذج تحسين الأداء ومقارباته، ثم إلى التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في المبحث الثاني ، ثم إلى إدارة المعرفة كإحدى مداخل تأهيل الموارد البشرية في المبحث الثالث ، ليتم في المبحث الرابع تبيان وإبراز العلاقة بين سبيل تأهيل الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة من منظور كل مدخل من المدخلين اللذين تم تبنيهما، وكذا بين أبعاد النموذج عموماً وعلاقتها بالأداء . أما في الفصل الرابع فقمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة . حيث تم الإشارة في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة وتشخيص بعض جوانب الأداء فيها، ثم في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة ليتم في المبحث الثالث تقييم متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها.

لنصل في الخاتمة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم عملية من التوصيات، إلى جانب الإشارة إلى بعض الآفاق المستقبلية المتعلقة بالدراسة.

◀ صعوبات الدراسة :

إن أهم ما واجه الباحث في هذه الدراسة من صعوبات وعوائق ارتبطت أكثر بالجانب التطبيقي ، سيما من حيث صعوبة الحصول على المعلومات وعدم تعاون بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة ، كما وجدنا صعوبات تعلقت بتوزيع استبانة البحث واستردادها .

◀ الدراسات السابقة :

شملت العديد من الدراسات متغيرتي الدراسة الحالية ، من حيث بعض الأبعاد التي تناولتها وإسهاماتها على حدا ، سيما المتعلقة بممارسات الموارد البشرية باعتبارها عوامل تنافسية ومصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة للمؤسسة ، لذلك حاولنا الإطلاع على أكبر قدر ممكن من هذه الدراسات والاستفادة منها في الإحاطة النظرية لهذه الدراسة ومن بين هذه الدراسات :

I . الدراسات المتعلقة بمحور التمكين الإداري.

I . 1. الدراسات باللغة العربية:

1/ دراسة لـ: أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أحو أرشيدة. بعنوان: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية ميدانية¹. هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري ، واختيار الفروق في التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية . كان من أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، الاتصال الفعال ، حفز العاملين) في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المبحوثين ووجود فروق تعزى لمتغيري العمر والجنس .

2/ دراسة لـ: علي الضلاعين بعنوان : أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية². هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمات الأعمال . من أهم نتائجها: كان مستوى إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري مرتفعاً، كما أن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز المنظمة جاء بدرجة مرتفعة. بالإضافة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال. وقد تم تبني الأبعاد الآتية بالنسبة للتمكين الإداري وهي: تفويض السلطة تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي والمشاركة .

3/ دراسة لـ: محمد مفضي الكساسبة ، عبير محمد الفاعوري وكفاية محمد عبد الله بعنوان : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة³. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين

¹ أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أحو أرشيدة. التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 5. العدد 2 . الجامعة الأردنية. عمان. الأردن. 2009

² علي الضلاعين بعنوان : أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية .مجلة دراسات. العلوم الإدارية. المجلد 37. العدد 1. الجامعة الأردنية . عمان . الأردن. 2010.

³ محمد مفضي الكساسبة ، عبير محمد الفاعوري وكفاية محمد عبد الله . تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . المجلد 5 . العدد 1 .. الجامعة الأردنية عمان الأردن . 2009

الإداري والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات في الأردن وتوصلت إلى أن هناك تأثير لثقافة التمكين وكذا القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 1 % في المتغير التابع. وقد تم قياس بعد ثقافة التمكين بتسعة فقرات تشمل كلا من بعدي التمكين الفني والإداري.

4/ دراسة العبيدين بثينة زياد حمد. بعنوان: العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة المواني الأردنية - دراسة مقارنة -¹. حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، وخلقت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرتين، وأن مستوى إدراك التمكين الإداري كان متوسطاً أما كخصائص الوظيفة فكان مرتفعاً.

5/ دراسة محمد الحراشنة وصلاح الدين الهيثي بعنوان: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية². هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات (مهندسين وفنيين وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. توصلت الدراسة أن متغيرتي الدراسة المستقلتين تؤثران في السلوك الإبداعي ولكن التمكين الإداري يفسر تبايناً أعلى في المتغير التابع. تبنت الدراسة الأبعاد الآتية للتمكين الإداري وهي بعد الأثر ، بعد المقدرة والمنافسة ، بعد معنى العمل ، وبعد الخيار ، وهي بمثابة وسائل للتمكين حسب (Robbins 1993).

6/ دراسة أحمد علي صالح ، ومحمد ديب المبيضي بعنوان: مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني³. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الإستراتيجية وتوصلت الدراسة أنه كلما زادت ممارسة التمكين الإداري كلما زاد تحقيق الأهداف الإستراتيجية (علاقة ارتباط قوية) وهذا بالاعتماد على أربعة أبعاد للتمكين وهي تدريب وتعلم العاملين ، فرق العمل ، المشاركة في اتخاذ القرار ، تحويل الصلاحيات .

¹ العبيدين بثينة زياد حمد. العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة المواني الأردنية - دراسة مقارنة - رسالة ماجستير . جامعة مؤتة . الأردن. 2004 .

² دراسة محمد الحراشنة وصلاح الدين الهيثي. أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية . دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. المجلد: 33. العدد: 2 . 2006 . ص ص : (233-500)

³ أحمد علي صالح ، ومحمد ديب المبيضي . مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. العدد: 9. جوان 2011 . جامعة بسكرة. الجزائر. (68-106)

I . 2. الدراسات الأجنبية :

1. دراسة: Ugboro Isaiah . O. and Obeng Kofi . Top management leadership Employee empowerment, Job Satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations an empirical study. Journal of Quality Management . 5(2).2000
 بعنوان : دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين ، والرضا الوظيفي ورضا الزبائن في إدارة الجودة الشاملة ، حيث قامت بدراسة العلاقة بين دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي ورضا العملاء حيث تبين من خلالها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيراتها .

2. دراسة Jarrar F.Yasar et Mohamed Zairi. Employee empowerment a UK survey of trend and best practices . Managerial Auditing Journal. VO : 17. N :5. 2002. Pp : (266-671) .
 توصلت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين، وأن أكثر الاتجاهات السائدة في تمكين العاملين تتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليات أكبر . وتوصي الدراسة بأن تعتمد المنظمات أسلوب التمكين الإداري بما له من قدرة في إطلاق الإمكانيات والطاقات الكامنة للعاملين . وهذا يتطلب علمية إصلاح وتطوير وتغيير إداري في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق التمكين .

II . محور إدارة المعرفة .

II . 1. الدراسات باللغة العربية .

1. دراسة أيمن عودة المعاني. بعنوان تفسير اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي . دراسة ميدانية¹. هدفت الدراسة إلى التعرف اتجاهات المديرين نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي واختبار الفروق في الاتجاهات تبعاً لخصائصهم الديمغرافية .
 وكان من أهم نتائجها : تبني مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة وأن المديرين يشعرون بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة الآتية (توليد المعرفة ، فريق المعرفة ، حزن المعرفة ، التشارك في المعرفة ، وتطبيق المعرفة وتكنولوجيا المعرفة) على مستوى الأداء الوظيفي ، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية باستثناء مدة الخدمة .

2. دراسة هيثم حجازي . بعنوان قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية¹. أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان الأردن . 2005. هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتوظيف

¹ أيمن عودة المعاني. تفسير اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 5. العدد 3 . عمان. الأردن . 2009

إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة . خلصت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية تدرك ماهية إدارة المعرفة وتتمارس عمليات إدارة المعرفة وتوظف إدارة المعرفة في عملياتها لكن بدرجة محدودة .

3. دراسة باسردة توفيق . بعنوان تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء² . حيث هدفت إلى التعرف على مدى التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة، وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه، وقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ، ووجود أثر معنوي لذلك التكامل على أداء الشركات .

4. دراسة بندر بن ظافر القرني بعنوان: واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض³ . هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وعلى المتغيرات التنموية الإدارية المستدامة، وقد توصلت إلى أن الباحثين لديهم إدراك بأهمية إدارة المعرفة كمتطلب هام لتحقيق التنمية الإدارية.

II . 2 . الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Singh. M. Shanker .R, Narain .R and kumar. A . Survey of knowledge management practices in indian manufacturing industries. Journal of Knowledge Management. 10. (06) .2006

بعنوان: تقييم ممارسات وتطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الهندية . هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى فهم أهمية تطبيق إدارة المعرفة وخلصت إلى أن سبب الاهتمام الرئيسي للشركات هو حاجتها للحصول على معرفة جديدة ، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على توليد المعرفة وتخزينها ، وتصنيفها والمشاركة فيها ، وأن أهم معيقات إدارة المعرفة هي ثقافة المنظمة، ونقص المخصصات المالية، وضعف إستراتيجية إدارة المعرفة .

2. دراسة Singh : Role of leadership in knowledge management. Journal of knowledge management. 12 (04) . 2008

بعنوان: دور القيادة في إدارة المعرفة. حيث هدفت إلى توضيح أثر أنماط القيادة على تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الهندية العاملة في قطاع البرمجيات وبيان أي من تلك الأنماط يؤثر على نحو أكبر في إدارة المعرفة (المساند ، الاستشاري والمفوض) حيث تبين أن النمط المفوض هو الأكثر تأثيراً على إدارة المعرفة حيث تعطى

¹ هيثم حجازي . قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية . أطروحة دكتوراه . جامعة عمان العربية للدراسات العليا . عمان . الأردن . 2005

² باسردة توفيق . تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء . أطروحة دكتوراه . جامعة دمشق . سوريا . 2006 .

³ بندر بن ظافر القرني . واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض . رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . السعودية . 2013 .

للعاملين السلطة وحرية التفكير والقدرة الكافية للتصرف ، في حين أن النمط السائد في الشركات موضع الدراسة هو النمط القيادي المسيطر .

3. دراسة Zain H. Tatoglu . E Zain S. Performance of knowledge management practices, A causal analysis. Journal of Knowledge Management. 11 (06). 2007

بعنوان :أداء ممارسات إدارة المعرفة : تحليل سببي ، حيث هدفت إلى دراسة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة على مستوى ممارسات تطبيق مفهوم إدارة المعرفة ، في أنظمة الاتصالات في تركيا وخلصت أن كلا من عمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية تؤثر على نحو ايجابي وكبير في مستوى تطبيق إدارة المعرفة .

III. الدراسات المتعلقة بالأداء .

III. 1 . الدراسات العربية.

1. دراسة نعيمة يحيى و خديجة لدرع بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات – دراسة ميدانية –¹. هدفت الدراسة إلى بيان استحداث أدوات لتقييم أداء المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وبيان أهميتها وكذا العوائق المتعلقة بتطبيقها. توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لمبنة الأوراس للحليب ومشتقاته ومحاوله وإعداد بطاقة تشمل على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأداء المتوازن .

2. دراسة وحيد رثان الختاتنة ومنصور إبراهيم السعايدة بعنوان: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأهداف². هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى إدراك المديرين لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء بالنسبة لأبعاد الزبون ، العمليات الداخلية والنمو والتعلم وقد توصلت إلى أن :

- يولي المديرون بدرجة عالية أهمية استخدام مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية عند التخطيط الإستراتيجي وتقييم الأداء .

- لا يدرك المديرون أهمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء.

¹ نعيمة يحيى و خديجة لدرع . بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات – دراسة ميدانية –. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة. نوفمبر 2011 .

² وحيد رثان الختاتنة ومنصور إبراهيم السعايدة . مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأهداف. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية عمان الأردن المجلد 5. العدد 1. 2009.

3. دراسة سوزان صالح دروزة بعنوان العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي . دراسة تطبيقية في وزارة التعلم العالي الأردنية¹. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي. وقد بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليدها، خزنها وتوزيعها وتطبيقها، كما بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو وكفاءة العمليات من جهة أخرى.

4. دراسة ساسي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم . عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إدارة منطقة القصيم². هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء من خلال تبني تشخيص المعرفة، توليدها، خزنها وتوزيع المعرفة في مقابل تطوير نظم العمل وإجراءات وقدرات ومهارات الأفراد والتجديد والابتكار، وتوصلت إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة كان بمستوى مرتفع إلى جانب مستوى الأداء الذي كان كذلك، وأن هناك علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء .

5. دراسة بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع بعنوان : بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الحكومية³. هدفت الدراسة إلى تحديد معايير التميز بالنسبة للنموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية بالتأكيد على القيادة، الإستراتيجية، نظم المعلومات وإدارة المعرفة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر، تميز الخدمات وبينت أن هناك اهتمام بدرجة متوسطة بالنسبة لمعايير التميز المقترحة .

6. دراسة ناصر ساجد الناصر الشمري بعنوان : أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية دراسة تطبيقية في دولة الكويت⁴. هدفت الدراسة إلى تفحص أثر رأس المال

1 سوزان صالح دروزة . العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي . دراسة تطبيقية في وزارة التعلم العالي الأردنية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط . عمان الأردن 2008 .

2 ساسي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم . عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إدارة منطقة القصيم . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

3 بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع . بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الحكومية . رسالة دكتوراه في . العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . 2010

4 ناصر ساجد الناصر الشمري . أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية دراسة تطبيقية في دولة الكويت . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . جامعة الشرق الأوسط . عمان . الأردن . 2013

الفكري من وجهة تصورات وآراء المديرين ومدى استخدامهم لمؤشرات رأس المال الفكري لرفع مستويات الأداء. وقد بينت أن هناك علاقة قوية و إيجابية بين رأس المال الفكري و أداء الأعمال .

7. دراسة جمال حسن محمد أبو شرح بعنوان : مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة¹. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء. كان من نتائجها إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء .

8. دراسة صالح بلاسكة بعنوان : قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات². هدفت الدراسة إلى بيان مدى إمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الإستراتيجي وقد توصل الباحث إلى أن عدم تطبيق هذه الأداة وعدم توافر المقومات المساعدة على تطبيقه في شركات الاتصالات الكونية وقد بينت هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال ، كما بينت أن التأثير الأكبر لمكونات رأس المال الفكري هو رأس المال العلاقات و يليه رأس المال البشري ثم رأس المال الهيكلي كما أن هناك علاقة تأثير قوية بين مكوناته الثلاثة مع بعضها البعض .

9. دراسة عبد المنعم أسامة والمطارنة عبد الوهاب بعنوان: رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية³. هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري في الإبداع والتفوق التنافسي، وبينت من خلالها وجود علاقة ارتباط موجبة بين عناصر رأس المال الفكري والإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات ، كما أظهرت أهمية رأس المال الفكري في زيادة قدرة الشركات على المنافسة وتحسين الأداء .

III. 2 . الدراسات الأجنبية .

1. دراسة: Bontis N. W.C Keow and richoird Sonst. Intellectual capital and business performance in malaysian industries. Journal of Iintellectual Capital.vol 1. N :1. 2000. pp (85-100)

¹ جمال حسن محمد أبو شرح . مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. الجامعة الإسلامية غزة. 2012.

² صالح بلاسكة . قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة بعض المؤسسات .رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف.2012.

³ عبد المنعم أسامة والمطارنة عبد الوهاب . رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والحقوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. عدد 6 2009 .

بعنوان: رأس المال الفكري وأداء الأعمال في الصناعات الماليزية، والهدف منها التركيز على المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (البشري والهيكلية والعلاقات) وعلاقتها بالأداء، وبينت هذه الدراسة أن رأس المال البشري هو الأهم والأكثر تأثيرا في أداء الأعمال ثم رأس المال الزبائن وأخيرا رأس المال الهيكلي .

2. دراسة: Seleim A, Ashour A. and Bondis N . Human capital and organizational performance a study of egyptian software companies . Management Decision. vol 45 . n 4. 2007
لدراسة واختيار العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في شركات البرمجيات في مصر K وقد بينت أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والأداء .

3. دراسة لـ: Diez J.M ,Ochoa M.L.Prieto M.B and santidrian A.Intellectuel capital and value creation in spanish firms . Journal of Intellectual Capital .vol :1.1 n :3. 2010
هدفت الدراسة إلى اكتشاف وتفسير مدى تأثير رأس المال الفكري في خلق قيمة للأعمال وتبين من خلالها وجود علاقة ايجابية بين كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي من جهة ، وخلق القيمة للعميل ونمو المبيعات من جهة أخرى .

4. دراسة لـ: Christophe Germain , Stéphane Trébucq. la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. Semaine sociale lamy.18 octobre 2004. n 1186. Pp(35-41) .
هدفت إلى تبيان بعض الأدوات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء، سيما البطاقة المتوازنة ونموذج skandia من وجهة نظر شاملة ومتوازنة خصوصا بالأبعاد الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية. وقد توصلت إلى أن هناك صعوبة في تحديد وقياس الأداء عموما للأبعاد الاجتماعية والتي ترتبط أساسا بآليات القيادة التي تهيكّلها إلى جانب الغموض المرتبط بتحديد سبب التواجد ، غاية المؤسسة finalité وكذا في صعوبة إيجاد المقاييس التي تعكس أساس الأهداف الإستراتيجية وأن نموذج السببية المعتمد بين الأبعاد بين الأبعاد يتبع أساسا إستراتيجية المؤسسة وكذا محيطها .

◀ التعليق على الدراسات السابقة :

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء كانت المتغيرة المستقلة والمتعلقة بالتمكين الإداري وإدارة المعرفة أو بالمتغيرة التابعة الممثلة في أداء المؤسسة والتركيز أكثر على الأبعاد التي تم تبنيها ، والأهداف المرتبطة بكل دراسة سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية .

✓ نجد أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في تناوّلها للطرح النظري بالنسبة لبعض الأبعاد المتبناة (المرتبطة بالمتغيرة المستقلة) سواء تعلق الأمر بالتمكين الإداري أو بإدارة المعرفة سيما من حيث عملياتها .

✓ تتفق الدراسة الحالية مع التوجه الحديث لتبني بعض الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء والتفكير الإستراتيجي والتركيز على المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية من خلال تأكيدها أكثر على المؤشرات غير المالية .

✓ الدراسة الحالية المتعلقة بمحور الأداء ، بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ، حاولنا إلى جانب استخدام الإستبانة كأداة للبحث ، تدعيمها بمجموعها من مؤشرات الأداء لمعرفة تصورات الأفراد عن جوانب الأداء المرتبطة بمحاور بطاقة الأداء المتوازن .

✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني الأبعاد المحددة للمتغيرة المستقلة سيما المتعلقة بالتمكين الإداري ، حيث حاولنا تبني بنظرة متكاملة لأبعاد التمكين الإداري ،
✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني المتغيرتين المستقلتين الوسيطتين معا والممثلتين في التمكين الإداري وإدارة المعرفة باعتبارها مدخلين هامين لتأهيل الموارد البشرية ومدى أثرهما في تحسين الأداء.

✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، سواء من ناحية الإطار المكاني والزمني، وكذا قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.
فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بمجموعة من الممارسات و السياسات الجديدة لتأهيل الموارد البشرية، في ظل المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية و مدى علاقتها بتحسين الأداء، و هو ما سوف نتطرق إليه في فصول هذه الدراسة.

الفصل الأول :

إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تأهيل الموارد البشرية.

في ظل المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، زاد الاهتمام أكثر بالأفراد باعتبارهم مصدرا للميزة التنافسية ، سيما في ظل التوجه الاستراتيجي لها ، فظهرت العديد من الممارسات و الأساليب التسييرية التي تهتم بالأفراد أكثر ، و العمل على تطوير مواردها البشرية بما يتماشى مع التحولات و التحديات التي تواجهها، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة ، أين زاد الاهتمام بالمعرفة و المهارات و الأصول الفكرية في المؤسسة ، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية ، من خلال ثلاثة مباحث ، في المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية ، ثم في المبحث الثاني إلى الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، و أخيرا في المبحث الثالث إلى تأهيل الموارد البشرية .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية.

سنحاول من خلال هذا المبحث تبيان مختلف المقاربات الفكرية التي ساهمت في إثراء و تطور إدارة الموارد البشرية ، والتي ارتبطت بتطور الفكر التسييري و كذا مساهمتها للتحولات الاقتصادية أساسا ، فالمقاربة الظرفية الحالية اهتمت و أعطت مكانة كبيرة للأفراد ، من خلال اعتبارهم أحسن مورد من موارد المؤسسة ، و التأكيد على الجوانب الفكرية التي من خلالها تحقق المؤسسة الأداء المتميز .

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

نجد العديد من المسميات التي سميت بها وظيفة الموارد البشرية كوظيفة المستخدمين، الأفراد، العاملين، القوى العاملة، المهارات، و هذا الاختلاف في المسميات يرجع إلى مجموعة من العوامل تزامنت أساسا مع تطور النشاط الاقتصادي، و تطور المفاهيم التسييرية (الإدارية)، تنامي دور الأفراد في المؤسسات خاصة في ظل مرحلة جديدة للاقتصاد و هي اقتصاد المعرفة ، و التأكيد على أن الأفراد مورد أساسين و مهم يساهم في تحقيق المزايا التنافسية ، و لا بد من أخذه بعين الاعتبار مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، و لهذا و قبل تعريفنا لإدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية الوقوف على هذا المصطلح "الموارد البشرية Ressources humains" و كذا المصطلحات المرتبطة بها.

1. تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها ، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ، و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية"¹ .

يتبين من هذا التعريف ، أن الكاتب اعتبر الموارد البشرية جميع الأفراد في المنظمة على اختلاف مستواهم في الهيكل التنظيمي ، (أعوان تنفيذيين، رؤساء أو مسؤولين، الإدارة العليا) و الذين التحقوا بالمنظمة ، و تم توظيفهم فيها، وفقا لمجموعة من القواعد و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تحدد مهامهم للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. و نجد هنا أن الكاتب لم يعط أية إشارة يربط بها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع أهداف الأفراد، و مستواهم و هذا حسب التوجه الجديد لإدارة المنظمات أين ينبغي أن يتم إدراج بعد الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسات، و أصبحت بمثابة ضرورة مسلم و معترف بها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات. " فأصبحت المؤسسات تتبنى إستراتيجية تطوير مواردها البشرية (تطوير اجتماعي) و ملاءمتها و توفيقها مع إستراتيجيتها الاقتصادية"² و هو ما يجب أن تأخذه المؤسسات بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها الإستراتيجية، فالهياكل و الأفراد تعطي أفضليات و مزايا تنافسية، عندما تأخذ بعين الاعتبار مواردها بالأخص مواردها البشرية مع توجهها الإستراتيجي، - حسب المقاربة المبنية على الموارد، الكفاءات ، المعرفة - فلا تكفي الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تحدد مهام الأفراد و تنفيذهم لوظائف المؤسسة ما لم نأخذ بعين الاعتبار استعداداتهم، و قدراتهم، و كفاءاتهم، و مستوى مهاراتهم، و معارفهم، و أهدافهم الشخصية التي تتماشى مع أهداف المؤسسة و تساهم في تحسين أدائهم و أداء المؤسسة. كما يدل مصطلح الموارد البشرية " إلى أن الأفراد العاملين يتمتعون بقابليات، و التي تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي (تماشيا مع موارد أخرى مثل رأس المال، الموارد الأولية، المعلومات،...) "³ ، هذه القابليات ممثلة أساسا في الرغبة ، و القدرة نو مستوى تحفيزهم، و التي تسمح للوصول إلى تحقيق الأداء، و لأن "الأداء كمفهوم مرتبط أساسا بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"⁴ نجد أن Philippe Lorino ربط الأداء بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. و كما تم الإشارة إليه فان "الهياكل و العمليات و الأفراد خاصة ، يمكن أن تضيف للمؤسسات ميزة تنافسية جديدة، مما زاد الاهتمام أكثر بالموارد البشري، لأن هذا المورد يقدم للمنظمة جهده و قدراته و

¹ عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي. ط 1. دار وائل للنشر. الأردن. 2005. ص 11.

² Jean-Marie Peretti. Gestion des ressources humaines, 7eme édition. Ed, Vuibert, Paris, 1998. P : 07

³ يوسف حجي الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي. إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل. الطبعة الأولى. الوراق للنشر و التوزيع. عمان. 2006. ص 37.

⁴ Philippe Lorino : Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences. 2ème édition. Edition d'organisation. Paris. 2001. p 23

Un processus العملية: هي التطبيق و التنفيذ المنسق للمهن العديدة، الأدوات، التنظيم، أنماط الاتصال و التنسيق و الحركات و كل ما هو متفق و غير متفق عليه.

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

معارفه ويتمتع بالتفكير و التحليل و الإبداع، لذلك يعتبر كمورد استراتيجي أساسي و يعد من الموارد النادرة، خاصة في مجال الابتكار نو الإبداع، و عمليات التخطيط الإستراتيجي"¹.

لذلك نجد أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الأكثر تعقيدا، فالموارد الأخرى (المالية، المادية، المعلومات،...) هي موارد سلبية، لا تمتلك الإرادة و لا الحاجات أو الطموحات، أما الموارد البشرية فهي التي تؤثر في تحقيق نمو المؤسسة و استمرارها، فهي المورد الأساسي الحاكم في الاستغلال و الإنتاج و في العمليات الإدارية المختلفة و إدارة الموارد الأخرى سواء المالية أو المادية و نظم المعلومات و هي من تمتلك معارف و قدرات في اتخاذ القرار و التفكير و التحليل و الإبداع من هنا جاء تقسيم الموارد إلى موارد بشرية اقتصادية التي تمتلك القدرة و الرغبة في العمل و تسمح الظروف الاجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيله، أما المجموعة الثانية من الموارد البشرية غير الاقتصادية، فهي تشير إلى الذين لا يقومون بأي نشاط اقتصادي² و من هنا يتبين لنا أن الموارد البشرية في المؤسسات هي بمثابة أفراد قادرة و ترغب في العمل.

و مما سبق يتجلى لنا مدى الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و من خلالها " تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات، من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها نو زيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة ، لذلك تحولت النظرة إلى الأفراد العاملين إلى اعتبارهم كمورد من موارد المنظمة، و هذا بالرغم من أن مصطلح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة و الإيرادات"³ فالموارد البشري يمكن أن يحقق الثروة من خلال استخدام مهاراته و معارفه و بدون هذه المهارات و المعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة، لذلك يجب على المنظمات استقطاب الموارد البشرية بالنوعية و الكمية اللازمة لتحقيق أهدافها، و العمل على تطوير المهارات و القابليات للأفراد من خلال مختلف الممارسات البشرية لهذا المورد الذي لا يعتبره كفرد عامل فقط في المنظمة، و إنما أهم و أغنى مواردها التي تعد كمصدر للميزة التنافسية، خاصة في ظل مرحلة جديدة للاقتصاد ألا و هي اقتصاد المعرفة، و ما ميزها من تنافسية شديدة في شتى المجالات، و ما نجم عنها من إعادة النظر في العديد من المفاهيم التسييرية، فأصبح التسيير مبنيا على المهارات، و على من يمتلك المعارف التي تمكن المؤسسة من التميز، و الإبداع، و التجديد، و والتي تساهم في تحقيق المرونة (flexibilité) أو الليونة و سرعة رد الفعل، من خلال سبق المحيط، و لهذا أصبح ينظر إليها على أنها مورد من أهم و أندر الموارد.

¹ يوسف حليم الطائي و آخرون. مرجع سابق. ص 35.

² مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية. الإسكندرية. 2007. مصر. ص 52.

³ راوية حسن. مدخل استراتيجي لتخطيط و تسمية الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر. 2005. ص 29.

و لهذا يمكن في بداية بحثنا أن نطلق من فكرة أساسية ، و هي أنه "ليس هناك ثروة أو قوة كالأفراد"¹ - il n'est de richesse ni de force que d'homme - ، فإن تفوق المنظمات و تنافسيتها ، مستمدة أساسا من مواردها البشرية ، و هي المحددة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الموارد البشرية ، سنحاول إعطاء بعض التعاريف لإدارة أو تسيير الموارد البشرية (MRH)*، آخذين بعين الاعتبار تسلسلها الزمني ، و كذا التحول في مسمياتها، فنجد العديد من التعاريف بالنسبة للكتاب و الباحثين في مجال الإدارة عموما ، و إدارة الموارد البشرية خصوصا، حيث عرفها: William B. Werther "إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية، و وظائف استشارية في مجال الأفراد و العاملين في المنظمة، فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الإدارية التي تنجزها ، و استشارية في الوظائف و النشاطات الخاصة بها"². فيتضح من خلال هذا التعريف أنه يمكن أن ننظر إدارة الموارد البشرية من خلال جانبيين الأول استشاري أي يتعلق بجميع الأنشطة المحددة لها ، و المتعلقة بالممارسات الخاصة بها كاستقطاب الأفراد و توظيفهم، تكوينهم و تنميتهم ، ترفيتهم و المحافظة عليهم و يمكن أن نبينها من خلال النقاط التالية³:

الحصول على الأفراد بالتنوع و الكمية اللازمة، تطوير المهارات و القابليات للأفراد العاملين من خلال برامج التدريب و التطوير، إدارة نظام المكافآت و الأجر و الرواتب بما تكيف و إدماج الأفراد العاملين.

في هذا الإطار هناك من عرف إدارة الموارد البشرية على "أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم قيادتها من خلال وظيفة الموارد البشرية ، للوصول إلى الأهداف المحددة ، في مقابل أن وظيفة الموارد البشرية تتمثل في الوحدة التنظيمية المكلفة بإدارة المستخدمين ، و العلاقات الاجتماعية ، و تنفيذ سياسات الموارد البشرية بطريقة أكثر تشاركية مع باقي الوحدات التنظيمية الأخرى"⁴.

كما عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع"⁵، و عرفت أيضا بأنها "التسيير الفعال للأفراد في العمل"¹، فمن خلال هذين

¹ Gilles bressy et Christian konkuyt. Economie d'entreprise. Édition Sirey. Paris. 1990. P 118.

* MRH : management des ressources humaines

² William .B. Werther, T.kelth Davis. Personnel management and human ressources. New York. Mc Graw Hill. 1982 .

نقلا عن يوسف حجيم الطائي و آخرون. مرجع سابق. ص 38.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر. الأردن. 2007. ص 21.

⁴ Nadège GUNIA : La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Toulouse I. 2002 . P : 63

Schuler Randall. S⁵ نقلا عن يوسف حجيم الطائي و آخرون. مرجع سابق. ص 38.

التعريفين الأخيرين، نجد أن الباحثين في هذا المجال ركزوا على الفعالية في العمل لتحقيق الأهداف، سواء كانت على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع بشكل أوسع. أي هل أن انجاز الأفراد لمهامهم يضمن تحقيق الفعالية و التي نعني بها نسبة تحقيق الهدف (الوقوف على مستوى تحقيق الهدف). كما تم تعريفها " الإدارة التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، من خلال إستراتيجية تشمل مجموعة من السياسات و الممارسات بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة، و رسالتها، و يساهم في تحقيقها"²، حيث إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، أي مع توجه الإدارة الإستراتيجية"³ كما يتعلق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال "توفيرها في الوقت المناسب كما و نوعا، و تحويلها إلى أداء جماعي"⁴. و لهذا يمكن أن ننظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها " عملية الاهتمام بكل ما تعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و جذبها، و الإشراف على استخدامها، صيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها و تطويرها لتحقيق أهداف المنظمة"⁵. و تجدر الإشارة إلى أن التحول من النظرة التقليدية للفرد إلى النظرة الحديثة، تزامن مع التحول في التسمية و المضمون بالنسبة لهذه الوظيفة.

3. مسميات وظيفة إدارة الوارد البشرية:

منذ الثمانينات من القرن الماضي، تحولت وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية⁶، و هي تسمية حديثة مقارنة مع التسميات التي عرفتها هذه الوظيفة والتي يمكن تباينها كما يل⁷ ي:

أ- التوظيف: استخدم مفكري الإدارة الأوائل مصطلح التوظيف (staffing)، حيث يعتبر أتباع مدرسة عملية التسيير(الإدارة) و رائدها H. Fayol أن الاهتمام بالموارد البشرية، هي واحدة من الوظائف الخمسة الأساسية و هي: العمليات (الإنتاج)، التسويق، التمويل، الإدارة و التوظيف أي إدارة الأفراد، حيث كان التركيز في بداية الأمر خاصة على تحديد العاملين المطلوبين، و تعيينهم لذلك أسموها بالتوظيف لأنهم اعتبروه الجزء الأهم من إدارة شؤون العاملين.

¹ François Pichault, Jean Nizet. Les pratiques de GRH. Edition du seuil. Paris. 2000. P 22.

² عمرو صفى عقيلي. مرجع سابق. ص 14.

³ Schuler. Randall S. managing human ressources. Fifth Ed. West publishing company. New York. 1995. P-P (36,37).
نقلا عن سهيلة محمد عباس و علي حسين علي. مرجع سابق. ص: 22.

⁴ L. Cadin, F.Guérin et F.Pigeyre. Gestion des ressources Humaines. Pratique et éléments de théorie. Dunod. Paris. 2002. P 4.

⁵ سعاد نائف البرنوطي. مرجع سابق. ص 17.

⁶ Jean-Marie Peretti. Op.cit .P (30-31)

⁷ سعاد نائف البرنوطي. مرجع سابق. ص ص (25،27).

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

- ب- إدارة الأفراد: تغيرت تسمية التوظيف إلى إدارة الأفراد -المستخدمين- (personnel management)، بعد أن توسع الاهتمام، ليشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين، خاصة الأجور و أنظمة العمل و كيفية تسييرها.
- ج- شؤون العمال (Labor relations): استخدمت شؤون العاملين كبديل لإدارة الأفراد، لوصف الوظيفة في منظمة صناعية، تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة.
- د- الإدارة الصناعية (industrial management): شاعت تسمية الإدارة الصناعية في منتصف القرن العشرين، بعد تنامي دور وقوة النقابات، و التي أخذت تفرض شروطها على المنظمة و على أنظمتها الخاصة بالعاملين، بحيث أصبح المعنيون بشؤون الأفراد يهتمون بحاجة إدارة الأفراد إلى الاهتمام بالنقابات و العلاقة بينهما.
- ه- إدارة القوى العاملة (man power management): تستخدم الإدارة العامة (الحكومية) هذه التسمية، للإشارة إلى الاهتمام بالعمال في أجهزة الدولة، هذه التسمية متأثرة بعلم الاقتصاد الذي يعتبر الإنسان أحد عوامل الإنتاج، كما تعكس مضامين الإدارة في المؤسسات الحكومية، و الاهتمام بالأفراد من خلال تنفيذ القوانين و الأنظمة الخاصة بها.

من خلال التسميات السابقة، نجد أنه من الناحية التاريخية، أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تمثلت في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالعنصر البشري مثل تعيين و توظيف الأفراد، إمساك سجلات العاملين و التعداد، صرف المستحقات، و وضع أنظمة التدريب، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية و الصحة و تأمين للعاملين. و تزامنت هذه الأنشطة مع التحول من مسمى إدارة المستخدمين أو إدارة الأفراد، و منذ الثمانينيات،" و مع تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة، و تأكيد النظرة على أنه أثن الموارد المتاحة في المنظمات، تغيرت تسميتها إلى إدارة الموارد البشرية"¹.

و- إدارة الموارد البشرية: تشير هذه التسمية الجديدة، إلى أن الوظيفة تشمل كل ما يتعلق بمعاملة الإنسان كمورد مهم، و ثمين، و يتدرج ضمنها جزء أساسي ألا و هو حماية هذا المورد و تطويره و الحفاظ عليه، و هذا بعد قيام منظمات تحتاج إلى متخصصين ذوي تأهيل عالي و بحاجة إلى التطوير المستمر،" و أصبحت هذه الإدارة بمثابة نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها (الحيط)، و من ثمة قدرتها على تحقيق أهدافها"² و الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية.

¹ جمال الدين محمد مرسى. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. دار الجامعة. مصر. 2003. ص 19.

² نفس المرجع السابق. ص 17.

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية.

لقد أخذت وظيفة الموارد البشرية العديد من الأبعاد، كل منها ركز على جانب معين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مرت بها منذ بدايتها الأولى التي تشكلت فيها هذه الوظيفة (الكلاسيكية و المهام التقليدية)، إلى نظرتها الحديثة للأفراد، و تبنيها ممارسات حديثة تحكم مقاربتها الحالية ، فقد شهدت مجموعة التحولات التنظيمية التي تفرض ضرورة استخدام طرق جديدة للتسيير، و التأكيد على أن سرعة رد الفعل و الليونة المطلوبة لمواجهة هذه التحولات، يستلزم موارد بشرية مؤهلة جدا ، و ما تمتازة من مهارات و معارف ضرورية لتحقيق أهدافها، لذلك تغيرت الممارسات البشرية التي تحكم هذه الوظيفة و التأكيد على أهمية الأفراد كمصدر لتحقيق المزايا التنافسية و خلق القيمة، من خلال تبني إستراتيجية تطوير مواردها البشرية (تطوير اجتماعي) سيما من منظور المقاربة الإستراتيجية للموارد البشرية ، فأصبح إدراج هذا البعد ضرورة ملحة و معترف بها، لذلك سوف نحاول إبراز أهم المراحل التي ميزت تطور هذه الوظيفة و العوامل التي ساعدت على ذلك.

ارتبط التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية من حيث أنشطتها، مضمونها ، و نظرتها للأفراد، وبالتطورات الاقتصادية ، و مختلف المراحل التي مر بها منذ مرحلة اقتصاد الإنتاج (économie de production)، اقتصاد التوزيع (économie de distribution)، اقتصاد التسويق (économie de marketing) إلى فترة جديدة ميزت الاقتصاد الحالي ما يعرف باقتصاد المعرفة (économie de connaissance)، أين تطورت أكثر المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، و من جهة أخرى إلى تطور الفكر التسييري، و نظرتة للأفراد ، فمنذ الثمانينات تحولت وظيفة إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية و استعملت كثيرا من المؤسسات التسمية الجديدة مديرية الموارد البشرية، و هذا التحول في التسمية، تم اعتباره تحولا في آفاق هذه الوظيفة، فالتصور التقليدي للأفراد الذي يعتبر أنهم مصدر للتكاليف، والتي يجب تدنيها و تخفيضها، تم إحلاله بتصور جديد ينظر للأفراد كموارد يجب الاستثمار فيها¹، فالأفراد هم بمثابة موارد يجب تعبئتها (mobiliser) و الاستثمار فيها، لذلك أصبحت مهمة مدراء الموارد البشرية (DRH) * تطوير و تعبئة هذه الموارد، و تم إدراجهم في التوجه الاستراتيجي بالنسبة لهذه الوظيفة ، من خلال ظهور مقاربات جديدة و نظريات حديثة تبنت هذا الطرح كـ : المقاربة المبنية على الموارد ، المقاربة المبنية على المهارات (الكفاءات) ، و المقاربة المبنية على المعرفة ؛ فالتسيير الحديث مبني على المهارات (حياسة المهارات: l'acquisition des compétences، تنشيط المهارات: la stimulation des compétences، تطوير المهارات: développement des compétences) و ما تمتلكه من معرفة ، هذه الأخيرة التي أصبحت تشكل

¹ J.M Peretti. Op.cit. P 31.

* Directeurs des ressources humaines

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

التحدي المهم، التي تتعلق بممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية لإعداد و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، - المقاربة الإستراتيجية للموارد البشرية - و "التي ينتظر منها تحقيق قيمة مضافة كبيرة لتحسين تنافسية المؤسسة"¹.

تاريخيا، الوحدة أو المديرية المسؤولة عن الشؤون الاجتماعية في المؤسسة (التوظيف، الأجر، التعداد...) تكونت مرحليا منذ القرن الماضي، و لقد اختلف الكتاب و الباحثين في مجال الإدارة للوصول إلى تحديد واضح لمختلف المراحل التي مرت بها هذه الوظيفة، منذ بدايتها الأولى، ثم تطورها من حيث أنشطتها و مهامها، و كذا حتى في تسميتها، فهناك من يجمعها في شكل مراحل زمنية ارتبطت قبل الثورة الصناعية و بعدها، كذلك من بينها مقارنة بمختلف المدارس التسييرية و التوجهات الفكرية، و نظرهما للأفراد و تسييرهم في العمل، بالإضافة إلى جملة من القوانين و التشريعات التي لعبت دورا كبيرا في تنظيم هذه الوظيفة. و هناك من ربطها بالحريين العالميتين، و من الباحثين من حدد مختلف هذه المراحل J.fombonne في كتابه (pour une historique de la fonction personnels) من حيث تسمية هذه الوظيفة و المضمون الجديد لها في مراحل أساسية و هي:²

- البدايات الأولى (les prémices): (1916-1850)
 - ظهور وظيفة مستقلة (1935-1916)
 - تنظيم هذه الوظيفة أكثر عن طريق قوانين و تشريعات سياسية (1940-1936)
 - التأكيد على المساعدة و الرعاية الاجتماعية (1946-1940)
 - نمو الوظيفة و نضجها _ الثلاثينيات المجيدة (1975-1946)
 - منذ الثمانينيات التحول نحو تسمية إدارة الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي لها.
- و من الكُتّاب أيضا من جمع و حصر مختلف المراحل التي ذكرناها سابقا لـ: (J.Fombonne) في أربعة مراحل كبرى مميزة لعملية تجسيد وظيفة الأفراد في المؤسسات و هي:³
- 1- بداية تشكيل و نشأة وظيفة الأفراد (المستخدمين: personnels)؛
 - 2- بعدها، مرحلة تطور وظيفة المستخدمين التي تزامنت مع الثلاثينيات المجيدة (هناك من يسميها بالثلاثينيات الذهبية (les trente glorieuse)؛
 - 3- مرحلة احترافية الموارد البشرية (la professionnalisation)؛
 - 4- المرحلة الحالية التي شهدت تحولات كبيرة و عدم التأكد و كذا ظهور إشكاليات حديثة ارتبطت بها.

¹ Ibid. P 7

² Ibid. P p(31-32).

³ Geneviène Lacono. Gestion des ressources humaines. Casbah édition. Alger. Pp (16,28).

1. بداية نشأة و ظهور وظيفة الأفراد (1914-1945)

قبل هذه الفترة ، لم تكن هناك وظيفة خاصة بتسيير الموارد البشرية أو وظيفة الأفراد، فإدارة الأفراد (Administration des personnels) كانت تمارس من قبل ملاك و أصحاب الورشات في حد ذاتهم¹ ، فظهور هذه الوظيفة، كان مرتبط بالحوادث التي دفعت بهم إلى التفكير في هذه الوظيفة كوظيفة مستقلة (fonction indépendante) و كان ذلك بعد الحرب العالمية الأولى، و اربط ذلك بالتحويلات في النظام الاقتصادي (وما ساهمته الثورة الصناعية كثيرا في هذا التحول) و المساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في مجال الإدارة و العلوم الاجتماعية و علم النفس، و قد تم تنظيم هذه الوظيفة في خضم جانبين رئيسيين: الجانب النظري و الثاني الجانب التأسيسي و القانوني.

أولا: الجانب النظري لنشأة و هيكله الوظيفة (structuration)

ارتبط هذا الجانب بقسمين متكاملين و هما:

- من جهة ظهور و بروز الرأسمالية الحديثة (capitalisme moderne) التي أدت إلى ظهور المؤسسات الصناعية الكبرى (بعد أن كانت في شكل ورشات إنتاجية صغيرة تظم أفراد العائلة في أغلب الأحيان) و مهدت إلى نشأة إدارة الأفراد و كانت بدايتها النظرية الأولى ترجع إلى إسهامات مفكري الإدارة الأوائل ك: H.Fayol Ford, Max Weber, F.Taylor الذين يمكن اعتبارهم المنظرين الأوائل للفكر الإداري عموما، و إدارة الأفراد بشكل خاص (إسهامات المدرسة العلمية).
- و من جهة ثانية: الإسهامات النظرية لتيار مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال تصورها و نظرتها للأفراد في العمل (A.Maslow, E.MAYO...) و كذا القراءة النفسية للمنظمة و التي اعتبرت كعامل محدد في عملية تطوير وظيفة الأفراد.

و سنتطرق بنوع من الإيجاز لأهم هذه المساهمات:

أ- مساهمات المدرسة الكلاسيكية:

- 1- مساهمات F. TAYLOR: مفكر أمريكي اهتم أساسا بتقسيم العمل، و كذا التخصص في الأنشطة، و قد اعتمد في تصوره لإدارة الأفراد في العمل من خلال انتهاج التنظيم العلمي للعمل (O.S.T) بدراسة العمل (الحركات و الزمن) و هو من ساهم في وضع الأسس الأولى لعلم دراسة الحركات و الزمن (ergonomie) و قد

¹ سعاد نائف البرنوطي. مرجع سابق . ص 47.

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

اعتمد في إدارة الأفراد في العمل على تقسيم الأنشطة و المسؤوليات ،تدرج السلطة،وحدة القيادة و الإدارة. و فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فقد حدد TAYLOR ثلاثة آثار أساسية وهي:

✓ تشكيل منظمة العمل من خلال معيار الزمن: أي وحدة الوقت ضرورية في انجاز الأنشطة و دفع إنتاجية العامل و هي بمثابة هدف و هو من ربط مستوى الإنتاج بالأجر و قام بتحليل و دراسة العمل.

✓ تأسيس نظام تصنيف الأعمال (classification des emplois) من حيث درجة تعقيدها، و كذا من حيث الكفاءات الضرورية كـ: العامل المتخصص (OS) (ouvrier spécialiste) ، العامل الكفاء (المؤهل)(OQ) (ouvrier qualifié) ، عون التحكم (AM) (Agent de maîtrise)

✓ كذلك قاده التحليل العلمي للعمل، إلى تبني التخصص الدقيق لعدد كبير من المنفذين و الذين يقومون بمهمة جد محددة، وهذا التشكيل الجديد للعمل سمح له بالوصول إلى ما سمي بوصف المنصب (description de poste) الذي تم اعتباره كأداة مهمة و ذات دلالة في تسيير الموارد البشرية، و قد تم تطوير أعماله فيما بعد العديد من الباحثين لنموذجه العقلاني العلمي و الوصول إلى لما يعرف بالطريق الأفضل الوحيد (the one best way) الذي يحدد سلسلة الأعمال بالضرورة لإنجاز العمل من خلال تحليل المهام الجزئية.

على الرغم من مساهمات TAYLOR فيما يتعلق بالعمل، من حيث دراسة الوقت و نظرتة للعامل من حيث استخدامه و إتباع الأجر بالقطعة، إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للأفراد، بحيث اعتبر الأفراد وفقا للنموذج العلمي أداة للعمل – أي نظرة ميكانيكية للعامل (l'homme comme machine) -

2- مساهمات: H.FAYOL قام بتطوير التنظيم الإداري من خلال تحديد مختلف الوظائف التي يمارسها المسير في المنظمة، و قد ركز على دور المسئول (le chef) الذي هو بمثابة الأداة الأساسية للتنسيق و الاندماج، و قد قام بوضع و تحديد المبادئ (14) للإدارة و اعتمد على التسيير الهرمي المستمد من الممارسات العسكرية من خلال: وحدة القيادة، الإشراف المباشر لإدارة الأفراد، مبدأ التخصص الذي هو بمثابة مصدر للفعالية لنمط التسيير الأوتوقراطي، و قد أقر FAYOL الوظائف الخمسة للإدارة و هي التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة- التنسيق، على الرغم من أن التنسيق يشمل مختلف الوظائف السابقة، كما حدد وظائف المؤسسة في ستة وظائف و هي: الإنتاج، المالية، التوظيف، الإدارة، الشراء.

3- مساهمات MAX WEBER كانت أهم إسهاماته ممثلة أساسا في تحديد أنماط ممارسة السلطة أو الحكم (pouvoir) من كونها: السلطة الكاريزماتية- السلطة التقديرية - السلطة المثلى. و منها صاغ نموذج السيروقراطي الذي لا ينظر إليه من المنظور السلبي كمارسات الإدارة (péjorative) و إنما من خلال النظرة الايجابية

(prototype) من حيث كونه نموذج مبني على احترام القواعد و الإجراءات، و يجب أن تحدد مناصب العمل بدقة.

ب- تأثير تيار العلاقات الإنسانية

في الحقيقة، ترجع إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية إلى إتباعها للنموذج الكلاسيكي و من ثم الوصول إلى أهم الانتقادات للنموذج التaylorي بعد قيامها بالعديد من التجارب و الأبحاث فيما يخص ربط إنتاجية الفرد بالمحفزات المادية خلال سنوات الثلاثينيات و قد كانت هذه الأبحاث على مرحلتين من خلال نظرتها للأفراد في المنظمات:

ب.1- المرحلة الأولى: من خلال دراسة شروط العمل المرتبطة بأعمال E.MAYO بتجاربه الشهيرة في مصنع هاوثورن الممثلة في تجارب الإضاءة أوقات الاستراحة المكافآت، و التي استنتج منها تأثير تغيير محيط العمل و مدى فعاليته، و لذلك توصل إلى إدراج بعد شروط العمل كمحددة لنجاح التسيير، لذلك يمكن أن تعتبره كمؤسس لجناح هام في تسيير الموارد البشرية.

ب.2- المرحلة الثانية: هذه المرحلة اقترنت بدراسة و أبحاث العديد من الباحثين فيما يتعلق بدراسة تعنية و تحفيز الأفراد (implication, motivation) و الوصول إلى العديد من النظريات فيما يخص هذا الجانب: نظريات الحاجات و التحفيز (théorie des besoins, motivation) ، و هي بمثابة نظريات مهمة تم الاستفادة منها فيما بعد لتسيير الحياة المهنية (carrière) و منها:

إسهامات A.MASLAW: نظرية الحاجات: سميت كذلك بتدرج الحاجات الإنسانية، و مفادها أنه لا يمكن إشباع الحاجات في مستوى أعلى في الهرم، ما لم يتم إشباع الحاجات التي قبلها، و قد صنفها إلى 5 مستويات (الحاجات الفيزيولوجية - الحاجة إلى الأمن - الحاجة إلى الانتماء (الاجتماعية) - الحاجة إلى حب الذات ثم الحاجة إلى تحقيق الذات)، و على الرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية إلا أنها ساهمت بشكل أو آخر و تم الاستفادة منها و إسقاطها في المجال الإداري- (لأن هذه النظرية قامت بدراسة الأفراد في المجتمع دراسة اجتماعية).

و قد تدعمت دراسة A.MASLAW بالعديد من الأبحاث فيما بعد كأعمال HERSBERG من خلال دراسته للتحفيز: نظرية العاملين- و تصنيفه لعوامل الرضا و عوامل عدم الرضا في العملية التحفيزية - و قد حاول الحد من تقسيم العمل و التخصص إلى مفهوم إثراء العمل (enrichissement du travail).

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الأخرى فيما يخص هذا المجال كدراسات VROOM من خلال نظرية الانتظار أو التوقع و صاغ نموذج الشهير: الأداء = المهارات * التحفيز (

(performance= compétence X motivation)

من خلال ما سبق، نجد أن تيار العلاقات الإنسانية قد لعب دور أساسي في مرحلة تأسيس و نشأة إدارة الأفراد، من خلال الممارسات المباشرة فيما يتعلق بإنجاز العمل و كيفية تحفيز الأفراد.

ثانيا: الجانب القانوني و التشريعي: القانون الاجتماعي نقطة ارتكاز و وظيفة الأفراد.

التشكيل التدريجي لبيدايات قانون العمل كونه قاعدة تأسيسية للجذور الأولى لتطوير و وظيفة الأفراد، و تطور القانون الاجتماعي ارتبط أساسا بتطور المراحل الاقتصادية و كذا في المقابل الجانب السياسي (في القرن التاسع عشر: قانون 1841 منع عمل الأطفال، ثم 1884 ظهور النقابات، 1898 : قوانين ترتبط بحوادث العمل...) من خلال سن العديد من القوانين و التشريعات الاجتماعية منذ بداية القرن العشرين و المتعلقة بتنظيم العمل و مكافآته، و تناسي دور النقابات في هذه المرحلة خاصة في سنوات الأربعينيات تطورت أكثر من خلال قوانين الأجراء، القانون الاجتماعي... (1945)، و قد أعطت مختلف هذه القوانين و التشريعات نقطة ارتكاز و تحول لوظيفة الموارد البشرية.

2. المرحلة الثانية تطور و وظيفة الأفراد.

على الرغم من الإسهامات الكبيرة للمدارس التسييرية و روادها الأوائل أمثال MAX. WEBER, FAYOL, TAYLOR و كذا إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية E.MAYO, A.MASLAW, VROOM و كذا القوانين الاجتماعية، إلا أن المحيطين الاقتصادي و السياسي كان لهما الأثر البالغ في تطوير و وظيفة الموارد البشرية في ظل مرحلة الثلاثينات المجيدة (الذهبية) (1945-1975) و التي ينظر إليها JEAN. FAURASTIE أنه في هذه الفترة تم تشكيل مختلف الأنظمة و الإجراءات، التي تنظم و تكون جميع الوظائف الكبرى للمؤسسة، من خلال التشريعات في ظل الدولة الحامية (l'état providence) و كذا ارتباطها الواسع بعود FORD، و قد أخذت الوظيفة في هذه المرحلة منعطف هام في تنفيذ عملية احترافية الأفراد (professionnalité).

أ - إسهامات الدولة الحامية:

من الصعب، التحديد الدقيق لتاريخ ظهور هذا المصطلح، و الذي يعنى به تدخل و ضمان الدولة للتضامن و التكافل الاجتماعي، و يعود جذورها إلى النصف الثاني من القرن التاسع عشر في الدول الأوروبية و بعد الحرب العالمية الثانية في الدول الصناعية عموما، من خلال النموذج النظري، و الذي وجد الأرضية المناسبة لتطبيقه الواضح

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

في إطار شكل للتدخل الخاص للدولة من حيث المبدأين: تدخل الدولة + مبدأ التضامن، الذين كان محورها تسيير الموارد البشرية فيما يتعلق بتوزيع المسؤوليات بين المسؤولين و السلطات العمومية أما الجانب التطبيقي للدولة الحامية فيتمثل فيما يلي: وظيفة للمنح العائلية، وظيفة لإحداث التوازن و القضاء على الخلل الاقتصادي (تدخل الدولة)، وظيفة لإعادة توزيع الفوائد، و تصحيح الفوارق فيما يتعلق بتوزيعها.

- وعود فورد FORD

كانت بمثابة إطار نظري لتشريعية تسيير الموارد البشرية، و هو من طبق أفكار TAYLOR فيما يتعلق بسلسلة الإنتاج و تزامنها (هذه الفترة) مع الاعتماد على اقتصاديات الحجم، و الاستهلاك الكبير الذي كونه النموذج الفورديزم و الذي يتميز في مخطط تنظيم العمل بثلاثة قواعد أساسية.

1- تحديد مستوى و تسلسل الأجور: من خلال مرجعيات لمناصب العمل.

2- اعتماد مرجعية الأجر حسب أسعار الاستهلاك: و التي تسمح بأن يكون لها قدرة للشراء

3- مرجعية الأجر من خلال أرباح الإنتاجية المحققة: من خلالها تم ربط مستوى الأجر بالإنتاج المحقق

(ما اعتمده أساسا TAYLOR في تحديده للأجر)

و بذلك يعتبر FORD من المساهمين في تطوير وظيفة المستخدمين (نشاط المكافآت و التحفيز) في ظل نمو

الحيط الاقتصادي و السياسي في تلك الفترة.

- ب- محاور تطوير الوظيفة في هذه الفترة:

جميع الإسهامات السابقة شكلت اللبنة الأولى لتطوير هذه الوظيفة، إلا أن محدودية هذه الوظيفة في هذه المرحلة ترجع إلى أنشطتها الأساسية التي تم اعتبارها في مسك سجلات المستخدمين (التحديد، مراقبة دخول و خروج العمال...) و كذا تحديد أجورهم، لذلك تم اعتماد أدوات أخرى لتطوير هذه الوظيفة و المثلة أساسا في الميزانية الاجتماعية (Bilan social) و هي بمثابة مرحلة أساسية في عملية احترافية الوظيفة من خلال قانون 1977 الذي يفرض على مديري المؤسسات التي يقل عدد مستخدميها 300 عامل إعداد هذه الميزانية .

فالميزانية الاجتماعية: هي وثيقة سنوية تسمح لنا بأخذ صورة شاملة، و فورية للمعطيات المرتبطة بمواردها البشرية، و تجمع المعلومات المهمة المثلة في أفراد المؤسسة بصورة تناهية في شكل 7 محاور لمؤشرات المكونات الإنسانية التي تجسد النظام الاجتماعي و هي: العمل (تبعاً لعدد العمال)، مكافآت العمال و تكاليفه الملحقه، شروط الوقاية

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

و الأمن، شروط تنظيمية للعمل (مدة العمل- التنظيم الإداري، التنظيم المادي للعمل...)، التكوين، - العلاقات الاحترافية (الترقية)، الحياة المهنية للأفراد و الضمان الاجتماعي للعائلات.

و بذلك ساهمت الميزانية الاجتماعية أكثر في إثراء المهام الجديدة لوظيفة إدارة الأفراد و تطويرها من خلال المؤشرات التي تحكم هذه الوظيفة و التي أعطيت معالم لهذه الوظيفة و أبعادها الاحترافية.

-ج- المهام الجديدة لمديرية إدارة الأفراد

على الرغم من تباين المؤسسات من حيث حجمها، و قطاع النشاط التي تمارسه و تنتمي إليه، إل أننا نستطيع أن نبين أبعاد عامة مميزة لوظيفة إدارة الأفراد في المؤسسات حيث يمكن تقسيمها إلى خمسة نشاطات:

1- إدارة المستخدمين و الأجر: تسيير نظام معلومات المستخدمين إلى جانب تسيير أوقات دخول و خروج الأفراد و تعدادهم و إعداد الميزانية الاجتماعية.

2- تسيير التوظيف و كذا الحياة المهنية، و كذا مختلف أوجهها من: حركية الأفراد، التكوين، الترقية،

التنازل و التسريح من العمل. (mobilité, formation, promotion, démission, licenciement)

3- أولوية التسيير الجماعي من قبل مسؤولي الأفراد

4- التطوير الاجتماعي (تطوير الموارد البشرية) بتنفيذ ممارسات تسييرية تعطي مجالات واسعة لتنميتها

ك: مخططات الاتصال، إنجاز تحقيقات خاصة بالأفراد (مدى الإشباع، الانتظارات و الرضا، التقسيم). التسيير بالمشاركة.

5- المجال الأخير يتعلق بالعلاقات الاجتماعية و دور النقابات من خلال: تنظيم ملتقيات، تحضير ندوات و

قيادتها، الحوار الاجتماعي، التفاوض فيما يخص العقود، تسيير النزاعات و الصراعات...

ما يميز هذه المرحلة، أنها شكلت آفاق جديدة لاحترافية الموارد البشرية، من حيث تركيزها على الجانب الكيفي أو النوعي للأفراد، على حساب الجانب الكمي (المؤهلات) les qualifications و التي تم تطويرها فيما بعد، و أصبحت تبحث عن المهارات (les compétences)، و كذا استحداث أدوات جديدة لتسيير هذه الوظيفة كالتسيير التقديري للشغل (GPE)، إلى التسيير التقديري للشغل و المهارات (GPEC)، و كذا ميزانية المهارات بدل الميزانية الاجتماعية، و بداية التحول الجديد الذي ينظر إلى الأفراد كوفهم موارد يجب تعظيمها بدل تكاليف وحب تدنيها.

و يمكن أن نوضح أهم ما يميز هذه المرحلة الثالثة كما يلي:¹

¹ Charles Henri BESSEYRE .Ver une gestion stratégique des ressources humaines Les Edition d'organisation. Paris. 1998. P 53.

- سنوات الخمسينيات و الستينيات: تم تطوير القوانين الاجتماعية و التشريعات الخاصة بها أكثر فأكثر و هو ما يميز سيطرة قوية للقوانين التي توجه الإداريين لتسيير الأفراد.
- من نهاية الستينيات إلى نهاية الثلاثينات الجيدة: بداية التحول و الاهتمام بالجانب النوعي للأفراد، كأولية ضمن الاهتمامات التي سيطرت على الوظيفة الاجتماعية، وفترة تحقيق إشباع كبير لانتظارات العمال، تزامنت مع النمو الاقتصادي الذي مس جميع وظائف المؤسسة.

3. مرحلة احترافية الموارد البشرية و التحول من وظيفة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية .

منذ الثمانينات، اعتبرت الفترة بين(1975-1985) كفترة انتقالية ضمن عملية احترافية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، و لم يكن هذا التحول في التسمية أو من حيث المضمون بصفة موحدة و متجانسة بالنسبة للمؤسسات، و قد عرفت المؤسسات الصناعية الكبرى بالخصوص هذا التحول لمنطق الموارد البشرية، كذلك حتى المؤسسات التي أدمجت هذه التنمية المرجعية الجديدة للموارد البشرية، لم تتخلى بصفة نهائية عن الممارسات القديمة المستمدة من التaylorية و اعتبار الفرد بمثابة تكلفة بالنسبة للمؤسسات و التي يجب تدنيها و كذلك استغلالهم بأكبر قدر. و كل مرحلة من عملية التطوير خلال هذه الفترة كومت توفقة و ملائمة وسطية، بين مقارنة فردية تركز على الفرد، و مقارنة جماعية تركز على المنظمة ككل (أي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الفردية إلى جانب الأهداف الجماعية و المشتركة من أجل تحقيق هدف المؤسسة)، إلى جانب المحاور الجديدة في هذه المرحلة التي نظمت عملية احترافية الموارد البشرية، من حيث الأدوات المستعملة، و التحول إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، و تعد هذه المرحلة التي تلت الثلاثينات الجيدة، كمرحلة دخول وظيفة الأفراد في مجال التسيير الحقيقي للموارد البشرية على مستوى التشغيل، المكافآت، التكوين، مدة العمل و الصيغ الجديدة له، الأدوات التي تم تطويرها، و أصبح ينظر إلى مسؤولي أو إطارات هذه الوظيفة بمثابة مسيرين حقيقيين* (véritables gestionnaires) ذوي اهتمام و التركيز و الأخذ بعين الاعتبار الجانب النوعي¹، خصوصا الأهمية المرتبطة بالشخصنة (la personnalisation) و إلى فردنة الأعمال (l'individualisation) وكذا متابعة إمكانات الأفراد (potentielles) و المحافظة على المهارات، و هذا بعدما لاقت هذه الوظيفة في بداية الثمانينات مشاكل خاصة بتقليل عدد الأفراد و التحكم في حجمهم (الجانب الكمي)، و بذلك التحول نحو " التسيير النوعي للموارد

* المسيرين الحقيقيين: لأنهم أصبحوا يمارسون وظائف التسيير إلى جانب أنشطة الوظيفة و سميت هذه المرحلة بمرحلة المسيرين (كل إطار هو مسير للموارد البشرية)

¹ Idem. P. 53.

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

البشرية" ¹. و من خلال ما يتم استعراضه لحد الآن من مراحل تاريخية لتطوير هذه الوظيفة. يمكن أن نبين تصورين أو نظريتين للفرد ²:

✓ النظرة الأولى قبل سنة 1980 : تصور تقليدي للفرد من خلاله يرى الاجتماعي و الاقتصادي بصورة متعارضة و متعاكسة بأن الفرد هو بمثابة تكلفة يجب تخفيضها.

✓ النظرة الثانية بعد سنة 1980 : نظرة مغايرة تماما أين نجد تكامل حقيقي بين الرجل الاجتماعي و الاقتصادي، اللذان يعتبران بأن الفرد هو مورد، يجب تعظيمه و الاستثمار فيه، و يمكن أن نبين هاتين النظرتين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(1): النظرتين المتعارضتين للفرد في المؤسسة.

الفرد كـ: مورد	الفرد كـ: تكلفة
الفرد بمثابة فرصة	الفرد بمثابة عائق
مورد يجب الاستثمار فيه	تكلفة يجب تدنيها
تسيير طويل المدى	تسيير قصير المدى
تسيير يهتم بالنتائج و الوسائل	تسيير يهتم بالنتائج فقط
تسيير نوعي للفرد	تسيير كمي للفرد
تسيير ظريفي قابل للتكيف	غير قابل للتكيف
مرن	غير مرن
مستقل	مرتبط

Source : Charles Henri. BESSEYRE. Op.cit. P. 57.

4. المرحلة الحالية و التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية

مواجهة للعديد من التحديات التي أفرزها المحيط (التكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، ...) ، عبأت المؤسسة جميع مواردها الداخلية خاصة أفرادها، و نشطت هذه الوظيفة بصورة محورية في ظل الممارسات التسييرية الحديثة: كإدارة الجودة الشاملة، التسيير بالمشاركة ، التمكين الإداري و اعتبرت الوظيفة كنظام أساسي لوظيفة إستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الأكثر تقدماً ³.

¹ J.M. Peretti. Op.cit. P. 32.

² Charles. Henri BESSEYRE. Op.cit. P 54.

³ Idem. P 53.

ففسير المهارات و المعرفة ، و كذا الأهمية المتعلقة بالقابلية للتشغيل (employabilité) ميزتا سنوات التسعينيات، إلى جانب الأهمية المرتبطة بالشخصنة لممارسات إدارة الموارد البشرية إلى فردنة الأعمال ، و متابعة إمكانات الأفراد و المحافظة على المهارات ، و أصبحت وظيفة الموارد البشرية كوظيفة إستراتيجية، تسعى إلى تحقيق المرونة في العمل، و اعتبرت الموارد البشرية كمصدر لتحقيق المزايا التنافسية ، و خلق القيمة، و اعتبرت بمثابة موارد إستراتيجية و أصبح مديري الموارد البشرية على يقين كبير بضرورة التأكيد على أنهم عوامل إستراتيجية لخططهم الأولى ، و كذا لمؤسستهم ، و هم الذين يصنعون النمو و التنافس و الأداء المتميز ، و التأكيد كذلك على تبني مقاربة للرأس المال البشري ، و كذا إعادة ترمين و تقدير مساهمة الأفراد في خلق القيمة و الثروة على المدى البعيد¹. و التوجه نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فتحول إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية خضع أساسا إلى منطقيات داخلية، أما الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إستراتيجية لها فترجع أسبابه خارج المجال السلوكي للموارد البشرية هو البروز للمفهوم والتطبيق "إدارة إستراتيجية" في مجال الإستراتيجية والذي استغل كوسيط لهذا التحول الثاني، و مؤخرا البروز في نفس مجال الإستراتيجية لنموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية². تزامنت هذه الفترة مع المرحلة الحالية للاقتصاد ألا و هي اقتصاد المعرفة أين أعطيت للمعارف و من يمتلكها أهمية بالغة ، و أصبحت المؤسسة القادرة على البقاء ، تلك التي تقوم بتسيير معارفها و تتنافس على أساسها، و هي الصورة الحديثة بالنسبة للمهام الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. عوما ، من حصر مختلف المراحل التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية في أربعة مراحل كبيرة و هي³:

- إدارة الموارد البشرية ممثلة في مجموعة من الأنشطة المتعلقة بها ؛
- تسيير حسب المقاربة التنظيمية للموارد البشرية ؛
- تسيير استراتيجي للموارد البشرية ؛
- تسيير سياسات الموارد البشرية .

ومن خلال تطور هذه المراحل ، يمكن أن نبين أكثر المقاربة الحديثة للموارد البشرية ، وما أفرزته من أساليب جديدة لمواجهة التحديات الحالية من خلال المبحث الموالي.

¹ J.M. Peretti, Op.cit. P 32.

² زهيه موساوي. الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية. مجلة الباحث . عدد1. 2002. جامعة ورقلة. ص ص (94-101)

³ Nadège GUNIA, Op.cit. P 64

المبحث الثاني : الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

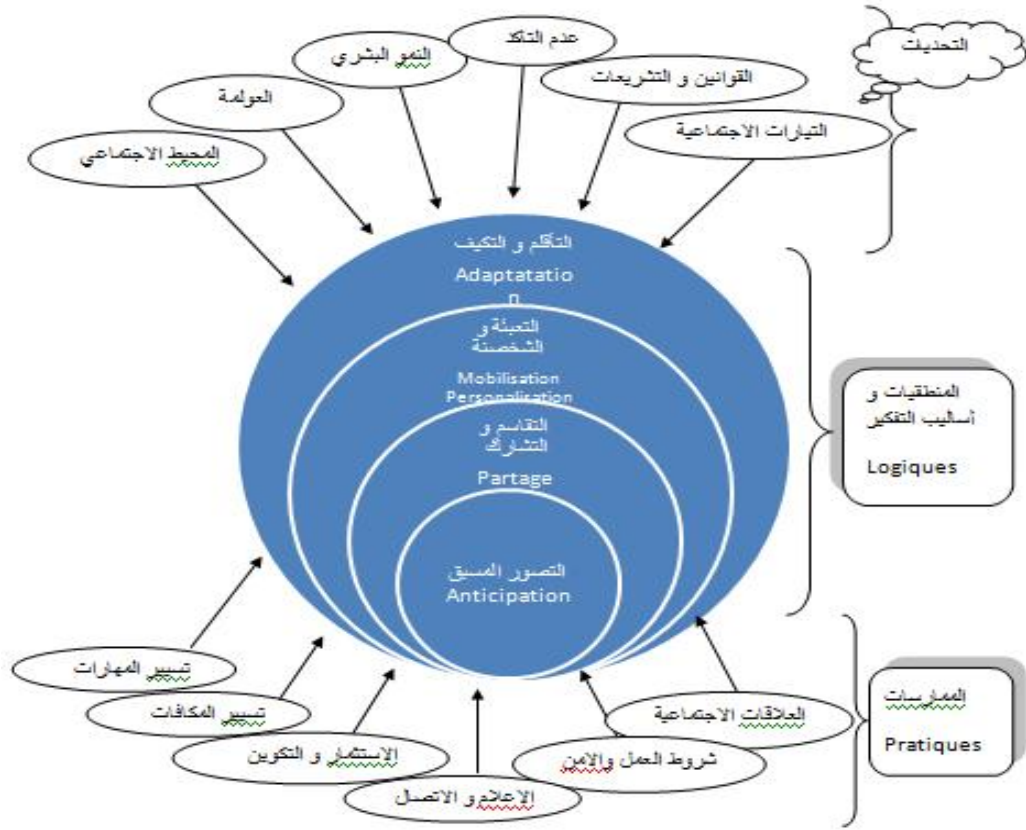
مع مطلع القرن الواحد والعشرون، وما أفرزه من تحديات جديدة على مختلف وظائف المؤسسة عموماً، وعلى وظيفة إدارة الموارد البشرية بالخصوص، تجسدت مقارنة ظرفية لإدارة الموارد البشرية وساهمت التحولات الجديدة في تسيير هذه الوظيفة، وقد نتج عنها العديد من الآليات الجديدة وكذا مجموعة من الممارسات التي تحكم المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتي تزامنت مع الفترة الحالية : اقتصاد المعرفة، والتأكيد على أهمية الأفراد في تحقيق المزايا التنافسية، وخلق القيمة من خلال تبني إستراتيجية تطوير لمواردها البشرية ومدى ملاءمتها لإستراتيجية الأعمال، لأن إدراج هذا البعد أصبح ضرورة ملحة ومعترف بها .

المطلب الأول : المقاربة الظرفية لإدارة الموارد البشرية .

لا توجد في الحقيقة ممارسات وتطبيقات موحدة لإدارة الموارد البشرية، ومدى فعاليتها وتحقيقها لأهداف المنظمة وأدائها الجيد مرتبط بمدى تكيفها مع محيط المؤسسة، وكذا المرونة وسبق المحيط، والتي تسمح بالاستجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسة سواء كانت الداخلية أو الخارجية في ظرف معين، لذلك وجب على هذه الإدارة من خلال ممارستها تبنى مقارنة ظرفية لتسيير الموارد البشرية Une approche contingente de la gestion

des ressources humaines ويمكن أن نبين هذه المقاربة من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (2) : المقاربة الظرفية لتسيير الموارد البشرية.



Source : J.M. Peretti. Op.cit. P :8 بتصرف

يتبين من خلال هذا الشكل العلاقة القائمة بين التحديات و أساليب التفكير والممارسات الجديدة في ظل هذه المقاربة ، فالمؤسسة تواجه تحديات أساسية جديدة، ولكي تتأقلم وتتكيف معها، عليها أن تعتمد على منطقيات وأساليب تفكير وممارسات جديدة لتسيير مواردها البشرية، وخاصة تلك المرتبطة بالتسيير الإستراتيجي لها ، " فأتجهت التكنولوجيا المطورة إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارة ، و في المقابل زيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة ، وهو تحول بالانتقال من الأعمال الملموسة- المادية - إلى أعمال معرفية - غير ملموسة " ¹ ويؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها ، من خلال التغيير في الهياكل التنظيمية ، واستخدام فرق العمل في انجاز الأعمال ، مع التأكيد على المهارات المتنوعة (polyvalence)، وفيما يلي سوف ندرس هذه التحديات والأساليب الجديدة بالإضافة إلى الممارسات بنوع من التفصيل على حدا .

¹ يوسف حليم الطائي و آخرون. مرجع سابق . ص 74

المطلب الثاني : التحديات الكبرى مع بداية القرن الواحد والعشرون .

من المهم جدا التعرف على قوى ومتغيرات المحيط التي تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر على كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، وهذه التحديات كان لها التأثير القوي على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وما نجم عنها من تغيرات في مفاهيمها ، وهذه التحديات ممثلة فيما يلي¹ :

التحولات التكنولوجية ، حدة التنافسية ، الألكادة الاقتصادية- عدم اليقين - ، النمو السكاني ، التيارات الاجتماعية والثقافية ، الشركاء الاجتماعيون ، تطور الإطار القانوني والتشريعي .

1. التحولات التكنولوجية:

إن التطور البارز في المرحلة الحالية هو الثروة التكنولوجية واستخداماتها في جميع مجالات الحياة ، وقد شملت مختلف نشاطات ووظائف المؤسسة ، النتائج المتعلقة بالعمل ، التأهيل ، شروط العمل وتنظيم الوقت ، التكوين ، التحفيز ، المكافآت ، مع مراعاة التوفقة والملائمة النوعية (Qualitative) وكذا الكمية (Quantitative) للعمل (أي حجم وجودة العمل) ، من خلال تطبيق مقارنة ديناميكية وما تتطلبه من يقظة تكنولوجية ، ومدى متابعة قابلية التشغيل (Emploiyabilité) للأفراد وكذا الجهود المستمرة للتأهيل وإعادة تأهيل للأفراد في مكان العمل (Qualification) تطور الحركية (mobilité) و أشكال التوظيف الجديدة ، وقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة تغيرات في تصميم الوظائف والهيكلة التنظيمي ، ونوعية المهارات المطلوبة ، ومن الملاحظ أنه بين (35% - 65%) من قوى العمل الحالية في البلدان المتقدمة قد واجهت تغيرات تكنولوجية ملموسة في وظائفها ، وقد " ساهمت ثورة الاتصالات من تسريع ظاهرة العولمة وما خلفته من صيغ جديدة للعمل كالإعلان عبر الانترنت ، التجارة الإلكترونية ، التسيير الإلكتروني ، المؤسسة الافتراضية ، العمل عن بعد ، هذه التحولات المتسارعة أدت إلى ظهور أجهزة ووظائف وتخصصات جديدة ، أدت إلى تقادم واختفاء أجهزة ووظائف وتخصصات سابقة ، هذا ما ينطبق على الإدارة عموما وتخصصاته الفرعية والتقنيات التي تستعملها " ² فالتطورات التكنولوجية تؤدي عادة ما يصاحبها انخفاض في مستوى المؤهلات والمهارات عن الحاجة الحقيقية للمؤسسة، أو ارتفاع عدد العمال عن حاجتها الفعلية، بسبب استخدام تكنولوجيا حديثة وتقليل في حجم الاعمال (حجم وجودة العمل : المقاربة الكمية والنوعية للعمل) ، ويمكن أن نبين آثار التحولات التكنولوجية فيما يلي :

أ- تنوع المنتجات وتعديل مواصفاته ، وزيادة الإنتاجية، من خلال عمليات الإبداع التكنولوجي المتسارعة وأثرها سواء على المنتج أو العملية الإنتاجية .

¹ J.M. Peretti, Op.cit. Pp (9-13)

² سعاد نائف برونوطي. مرجع سابق . ص 83.

ب- تغيير الكفاءات الضرورية أو المتطلبات المهارية : أدى التطور التكنولوجي إلى تغيير المتطلبات المهارية والأدوار الوظيفية للعمال، والتي تمخض عنها دمج بعض الوظائف مع بعضها ، وإنشاء، وتغيير، واختفاء وظائف أخرى ، لذلك هذا التحول في المهن أو المهارات الضرورية، يتطلب تكييف الفرد من خلال التكوين والاستثمار فيه و تأهيله مع هذه المستجدات كأولوية في المخطط المهني ، فبتطوير الكفاءات تزيد بسرعة في حركية التصنيف ، وتتطلب حقيقة فورية لوصف المناصب والقضاء على المهام الثابتة، وتغيير معايير وغايات التوظيف ، " ففي دراسة لـ: Dutton لظاهرة التطور التكنولوجي في المنظمة المعاصرة ودلالاته التنظيمية ، توصل فيها إلى أن العنصر البشري يمثل المورد الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المنظمة الحديثة " ¹ لذلك لابد من الاستثمار في المورد البشري وتأهيله ، فالتخصص الوظيفي له دلالاته من حيث الأداء ، حيث يساهم في الحد من جودة العمل ومستويات الإنتاجية، وإلى ضعف القدرة التنافسية للمنظمة، ما لم تتماشى مع التكنولوجيات الجديدة، وما تطلبه من أفراد متعددي المهام (Polyvalence) وإلى عمال المعرفة .

ت- إعادة ترمين تكاليف التجهيزات : أصبحت مدة حياة التجهيزات قصيرة ، وهذا راجع لسرعة اهتلاكها وتقادمها بظهور تجهيزات جديدة (المدى الذي يمكن فيه إحلال استثمارات جديدة مكان استثمارات قديمة) ، وقد أدت إلى تخفيض وقت استعمالها بصفة كبيرة ، وهذا ما يتطلبه زيادة في مدة استعمالها واستغلالها (D.U.E) من خلال تبني مختلف أشكال استغلال وقت العمل (فريق مناوبة في نهاية الأسبوع ، Temps Partiel أو العمل بأوقات متناوبة ، نظام العمل الوقت المرن Temps Flexible)

2. عالمية وشدة المنافسة:

شهدت سنوات التسعينات منافسة عالمية شديدة ، في ظل محيط شهد إبداعات تكنولوجية كبيرة، وللمحافظة على تنافسية المؤسسة وجب عليها القضاء واستبعاد التكاليف الزائدة والتبذير ، وكذا إعادة ترمين استثماراتها وتعبئة إمكانات الأفراد (كاحترافيتهم ، تصورهم ، تحفيزهم ، استقلاليتهم ، مسؤوليتهم ، قدراتهم على التطوير، أو ما يعرف بالتمكين) وأصبحت تعنية الأفراد (L'implication) مصدر للميزة التنافسية وتطويرها ، يستوجب التمرکز الجيد للأفراد المسؤولين في المستويات التنظيمية .

فعالمية المنافسة وحدتها ، فرضت على المؤسسات يقظة كبيرة ، وعليها أن تمتلك مرجعيات عالمية تسمح لها بمتابعة المؤشرات الأساسية للتنافسية (الإنتاجية ، تكاليف العمال ، مدة العمل ، ...) ولهذا فالمؤسسة القادرة على البقاء هي من تستطيع التنافس على الصعيد العالمي في ظل العولمة .

¹ جمال الدين محمد مرسي. مرجع سابق . ص 16.

وقد تناولت الأبحاث مفهوم التنافسية حسب العديد من التوجهات، وتمحورت أساسا حول القدرة على اكتساب المزايا التنافسية، والمحافظة عليها، والتي تمكنها من المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة و زيادتها، وهذه المزايا أو الأفضليات التنافسية - هناك من يسميها بالأسبقيات التنافسية: les avantages compétitifs - هي " عبارة عن الموقع المتميز الذي تحتله العمليات في هيكل أنشطة المؤسسة، من خلال هذه المزايا التنافسية الممثلة في التكلفة والجودة والمرونة والتسليم وهي بمثابة أهداف الأداء " ¹ .

كما أن هناك من يسميها بعوامل نجاح التصنيع ويجدها في التكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم والإبداع ، هذه العوامل في الحقيقة هي المحددة للتنافسية المؤسسة التي ينظر إليها على أنها " قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بقيمة عالية، وتكلفة متناسبة أو أقل مقارنة بالمنافسين، وتمكن كذلك من وضعيات تنافسية ذات أفضلية ،وتسمح بتحقيق أداء اقتصادي عالي في المدى الطويل، وكذلك على الصعيد العالمي ويساهم في تحسين مردوديتها " ² .

3. العولمة :

إن ظاهرة العولمة قديمة قدم التجارة الخارجية، وهي بمثابة " الترابط الحاصل في العالم نتيجة ثورة تقنيات الإعلام والاتصال التي جعلت العالم وحدة واحدة مترابطة أي قرية صغيرة ³ ، أما عولمة الأنشطة الاقتصادية فنعني بها إنتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمي، وتحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد موحد، ويتأثر اقتصاد أي دولة بما يحدث في اقتصاديات الدول الأخرى، أي " حرية تداول عناصر الإنتاج والمنتجات المادية والثقافية، فضلا عن حرية انتقال الأفراد المتميزين مهنيا وماليا " ⁴ ، وهذا ما أدى إلى انفتاح المنظمات على بعضها البعض ،وتوسع قطاع الأعمال من حيث العدد والحجم والإمكانات ، ومع زيادة حدة التنافس ،لن تتمكن المؤسسات من البقاء ما لم تستطيع التنافس مع الرواد في قطاعها ، بالإضافة إلى سياسة تحرير الاقتصاد وإزالة القيود الجمركية، وسياسات الخصخصة ، والدور الذي لعبته الشركات المتعددة الجنسيات ، وإذا ما تم ربط العوامل السابقة بنظرة اقتصاد أي بلد للأفراد ، فإذا كان يعامل الإنسان كمورد متوفر بشكل غير محدود ، وبدون قيمة ، يمكننا أن نفترض أن حالة اقتصاده مازال في مراحل أولوية و هشية ، أما إذا كان يعامله كمورد ثمين ويهتم به فيمكن أن نحكم أن هذا الاقتصاد حديث ومتطور ، "فأثار العولمة على المنظمات لم تقتصر فقط على الإدارة و مفاهيمها و تقنياتها بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية ، و تطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية

¹ أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد السلطان : العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء المدراء. المجلة العربية للإدارة مج 26 . عز 1 يونيو 2006 . المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة - مصر . ص : (65-122)

² سعاد نائف برونوطي. مرجع سابق . ص: 91

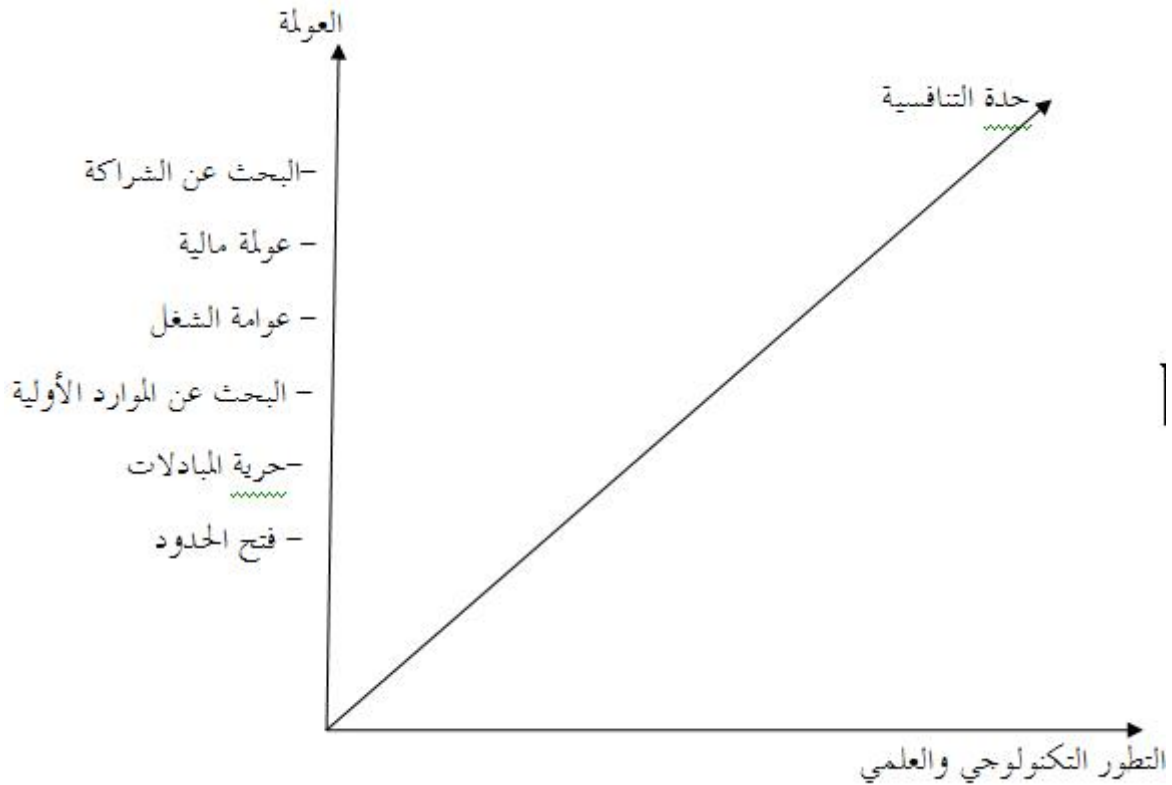
³ يوسف حجيم الطائي و آخرون. مرجع سابق . ص : 74

⁴ Marc Angham. Management Stratégique et compétitivité. Ed : Deboeck Université. Bruxelles. 1995.P : 2

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

اتسمت بالمعرفة و الخبرة و المهارات التقنية و الفكرية¹، كما أصبحت العولمة والتغيرات العالمية تقتضي أن تتسارع هذه الدول إلى إنضاج مستوى الإدارة فيها وتطوير أساليبها التسييرية واهتمامها بالأفراد ، ومعاملتهم كمورد ثمين ، و هو ما تماشى مع التحولات الحاصلة في الفكر التسييري. ويمكن أن نبين العلاقة بين التطورات التكنولوجية و شدة التنافسية و العولمة من خلال هذا الشكل :

الشكل رقم (3): تأثير التطورات التكنولوجية و العولمة على تنافسية المؤسسات.



Source : J.P.Helfer, Michel Kalika, Jaques Orsoni. Management, stratégie, organisation. 3^{eme} Édition. Edition. Vuibert .Paris . 2000. P : 03.

فزيادة حدة العولمة من جهة، وكذا تنامي التطورات التكنولوجية من جهة أخرى، زادت أكثر حدة التنافسية التي تعد بمثابة آفاق التسيير الإستراتيجي ، وما تشكله من اهتمامات تسييرية وأهداف إستراتيجية من حيث الكفاءة والفعالية، وتخفيض نسبة عدم التأكد، وكذا التعلم التنظيمي، والتي تساهم كلها في تحسين أداء المنظمات من خلال قدرتها على الإبداع ، تحسين الجودة ، المرونة، والآجال وهي بمثابة أبعاد أساسية للتنافسية، " فالعولمة -موت المسافات- إنما تعني اختزال الزمن والمكان وما لعبته ثورة الاتصالات والمعلوماتية في ذلك، وسهولة تحرك رؤوس الأموال والمعلومات والمعارف " ² ، فهي الانفتاح على العالم والاهتمام بصفة عامة بزيادة تدويل

¹ هايل عبد المولى طشطوش . أثر العولمة على رأس المال البشري رؤية اقتصادية اسلامية لمؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن. 22-25 أبريل 2013 .ص ص (276-282)

² عبد السلام أبو قحف . أساسيات إدارة الأعمال الدولية. ط:2. منشورات الحلبي الحقوقية. مصر. 2003. ص16.

الإنتاج، والتوزيع، والتسويق للسلع والخدمات ، كما تتمثل في التطورات التي لها تأثير عميق على موضوع الاقتصاد ككل، والاقتصاد الدولي بشكل خاص¹ ، كعالمية الأسواق ، البحث عن الموارد الأولية ، عن الشركاء في أماكن مختلفة وبعيدة ، وتوسيع الحدود أكثر وما نجم عنه من احتياجات مالية، وكذلك البحث عن المهارات الجديدة والكفاءات التي من شأنها تجعل المؤسسة أكثر ليونة وسرعة في رد الفعل تبعاً لتغيرات المحيط هذا من جهة، ومن جهة أخرى " التطور التكنولوجي والعلمي الذي اخترق جميع مجالات المعرفة، وزاد من استخداماتها، حيث أصبح التحكم التكنولوجي بمثابة سلاح أساسي (arme maitresse)، لكنه في المقابل معقد ومكلف جداً، وبذلك زادت حدة التنافسية أكثر، ولم تعد عبارة عن منافسة تجارية لغزو وتقسيمات جديدة للعملاء، أو زيادة قنوات التوزيع ، فالتنافسية أصبحت تمثل في حيازة موارد مالية ، بشرية (معارف ، مهارات ، خبرات) ، وتكنولوجية على صعيد عالمي واسع الحدود " ² ، وأصبح التنافس هو تنافس معرفي بالدرجة الأولى للمعارف ومن يمتلكها، وقد تم اعتبار هذه العوامل الثلاثة كعوامل تأثير أساسية في تسيير المؤسسات بالمنظور الحديث .

4. عدم التأكد أو عدم اليقين في المحيط الاقتصادي :

الصفة الثابتة في المحيط الاقتصادي هي عدم التأكد والتغيير باستمرار ، وللمحافظة على تنافسية المؤسسة في هذا المحيط المتغير، المليء بالتحويلات والتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة للنشاط ، وجب عليها أن تتكيف مع هذه التغيرات من خلال السرعة في رد الفعل وكذا سبق المحيط - التوقع المسبق - لكي تصل إلى تحقيق المرونة المناسبة ، ونعني بالاضطرابات والتغيرات صعوبة تحضير توقعات ذات مصداقية ، وصعوبة الرؤية والوضوح في المدى القصير والمتوسط لعدد من الأنشطة، هذا ما يفرض على المؤسسة وجوب سرعة التكيف أو التأقلم وكذا استغلال الفرص بسرعة ، و تحضير الحلول المسبقة و توقعها لكي تكون أكثر مرونة* .

5. النمو السكاني:

على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار هذا البعد، من خلال مقارنة متناسقة ومترابطة فيما يخص العديد من الأوجه المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية (G.R.H, M.R.H) كالمسار المهني ، المكافآت ، الحركية ، التكوين ، وهذا بتحليل هرم أعمار السكان ، ودراسة الأفراد العاملين بالأعداد والخصائص الأساسية (المؤهلات ، المهارات، الخبرات) أي معرفة الموارد البشرية المتوفرة، و القوى العاملة(أي السكان في سن العمل والذين يرغبون في العمل والقادرين عليه) ، ونأخذ بعين الاعتبار تركيبتها من حيث العمر، والجنس، وخصائصها وكذا تحديد

¹ عمر صقر . العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة . الدار الجامعية . مصر . 2001. ص 5 .

²J.P.Helfer et autres. Op.cit. P 4

* المرونة أو الليونة تعني ما: La flexibilité

معدلات التشغيل، والبطالة ومستوى ونوع التأهيل المطلوب للوظائف، والتركيز على رأس المال البشري، لأن هناك علاقة قوية بين مستوى النشاط الاقتصادي، وحالة تعليم وتأهيل القوى العاملة " ¹ ، وكذا دراسة أسباب انتشار ظاهرة هجرة الأدمغة ، والتوافق بين نشاطات التعليم ، وحاجات الاقتصاد للعمالة، وأعمار الباحثين عن العمل .

6. التيارات الاجتماعية والثقافية:

هناك طموحات مختلفة للعمال (مراعاة مع الاختلاف في السن، الأقدمية، التكوين الأولي، المسار المهني...) ، " وتتأثر ممارسات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل ، والهياكل الاقتصادية، ومهارات قوة العمل المطلوبة ، وقيم العاملين ، لذلك لا بد من استراتيجيات للموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية ، وبما يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة " ² . فالاختلافات الاجتماعية تؤدي إلى تكوين إنسان بقيم، واهتمامات، وطموحات، ومعارف جديدة ، و أصبح الباحثون يتكلمون عن جيل الشبكة، ومن أبرز خصائصها أن الأفراد هم ذو مستوى تعليم وتأهيل ووعي عالي، ومهارة في استخدام الانترنت وغيرها من التقنيات الحديثة ، والاستفادة من فرص التأهيل الجديدة .

7. الشركاء الاجتماعيون:

كان تطور نشاط الشركاء الاجتماعيون ، وكذا المنظمات النقابية بسرعة منذ سنوات الثمانينات والتسعينات ، والحركات النقابية تراجعت نوعا ما ، وهذا لانخفاض وتضاؤل الصراعات في العمل (في أوروبا والبلدان الصناعية الكبرى -نسيبا-) ، ففي المجتمعات ذات الأنظمة الاجتماعية و الثقافية الناضجة ، تلعب النقابات، والجمعيات العلمية، والمهنية، و وسائل الإعلام دورا وقائيا، وتتدخل لصالح ما يخدم الأفراد، وهي بذلك تملك من القوة ما يجعل صوتها مسموعا ، و هي ترتبط بجد كبير بمستوى وعي الأفراد.

8. الإطار القانوني والتشريعي:

عرفت التشريعات الاجتماعية و قوانين العمل تطورا كبيرا، وقد دعمت التزامات المؤسسة في عدة مجالات كإصلاحات فيما يخص العمل ، والحقوق النقابية وشروط العمل والتسريح ، لذلك وجب على مديري الموارد البشرية التكيف مع القوانين الجديدة ، ومن أهم هذه التشريعات ³ :قوانين العمل التي تنظم شروط العمل التشغيل ، تحديد الحد الأدنى للأجور ، الإجازات ، حقوق العامل وواجباته ، إجراءات الوقاية من الحوادث، وغيرها من

¹ سعاد نائف برونوطي. مرجع سابق . ص ص (79-85)

² يوسف حجيم الطائي و آخرون. مرجع سابق . ص 78

³ سعاد نائف برونوطي. مرجع سابق . ص ص (106-107)

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

قوانين الضمان الاجتماعي التي تضمن توفير ضمانات للعامل في حالة التعرض لحادث أو إصابة أو إنهاء الخدمة ، المساواة في فرص العمل والتشغيل ، ومنع التمييز بسبب الجنس أو الدين أو الانتماء الاجتماعي، والمساواة في فرص التعيين، والأجور، والترقية، والتدريب.

المطلب الثالث: المنطقيات و الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

لمواجهة التحديات المفروضة منذ التسعينيات ، وجب على المؤسسات تبني منطقيات وأساليب جديدة بما يتماشى و السياسات الاجتماعية ، وكذا استحداث أدوات جديدة في ممارسات هذه الوظيفة (GRH) أخذا بعين الاعتبار التوجه الإستراتيجي لهذه الوظيفة تزامنا مع اقتصاد المعرفة وتسيير المهارات ومعارف الأفراد وتمثل أهم هذه المنطقيات فيما يلي :¹

1. الشخصية (la personnalisation) :يخدم منطق الشخصية والفردنة سياسات الشغل (Emploi) ، التوظيف، تسيير الحياة المهنية ، المكافآت ، التكوين (مخطط التكوين للفرد ، استغلال الوقت)، شخصية الأجور، وقد ساهمت في ظهور وتطوير بعض الممارسات و الأدوات الخاصة بها كـ : أنظمة تقييم أداء الأفراد ، الإمكانيات ، ميزانية المهارات ، مخطط الحياة المهنية (المسار المهني)، ومن أبرز أوجهها : مشاريع مهنية فردية (PPP)، مخططات التكوين الفردية (PIF) ، الميزانية الاحترافية الشخصية (BPP) ، فبينت وأعطت كل هذه التطبيقات و الأدوات معلومات مشخصة للفرد ، وترجم الشخصية بساعات العمل لكل فرد ، مدى التحكم في وقت العمل وكذا التطور نحو الوقت المناسب والمرن، والشخصنة نعني بها اختيار موسع يأخذ بعين الاعتبار انتظارات وطموحات كل فرد المؤسسة على حدى ، فالتسيير الجديد للوقت، ومعدلات ونظم العمل أصبحت ذات أهمية وهذا ما يتطلب لامركزية في اتخاذ القرار ، وكذا المهارات المطلوبة والأساسية في القيام بالأعمال ، فالبحث عن شخصية و اهتمامات مستقلة بالنسبة لكل لفرد ، جعلته يطالب بشروط عمل مرنة تسمح له بأن يؤدي عمله في الأوقات المناسبة له ، وأن يحصل على العطل عند الحاجة ، العوائد المناسبة² وهذه الخصائص تتطلب أنظمة عمل جديدة ومرنة تشجع المشاركة وتحترم قدرات وحاجات الفرد³ والشخصنة تقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة متباينة من حالة لأخرى³ وهي تركز بالأساس على معارف الأفراد المختلفة وخاصة المعرفة الضمنية لهم ، كما أن التغيير الكبير في عمل المنظمات

¹ J.M. Peretti. Op.cit.. P P (14-18)

² سعاد نائف برونوطي. مرجع سابق . ص40

الحديثة هو الانتقال إلى نظام العال المرن (Flexi-Time)، و الذي يسمح للفرد بأن ينجز و يقوم بعمله في الأوقات التي يراها مناسبة، أي على المؤسسة أن توفق بين انتظارات ورغبات أفرادها المتنوعة وبين القيود التي تحكم نشاطها ، وتعددت بذلك صيغ العمل التي توفر مرونة إضافية وتستجيب لاحتياجات وطموحات وانتظارات الفرد كالعمل عن بعد (telecommuting) ، والمنظمة الافتراضية " ¹ (Virtual Organization) وهذا بالتوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات.

2. التكيف والتأقلم (l'adaptation) : على المؤسسة أن تتكيف بسرعة وبطريقة فعالة مع تغيرات المحيط وآثارها سواء الداخلية أو الخارجية ، لهذا وجب عليها البحث عن المرونة (الخاصة بالعمل والفرد) من خلال مرونة كمية خارجية : كالعقود محدودة الأجل ، الإنابة ، مرونة كمية داخلية كالساعات الإضافية ، التعويضات والتعديلات ، مرونة نوعية أو وظيفية من خلال الاهتمام بالحركية (mobilité) ، تعدد المهام (Polyvalence) ،الإخراج (l'externalisation) كالمناولة الداخلية والخارجية وكذلك عن طريق إعادة توجيه بعض الأفراد إلى وحدات إنتاج أخرى خارج المؤسسة (l'essaimage) للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم ولقيادة وتوجيه المعنيين الجدد ، (Sous-traitance) ، المرونة الأجرية (Salariale) : الاهتمام بالعلاوات ، المكافآت الفردية والجماعية والمحفزات المالية (Intéressements). وتحقق المرونة المثلى بتطبيق لامركزية في اتخاذ القرار ، إذ وجب على كل مسؤول أن يكون قادرا لاتخاذ القرار، ويمتلك المعلومات الضرورية من جهة، ومعلومات ملائمة لتسيير الموارد البشرية من جهة أخرى ، ويتعلق منطق التكيف والمرونة بجميع مجالات إ.م.ب ، ولمواجهة تغيرات المحيط، وجب على المؤسسة أن تكشف و تحلل جميع أوجه المرونة الكمية الداخلية والخارجية، وأصبحت سرعة التكيف بمثابة نقطة اهتمام وأولوية أساسية للمؤسسات بالاعتماد على روح المبادرة ، القدرة على الاتصال والتفاوض.

3. التعبئة (la mobilisation) : إن تعبئة الأفراد ومدى كفاءتهم تنشئ فوارق واختلافات كبيرة في المؤسسات على الرغم من أن تكون لديها نفس التكنولوجيا المستعملة ، و من حيث الإنتاجية ، فالتعبئة تركز وتستند على تعنية تدرج الهرم التنظيمي ومدى قدرته على تحفيز المرؤوسين ،وهي تتطلب جو اجتماعي مشجع ، وحوار حقيقي وفعال لبناء علاقات اجتماعية بين الأجراء والمؤسسة ،وأصبح ينظر للفرد كمورد وليس كقيد أو تكلفة ، وأن أداء المؤسسات هو محصلة لمستوى تعنية الموارد البشرية ومدى تمكين أفرادها (المبادرة ، الإبداع ، الذكاء ،الاستقلالية،المشاركة ، ...)،لهذا وجب عليها أن تقوم بتحديد وتحديث ممارساتها، لكي تتمكن من حشد كافة الطاقات البشرية و تفعيلها .

¹ سعاد نائف برونوطي. مرجع سابق . ص 41.

4. التفكير المسبق (سبق المحيط : l'anticipation) : نتيجة للتغيرات المستمرة وعدم اليقين ، وجب انتهاز مقارنة سببية تشجع التكيف مع الأحداث الطارئة وغير المتوقعة ، فنجاح التسيير قصير المدى للشغل مرهون بمدى ملائمته في إطار تسيير متوسط وطويل المدى ، فالتسيير قصير المدى بدون التفكير المسبق يضاعف المخاطر في المدى المتوسط ويعيق استمرارية المؤسسة ، ولهذا تم الاهتمام أكثر بجانب التقدير والتخطيط من قبل المسيرين وإعطائه بعدا استراتيجيا

5. التشارك (le partage) : تم توزيع هذه الوظيفة ومشاركتها في التنظيم العام ، فلا مركزية الوظيفة سمحت بالتكيف السريع والملائم ، وكذا الشخصنة الحقيقية للقرارات الخاصة ب : إ.م.ب وكذا تعنية الأفراد ، وفرضت تقسيمات جديدة للوظائف ، فمنذ سنوات الثمانينات أصبح كل إطار -الذي يمارس وظيفة قيادية- مسيرا ومديرا للموارد البشرية DRH بالنسبة للمؤسسات التي تهتم وتبحث عن الفعالية والتطوير، فالكل مسير للموارد البشرية (tous DRH) ، ويشترك مباشرة في جمع محاور وظيفة الموارد البشرية وبذلك فهو يشارك في جميع مهامها ، وقد تمخضت عن التحديات السابقة مجموعة من المنطقيات و أساليب التفكير التي اعتمدها إدارة الموارد البشرية في تسييرها للأفراد ، وفرضت عليها ممارسات جديدة أخذت بعدا استراتيجيا في تسييرها وأصبح كل إطار لوظيفة من وظائف المؤسسة هو بمثابة مسيرا للموارد البشرية وأخذت العديد من الأوجه المتعلقة بممارستها من حيث : العلاقات الاجتماعية ، شروط العمل والأمن ، الإعلام والاتصال ، الاستثمار والتكوين ، تسيير المكافآت وتسيير الشغل والمهارات.

ويمكن أن نبين هذه الممارسات من خلال التغييرات في صنع العمل والمنظور الجديد لها فيما يلي ¹ :

✓ نظام العمل المرن (Flexi-time) : وهو نظام يسمح للفرد أن ينجز عمله ويقوم به في الأوقات التي تناسبه ، وتبعت ذلك صيغ عمل أخرى توفر مرونة إضافية وتستجيب لاحتياجات الأفراد (العمل في أوقات محددة ، العمل عن بعد) والسماح للموظف أن يعمل من داره ، وإبداع أشكال جديدة للمنظمات كنموذج المنظمة الافتراضية والتي ليس لها مكان عمل مادي بل الجميع يعملون من بيوتهم ويتصلون بواسطة شبكة المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة وهذا ما أفرزته التحديات التكنولوجية .

✓ المراجعة المستمرة لقائمة الوظائف وتغييرها، بإلغاء وظائف قديمة واستحداث وظائف جديدة تنطوي عموما على معارف وتأهيل عالي ، وهذا ما يتطلب طريقة جديدة في تحديد مهام الأفراد .

✓ إعادة نظر جذرية في أسس تصميم أنظمة الأجور والرواتب.

¹ نفس المرجع السابق. ص: (41-43)

✓ إعادة نظر جذرية في النظرة إلى الإدارة وممارستها ومسؤوليتها: فلا بد من التوسع في منح السلطات (المنظمة المسطحة وليس الهرمية) والاهتمام بتمكين العاملين (Empowerment) لأداء مهامهم، واعتماد إدارة الذات، ليدير ويراقب الفرد نفسه والشخصنة والتعبئة ،

✓ الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ الأعمال، وممارسات إدارة الموارد البشرية ، و هو ما يتطلب نظام معلومات فعال للموارد البشرية .

✓ تبني تسيير استراتيجي للموارد البشرية والتركيز أساسا على المهارات وتسيير المعارف واستحداث أدوات جديدة في تسيير الموارد البشرية.

و تعد مختلف هذه الممارسات و الأدوات التسييرية للموارد البشرية كضرورة ملحة لمواجهة التحديات الجديدة ، و بما يتماشى مع التحول في المفاهيم الإدارية الحديثة و نظرتها للأفراد ، و التأكيد على المهارات و المعارف التي يمتلكها الأفراد واعتبارهم مصدر للميزة التنافسية ، و هو ما سنحاول تبيانها في المباحث الموالية لهذه الدراسة .

المبحث الثالث : تأهيل الموارد البشرية .

تعددت استخدامات مصطلح التأهيل بين التنمية ، التطوير ، تحسين التنافسية و الأداء، هذه الاختلافات ترجع إلى طبيعة استخدام هذا المصطلح عموما ، إما على المستوى الكلي (الاقتصاد) أو على مستوى بعض الوظائف التي تقوم بها المؤسسة ، خاصة عندما يتعلق الأمر بتأهيل مواردها البشرية و الاستثمار فيها ، والاهتمام أكثر بالرأسمال البشري و أصولها الفكرية .

المطلب الأول : تعريف التأهيل في المجال الاقتصادي .

اقترن مصطلح التأهيل من حيث المضمون بالعديد من الأبعاد ، كتطوير الأداء ، تحسين التنافسية ، مواكبة التغيرات الحاصلة وهذا لمواجهة التحديات التي أفرزها المحيط التنافسي، من خلال مخططات التأهيل في المجال الاقتصادي ، سواء تعلق الأمر بمجموعة من متطلبات التأهيل الخارجية أو الداخلية ، وهنا ما يقابل لفظة التأهيل في المجال الاقتصادي مصطلح : la mise-en œuvre ، كما أن من الباحثين من استخدم مصطلح التأهيل في مجال إدارة الموارد البشرية وعادة ما اقترن بمصطلحات أخرى كتسمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تطوير ممارساتها ، وفي مواضع أخرى اقترن التأهيل بتدريب الأفراد وتحسين معارفهم، واستخدمت مصطلحات ذات الصلة به لها كـ : Qualification , Habilitation , Développement من أجل التكيف والاستجابة لمختلف التحولات الاقتصادية التي تعيشها المؤسسات خاصة في ظل التنافسية ، وما أفرزته العولمة والتطورات التكنولوجيات من

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

تغيرات سريعة زادت أكثر من حدة المنافسة ، عمل المسيرين على تأهيل المؤسسات بهدف مساندة التطورات الحاصلة في إطار عملية التأهيل الاقتصادي وقد عرف التأهيل بأنه " تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة ، والكفاءة الداخلية باستخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية " ¹ ، أما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) عرفت التأهيل بأنه " عملية تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها ، مما يسمح لها بمواجهة تحديات التنافسية المفروضة لضمان بقائها والنمو " ² .

كما أن هناك من ينظر إلى التأهيل إلى أنه " مجموعة الأعمال والأنشطة المادية واللامادية، التي تتبعها المؤسسة للرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة " ³ .

من خلال هذه التعاريف ، يتبين لنا أن التأهيل يرمي إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة ، وبما يسمح لها كذلك بتحسين تنافسيتها، والعمل على اكتساب مزايا تنافسية تحقق التفوق والتميز في الأداء ، ومن هذا المنظور سعت الجزائر إلى تأهيل المؤسسات الاقتصادية بإعداد برنامج خاص لتأهيل وترقية التنافسية للمؤسسات الجزائرية بالتنسيق مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (PNUD) ، وكذا برنامج الأمم المتحدة للتنمية على اعتبار أن التأهيل هو " برنامج محفز لتحسين تنافسية المؤسسة، ويساعدها على وضع آليات تطوير ، توقع وتحليل جوانب الضعف في المؤسسة " ⁴ . لذلك هناك من حاول ضبط هذا المفهوم أكثر من خلال العديد من الجوانب أو المتطلبات ، حيث عرف التأهيل على أنه " كأداة لتطوير المؤسسة ، وما يتطلبه من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية ، عمليات التسيير ، عمليات الإنتاج وكذا محيط المؤسسة " ⁵ . ويترجم التأهيل خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار ضرورة التكامل بين مختلف الأعمال والأنشطة المادية ، وكذا غير المادية لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال العمليات الآتية :-
تبيين الممارسات التسييرية المناسبة مع التطورات الحاصلة .

◀ تعزيز الموارد البشرية من خلال التكوين والتأطير .

◀ دراسة وتحليل سوق المؤسسة وتموقعها .

¹ كمال رزيق و بوزعرور عمار . التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر . المنتدى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية . جامعة سطيف . أكتوبر 2001 ص 08 .

² Boukrif moussa, Kherbachi Hamid : la mise à niveau des entreprise est-t-elle bien pilotée : dynamisation de la gestion des PME. Colloque sur : innovation, tic, formation –université de Biskra avril 2004. P 1.

³ Blalta. M. L'importance de la coopération étrangère dans la mise à niveau de l'entreprise économique Algérienne. Colloque sur les effets de partenariat sur l'économie Algérienne et sur les PME. Sétif. Novembre 2006. p p (13 – 14).

⁴ علي لزعر ، ناصر بوعزيز . تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطية . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية . جامعة بسكرة . العدد 5 جوان 2009 . ص ص (38-50) .

⁵ Imam Benziane et Ouafia Tedjani : **Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage**. Revue Recherches économiques et managériales. Université de Biskra N° 5 Juin 2009. Pp(48-62).

◀ تبني إستراتيجية النمو .

◀ البحث الدائم للإبداع .

كما بين آخرون إجراءات أكثر تفصيلا للعمليات السابقة من خلال ¹:

◀ تأهيل الأداة الإنتاجية وتوسيع النسيج الصناعي.

◀ تحسين طرق الإنتاج والمراقبة والتخطيط.

◀ عصرنة طرق التسيير من خلال إدماج إطارات أجنبية ضمن إطارات المؤسسة قصد التحكم في تقنيات وأساليب التسيير .

◀ تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية بتطوير إنتاجها ، هيكل أسعارها وإعطاء الأولوية للقطاع الخاص مع تقليص تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية .

◀ تشجيع المؤسسات على تبني نظام الجودة والحصول على شهادة المطابقة للمعايير العالمية .

◀ تحويل التكنولوجيا، واقتناء رخص الاختراعات.

◀ تجديد التجهيزات وتحديث التكنولوجيا.

◀ تدعيم الإجراءات المتعلقة بالبحث عن الشركاء .

◀ تأهيل المؤسسات على المستوى التسييري والتكنولوجي .

لذلك فإن التأهيل التنافسي للاقتصاد، يتطلب تحديد القطاعات والمؤسسات التي يجب تأهيلها، على اعتبار أن عملية التأهيل عملية متكاملة تخص جميع المجالات المترابطة فيما بينها، أي الموارد البشرية ، الهياكل الاقتصادية القاعدية ، الإدارة ، القوانين والتشريعات المحفزة للاستثمار .

من خلال استعراضنا لمختلف التعاريف السابقة، نجد أن التأهيل – في المجال الاقتصادي – يشمل بصفة عامة مختلف جوانب تطوير أداء المؤسسة، وتحسين تنافسيتها ، وهنا يمكن إبراز التأهيل من خلال توجه المؤسسة في بعدين ²:

◀ أن تصبح المؤسسة أكثر تنافسية على مستوى السعر، الجودة والإبداع.

◀ أن تصبح قادرة على المتابعة والتحكم في التطور التكنولوجي والأسواق من أجل البقاء في إطار شدة المنافسة العالمية.

¹ علي لزعر ، ناصر بوعزيز . مرجع سابق . ص ص (38-50).

² Boukharif Moussa. Kharbachi Hamid. Op.cit. p: 2.

وجميع العمليات والإجراءات التي أشرنا إليها سابقا، تهدف أساسا إلى إحداث تغييرات تتماشى مع التحولات التي يعيشها المحيط الاقتصادي للمؤسسات، لذلك هناك من التعاريف من أشارت إلى التأهيل وركزت على العمليات التي ترتبط بالمحيط و التكيف معه، فعرف التأهيل على هذا النحو : " التأهيل عبارة عن ديناميكية لإدراك ، وإحداث تغييرات كبرى في المحيط العام " ¹ ، كما عرف التأهيل بأنه " التأهيل هو عملية مستمرة تهدف إلى تحضير وأقلمة المؤسسة وبيئتها مع متطلبات التبادل الحر " ² .

أي أن التأهيل يتطلب مواكبة التحولات التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت تتعلق بالمحيط الداخلي أو المحيط الخارجي لها ،ويمكن تصنيف مختلف المتغيرات التي تحكم محيط المؤسسة عموما إلى المتغيرات الاقتصادية ، السياسية والقانونية ، التكنولوجية ، الاجتماعية . وسعيا إلى أقلمة المؤسسة الجزائرية والتفاعل مع المتغيرات الجديدة لهذا المحيط الصعب ذو الواقع المحلي والأورو متوسطي والعالمي هناك من اقترح مجموعة من الإجراءات للاستجابة لهذه التحولات وهي : ³

- ◀ تأهيل العنصر البشري: باعتباره العنصر الأهم والركيزة الأساسية التي يجب الاستثمار فيها بكثافة .
- ◀ تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية.
- ◀ تأهيل المحيط الإداري.
- ◀ المرافقة والاحتضان بالنسبة للمؤسسات .

أيضا هناك من أقر على ضرورة تبني استراتيجيات لتحسين تنافسية المؤسسة، من خلال العديد من التحسينات على المستوى التنظيمي ، التسييري ، التسويقي وإدارة الجودة ، وهذا في إطار استراتيجيات المرافقة المتبنية لتأهيل المؤسسات ومحيطها من أجل تحسين تنافسيتها ونموها . ⁴

إلى جانب التعاريف السابقة، والتي نتفق من حيث مضمونها العام، أن التأهيل هو كل عملية تحسين مستمرة ومتكاملة بهدف تطوير أداء المؤسسة وتنافسيتها . هناك من تطرق إلى التأهيل بالتركيز أكثر على الجوانب التسييرية فقد عرف التأهيل على هذا النحو بأنه " عبارة عن نظام تسييري يهتم ويعتمد على الموازنة والمقارنة بين إمكانات

¹ بوهيدل سليم . آثار برنامج التمويل الأوروبية على إعادة تأهيل القطاع الصناعي الجزائري . مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية . جامعة بسكرة . السنة الجامعية 2004-2005 . ص 64 .

² جودي حنان . أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر . مذكرة ماجستير في علوم التسيير . جامعة بسكرة . السنة الجامعية 2008 / 2009 . ص 40 .

³ ميلود تومي . متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر . مجلة العلوم الإنسانية . العدد 16 . جامعة بسكرة . مارس 2009 ص

⁴ Mustapha. Hassan Bey. Entreprise Algérienne: Gestion, mise à niveau et performance économique. Thala Edition Alger 2006. p 21.

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

المؤسسة ،وقدراتها التسييرية ،مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه، أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى " ¹ فهو يتعلق أكثر بالتنظيم الإداري .

أيضا من التعاريف التي يمكن إيضاحها في هذا الصدد أن التأهيل هو عملية مستمرة ومتواصلة للتعلم ، التصور ، الإعلام ، التوجه نحو الثقافة و التعلم بهدف اكتساب قدرات جديدة ، تصورات ، تصرفات وسلوكيات لأصحاب المؤسسات وكذا طرق وأساليب تسييرية حركية ومبدعة " ²

ومن خلال هذين التعريفين الأخيرين، نجد أن التأهيل يتعلق بكل عملية تحسين مستمرة للأساليب والقدرات التسييرية، بانتهاجهم وإبداعهم لطرق جديدة، تساهم في تحسين أداء المؤسسة ،أي أن التأهيل هو " مجموعة الإجراءات التي تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات ،لجعلها قادرة على التحكم في التطورات التكنولوجية ، تطور الأسواق وكذا الأساليب التسييرية المبدعة " ³ .وهذا ما سوف نحاول التركيز عليه في هذه الدراسة ، بكل ما يتعلق بالممارسات و الأساليب التسييرية التي من شأنها أن تتماشى مع ما نشهده من تحولات.

المطلب الثاني : تأهيل ، تنمية الموارد البشرية .

باعتبار أن تأهيل الموارد البشرية من المتطلبات الداخلية الأساسية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية ، فتدريب الموارد البشرية ، تكوينها ، تبني الممارسات التسييرية الحديثة التي تنظر إلى الأفراد بمثابة عامل نجاح المؤسسة ،وأهم مواردها البشرية وإدراجها في تبني وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة هي مجموعة من الممارسات من شأنها المساهمة في تأهيل الموارد البشرية وتطويرها .

1- التأهيل لغة :

تأهل : "انتهل وللأمر صار له أهلا ، وإهالة الشيء : استوجبه واستحقه ويقال : هو أهل لكذا : هو يستحق له " ⁴ أي أن الأهلية للأمر تعني الصلاحية والاستحقاق له .

والتأهيل يقابل في الفرنسية العديد من المصطلحات كـ : Qualification ويعني به أهلية ، كفاءة ، كما يقصد بها تصنيف مهني للعامل مراعاة مع تكوينه ، خبرته وكذا المسؤولية التي أسندت إليه ، ومنه جاءت Qualifie: للعامل المحترف والكفاء والماهر. ⁵

¹ حنان جودي . مرجع سابق . ص 40 .

² Iman benziane. Ouafia Tedjani .Op.cit . p 50.

³ Idem

⁴ المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية . ط 4 . مكتبة الشروق الدولية . مصر . 2004 . ص 31 .

⁵ سهيل إدريس . المنهل. دار الآداب بيروت . 2002 . ص 1000 .

كما يمكن مقابلة التأهيل لـ : Habilitation كعملية فالشخص المؤهل habilité هو الذي تكون له معرفة عملية أو معرفة كيف (savoir-faire) أو الممارساتية و الشخص ذو المؤهلات habile، أما فعل Habilter فنعني به جعل الفرد قادر على إنجاز عمل أو القيام بأعمال معينة ويقابل اللفظة اللاتينية "Habiltere" أي جعله قادرا، أما التأهيل في المجال العلمي - الجامعي - فتعني به مجموعة من الشروط التي يجب توفرها للحصول على شهادة معترف بها علميا¹.

ومن خلال التطرق إلى بعض المفردات اللغوية للتأهيل، نلاحظ أن التأهيل يشترك في العديد من النقاط كـ : الإستحقاقية، والجدارة، والصلاحية نأو الكفاءة، والتي تمكن الفرد من القيام بأعمال معينة، أي ما يمكن الفرد من أن يصبح أهلا و جديرا ومستحقا لعمل معين ، ويمكن في بحثنا هذا اعتبار التأهيل كعملية مرادفة والتي من خلالها نجعل الفرد مؤهلا وممكنا للقيام بالأعمال ، كما أن هناك من استخدم مصطلح التمكين كمرادف للتأهيل " la notion d'habilitation ou "empowerment" ² ، " على اعتبار أن التمكين نعني به إعطاء الصلاحية في التصرف للشخص الذي يشغل منصب ما ، وهذا المفهوم يتعلق بمدى تعنية الأفراد في جميع المستويات وتشجيعهم لاتخاذ القرار ونحمل تبعاته وزيادة مسؤوليتهم أكثر من خلال تفويض السلطة .

2- مصطلحات ذات العلاقة بالتأهيل: التدريب، التنمية والتطوير.

نستخدم العديد من المصطلحات القرينة بمصطلح التأهيل، وفي العموم تبين الهدف من التأهيل ، أو الأساليب الكفيلة لذلك ومن أهمها :

✓ **التدريب والتكوين:** ينظر إلى التدريب على أنه " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل " ، كما يعرفه آخرون " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة، المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة " ³ . بذلك يمكن أن نعتبر التدريب بمثابة أداة هامة لتحسين معارف ومهارات الأفراد، إلى جانب اتجاهاتهم وسلوكهم، أي في كيفية أدائهم للعمل بصورة أفضل وأنسب ، تغيير اتجاهاتهم نحو العمل ، أنماط تصرفاتهم مع زملائهم أو رؤسائهم ، لذلك فإن التدريب موجه أكثر للمتطلبات الحالية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي.

¹ Le petit Larousse Illustré. Editions. La rousse. Paris 2008. P840.

² Oulette Rachel. Le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du système de gestion de la performance des entreprises canadiennes. Université d'Ottawa. Canada. 1998. p 07.

³ جمال الدين محمد مرسى . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون . الدار الجامعية . مصر 2003 . ص 332 .

✓ **التكوين** : يتمثل في " مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا، والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف ، المهارات ، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة " ¹ والتكوين يأخذ العديد من الأشكال : تكوين نظري ، التطبيقي ، داخلي أو خارجي ، دوران العمل ، ... ، وبذلك فإن التكوين يسهل من اندماج الأفراد في المؤسسة ، عند التحاقهم وتوظيفهم في المؤسسة ، ويمكن الأفراد من تزويدهم بالمعارف والمهارات المناسبة لشغل وظائفهم .

وعلى الرغم من تقارب مفهومي التدريب والتكوين إلا أن التكوين أشمل (نظري + تطبيقي عملي) من التدريب. (جانب عملي أكثر) .

✓ **تنمية وتطوير الموارد البشرية** : هناك من يتطرق إلى التدريب ، التنمية والتأهيل كوسائل مستخدمة في التعلم، إلا أن المدى الزمني لكل منها يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه بالحاجات والمتطلبات الحالية ، أما تنمية الأفراد أو العاملين فهي تركز على **الوظائف المستقبلية** في المؤسسة ، فمع تطور المسار المهني للأفراد ، تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات مستقبلية جديدة وقد عرف البعض تنمية الموارد البشرية على أنها "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم المورد البشري ، واكتسابه مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة ، متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل ، والتأقلم والتعايش مع أي مستجدات، أو تغييرات تحدث في المحيط وتؤثر في نشاط المؤسسة " ² . كما تم تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها " عملية زيادة المهارات والطاقات والمعلومات لدى أفراد المؤسسة " ³ . وعرفت أيضا بأنها " تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة " ⁴ ، وعلى أساس هذه التعريفات نجد من الباحثين من وصفها على أنها " منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج إستراتيجية، تسهم في بناء قدرات وطاقات المؤسسة ، وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها " ⁵ .

لذلك اعتبر أيضا بعض الباحثين أن "تنمية الموارد البشرية تعتبر شرط سابق وأساسي لإحراز التنمية البشرية ، وبالتالي لا يمكن الحديث عن التنمية البشرية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية " ⁶ ، لذلك هناك من يرى أن تنمية الموارد البشرية هي تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية .

¹ حمداوي وسيلة . إدارة الموارد البشرية . مديرية النشر لجامعة قلمة . 2004 . ص 99 .

² عمر وصفي عقيلي . إدارة الموارد البشرية المعاصرة . بعد إستراتيجي . دار وائل للنشر . عمان . الأردن . 2005 . ص 438

³ بوحنية قوي . تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات . مركز الكتاب الأكاديمي . 2008 . ص 126 .

⁴ الفرجي عادل حرحوش والسالم سعيد مؤيد . الموارد البشرية . مدخل إستراتيجي . الأردن . الكتاب العالمي 2006 . ص 130 .

⁵ نوري منير . تسيير الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر . 2010 . ص 328 .

⁶ لعل بوكميش . ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية . 9-10

مارس 2004 . جامعة ورقلة . ص 99 .

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

من خلال استعراض مختلف التعاريف السابقة، نجد أنها تتفق من حيث المضمون أن تنمية الموارد البشرية هي بمثابة عملية ديناميكية مستمرة، تهدف إلى تحسين واكتساب قدرات ومعارف ومهارات جديدة للأفراد، واتجاهاتهم، والعمل على مواكبة التحولات التي تحصل والتي يشهدها محيط المؤسسة، وما يمكن أن يشغله الأفراد من وظائف مستقبلية في إطار مساهمهم الاحترافي .

لكن بغض النظر عن مجال التركيز أي التدريب أو التنمية فإن الغرض النهائي لمحصلة الجهود في الاتجاهين تصب كلها في منحى واحد وهو التعلم، فالتعلم يعتبر مطلباً أساسياً لجعل الأفراد أكثر كفاءة وفعالية من خلال تحسين مستمر لمعارف الأفراد، مهاراتهم، توجهاتهم، سلوكياتهم لأداء وظائفهم الحالية أو المستقبلية وهو ما يتماشى مع التحول نحو المنظمات المتعلمة و التأكيد على التعلم التنظيمي، في ظل اقتصاد المعرفة .

✓ **التنمية البشرية:** هناك فرق بين تنمية الموارد البشرية وبين التنمية البشرية، هذه الأخيرة التي مرت بالعديد من المراحل بدءاً باهتمام الاقتصاديون أكثر بموضوع التنمية من خلال النمو الاقتصادي، إلى مرحلة أكثر تقدماً وهي "تنمية البشر" والاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم والصحة بغية رفع إنتاجيته، كما ارتفعت إنتاجية رأس المال بالتقدم التكنولوجي والمكننة، وفي مرحلة ثالثة أين أطلق عليها "التنمية من أجل البشر" بدأ التركيز على وضع الأفراد غاية للتنمية وليس مجرد أداة في تحقيقها، ومعظم الكتابات المبكرة في اقتصاد التنمية كانت تهدف إلى الرفاهية في شتى الحالات، ومن التعاريف الحديثة للتنمية البشرية، تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية البشرية (UNDP) أنها عملية توسيع خيارات الناس وهي ثلاثة " العمل أن يحي الإنسان حياة طويلة - نسبية هذه المسألة سيما من الناحية العقائدية -، وصحية مناسبة، وأن يحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشة كريم"، لذلك يتكون دليل التنمية البشرية من ثلاثة مكونات وأربعة مؤشرات وهي: مكونات صحية ويعبر عنها بمؤشر العمر المتوقع عند الولادة، ومكونة التعليم ويعبر عنها بمؤشرين هما القراءة والكتابة ومعدل التمدد للمراحل الثلاثة، ومكونة الدخل تقاس بالنتائج المحلي الإجمالي للفرد معدلاً ومصححاً بحسب تكافؤ القوة الشرائية.¹

وعادة ما ترجم مختلف هذه المؤشرات في مؤشرات تتعلق بمؤشرات اجتماعية، ثقافية، اقتصادية، كالصحة، التعليم، المستوى المعيشي، البطالة، التنافسية، الحماية الاجتماعية، الأمية، ...

وبذلك فإن التنمية البشرية تهدف إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للأفراد، إلى جانب

الاهتمام بالمستوى الثقافي، والتعليمي وهذا بالنسبة للمجتمعات عموماً.

¹ محمد عدنان وديع . المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة . الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة . المجلد الأول . الدار العربية للعلوم . بيروت 2010. صص : (475-540) .

في هذا الإطار، من الباحثين من أكد في مقارنة التنمية المستدامة على أن الموارد البشرية تشكل قلب التنمية المستدامة، سواء من الناحية البيئية الإيكولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية لأن الأفراد هم من يتخذون القرارات في شتى المجالات، لذلك اعتبر الفرد بمثابة الفاعل (Acteur) والمسئول عن جميع أفعاله، وعلى مستوى المؤسسة فإن تحديات التنمية المستدامة تتعلق: زيادة الأداء الاقتصادي، تطوير فعاليتها البيئية (المحيط) والمسؤولية الاجتماعية. وللوصول إلى هذه المقاربة من خلال أبعادها الثلاثة، تم تبني مفهوم شامل لها يسمى التنمية المستدامة للموارد البشرية (DRHD)*، وتهدف هذه المقاربة إلى تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تطوير أدائها الاجتماعي، وكذا قدرتها على التعلم بسرعة، حيث تعمل هذه المقاربة على تعبئة جميع الأفراد الفاعلين من خلال توجه قوي ومهيكل (منظم) لتطوير الإمكانيات البشرية (les potentiels)، حيث وضع هذا النموذج مكانة هامة وبامتياز للأفراد في جميع مستويات المنظمة، وكذا القيم المشتركة، ومسؤولياتهم اتجاه المحيط، هذا من أجل عقلنة وترشيد الفعالية الاقتصادية، وكذا من مدى مساهمة جميع الأفراد (المواد البشرية) وكذا الأنماط التسييرية والتنظيمية معا في تحقيق نجاح المؤسسة، الى جانب الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات جميع الأطراف الآخذة¹.

المطلب الثالث: التنمية الإدارية - التطوير الإداري -.

إن التطوير الإداري يختلف عن التدريب، في كونه موجها لاكتساب المعارف التي يستفيد منها المسيرون في وظائفهم الأساسية المتضمنة في مجملها عمليات اتخاذ القرار، لذلك فإن نشاطات وفعاليات التطوير الإداري تعمل على تدعيم التفكير العقلاني، وذلك لربط قابليات المسيرين بفهم وتفسير المعارف المحصلة وكيفية استخدامها، إلى جانب المهارات التحليلية والإنسانية والإدراكية من جهة، ومن جهة أخرى المهارات في مجال تخصصه. لذلك هناك من يعتبر التطوير الإداري عملية تربية - تحسين سلوكيات - وليست عملية تدريب حيث أن البرنامج التطويري يهيئ للمسيرين الفرص لاكتساب مهارات التعامل العادل أو المنصف مع الآخرين، مهارات التحليل وتصنيف سلوكيات الأفراد ومهارات التفاعل والاتصال، وهنا يبرز الجانب الفني للمسيرين أكثر من الجانب العلمي والمعارف التي يكتسبها المسيرين، من خلال الممارسة الإدارية أو السلوكية أو التحلي كمحصلة لمختلف المعارف والمهارات المكتسبة.

هذه السلوكيات أو التحلي الذي يميز المسيرين عن بعضهم البعض، يرتبط بمد كبير بنظام قيم الأفراد، وكل ما يدخل في تكوين هذه القيم (المعتقدات، الأعراف، الثقافة، التعليم، المهام، الظروف، ...)

* DRHD:le Développement des ressources humaines durables

¹ Bernard Calisti. Francis Karolewicz .RH et Développement durable. Une autre vision de la performance Editions d'organisation Paris 2005. Pp(9-15).

هناك من عرف التطوير الإداري على أنه " برنامج تنمية متخصصة ، تعد وتصمم من أجل إكساب المسيرين في المنظمة، وفي كافة مستوياتها الإدارية وبشكل مستمر ما يلي¹ :

معارف إدارية جديدة ،مهارات إدارية جديدة ،أنماط سلوكية جديدة ، أو تطوير وتحسين المهارات والمعارف والسلوكيات الحالية .

وذلك من أجل تمكينهم من أداء أعمالهم الحالية واتخاذ القرارات وحل المشاكل بفاعلية، وأيضاً تهيئتهم لاستلام وظائف جديدة في المستقبل.

يهدف تطوير الموارد البشرية الدائمة إلى تطوير أداء المؤسسة، ومسؤوليتها الاجتماعية، بالأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية الإيكولوجية والاجتماعية، وهذا للمحافظة على الأجيال في المستقبل .

ويتجلى ذلك من خلال : تفعيل التشغيل ، وضمان تحديث وتطوير المهارات ، تهيئة إمكانات الأفراد ، تهيئة رأس المال اللامادي واعتبار أن المسؤولية الفردية كقاعدة للمسؤولية الجماعية .

ويحمل هذا المصطلح DRHD في مضمونه تفعيل القيم ، الأفكار ، وكذا الممارسات والتي تنعكس آثارها نحو التطوير، من خلال تصور مشترك وموحد على مستوى كل مؤسسة ، ومختلف الأنشطة المتعلقة بالتأهيل و ترتبط بحجم المؤسسة ، قطاع نشاطها ، وكذا ثقافة مواردها البشرية .

ومع أية مستجدات أو تغيرات تطرأ على ميدان العمل داخل المنظمة وخارجها .

ومن خلال التعاريف السابقة المتعلقة بالتأهيل في المجال الاقتصادي ، التدريب ، تنمية الموارد البشرية ، التطوير الإداري ، تنمية الموارد البشرية الدائمة .

يمكن استخلاص أهم النقاط المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية :

- ✓ التأهيل يتعلق أساساً بالتطوير والتحسين المستمر لمعارف الأفراد ، مهاراتهم ، إمكاناتهم ، سلوكياتهم ودافعيتهم
- ✓ التأهيل كعملية موجهة إلى التحسين العام لأداء الأفراد وأداء المؤسسة .
- ✓ التأهيل هو بمثابة استثمار في الموارد البشرية وتكوين رأس مال بشري للمؤسسة .
- ✓ يسمح تأهيل الموارد البشرية بتحسين تنافسية المؤسسة ، وزيادة فعالية مسؤولياتها الاجتماعية في إطار التنمية الشاملة (D.R.H.D) .

✓ يتعلق تأهيل الموارد البشرية بمختلف ممارسات تنمية الموارد البشرية ، وكذا التطوير الإداري (للممارسات التسييرية) في جميع المستويات التنظيمية والتي تعطى مكانة هامة للأفراد داخل المؤسسة .

¹ عمر وصفي عقيلي . مرجع سابق. ص: 483 .

✓ التأهيل عملية مستمرة في إطار عملية التعلم .

✓ يهدف التأهيل إلى تأقلم الأفراد مع الوظائف المستقبلية، والمتطلبات الجديدة للعمل تماشياً مع التحولات التي تشهدها المؤسسة .

لذلك يمكن أن تعتبر أن تأهيل وتطوير الموارد البشرية هو بمثابة "الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة، من أجل تحسين أداء الأفراد وأداء المنظمة" ¹ .

ويمكن في بحثنا هذا أن نتبنى التعريف الموالي لتأهيل الموارد البشرية: كل ما يساهم في تطوير الموارد البشرية بصفة دائمة، من أجل تحسين معارف الأفراد ، مهاراتهم ، سلوكياتهم ، إمكاناتهم ، دافعيتهم من خلال تنمية الممارسات التسييرية ، و سياسات الموارد البشرية بهدف تحسين أداء الأفراد وأداء المؤسسة.

بذلك يتجلى أن تأهيل الموارد البشرية يتعلق بمد كبير في مواجهة التحديات المفروضة على إدارة الموارد البشرية و تبني سياساتها الحديثة .

المطلب الرابع : عوامل مؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير .

التطوير نشاط مستمر، يتطلب توفر عوامل تساعد على ذلك ومن بينها: ²

✓ التطوير الذي يتطلب تحديث مؤهلات العاملين : وهذا يعتمد على نشاط المنظمة ومجال عملها ، فإذا كانت تعمل في نشاط ينطوي على تغيرات سريعة ، فهي بحاجة إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف الجديدة لذلك وجب عليها تطوير العاملين بما يضمن تحديث مؤهلاتهم وما يتماشى مع مواكبة هذه التغيرات .

✓ إدارة عليا مقتنعة بالتطوير وأهميته: يتطلب التطوير جهد وتكاليف، أي هو بمثابة استثمار تظهر نتائجه في المستقبل ، لذلك لا تهتم به إلا منظمة لها إدارة عليا واعية ومقتنعة بنشاط التطوير ، فتوفر له مختلف الدعم الذي تحتاجه .

✓ توفر المعرفة والمختصين حول التطوير وتقييم برنامج له : حيث يسعى التطوير إلى مساعدة الأفراد اتضاح مؤهلاتهم ومعارفهم وسلوكهم باتجاهات محددة ، هذه العملية تتطلب مهارات في كل من التعليم والتحليل والنمو النفسي ، وعلى الرغم من العديد من الجهود المبذولة إلا أنها ما زالت تعاني من العديد من النقائص والثغرات خصوصا في الدول النامية وتكاد تكون مفقودة في الكثير منها وهو ما يفسر باكتفائها بنشاط التدريب والتعليم الانتظامي .

¹ سعاد نائف البرنوطي . مرجع سابق . ص 434 .

² نفس المرجع السابق . ص ص (435 - 436) .

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لإدارة و تأهيل الموارد البشرية.

✓ وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية : التطوير هو نشاط متقدم بالنسبة للنشاطات الأخرى الأكثر أساسية كتهيئة الأفراد في مواقع العمل ، المكافأة ، الصيانة ، ووضع برنامج للتطوير يستلزم قائمة وتوظيف للوظائف معدين بأسلوب علمي متطور ، بحيث يضمن التوظيف المؤهلات السلوكية المختلفة لأداء أية وظيفة ليس فقط العلمية بل أيضا الشخصية ، النفسية ، الاجتماعية وهذا من أجل الأخذ بعين " الاعتبار القيم وأفكار الأفراد وكذا الممارسات، التي تنعكس آثارها نحو التطوير من خلال تصور موحد ومشترك على مستوى المؤسسة " ¹ ، وهو ما يعكس مجهودات تطوير الموارد البشرية بصفة دائمة .

✓ قوة عمل بحاجة إلى تطوير إضافي لمهاراتها :تختلف برامج التطوير المطلوبة بحسب فئة العاملين ، مهاراتهم وحاجاتهم للتطوير ، فقد تكون هذه الحاجة هي مجرد امتلاك مهارات أساسية للعمل مما يمكن تليبيتها بالتدريب فقط* أو يحتاجون إلى إعادة تأهيلهم أو مساعدتهم على تعديل سلوكهم وإجراء تغييرات جذرية ، وهي ما تحدد نوع البرامج ومضمونها .

✓ الأهداف النهائية للبرنامج :وتتعلق بالأسباب الرئيسية للنشاط أو البرنامج والتي قد تكون في إحدى الأهداف الثلاثة وهي : تحسين الإنتاجية والأداء ، منع التقادم والتخمين أي منع تقادم معارف ومؤهلات العاملين ، إلى جانب تهيئة الأشخاص لمواقع متقدمة في مسارهم ، فالمنظمة التي تعمل في مجال يشهد تقدم تكنولوجي مستمر ، تركز على تخمين ومنع تقادم مؤهلات الذين يعملون لديها ،ومن هذا المنطلق هناك من اعتبر " تطوير الموارد البشرية بصفة مستدامة يسمح بعمل الأفراد داخل المؤسسة لأكثر فترة ممكنة " ² كما أن المؤسسة التي تتوسع بسرعة ، قد تركز على تهيئة من سيشغلون المواقع الأعلى ، كما تركز على التحسين المستمر للأداء للحفاظ على موقعها التنافسي. وبذلك قد تختلف طبيعة البرامج حسب الأفراد أو العاملين في المواقع الفنية (التقنية) أو مواقع إدارية عليا ،بحسب الحاجة إلى مهارات تتعلق إما بالتعامل مع الآخرين ، التحليل ، التحكم بالانفعالات ، تسيير الصراعات والأزمات أو التطوير الذي يتعلق بالجانب التقني في العمل، وما يتطلبه من امتلاك معارف أوسع وحديثة في مجال التخصص .

¹ Bernard Calusti .Francis Karolewicz. Op.cit. P 15.

* سنحاول التطرق إليها بالتفصيل عند دراسة إعادة توجيه المهارات في محور النمو و التعلم في الفصل الموالي.

² Bernard Calusti .Francis Karolewicz. Op.cit. P 232.

خلاصة الفصل الأول :

شهدت وظيفة إدارة الموارد البشرية تطورات جوهرية، ارتبطت بالتحديات المفروضة خاصة منذ الثمانينات من القرن الماضي ، والتي تزامنت معها تحولات هامة تعلقت بتطور الفكر التسييري ، وإعادة النظر في العديد من الممارسات الخاصة بهذه الوظيفة خصوصا ، والممارسات والأساليب الإدارية عموما ، فتغيرت نظرتها إلى الأفراد باعتبارهم كتكلفة ، إلى كونهم أحسن الموارد في المنظمة ، وضرورة الاستثمار فيهم وتأهيلهم مع المستجدات والمتطلبات الحالية سيما في ظل اقتصاد المعرفة، أين تم التأكيد أكثر على الأصول الفكرية وما تتطلبه من مهارات ومعارف والتي تشكل رأس المال البشري للمنظمة ، و في ظل تزايد الاهتمام بالأصول الفكرية ، أصبح تأهيل الموارد البشرية وتطويرها ضرورة ملحة ، بما يتماشى مع إستراتيجية المؤسسة ، ولما تلعبه الموارد البشرية من خلق للقيمة واعتبارهم كمصدر للميزة التنافسية، ما يتجلى ذلك في تحسين تنافسيتها و أدائها من جهة ، ومن جهة أخرى في رأس مالها الفكري الذي يحقق لها التميز في الأداء ، و من هذا المنطلق تم استحداث أدوات جديدة بإدراج المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في تقييم الأداء، و استخدامها في التفكير الاستراتيجي وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة.

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: قيادة الأداء ومقارباته.

المبحث الرابع: مفاهيم أساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الخامس: منظورات بطاقة الأداء المتوازن .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير، و دراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، و من مواردها البشرية بصفة خاصة، و لقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء و تقييمه و تحسينه، و حفلت الأدبيات التسييرية بالكثير من الأبحاث و الدراسات النظرية و العملية، فهناك من تطرق إلى الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه يمكن تحسينه) و الاعتماد على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء، و مع التحولات الحاصلة في شتى المجالات ، و خاصة المجال الاقتصادي تم إدراج مجموعة من المؤشرات غير المالية ، من خلال بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث للأداء الاستراتيجي، لذلك أصبح ينظر إلى الأداء على أنه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و تعظيم ثنائية القيمة و التكليف .

و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء في المبحث الأول ، ثم في المبحث الثاني إلى قياس و تقييم أداء المؤسسة و نماذج قيادته ، بعدها في المبحث الثالث إلى قيادة الأداء ومقارباته ، أما في المبحث الرابع فتناولنا فيه مجموعة من المفاهيم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، لنصل في المبحث الأخير التطرق إلى منظورات بطاقة الأداء المتوازن بنوع من التفصيل لكل منظور على حدا لهذه البطاقة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء ، و نظرهم إليه ، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مساهمتها للتحولات الاقتصادية وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي .

المطلب الأول: مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه.

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، و التحديد و التعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، و يرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، و من جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية و الإنسانية، لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه من العديد من المداخل .

1. الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare و منها اشتقت اللفظة الإنجليزية

Performance: و التي تعني انجاز العمل و تأديته¹.

2. الأداء اصطلاحا ، تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى

النظام إلى تحقيقها"¹، و هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء، من حيث

¹ Oxford learner's pocket dictionary. Third edition. Oxford university press.oxford.2003.P 318.

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

تحقيق الأهداف و نسبة الوصول إليها ، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية_مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها_، فقد تم تعريفه أيضا على نفس النحو السابق، بأنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها ، كما وضع Miller and Bromiley الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة ،حيث تم النظر إلى " أن الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²، و عرف آخرون الأداء بأنه «النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، و فشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد»³ .

من خلال هذه التعاريف السابقة ، تم حصر الأداء في مفهومين رئيسين يرتبطان به عموما و هما الكفاءة و الفعالية،فالكفاءة نعني بها العلاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة ، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف، لذلك تم اعتبار الأداء مفهوما يعكس كلا من الأهداف و الوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها⁴ ، كما عرف Peter Drucker "الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومة ،بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال"⁵، يشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء و الاستمرارية،من خلال المستويات المقبولة للأداء -الترجمة في شكل مردودية - ، و هو ما يساهم في خلق الثروة و القيمة، و من الباحثين من اعتبر أن الأداء يعكس " كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"⁶. و تبني هذا الطرح من خلال العمل على رفع القيمة و زيادتها من خلال الثنائية: (قيمة - تكلفة) و هي تتعلق بتعظيم القيمة ، أو تعظيم الاستفادة من المواد المستهلكة التي تتعلق بالاستهلاك الوسيط لإنشاء قيمة مضافة، حيث عرف الأداء على أنه " كل ما يساهم في تحسين و زيادة الثنائية (القيمة، التكلفة) . أي تعظيم القيمة الصافية المنشأة خلال فترة محددة و لا يعني بالضرورة زيادة القيمة في مقابل تدنية التكاليف فقط "⁷ بقدر ما يتعلق بتعظيم الاستفادة من هذه الموارد(الاستهلاك الوسيط) ، لذلك نجد أن الأداء من منظور تدنية التكاليف قد مهد للتوجه الجديد للأداء ، أي

¹ توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء. دار الفكر العربي.مصر.2002. ص3

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي. أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن. الطبعة الأولى الجزء الأول. دار وائل للنشر. عمان.الأردن. 2009 . ص 38.

³ علاء فرحان طالب و إيمان شبحان المشهداني. الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. ط 1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2011. ص 64.

⁴ R.Brosquet: *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise*. Editions d'organisation, Paris, 1989, P 1 .

⁵ P .Drucker. *L'avenir du management selon Drucker*. Edition Village mondial.Paris, 1999. P 73.

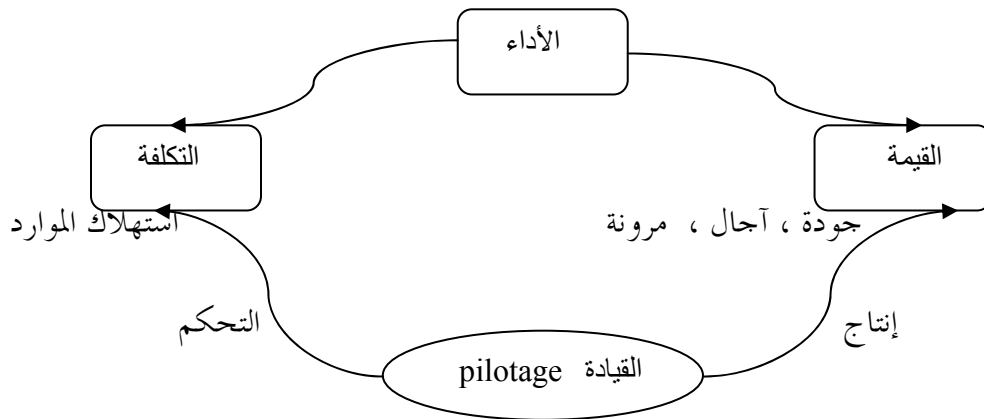
⁶ Philippe LORINO. *Méthodes et pratiques de la performance. Le Pilotage par les processus et les compétences*. Editions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001. P 23

⁷ Ibid. p 23

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

إنتاج القيمة و زيادتها ، و هي لا تعكس التحول في المفهوم ، و إنما توسيعا له ، فهما مفهومان في الحقيقة غير منفصلان عن بعضهما البعض ، ، بدون إهمال التكلفة ، وبذلك التأثير على المردودية ، فحسب P.Kotler et Dubois اللذين يعتبران " أن المنتج الذي يحقق النجاح ، هو الذي يحقق قيمة و إشباع للعملاء ، من خلال أحسن توفيق بين الثلاثية الجودة / الخدمة / السعر ، عن طريق العمل على زيادة القيمة بالمفاضلة بين المزايا (الافضليات : Avantages) التي يحققها وبين التكاليف (القيمة = المزايا/ التكاليف) ، حيث لا تتعلق هذه الأخيرة بما يدفعه في مقابل السعر فقط ، و إنما تتعدى إلى التكاليف التي يمكن النظر إليها كـ: خسارة الوقت ، الجهد ، الحيرة ، و مقارنة هذه التكاليف بالمزايا التي يحققها كـ : المزايا الوظيفية ، الجودة ، ما يحققه من وظائف و استخدامات ، مزايا مادية كالحجم و الشكل ، و المزايا النفسية التي يشعر بها " ¹ ، لذلك فان قيادة الأداء من منظور حديث يجب أن ننظر إليه كنظام لتحديد العلاقة بين القيمة و التكلفة كما هو موضح في الشكل الموالي .

الشكل رقم (4): الأداء من حيث التكلفة و القيمة .



Source : Françoise Girard . contrôle de Gestion et pilotage de la performance . 2^{eme} édition

Gualino éditeur . Paris . 2004 . P :69

تجدر الإشارة إلى أن قيادة الأداء وفقا لهذين البعدين ، أنه من الضروري إعطاء تسلسل للأهمية النسبية لكل بعد من هذين البعدين ، مراعاة مع إستراتيجية المؤسسة ، فقد ارتبط أداء المؤسسات خاصة مع بداية القرن العشرين ، بمسألة تقليص التكاليف خاصة في إطار إستراتيجية الحجم ، وهنا كان المحور الأساس للأداء يتعلق بالتحكم في سعر المنتجات من خلال تدنيه التكاليف و السيطرة عليها ، ومع التحولات الحاصلة في مجال التسويق خاصة في ظل إستراتيجية التنوع ، تغيرت الشروط المتعلقة بالنجاح في الأسواق ، و تحولت إلى نظرة القيمة و كيف يتم خلقها للعميل ، و تشمل جوانب مادية للمنتج كالجودة ، متطلبات الأمن ، الوظيفية ، وكذا جوانب غير مادية

¹ P.Kotler et Dubois. Marketing Management .11 édition. Pearson Education. Paris .2003.P 15

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

كالخدمات ، سمعة و صورة المؤسسة ، الولاء . " هذا التحول الحاصل و التطور نحو الأخذ بعين الاعتبار القيمة كان منذ الثمانينات ، تماشيا مع التطورات الحاصلة في مقاربات الجودة ، أين اعتبر العميل محور هام بالنسبة للمؤسسة و إعطائه أولوية كبيرة"¹ ، فلا يتعلق إنتاج القيمة بكفاءة عمليات الإنتاج فحسب، و إنما من مدى فعاليتها أي ما يجب فعله بأحسن طريقة، و الذي ينتظره العميل من المؤسسة ، وهو ما يتماشى مع التوجه الحديث للتسويق .

3. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها و في تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة ، و درجة التأثير في الأداء من جهة أخرى ، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية و التكنولوجية ، و مجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات و رغبات الأفراد، و هناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:

- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية و التقليل من تأثيراتها السلبية، و يمكن ذكر أهمها في: التحفيز ، المهارات، التدريب و التكوين، و هي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين و زيادة دافعيتهم و أداءهم.
- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: و المتعلقة عموما بالبيئة الخارجية كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و عوامل سياسية و قانونية.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسبيا، و منها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق و الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و قياسه.

المطلب الثاني : مصطلحات ذات العلاقة بالأداء .

من خلال استعراضنا في المطلب الأول لجملة من التعريفات للأداء ، نلمس أن هناك العديد من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء وهذا لارتباطه أساسا بالنتائج والأهداف المرجوة ، لذلك نجد من الباحثين من ركز على علاقة الأهداف المحققة بالأهداف المنتظرة ، بينما أشار آخرون إلى العلاقة بين الأهداف والوسائل المستخدمة في ذلك ، في حين ذهب آخرون إلى التركيز على مدى ملائمة الوسائل إلى تحقيق الأهداف ، لذا نجد أن هناك مجموعة من المفاهيم التي وجب الوقوف عليها والإمعان فيها، لكي نحدد أهم الفروقات فيما بينها ومن أهمها المفاهيم الآتية : الكفاءة ، الفعالية ، الملائمة ، الإنتاجية ، التنافسية .

¹ Françoise GIRARD. Op.cit. PP (66-68)

1.الكفاءة : يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية ،لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة ،ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة . فنجد من الباحثين من عرفها على أنها : " القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل " ¹ أي أن العملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة، كما عرفت على أنها " انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) " ² وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة - (efficiency) أو (efficiency) - يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة ، وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء من خلال حصره في أحد شقيه (أي الكفاءة) الأساسيين حيث عرف بعض الباحثين الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة " ³ أي النسبة بين النتائج و الاقتصاد في التكاليف وتدنيها . فعلى الرغم من هذا التداخل بين مفهومي الأداء والكفاءة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن تحقيق الأهداف مقارنة بتدنية التكاليف يجب أن يراعي نسبة تحقيق الأهداف المنتظرة وبلوغها وهذا ما يقودنا إلى مفهوم الفعالية .

2.الفعالية : الشق الثاني الأساس للأداء هو الفعالية ، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جدا ، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفاءة أو العكس ، لا بد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين ، فالفعالية (efficacité) هي " القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها " ⁴ ، فالعملية الفعالة (ذات فعالية) هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها . وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة و الانجازات المحددة والمخطط لها ،أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف أهداف مسطرة و أهداف منجزة . "فمفهوم الأداء مرتبط بتحديد وتعريف الأهداف " ⁵ ، ولا يمكن فصلها عنه ، ومن الباحثين من ينظر إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات ، الحصة السوقية ، الأرباح ، أما ضمن البنية الخارجية ، فإنها تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها ، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي ، مدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها ⁶ ، أو ما يعرف

¹ Vincent PLAUCHU. Mesure et amélioration des performances industrielles. Tome2 . Office des Publications universitaires. Université pierre mendés France. Grenoble. 2006. P 07.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي . الجزء الأول . مرجع سابق. ص 46 .

³ R.Brosquet .Op.cit. P11 .

⁴ Vincent PLAUCHU. Op.cit. . P 06 .

⁵ Philippe LORINO, Op.cit. .P97 .

⁶ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، الجزء الأول ، مرجع سابق .ص 46 .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

بسبق المحيطة (L'anticipation) فالمنطلق الخارجي المتعلق بالتنافسية من بين المصطلحات التي لها علاقة كبيرة بأداء المؤسسة من خلال التفوق التنافسي للمؤسسة على المنافسين .

3. التنافسية : ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية ، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية (compétitivité) وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء ، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء . حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي ، إلى جانب نمو الدول ، وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة ، أو على مستوى الدول . فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة ، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل ، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل " .

أما على مستوى الدولي للمنافسة ، فتتنافسية المؤسسة هي مدى قدرتها في ظل شروط المنافسة الحرة والمفتوحة على إنتاج السلع والمعروضة في الأسواق الدولية ، والتي تسمح لها بالمحافظة أو تحسين مردوديتها في المدى الطويل " ¹ ، ومن خلال منظور التسيير الاستراتيجي ، فإن التنافسية تتعلق بالاهتمامات والأولويات التسويقية والأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالكفاءة والفعالية ، وتخفيض حالات نسبة اللابقيين وعدم التأكد ، والمساهمة في التعلم التنظيمي . هذه الأولويات التسييرية تتمحور حول الإستراتيجية التي تتحرى من مدى مساهمات الوظائف في تنافسية المؤسسة ، والبحث عن الأفضليات التنافسية كالقدرة على الإبداع ، التحكم في الجودة ، والمرونة ، والآجال ، بهذا التطور نحو الأخذ بعين الاعتبار التوجه الاستراتيجي ، فإن التنافسية تنماشى إلى حد بعيد وترتبط بالأداء كما عرفناه سابقاً على أن " الأداء كل ما يتعلق بالمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية " ² .

فالتنافسية وتحقيق التفوق والتميز التنافسي ليست النهاية أو الغاية بحد ذاتها ، فهي وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال امتلاك الميزة التنافسية ، التركيز على الجودة ، والسعر ، والوقت الملائم في إنتاج السلع والخدمات مقارنة مع المنافسين . فعرفت على هذا النحو على أنها " قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ذات الجودة العالية ، وبالسعر والتوقيت الملائمين ، أي القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى " ³ . أي أن المؤسسة التي لها تنافسية هي التي يمكنها تقديم المنتجات والخدمات ذات

¹ Mare Angham . Management Stratégique et compétitivité. Ed : Deboeck Université. Bruxelles. 1995 .P2

² Philippe LORINO. Op.cit. P.23

³ فاطمة علي محمد الرابعة : دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية .رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة. جامعة القاهرة. 2006. ص 167 .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

النوعية والجودة المميزة ، وبتكلفة منخفضة، مقارنة مع المنافسين . هذا التعريف يله جوانب تتعلق بالاستراتيجيات التنافسية العامة لـ: Porter من خلال التميز ، التركيز ، السيطرة بالتكاليف .

4. الإنتاجية: استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية. فعرفت الإنتاجية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) " على أنها كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات " ¹ و على هذا النحو فان :
الإنتاجية = المخرجات / المدخلات (الموارد المستخدمة).

كما يعرف المركز الياباني للإنتاجية (JPC) "الإنتاجية على أنها تعظيم فائدة استخدام المصادر والعمل والمعدات وتخفيض تكاليف الإنتاج بما يمكن من توسيع السوق وزيادة استخدام العمالة، وتأمين أجور عالية، وتحسين مستوى المعيشة لصالح العمال والإدارة والمستهلكين " ² . بناء على هذين التعريفين فإن الإنتاجية تعني مستوى الإنتاج من السلع والخدمات الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، أي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها. ويعتبر الهدف الأساسي من قياس الإنتاجية هو من إنتاج أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الموارد (مقارنة بما تم وضعه من معايير) ، وتحقيق التوازن بين العوامل المختلفة للإنتاج بما يحقق أكبر قدر من المخرجات، وهو ما يتماشى مع مفهوم الكفاءة في العديد من تعاريف الأداء. وبذلك يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية على أنها الاستخدام الأمثل للمدخلات (المواد، العمالة، الآلات ، والتجهيزات...) للحصول على أكبر قدر من المخرجات، متضمنة الأساليب العلمية التي تمكن من ذلك . وتجدر الإشارة هنا ، إلى أن الإنتاجية واحدة من معايير منظور النمو والتعلم، إلى جانب رضا الأفراد وولائهم ، بالنسبة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازنة والتي تتأثر بالمناخ التنظيمي والبنى التحتية التكنولوجية إلى جانب مهارات الأفراد كمتطلبات أساسية .

5. الملائمة : إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف ، يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاثة جوانب أساسية وهي الأهداف ، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جهة ، كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة، فالربط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة (efficiency) ، أما بين الأهداف والنتائج

¹ أحمد عرفه ، سمية شليبي . إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة. بدون دار النشر و سنة النشر . ص 23 .

² نفس مرجع سابق . ص 24 .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

يطرح إشكالية فعالية المؤسسة (efficacité) ، أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملاءمة (affectivité) . وهو ما يمكن النظر إليه في مؤشرات منظور النمو والتعلم في البطاقة المتوازنة ، من حيث الرضا والولاء والإنتاجية فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى ملائمة البنى التحتية التكنولوجية، مهارات الأفراد ، المناخ التنظيمي للوصول إلى الأهداف السابقة.

المطلب الثالث : أنواع الأداء .

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد ، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء ، وتعدد طرق قياسه وتقييمه سيما منها الأدوات الحديثة كجدول القيادة والبطاقة المتوازنة ، تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع ، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة ؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في :

✓ **حسب معيار الشمولية :** ويندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل : فوصفه بمفهوم شمولي David بأنه " نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية " ¹ فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة ، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها ، وتحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها . من منظور نظرية النظم فإن مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عامل أو عنصر لوحده ، من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل . ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (كالبقاء والاستمرارية ، النمو ، التوازن ، ...) ، أما الأداء الجزئي وفقا للمقاربة التنظيمية - التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية ، هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل -، اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام ، حيث أن النظام حسب Mèlèse " هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف " ² . فالتسيير -أو الإدارة- يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الأنظمة التحتية (الإستراتيجية ، الهياكل ، المكافآت ، المهارات ، الثقافة التنظيمية ...) التي تهدف إلى تحقيق الفعالية . من خلال هذا المعيار ، ننظر إلى مختلف أداءات الأنظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة إلى أداء إنتاجي ، تجاري ، أداء المورد البشري ، ... كما يمكن النظر حسب هذا المعيار إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة إلى: الأداء المالي ؛ الأداء التسويقي ؛ العمليات الداخلية ؛ النمو و التعلم

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي . مرجع سابق . الجزء الأول . ص39 .

² Pascal LAURENT et Françoise BOUARD: Economie d'entreprise . Tom 1 . Les Editions d'organisation .Paris.

1997. P.P (31-32)

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

،والعلاقات السببية المحددة للنتيجة والأداء بشكل عام ، هي من خلال تفاعل مختلف أبعاد ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة ، و التي سوف نتطرق إليها في المباحث القادمة بالتفصيل .

✓ حسب معيار الطبيعة : ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية¹ :

الأداء الاقتصادي : ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف ، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها ،ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي . ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي .

الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به .

الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستحدثات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة .ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب ، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة .

✓ حسب معيار المصدر : يندرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة ، ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات والتي نعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية ، و من جهة أخرى الأداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة ، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ،ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده ، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل .

¹ عمرو حامد . تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية يناير 2007 مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية . أعمال المؤتمرات . ص ص (116 - 118) .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

✓ حسب المعيار الوظيفي : يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على أنها مجموعة من الأنشطة الوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة ويمكن حصرها فيما يأتي :

الأداء المالي حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء، ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي ، و المرادوية المناسبة ، فهما بمثابة المهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل .

إلى جانب الأداء الإنتاجي الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال "التحكم في التكاليف ، الجودة ، آجال الإنتاج والتسليم ، المرونة الإنتاجية (القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة التنوع) والقدرة على الإبداع" ¹ . (منتجات محسنة أو جديدة أو طرق إنتاجية محسنة) إلى جانب هذه الأهداف المرتبطة بالسياسة الصناعية ، هناك من يضيف التنوع في المنتجات إلى المرونة الإنتاجية وهذا لتحقيق المهمة الأساسية لها ، وهي القدرة على تصور وفهم وإدراك خصائص المنتج الذي يلي حاجات المستهلكين ، من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية تماشياً مع أهداف المؤسسة إلى جانب تعظيم القيمة، والتي من خلالها يتم اعتبار "الوظيفة الإنتاجية الجوهرية مقارنة بالوظائف الأخرى" ² . أما الأداء التموييني "فيرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد" ³ وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية ، حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة ، والجودة ، والآجال المناسبة - الثلاثية الأساسية - وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدقيق المواد ، بما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين ⁴ . أما الأداء التسويقي فيتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ، وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة ، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة ، فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة ، و عمليات التحسين المستمر ، جودة منجتها ، والمحافظة على زبائنها ، تحسين العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد ، وهذا لتقديم قيمة للعملاء من خلال الخصائص الآتية ⁵ : خصائص المنتجات /الخدمات ، العلاقة مع العميل ، الصورة والسمعة . ومن وجهة نظر أداء الموارد البشرية (الأداء البشري) ، نجد انه تزايد الاهتمام بأهميتها ومكانتها أكثر في المؤسسة ، باعتبارها أهم الموارد والقادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى ، و كذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة للرأسمال الفكري للمؤسسة . وقد اعتبر Wernerfelt حسب " المقاربة المبنية على الموارد أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل

¹ Vincent PLAUCHU. Op.cit . p 41

² أحمد عرفه ، سمية شلي ، مرجع سابق ص ص (52،53) .

³ Pascal LAURENT et Françoise BOUARD .Op.cit. pp (162-167).

⁴ Vincent PLAUCHU. Op.cit p68.

⁵ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي. الجزء الأول .مرجع سابق ص 202 .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

المؤسسة ، وبالضبط من مواردها الداخلية ، والتي قسمها إلى موارد منظورة وأخرى غير منظورة ، باعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة (اللاملموسة) وظهرت ضمن هذه المقاربة الأساسية مقاربتين هامتين وهما : المقاربة المبنية على الكفاءات والمقاربة المبنية على المعرفة وامتلاك المؤسسة لموارد نادرة ، قيمة ، مميزة هو الذي يحدد الأداء الفعال على المدى الطويل ويخلق مزايا فريدة للتحكم في مختلف الأنشطة " ¹ ، كما يعرفها Wernerfelt " بأنها مجموع الأصول المنظورة و غير المنظورة التي تمتلكها المنظمة وال موارد المنظورة أو الملموسة كـ: مصنع ، تجهيزات ، موارد طبيعية و غير منظورة سمعة المنظمة ، ثقافتها ، العلامة التجارية ، الكفاءات و المعارف لدى أفرادها ، واتجه تركيز الاقتصاديين أكثر نحو ما يلاحظ أن الموارد غير المنظورة هي كل ما هو مجرد وغالبا ما تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها" ² ، ومن هذا المنظور تم اعتبار أن الموارد البشرية هي موارد إستراتيجية تحقق التميز في الأداء باعتبارهم أفضلية تنافسية لذلك تم اعتبار وظيفة إدارة الموارد البشرية ، كعامل من عوامل تفعيل وتجسيد إستراتيجية المؤسسة والمتمثلة في " مجموعة المعارف العملية (savoir – faire) التي تساهم في ربط وانسجام الأفراد والمنظمات ومحيط العمل مع تطلعات الأداء وتطوير المؤسسة وأجزائها " ³ . وحسب المقاربة المبنية على المعرفة فالمنظمة هي منظمة متعلمة ، وأن قدرتها على التعلم تنعكس على طريقة تنظيمها ، فهي بذلك تفسر أكثر الاختلاف في الأداء بين المنظمات . لذلك تم اعتبار أن دور مديري الموارد البشرية هم بمثابة ⁴ : ركيزة وأساس لإستراتيجية المؤسسة ؛ عامل للتنافسية ؛ مصدر لخلق وإنشاء القيمة .

عموما يتجلى الأداء البشري من خلال قدرة الأفراد على انجاز المهام الموكلة لهم ، وما يتطلبه ذلك من معارف ومهارات إلى جانب الاهتمام بالتحفيز كما حددها Vroom في نظريته . فالدافعية إلى جانب مناخ العمل ، وقدرات الأفراد (المعارف والمهارات والخبرات) من العوامل المحددة للأداء البشري وتنميته ، لذلك نجد ارتباطا كبيرا بين الأداء و الأداء البشري . فمن الباحثين thomas Gilbert من اعتبر أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك ، والانجاز ، ذلك أن السلوك (Behavior) هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون فيها أما الإنجاز (Accomplishment) فهو ما يبقى من أثر والنتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه

¹ Birger WERNERFELT . A resource – based view of the firme strategic . Managemet Journal. Vols. 1984.Pp (171-180) نقلا عن : رياض عيشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية – المسيلة – رسالة ماجستير في علوم التسيير . (2010-2011 ، ص ص : (19 - 20)

² أ .موساوي زهية أ .خالدي خديجة . نظرية الموارد و التحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز . ورقة عمل مقدمة في المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة . 9-10 مارس 2004 ص ص (180،169)

³ David Autissier, Blandine Simonin . Mesure la performance des ressources humaines. [ditions d'organisation. paris .2009 .p 50.

⁴ J. M. PERETTI. Op.cit. P 19

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

مخرج أو نتاج أو نتائج (محصلة) ، أما الأداء "فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه محصلة السلوك والنتائج التي تحققت معا"¹

✓ تصنيف الأداء حسب مستويات التسيير : نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي² :

الأداء العملي ، التكتيكي والإستراتيجي .

يتعلق الأداء العملي بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير بينما الأداء التكتيكي يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير ، المدى المتوسط . بينما يتعلق الأداء الإستراتيجي بتحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء ، من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات .

من خلال مساهمة الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية تم إضفاء البعد الإستراتيجي للأداء ، والبحث عن اختيار مؤشرات لقياسه . وقد عرف الأداء الإستراتيجي " على أنه انعكاس لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل وأهداف البقاء والتكيف والنمو" كما عرفه آخرون (Ansoff and Medonnelg) "أن الأداء الإستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد ، وأن للأداء الإستراتيجي أسبقيات وفقا لمؤشرين هما دورة حياة المؤسسة ومستوى المدودية"³ ، ويرى (Dyer and Sing h,1998) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبخا من قبل كتاب ومنظري حقل الإدارة بصورة عامة ، وحقل الإستراتيجية بصورة خاصة سيما الأخذ بعين الاعتبار الأصول اللاملموسة في تقييم الأداء .

تعددت الأدوات المستخدمة في قياس الأداء، والتأكيد على ضرورة اعتماد المقاييس والمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في ذلك، لذا نجد أن بطاقة الأداء المتوازنة ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، وفي كيفية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة . وقد بين Philippe lorino أن "الأداء الإستراتيجي للمؤسسة متعدد الأبعاد ولا يمكن حصره فقط في النتائج المالية"⁴ ، لذلك تم اعتماد جدول قيادة متوازن بإدراج مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية، والأخذ بعين الاعتبار التحول من المدى القصير إلى المدى الطويل، وربط المؤشرات فيما بينها من خلال تحليل سبيي. وتجدر الإشارة إلى أن هناك نماذج

¹ عبد الله بن عطية الزهراني . أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية . دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال . جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال . 2007 . ص 94 .

² Gilles Bressy et christian konkuyt. Economie d'entreprise . Edition sirey. Paris. 1990. P 47 .

³ أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد السلطان : العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء المدراء المجلة العربية للإدارة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة . مصر . المجلد 26 . العدد 1 . يونيو 2006 . ص ص (65-99) .

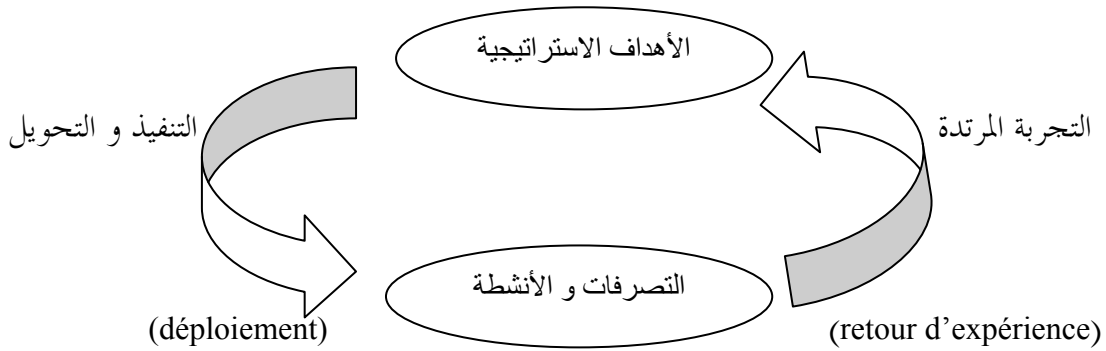
⁴ Philippe LORINO. Op.cit.P 159.

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

قريبة من هذا الطرح الذي تبناه Norton et Kaplan كنموذج : القيادة أو الملاحاة لـ skandia (le navigateur) إلى جانب نموذج (MEF) نموذج التقييم الوظيفي .

يمكن حصر هذا التوجه إلى الأداء الإستراتيجي كما حدده "Philippe lorino" من خلال الحلقة بين تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية وتحويلها إلى سلوكيات و تصرفات عملية في المستوى التشغيلي، (الإستراتيجية نحو العمليات) ومن ثمة رسملة التجربة المكتسبة في الجانب العملي. (تكامل الإستراتيجية مع الأداء الجاري العملي) ويمكن تمثيله من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (5) : حلقة القيادة الإستراتيجية



Source : philippe lorino .op.cit .p :25

المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة و نماذج قيادته.

سنحاول من خلال المبحث التطرق إلى عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة، إلى جانب إبراز مختلف المقاربات الأكاديمية والبحثية المتعلقة بقيادته.

المطلب الأول: قياس الأداء.

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة (le pilotage) وتوجيهه ، القيام بقياسه، لأن عملية قيادة تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب (تحويل وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية إلى المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكيات و التصرفات) ،مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة¹ ، وهذا يهدف تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها وتدعيمها . وفي المقابل ، لا يمكن أن نعتبر أن قياس الأداء لوحده يمكننا من قيادة الأداء وتوجيهه ،لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدى متابعة الأداء المحقق، وإعادة ضبطه وتوافقه مع الموارد المستخدمة . ويعرف قياس الأداء "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو

¹ Vincent Plauchu, Op.cit. . P 18.

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

تحقيق أهداف موضوعة مسبقاً¹ . فعملية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ وتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى المستوى العملي ، كما أن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد ، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة أي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة أو ما توصلت إليه . وتماشياً مع التوجه الإستراتيجي للأداء ، هناك عاملين أساسيين وراء التطوير في نظم قياس الأداء وهما² :

العامل الأول : تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس المالية التقليدية ؛

العامل الثاني : العلاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء ، فأصبحت عملية هامة في كل مستويات المنظمة وأصبحت الرؤية والإستراتيجية تعكس المقاييس المالية وغير المالية، لذلك تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازنة من أشهر نظم قياس الأداء الإستراتيجي . و إلى جانب عملية قياس الأداء ، وجب مقارنة المقاييس أو المعايير والمؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة ومن ثمة الحكم عليه، وهذا ما يتجلى من خلال تقييم الأداء .

المطلب الثاني : تقييم أداء المؤسسة .

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له ، وهنا تتجلى أهمية تقييم الأداء والوقوف عليه ، وعلى الرغم من استعمال المفردتين : القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء ، إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما . فتقييم الأداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة ، و منهم من يرى أن تقييم الأداء "هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً، والوقوف على الانحرافات وتبريرها" ، كما أن هناك من عرفه "هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، والعمل على تدعيمها"³ ، أي الوصول إلى حكم بعد القياس ، في حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة (الأهداف)، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء . من خلال هذه التعاريف التي تم استعراضها ، يتضح لنا أن قياس الأداء هو خطوة أساسية للقيام بعملية التقييم، ومن ثمة مقارنته مع المؤشرات والمعايير المحددة والحكم عليها . لتشكل في مجملها الخطوات الأساسية لعملية الرقابة ، كما أن هناك من ينظر إلى تقييم الأداء على أنها "عملية نقصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل ، ولكافة

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي. الجزء الأول. مرجع سابق. ص 69 .

² عبد الرحيم محمد : قياس الأداء : النشأة والتطور التاريخي والأهمية ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة . مصر . 2009 (أعمال المؤتمرات). ص 201 .

³ عبد الملك مزهودة : المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً . المؤتمر العلمي الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات . جامعة ورقلة 9/8 مارس . 2005 ص

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة¹ . ومع الأخذ بعين الاعتبار المقاربة الإستراتيجية للأداء وفي كيفية تنفيذ الإستراتيجية وتحويلها في المستويات العملي في شكل مجموعة التصرفات والأنشطة ، فتقييم الأداء حسب هذه النظرة " هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يقفوا على أن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة"² ، ومن خلال هذا الطرح شكل ما يسمى بالفارق الإستراتيجي بين الأهداف الإستراتيجية التي تصبو المؤسسة الوصول إليها وما يتم تحقيقه من نتائج ، إسهامات هامة في تقييم أداء المؤسسة و كذا التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بصفة عامة.

كما يمكن أن نبين أن تقييم الأداء هو " مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة منها"³ ، وتتجلى هنا مدى أهمية وجود مؤشرات ومقاييس للأداء التي يتم على أساسها تقييم الأداء بعد قياسه وهذا ما سوف نتناوله فيما يلي.

المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس الأداء.

يتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء، وبدون مقياس واضح ومتفق عليه ستتحوّل الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم عن الأمور وتقييمها. فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمقاييس والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه ويواجه المسيرين إشكالية اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة بجوانب الأداء المراد قياسه.

1. تعريف المؤشر :

تعددت تعاريف المؤشر تبعا لاستخداماته و يعد "المؤشر" "Indicateur" كمصطلح ذو العديد من الدلالات وهو مأخوذ من الفعل اللاتيني "Indicare" ، والذي يقابل Indiquer والذي يعني : دل وأشار وبين . وحسب المعجم الاقتصادي فإنه عبارة عن " مفهوم عام يبين ويخصص أداة للقياس ، أو معيار لتحديد حالة ظاهرة في وقت محدد"⁴ ، بينما عرف آخرون : المؤشر على أنه " عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو الوصول إلى الأهداف، وبما يسمح بتقييم النتائج"⁵.

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن للمؤشر دلالتين :

¹ علي عبد الله. أثر البيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه . جامعة الجزائر . 1999.. ص 06 .

² Philippe .Lorino : Le control de gestion stratégique .Edition Dunod.Paris .1991 .P 91

³ عمرو حامد : تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ورقة عمل مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية - شرم الشيخ-مصر-جانفي 2007 ص121 . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أعمال المؤتمرات القاهرة-مصر-2009 .

⁴ Patrick Jaulent, Marie - Agnès Quarès. Pilotez vos performances 2ème édition .Ed : Afnor .Paris .2008 .P04 .

⁵ Philippe Lorino. Méthodes et pratiques de la performance .op.cit. . P 148 .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

✓ المؤشر يتعلق بالقيمة : من أجل قياس ظاهرة ما (مقارنته)؛

✓ المؤشر هو كأداة للقياس .

وبذلك فإن المؤشر لا يعكس قياس موضوعي للظاهرة المراد قياسها، وإنما يتم تحديده من خلال العملية التي يتم تبنيها، والأهداف المراد الوصول إليها، فهو بمثابة أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة. ويعرف في المجال الاقتصادي على أنه " رقم ذو دلالة لوضعية اقتصادية لبلد ما ولفترة معينة"¹ - كالناتج القومي الخام، مؤشر السعر، معدل البطالة،... - . تجدر الإشارة إلى أن هناك فروقات بين المعايير والمؤشرات، فعملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مجموعة من المعايير، التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات ، فالمعيار يعني " الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء ، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار . وبهذا فإن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات"² ، كما أن هناك من عرف المقياس على أنه "المؤشر يحدد العلاقة بين عوامل النجاح، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"³ . فمن خلاله يمكننا الحكم على سير ونشاط عملية محددة ، وتقدم هذه المؤشرات مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي ، وهي بذلك مهمة جدا في عملية تحويل الخطط الإستراتيجية إلى سلوكيات و تصرفات ، كما تقدم للمسؤولين دلالات ومؤشرات هامة تركز على قياس التقدم في العمليات، ومدى تنفيذها ومقارنة النتائج مع المعايير ، لهذا أصبحت المؤشرات ومقاييس الأداء ذات أهمية في قياس الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، وتعد بطاقة لأداء المتوازن من بين الأدوات الحديثة لقياس الأداء ومتابعته من خلال " المعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومدى جعل الرؤية وأهداف المنظمة قابلة للقياس"⁴ إلى جانب كونها أداة للتفكير ، وسيتم التفصيل أكثر في هذه المؤشرات والمقاييس بالنسبة للبطاقة المتوازنة في المباحث القادمة ، خاصة تلك المتعلقة بنماذج القيادة، وليس بالضرورة أن يكون المؤشر في شكل رقمي وإنما يأخذ أي شكل للمعلومات التي من خلالها تستجيب إما لقيادة عملية ما، أو لتقييم النتائج كإشارة معينة ، حكم نوعي ، التعبير بالأشكال ، الألوان . وبذلك لا يمكن اعتبار المؤشر على أنه "معطيات بسيطة بل هو أداة للتسيير يتم إعداده بجمع العديد من المعلومات"⁵ .

¹ Le Petit LAROUSSE .Editions Larousse .Paris. 2008 .P 532.

² Brigitte Darioth. Control de gestion .Dunod .Paris.2000 P 124.

³ Hurbert .k.Rampersad : Total performance scorecard réconcilier l'homme et l'entreprise Ed : Springer. Paris. 2005..P96.

⁴ Idem.

⁵ Philippe Lorino. : Méthode et pratiques de la performanceOp.cit. . P 148 .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

2. تصنيف مقاييس الأداء : اختلفت تصنيفات مقاييس الأداء على حسب المعايير المعتمدة في التصنيف ، وتبعاً لمستوياتها ، فنجد من الباحثين من صنفها إلى خمسة أنواع وهي¹ :

-مقاييس المدخلات : تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة ؛

-مقاييس العمليات : لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة ؛

-مقاييس المخرجات : تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها للعملاء؛

-مقاييس المحصلات : تستخدم لتقييم النتائج المرغوبة أو الفعلية ؛

-مقاييس التأثير : تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة .

كما نجد من الباحثين من صنف المقاييس إلى :

-مقاييس الأسباب : تقيس هذه المقاييس الأداء المحقق بعد التنفيذ ؛

-مقاييس النتائج : هذه المقاييس تنبأ بالأداء المستقبلي ؛

-مقاييس سلوكية : هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة كاستبيانات رضا العاملين .

بينما ذهب آخرون إلى تحديد تصنيف المقاييس والمؤشرات عموماً إلى المؤشرات الآتية² :

-مؤشرات التكلفة : والتي تقيس قيمة الموارد المستهلكة؛

-مؤشرات النتائج : والتي تحدد في شكل مؤشرات كمية أو نوعية ما تم تحقيقه من نتائج ؛

مؤشرات النشاط : والتي تتضمن انجاز الأنشطة بأقل التكاليف وفي كيفية تنفيذ ونشر الإستراتيجية ؛

مؤشرات إستراتيجية : والتي تحصر انجاز وتنفيذ الإستراتيجية وأهدافها .

ويمكن إرجاع سبب الاختلاف في تعدد هذه المؤشرات* ، وتصنيفاتها أساساً إلى المقاربتين الأساسيتين اللتان تحكمان الأدوات والمؤشرات وهما³ :

✓ مقارنة منهجية : وتتمثل في إنتاج والوصول إلى المؤشرات انطلاقاً من الأهداف كما هو الحال

بالنسبة لطريقة (OVAR) - (objectifs ,variables d'action ,responsables) - أي تحديد (الأهداف ، متغيرات

التصرفات ، المسؤولين) وكذا طريقة (OFAI) - (objectifs , facteurs clés de succès , actions , indicateurs

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي. الجزء الأول. مرجع سابق.ص: 75

² David Autissier, Blandine Simonin .Op.cit. P 240

* هناك من يصر هذه المؤشرات في: مؤشرات النتائج، القيادة، توجيهية، و مؤشرات الحطة . للمزيد من الاطلاع

ارجع : (11,12) Vincent Plauchu. Op.cit.P p

³ David Autissier, Blandine Simonin .Op.cit. P 240

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

(- أي تحديد : الأهداف ، عوامل النجاح ، التصرفات ، المؤشرات . أي كيفية الانتقال وترجمة الأهداف بالنسبة لكل طريقة في شكل مؤشرات .

✓ المقاربة الثانية : والتي تتعلق بنماذج القيادة ، أي تحديد المتغيرات التي يتم قيادتها ، وبعدها يتم إيجاد المؤشرات الملائمة بالنسبة لكل متغيرة ، حيث أن المتغيرات تبين كذلك الأنشطة العملية للمؤسسة ودعائم تحقيق الإستراتيجية كـ : جدول القيادة الإستراتيجي (TBP) (le tableau de bord prospectif) أو ما يعرف أيضا بالبطاقة المتوازنة (balanced scorecard) وكذا نموذج التقييم الوظيفي (MEF) - Le modèle - d'évaluation fonctionnelle ، هذه الأدوات المتعلقة بقياس وتقييم الأداء سنحاول في المباحث القادمة إلى إثرائها أكثر ، وتبيان أهم الفروقات فيما بينها .

✓ 3. خصائص المؤشرات أو المقاييس :

أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص بالنسبة للمؤشرات ويمكن إيضاحها فيما يلي ¹ :

-الملائمة : أي ارتباط المقاييس بطريقة مباشرة ومنطقية بالأهداف الأساسية ، أو بعبارة أخرى مدى قابلية المؤشر لتفسير الهدف من القياس ، أي أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بصورة دقيقة الظاهرة المدروسة ، ولكي يكون المؤشر أكثر ملائمة ودلالة (معنوية) ، يجب أن يكون ذا موثوقية ولديه القدرة على الاستجابة ، أي أن المعلومات التي يعكسها المؤشر دقيقة وصالحة للاستخدام وتعكس الهدف من القياس .

-الثبات : أي أن استخدام المؤشر في حالة استخدامه مرات عديدة ، وفي نفس الظروف والشروط تكون نتائجه ثابتة (تخص أكثر الجوانب الكمية) .

-الوضوح : أي أن المقياس يعطي معلومات بطريقة يسهل على الجميع فهمها واستيعابها .

-المقارنة : الهدف من إعداد المؤشرات بصفة عامة ، هو قابليتها للمقارنة بهدف الوقوف على ما تم التخطيط له وما تم الوصول إليه فعلا .

-الاستفادة : أي إعطاء المؤشرات والمقاييس معلومات ونتائج ذات قيمة .

-التوافق : أي المقياس متكاملًا ومغطياً للجوانب المختلفة في الأداء .

4- محدودية المقاييس المالية وضرورة تكامل مقاييس الأداء .

إن محدودية المؤشرات المالية في تفسير العديد من جوانب الأداء ، وتركيزها أكثر في المجالات الصناعية وعلى المنتج ، وعلى عدم التركيز على العميل ، والأخذ بعين الاعتبار مختلف رغباته وحاجاته (الجوانب غير

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي. الجزء الأول. مرجع سابق. ص ص (87-88) .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

الكمية) تناسبت إلى حد كبير مع الفترتين الأوليتين المتعلقةتين بمراحل تطور النشاط الاقتصادي، والمتمثلتين في مرحلة اقتصاد الإنتاج واقتصاد التوزيع ، لكن فيما بعد، وخاصة بعد فترة اقتصاد التسويق وبوادر المرحلة الجديدة التي سميت باقتصاد المعرفة ، تم إعادة النظر في العديد من جوانب تقييم الأداء، والتركيز أكثر على الأصول اللاملموسة ودورها في تحسين الأداء ، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والاقتصاد عموماً، والإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص ،العمل على إيجاد مؤشرات تتماشى مع التحولات الحاصلة بالتركيز على عوائد الأصول اللاملموسة والمتعلقة بالرأسمال الفكري -البشري ، الرأسمال التنظيمي والزبوني - واستحداث العديد من الأساليب الإدارية والنظريات الفكرية التي تركز على مثل هذه الموضوعات ،خاصة مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في بناء إستراتيجيتها ،مع الأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي بأبعاده المختلفة إلى التأكيد على مدى ضرورة تناسب الإستراتيجية المتبنية مع مواردها سيما منها الداخلية ، وفي ظل نظرية الموارد (تقسيمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة) ، كانت إسهامات واضحة في الربط بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، بمنظورها الحديث والتي يشكل فيها "الأفراد مورداً وليس تكلفة كما كان ينظر إليها في إطار المقاربة التقليدية" ، وتم اعتبار في المقابل، "الموارد البشرية عاملاً مهماً من عوامل تحقيق التنافسية، وكذا أنه من ضمن الأنشطة الرئيسية المحددة للميزة التنافسية في المنظمة أنشطة إدارة الموارد البشرية"¹ وأصبحت دراسات الإدارة الإستراتيجية تركز على دور مدراء الموارد البشرية (DRH) في تطوير وخلق الكفاءات الحورية ، الكفاءات المتميزة والمتقدمة في المؤسسة .في هذا الإطار أكد : Tarondeau على أن "الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها ، وتوسيع أنشطتها كما يجب أن تتسم تلك الإستراتيجية بالمرونة الكافية، لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين"²، أي أن فكرة التحول والانتقال في بناء إستراتيجية المؤسسة وتصميمها ،تتعلق الأخذ بعين الاعتبار ما هو متاح من موارد داخلية، وما يمكن تطويره (مختلف الممارسات) بهدف قيادة الأداء، من خلال نشر وترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من السياسات الكفيلة بالوصول إلى الأهداف الإستراتيجية .

في ظل هذه التحولات، زاد الاهتمام أكثر بالموارد البشرية ،باعتبارها أصول إستراتيجية تعتمد عليها المؤسسة في توجيهها الإستراتيجي لتحسين أدائها وتنافسيتها ، وما شكلته إسهامات نظرية الموارد ومدخل المعرفة إلى جانب مقارنة المهارات (أو الكفاءات) ، هذا ما أدى إلى ربط قوي بين الموارد الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة وبين

¹ فاطمة علي محمد الرابعة . مرجع سابق . ص 44 .

² J.C. Tarondeau. Le management des savoirs. AUF. Paris. 1998. P 17.

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

أدائها ، والى إعادة النظر في العديد من المفاهيم التي مست موضوع أداء المؤسسة سواء من حيث المفهوم والمضمون ، أو المستوى وحتى من حيث أدوات القياس والتقييم المستخدمة كالبطاقة المتوازنة BSC ، ونموذج القيادة Skandia ونموذج التقييم الوظيفي (M.E.F) وبذلك يمكن تحديد وإيضاح محدودية المؤشرات المالية لقياس الأداء في النقاط التالية :

- المقاييس المالية التقليدية تاريخية : وتتعلق بأداءات حالية أو سابقة وبذلك فالقرارات التي تبني على أساسها، قد تكون غير رشيدة في ظل تبني مفهوم الأداء الاستراتيجي (مؤشرات القيادة)؛
- التركيز على المقاييس المالية عادة ما يعكس أداء المؤسسة في المدى القصير أو المتوسط ، بدون الأخذ بعين الاعتبار التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ؛
- الاعتماد على المحاور المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول الأداء ، لذا وجب تعزيزها بمحاور أخرى غير مالية ؛
- المقاييس المالية لوحدها لا تتماشى مع تحديات التنافسية المفروضة، وغير قادرة على تقييم توجه المؤسسة في المحيط التنافسي على المؤسسات¹ ، حيث يشير Eccels إلى أبعد من مجرد الاعتماد على محاور الأداء المالي ،ويؤكد على ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الإستراتيجيات الجديدة، من خلال الإطار الأوسع لإستيعاب المفهوم الشمولي للأداء² ؛
- صعوبة تحديد المعايير غير المالية المساهمة في الأداء ناجم عن الاهتمام بالنتائج (محصلة)، دون الاهتمام بالوسائل والمسببات ، وهي من بين صعوبات تقييم الأداء ، فالتركيز على البعد المالي لوحده ، لا يأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين نتائج المؤسسة ومسبباته (العلاقات السببية) سيما منها الأصول غير الملموسة لذلك اعتبر Ph.lorino أن "الأداء الاستراتيجي للمؤسسة متعدد الأبعاد ولا يمكن حصره فقط في النتائج المالية"³ .
- دور قياس الأداء المالي في المدى القصير لا يتماشى ولا يستجيب لواقع المنظمات الحالية (التحولات المتسارعة ، التطورات التكنولوجية، ودورة حياة منتوجات صغيرة ، الحاجة إلى الإبداع ، المرونة ،) وكون أن "مقاييس الأداء المعتمد على الأساس المالي تعاني من نقاط ضعف عديدة، وتركز على الأداء الماضي فقط ولا تعكس بأي حال من الأحوال الأداء المتوقع في المستقبل، على غرار البطاقة المتوازنة من خلال وضع مقاييس

¹ Robert'S Kaplan et David.P.Norton. Le tableau de bord prospectif .pilotage stratégique : Les 4 axes du succès. 4 tirages. Edition d'organisation. Paris. 2000. P 36.

² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي. الجزء الأول. مرجع سابق. ص ص (44 - 46) .

³ Ph .LORINO: Méthode et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences. .Op.cit . P 159 .

توجيهية للقيادة (Leading Measurement) ومقاييس مرجعية للأداء الحالي (Lagging Measurement) " ¹ مع تحديد العلاقات السببية فيما بينها .

في ظل هذه المقاييس المالية واستخداماتها المحدودة ، اقترنت موضوعات الأداء كثيرا بمواضيع مراقبة التسيير (Control de gestion) ² ، ومراقبة الميزانيات وما يعتمد عليه من مؤشرات مالية سواء تعلق الأمر بحاسبة التكاليف ، المحاسبة العامة ، والتحليل المالي بمختلف أدواته عموما ، لذلك أصبح ينظر إلى التشخيص المالي أنه تشخيص غير متكامل ما لم يتماش مع التشخيص الاستراتيجي والاقتصادي للمؤسسة .

مما سبق من تحليل ، نجد أن هناك العديد من النماذج لقيادة أداء المؤسسة ، والتأكيد على ضرورة استخدام المؤشرات والمقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية ، من خلال العمل على تحديد العلاقات السببية فيما بينها ، وهذا ما سنتناوله في المطالب الموالية .

المبحث الثالث : قيادة الأداء ومقارباته .

سنتطرق في هذا المبحث إلى قيادة الأداء من حيث المفهوم ، إلى جانب إبراز مختلف المقاربات المتعلقة بقيادته،التقليدية منه و التي ترتبط أكثر بالرقابة على الموارد ، أو الحديثة المتعلقة بالسلوك .

المطلب الأول :قيادة الأداء

تعددت تعاريف قيادة الأداء وتعلقت بتطور مفهوم الأداء ومقارباته ،والقيادة (Pilotage) هي من الفعل قاد Piloter : والذي عرفه Ph . Lorino على انه "تحديد ووضع الطرق التي تسمح بالتعلم جماعيا من أجل" ³ :

- التصرف والعمل بطريقة ذات أداء؛

- التصرف والعمل بطريقة من أجل تحسين الأداء أكثر .

وما تجدر الإشارة هنا إليه هو أن التعلم "apprentissage" هو موجه أكثر نحو "العمل الجماعي" وكذا نحو "الأداء" كهدف بالنسبة إليه -العمل الجماعي- ، أما قيادة الأداء فهناك من عرفها "خطوة إدارية تتعلق بربط وترجمة الإستراتيجية بالأعمال التشغيلية (العملياتية) ،وتعمل على نشر و تنفيذ الإستراتيجية (Déployer) ، بالإضافة إلى إعداد ومتابعة معايير الأداء ، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية" ⁴ . كما أن هناك من عرف قيادة الأداء على أنها "حلقة وصل بين الإستراتيجية والعمليات" ⁵ (الأعمال التشغيلية) وهذه الحلقة لا تتعلق فقط

¹ محفوظ جوده أحمد . تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبوم الأردنية - دراسة ميدانية . المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية . المجلد:

11. العدد: 2 . 2008 . ص ص : (273- 292) .

² Ph .LORINO.Op.cit .P p (16 -17)

³ Ibid . : 16.

⁴ Martine Maadami, Karim Saïd. Management et pilotage de la Performance .Hachette livre .Paris . 2009. P 59.

⁵ Ph .LORINO.Op.cit . P 24.

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

بنشر الإستراتيجية، و إنما أيضا في التغذية العكسية لها أي من خلال الاستجابة للعلاقة أو الارتباط التماثلي (التناظر والتناسب) (Symétrique) أي بين العمليات نحو الإستراتيجية، وهو ما يحدد أثر الخبرة المرتدة .

ما تجدر الإشارة إليه هنا أن القيادة تركز بالأساس على السلوك، وليس على الموارد فالقيادة حسب هذا التوجه هي القيام بطريقة مستمرة بوظيفتين متكاملتين وهما : نشر الإستراتيجية في شكل قواعد العمل التشغيلية، وكذا رسملة (capitaliser) النتائج والمعلومات المرتبطة بالسلوك لإثراء التوجه بالأهداف (ما يقابل أثر التجربة المرتبة : (Retour d'expérience) ، إذ أن التي يجب قيادتها هي السلوكات (توفقة بين المدخلات والمخرجات ، القيمة والتكلفة) وبذلك يمكن أن ننظر إلى الموارد على أنها مستوى للرقابة ،أي معرفة الموارد التي نركز عليها بالنسبة للسلوكات الموجهة والتي نبحت عن تحسينها من خلال أنماط السلوك و التصرفات (mode d'action) أي العملية والأنشطة والتي تتجلى من ورائها التكنولوجيا ، المعارف العملية ، المعارف، المهارات ، الخبرة (الموارد المستخدمة) .

إذا ما اعتبرنا بأن القيادة تتعلق أساسا بالتعلم الجماعي ،وفي المقابل فإن القاعدة (المرتکز) والوصول إلى التعلم هي تصرف وسلوك (action) وبذلك فإن بناء المعارف لا يتم إلا من خلال السلوك على المستوى الجماعي أو الفردي، بذلك فإن السلوكات هي محور القيادة (الرقابة الذاتية)، وعلى عكس ما كان سائدا في المقاربة التقليدية لمراقبة التسيير ،أين كنا نركز أكثر على مراقبة الموارد (الموازنات التقديرية) بدل من التركيز على السلوك ، لذلك تم اعتبار السلوك كعملية سوداء، ولا يهمننا فقط إلا كيفية دوران الموارد من مدخلات إلى مخرجات .
(الأهداف ← الوسائل) .

ويمكن إيضاح أهم الفروقات بين المقاربتين للقيادة (الأداء) من خلال الجدول الموالي :

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

الجدول رقم (2) : القيادة من منظور التصرفات (السلوك) في مقابل الموارد.

الرؤية (منظور): السلوك- العمليات / الأنشطة-	الرؤية (منظور): الموارد / القرارات
- تختص بفترة زمنية .	- آنية / فترة محددة .
- التكيف المستمر .	- العقلنة في إطار محدد .
- حالات النمط السلوكي متعدد ومتطور .	- حالة السلوك محددة .
- حركية .	- غير حركية .
- المعارف والتكنولوجيا موارد ضمن حقل القيادة .	- المعارف والتكنولوجيا خارج حقل القيادة .
- التغيير المستمر .	- التغيير غير مستمر .
- الحوار والتسيير المستمر .	- عقود، دفتر الشروط .
- تستند أيضا على إستراتيجية المؤسسة وعلى القيمة .	- تعتمد على المحاسبة التقليدية وتعتمد على التكلفة (تدنية التكاليف) .
- التوجه بالعملاء .	- التركيز على الربح .
- التوجه بفريق العمل (الرقابة الذاتية) -التحسين -	- مركزية الأداء (الفرد) .

Source : Ph .LORINO: Méthode et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences. Op. cit .P 28

ما يمكن أن تستخلصه أن التحول في قيادة الأداء، من مراقبة الموارد إلى التأكيد على السلوكات ، يتعلق أساسا بنشر الإستراتيجية بالنسبة لجميع المستويات التنظيمية، وجعل رقابة الأفراد فيها رقابة ذاتية لربط أدائهم أكثر من خلال مساهمتهم وتعنيهم بالأهداف المراد الوصول إليها، أي جماعات العمل أو ما يعرف بمراكز المسؤولية (رقابة ذاتية للأفراد في إطار الجماعة)

يمكن أن نتطرق إلى القيادة من منظور المقاربة التنظيمية للمؤسسة فبالنسبة لجميع الأنظمة نميز نظامين وهما¹:

✓ النظام المادي: أي النظام المتحكم فيه وهو الذي يجسد الأنشطة المشكلة لمهمة المؤسسة.

✓ النظام التسييري: وهو الذي يتحكم في النظام المادي و المتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والوسائل التي نطبقها على النظام (عادي للوصول إلى الأهداف المحددة) ويسمح نظام التسيير بقيادة النظام المادي الذي نميز فيه :

- محركات التصرفات (متغيرات الأداء) وهي تسمح بالتصرف أو توجيه المدخلات (الموارد ، التكنولوجيا ، الأموال ، الآلات ،...)

¹ Pascal LAURENT et Françoise BOURD .Op.cit. P 34

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

- المعلومات : والتي أساسها تتخذ القرارات والقياس بتحديد الخصائص ؛
- المعايير : والتي على أساسها نختار البديل المناسب من بين الحلول .

وتعتمد قيادة المؤسسة أساسا على وصف وتحليل الأنماط السلوكية الجماعية ، وتكون نمذجة السلوك في إحدى المستوى الثلاثة الآتية والتي تستجيب لأولويات التسيير المختلفة .

✓ سلسلة القيمة : نظام للتصرف أو للسلوك الإستراتيجي، والذي يربط المهارات الاجتماعية الكبرى باحتياجات السوق.

✓ العملية : نظام للسلوك العملي (التشغيلي).

✓ النشاط : على المستوى المحلي ويجسد من قبل الجماعة في إطار مهنة محددة .

المطلب الثاني: النشاط و العملية و سلسلة القيمة بالنسبة لقيادة الأداء.

1. النشاط: يمكن تعريف النشاط من خلال مجموعة المهام الفرعية والتي:

- تنجز من قبل الفرد أو الجماعة ؛

- تحتاج إلى معرفة عملية متخصصة ؛

- متجانسة من حيث التأثير على سلوك الأداء (عوامل تؤثر إما إيجابا أو سلبيا)؛

- تسمح بالحصول على مخرجات محددة (مادية أو غير مادية) ؛

- تكون خاصة بعميل أو العديد من العملاء المحددين سواء كانوا داخليين أو خارجيين ؛

- من خلال مجموعة من الموارد (وقت اليد العاملة ، وقت التجهيز ، طاقة ، معطيات ،...).

وتختلف الأنشطة من حيث كونها صناعية ، امدادية ، إدارية ، تجارية ، تقنية ، وتعكس كل ما يقوم به الأفراد ،

ويعد النشاط الدعامة الهامة لقيادة الأداء لذا وجب الاهتمام بالتكلفة ، الجودة ، الآجال ، الحجم بالنسبة لكل

نشاط من الأنشطة .

2. العملية : هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها ، من خلال تدفقات المعلومة أو لمواد محددة

والتي تسمح بتقديم منتج مادي أو غير مادي هام وجد معروف ، ومن خلال العملية تتضح لنا النقاط الآتية :

- العمليات هي التي تشكل الأنشطة ؛

- العملية هي عبارة عن تدفقات مادية أو معلوماتية (مدخلات - مخرجات)

- على أساس العملية يتم تجميع وتنظيم الأنشطة من حيث منطق المخرجات (المخرجات) كتنظيم العمل ، أو

توزيع المسؤوليات.

3. سلسلة القيمة : الأخذ بعين الاعتبار مساهمة Michal Porter فان القيمة المقدمة من طرف المؤسسة تنتج من خلال المزج بين الأنشطة، والعمليات، سلسلة القيمة وبذلك فهي نظام للعملية وكذا للأنشطة، فهي تحدد مكونات الأداءات المقدمة التي تمثل الخدمة النهائية المحددة، والمثمرة من قبل العملاء. (إعطاء قيمة) ومما سبق، يمكن إيضاح أن نشر الإستراتيجية وترجمتها في شكل مجموعة من السياسات والإجراءات والتصرفات " والمبنية أساسا على العمليات والأنشطة يتم من خلالها الرصف الإستراتيجي للمنظمة " ¹ للتأكد من مدى تماشي النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة ولإيضاح أكثر لقيادة الأداء، سنتطرق فيما يلي إلى أهم نماذج قيادة الأداء .

المطلب الثالث: نماذج قيادة الأداء وأدواتها .

هناك مقاربتين أساسيتين لتحديد مختلف الأدوات لقيادة المؤسسات والممثلتين في : ²

✓ مقارنة منهجية : يتم من خلالها إنتاج المؤشرات انطلاقا من الأهداف، كما هو الحال بالنسبة لطريقة (Ovar) أي طريقة الأهداف، متغيرات السلوك، المسؤولين وطريقة (OFAI) : الأهداف، العوامل الأساسية للنجاح، والسلوكات، المؤشرات. بالنسبة لكلتا الطريقتين وجب تحديد أولا الأهداف الإستراتيجية ومن ثمة تبيان باقي المتغيرات التي تحكم كل طريقة كمتغيرات السلوك أو العوامل الأساسية للنجاح، والسلوكات المبنية على الأنشطة والعمليات، ومن ثمة وضعها في شكل مؤشرات مرجعية للأداء (مؤشرات حالية) في مقابل المؤشرات التوجيهية المستقبلية .

✓ مقارنة نماذج القيادة : وتعلق بتحديد المتغيرات التي يتم قيادتها، بعدها يتم إيجاد المؤشرات الملائمة بالنسبة لكل متغيرة، حيث أن المتغيرات تبين الأنشطة العملية للمؤسسة ودعائم تحقيق الإستراتيجية ورسفها . ومن بين هذه النماذج : جدول القيادة الإستراتيجي أو ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (TBP) أو BSC، وكذا نموذج MEF ونموذج القيادة le navigateur skandia .

أ- بطاقة الأداء المتوازن أو جدول القيادة الإستراتيجي :

يرى أصحاب هذه البطاقة (Norton et Kaplan) أن مسألة القيادة الإستراتيجية من خلال نشر الإستراتيجية هي أهم من تشكيل وبناء الإستراتيجية في حد ذاتها، لهذا اقترحا نموذجا لقيادة المؤسسات مهيكلًا حسب أربعة أبعاد رئيسية، حيث أن الإستراتيجية العامة للمؤسسة ترسم وترجم في شكل أهداف مالية، تجارية (تسويقية،

¹ Patrick Jeulent, Marie-Agnès Quarès. Op.cit .p : x (في تقديم الكتاب).

² David Autissier et all. Op.cit .P 240.

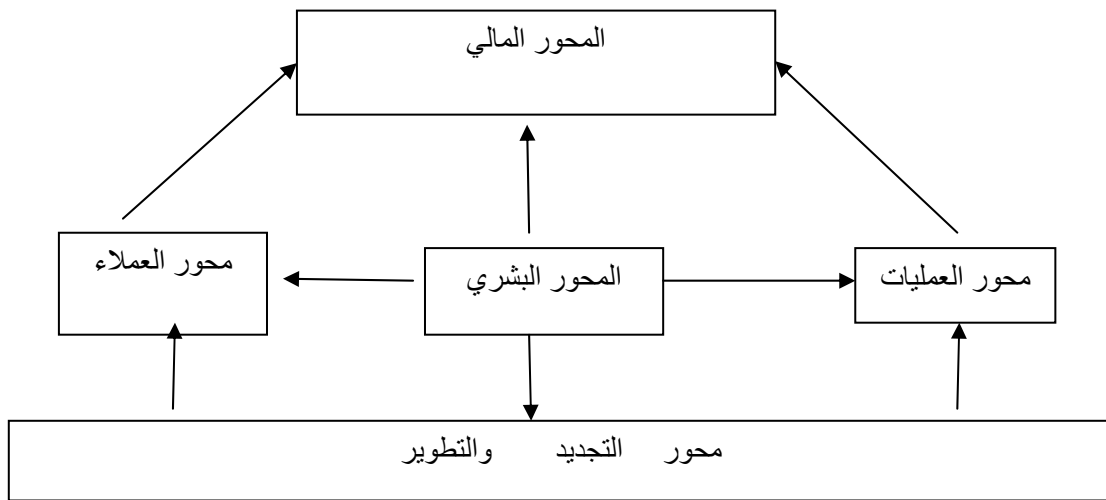
*OVAR : (objectifs , variables d'action , responsables) -OFFAI : (objectifs , facteurs et de succès , actions , indicateurs) .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

ترتبط بالعملاء) ، إنتاجية ، وموارد بشرية أي نشر الإستراتيجية إلى أهداف تتمحور حول أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم ، وهناك من تطرق إلى إمكانية إضافة أبعاد أو محاور (منظورات) أخرى تبعا لطبيعة المؤسسة ونشاطها وإضافة محور المسؤولية الاجتماعية ، محور الموارد البشرية ، و من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة من تبني الطرح السابق الذي حدده Norton et Kaplan ، وأن جميع المحاور الأربعة كلها تعتمد على جودة مواردها البشرية، وفي كيفية الاستثمار فيها وتأهيلها ، واعتبارها كمحور أساس أو كمرتكز في عملية تحويل ونشر الإستراتيجية ، وهذا في نموذج القيادة لشركة Skandia .

ب . نموذج القيادة أو الملاحه لـ : **le navigateur skandia** : هي شركة تأمين سويدية، اهتمت بالبحث عن الكيفية المناسبة التي يتم من خلالها قياس العائد اللاملموس لرأسمالها الفكري، حيث تم اعتبار أن نظام التسيير ككل يعتمد ويرتكز بدرجة كبيرة على متغيرة أساسية وهامة وهي الموارد البشرية ومدى تعنية أفرادها (L' implication)¹ . هذا النموذج للقيادة يجمع الأبعاد الأربعة للبطاقة المتوازنة، مع التركيز أكثر على البعد البشري بالنسبة لجميع الأبعاد السابقة ، على اعتبار أن فكرة رأس المال البشري هو المنتج والمولد الرئيس للقيمة بالنسبة للمؤسسة كما يظهره الشكل الموالي .

الشكل رقم (6) : الأبعاد الخمسة لنموذج القيادة Skandia



Source : David Autissier et al . Op.cit . p .243.

من خلال هذا الشكل، يبرز جليا دور الموارد البشرية باعتبارها أصول إستراتيجية، ومورد أساس من الموارد

¹ L. Edvinsson et. M.S Malone. Intellectual Capital : Realizing your company's true value by finding it's hidden brainpower . Colins. Ed . 1997.

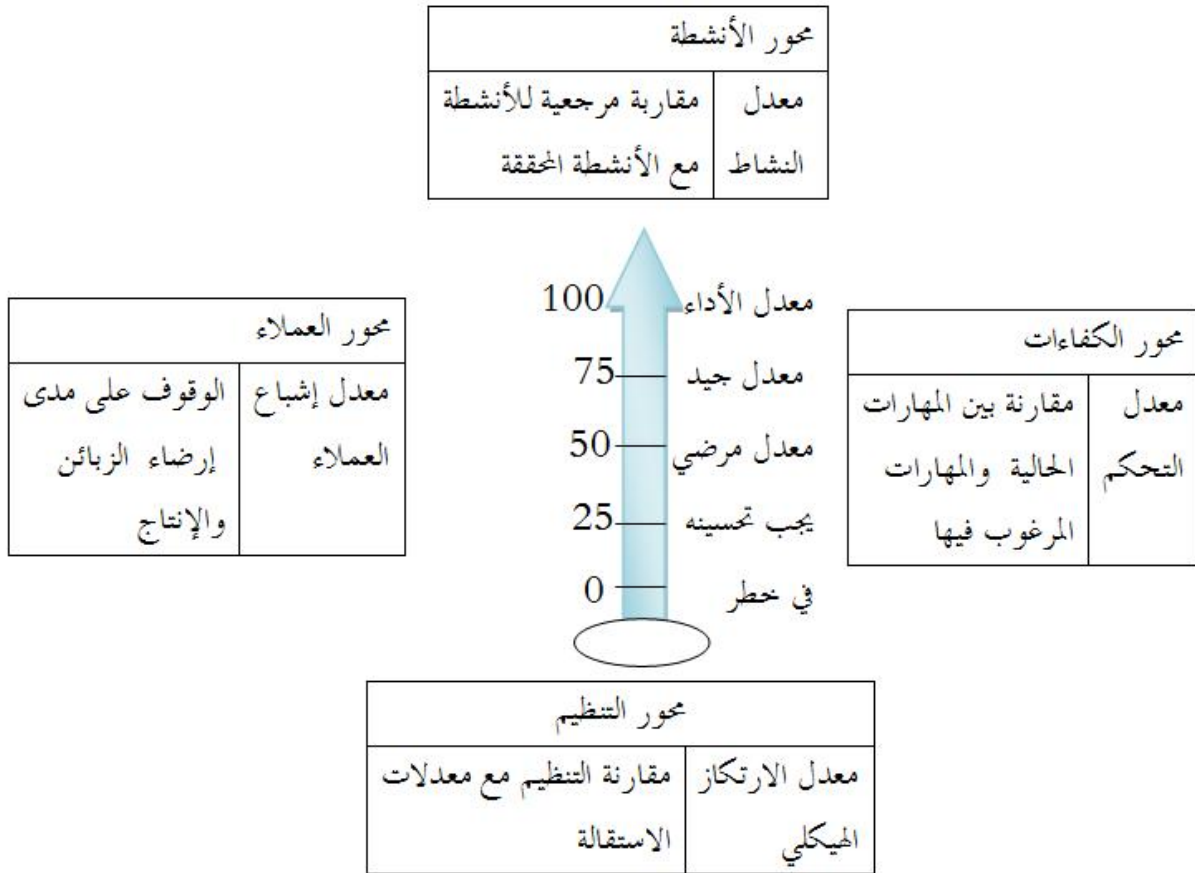
الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

الداخلية، والتي يجب مراعاتها عند بناء إستراتيجية المؤسسة، وكذا في نشرها وتحويلها إلى أهداف عملية، تتعلق بمختلف المحاور السابقة، وخاصة المحور القاعدي المتعلق بالنمو والتعلم (هناك من يسميه بالتجديد والتطور أو التعلم التنظيمي) .

- ج . نموذج التقييم الوظيفي : le modèle dévaluation fonctionnelle

حسب هذا النموذج، فإن مسألة القيادة تتعلق بقيادة الوظائف الداعمة، (fonction supports) ولا تتعلق بالمؤسسة ككل، حيث "يقسم هذا النموذج أربعة أقطاب التي من خلالها نعرف مكونات وعناصر الوظيفة الداعمة"¹، وهو يفترض أنه بالنسبة لكل وظيفة داعمة القيام بتحليل معدل نشاطها، معدل مهاراتها وكذا معدل للبنية التنظيمية، ومعدل إرضاء زبائنها الداخليين أو العاملين ومن خلال جداول واستبيانات معيارية والتي تساعدنا على التكيف مع وظائف المؤسسة، ويقدم مقاييس للأداء بالنسبة لكل محور من المحاور الأربعة والأداء بصفة عامة والمثلة في محور الأنشطة، محور العملاء، محور الكفاءات ومحور التنظيم كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (7) : نموذج التقييم الوظيفي



Source : David autissier et al .Op.cit. P. 243.

¹ David autissier et al . Op.cit . P 242

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

ما تجدر الإشارة إليه أنه بالنسبة لكل نموذج من هذه النماذج لقيادة الأداء استعمالات متناسبة وفقا للأغراض المحددة لها :

✓ التركيز أكثر على جداول القيادة بالنسبة للمؤسسة : التصورات بالنسبة للأداء (الاعتماد على البطاقة المتوازنة).

✓ التركيز على أهمية الموارد البشرية ودورها في الأداء: نموذج Skandia .

✓ التركيز على بناء مؤشرات متناسبة مع كل خدمة، عملية، أو سلوك: استخدام (OVAR)، (OFAI)

✓ للاستجابة لاحتياجات القيادة للوظائف الداعمة وتكوين مقياس للأداء :الاعتماد على مراقبة التسيير ، الوظيفة التجارية ، نظام المعلومات ، الإمداد ، الموارد البشرية .

أي أن أنشطة الدعم يمكن حصرها في أربعة مجموعات كبرى وهي تسيير الموارد البشرية ، التموين ، التطوير التكنولوجي ، القاعدة الهيكلية (التنظيمية) للمؤسسة، جميع هذه الأنشطة أنشطة مكاملة وهامة إلى جانب الأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي ، الإنتاج ، الإمداد الخارجي ، التسويق ، الخدمات) والتي جميعها ستساهم بدرجات في خلق الميزة التنافسية وكذا في إنتاج القيمة .

كما أوضحنا في سلسلة القيمة فإن كل عملية من العمليات (أو الأنشطة) - لسلسلة القيمة - تساهم بدرجات متفاوتة وغير مباشرة في تكوين القيمة، والتي يحددها بصفة نهائية العميل أو الجماعة الاجتماعية.

في بحثنا هذا اعتمدنا على البطاقة المتوازنة للأداء كنموذج لقيادة الأداء وتحسينه، من خلال دراسة تصورات واتجاهات الأفراد للممارسات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة، وأثر تأهيل الموارد البشرية على الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، من أجل معرفة ما يجب تدعيمه من نقاط قوة في هذه الممارسات، والعمل على تفادي نقاط الضعف فيها .

المبحث الرابع: مفاهيم أساسية لبطاقة الأداء المتوازن .

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى واحدة من نماذج القيادة باعتبارها أهم الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء، بالإضافة إلى بعدها الإستراتيجي كأداة للتفكير، سيما ما تعلق بنشر الإستراتيجية إلى أهداف عملياتية، وكذا التغذية العكسية لها بما يتماشى وتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية .

المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

سميت هذه البطاقة بالعديد من المسميات، فهناك من يسميها ببطاقة التصويب المتوازنة ، البطاقة المتوازنة للأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، جدول القيادة الإستراتيجي وهي مرادفة لـ : balanced scorecard في الإنجليزية وهي تقابل في الفرنسية le tableau de bord prospectif وهي من الأدوات الحديثة التي تم استخدامها في بداياتها

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

-بداية التسعينات- في عملية قياس الأداء، نظرا لمحدودية المقاييس المالية في الحكم على أداء المؤسسة-البعد الأداء الاستراتيجي -، وقد عرفت هذه البطاقة على أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية إستراتيجية لشركاتهم، إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة " ¹ .

كما ينظر إلى هذه البطاقة على أنها " إطار يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس، مع توجيه أداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين، من خلال الأبعاد الأربعة (المالية ، العملاء ، العمليات ، التطوير) " ² ، ومن خلال هذين التعريفين ، نجد أن هذه البطاقة تتماشى إلى حد كبير والهدف من قيادة الأداء (pilotage de performons) بنشر وترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية حتى تسهل عملية تقييم الأداء، من خلال مؤشرات الأداء الحالي (lag indicator)، ومقارنته بمؤشرات الأداء المستقبلي (القيادة الإستراتيجية) (lead indicator)، وبذلك فإن التصرفات (السلوكات) هي محور قيادة الأداء التي تتعلق أساسا بالتعلم الجماعي، وكذا على المستوى الفردي للوصول إلى ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية، وهو الطرح الذي جاء به الباحثين: Norton et Kaplan في الوصول إلى هذه البطاقة المتوازنة أي أنها " تترجم المهمة والإستراتيجية ، إلى أهداف ومقاييس والتي يتم تنظيمها في أربعة منظورات مختلفة : المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم " ³ . حيث تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل كامل للمشروع المستقبلي و إستراتيجية المؤسسة مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء " ⁴ ، و هي بمثابة لوحة قيادة ذات توجه استراتيجي من خلال مجموعة من المؤشرات المكونة للنظام ، ليس فقط بهدف قياس الأداء الشامل و تطوره من خلال أبعاده ، و إنما أيضا لمراقبة و تطبيق الإستراتيجية المتبنية من قبل المنظمة ⁵ . وقد أوضح الكاتبين Norton et Kaplan في تعريفهما للبطاقة النقاط التالية:

• تسمح هذه البطاقة بالإجابة عن أربعة أسئلة هامة تتعلق بالمنظورات :

كيف يجب أن تبدو بالنسبة للعملاء ؟ (محور العملاء)، ماذا يجب أن تتفوق فيه ؟ (محور العمليات الداخلية)،

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . بطاقة الأداء المتوازن . المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي . المكتبة العصرية للنشر والتوزيع . مصر . ط 1 . 2009 . ص 57 .

² إيهاب عاشور . بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الإستراتيجي في بيئة التشغيل الإلكترونية . ط 1 . 2010 . ص 22 .

³ Ricardo corréa Gomes , Joyce Liddle : The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organisations . The case of the arthur barnardes foundation , Brazil . Brazilian Administration Review . V 06 . n 04 . artor october – dec 2009. Pp (345,365) . (http : // www . anpad . orga . br/ bar .

⁴ Robert'S KAPLAN et David. P.NORTON. Op.cit.P 36

⁵ CHIHA Khemissi et SADAoui Farid. Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? : Cas ENIEM. revue el-bahith. No : 13.2013. Université de Ouargla .P p (1-9)

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيمة ؟ (منظور النمو والتعلم) ، كيف يجب أن نبذل للمساهمين ؟ (المحور المالي) .

• حيث أن المنظورات الأربعة في البطاقة تسمح كذلك بما يلي :

أ- الموازنة بين الأهداف في المدى القصير والمدى الطويل .

ب- الموازنة بين النتائج المرغوبة والأداء الذي يقودنا إلى هذه النتائج .

ج- الموازنة بين مقاييس الأهداف الكمية وأكثر موضوعية بالنسبة للمقاييس النوعية أي بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء حيث أكد الباحثين أن المقاييس المالية لوحدها غير قادرة على تقييم أداء المؤسسة بقدر الاعتماد على مقاييس ذات مستوى كما هو بالنسبة لـ: BSC .

د- التوازن بين مؤشرات الأداء المستقبلية بإتباع الإستراتيجية (القائدة) ومؤشرات الأداء الحالي (التابعة) التي تبين النتائج بناء على الإستراتيجية.

هـ- نشر وترجمة الإستراتيجية في شكل مجموعة من العمليات والأنشطة بالنسبة لكل محور أو منظور من المنظورات الأربعة .

بذلك ينظر إلى البطاقة كأداة للتخطيط الإستراتيجي ، بهدف إرضاء والاستجابة لمختلف أصحاب المصالح (stockholders) ، والتي تعتمد وترتكز على العلاقة بين مؤهلات الأفراد بهدف تحسين جودة العمليات، وحسب Norton and kaplan فإن الإستراتيجية يتم تطويرها من خلال العلاقة السببية (مقاربة السبب والنتيجة أي الأثر) ، في هذا الإطار فإن نظام القياس يجب أ يأخذ بعين الاعتبار الأهداف الكبرى ومقاييسها، بالنسبة لمختلف المنظورات لكي تتمكن من إدارتها، والتأكد من مصداقيتها تماشياً مع فكرة¹ :

ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته - Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer -

حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم للمسيرين إطار عمل كامل، من أجل ترجمة الإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء، ويكون فيها ربط النتائج التي تريد المؤسسة الوصول إليها بالعوامل التي تحدد هذه النتائج، من خلال توجيه الطاقات والمهارات والمعارف وجميع الفاعلين نحو تجسيد الأهداف في المدى البعيد . تساهم بذلك مؤشرات BSC في بناء إستراتيجية المؤسسة ، التنسيق بين مبادرات الأفراد، وكذا في عملية الاتصال ، التنسيق بين دوائر المؤسسة للوصول إلى الأهداف المشتركة، بذلك يتم اعتبار أن BSC بمثابة اقتفاء لهدف مشترك لأن جميع مؤشراتنا تقود نحو الوصول إلى الإستراتيجية المشتركة " ² أي ضرورة الربط بين مؤشرات

¹ Robert'S KAPLAN et David. P.NORTON. Op.cit.P 33

² Ibid. P 38.

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

الأداء بالأهداف الإستراتيجية، والأهداف بالرسالة، والرسالة بالرؤية، وكذا إعطاء اهتمام كبير للموارد البشرية ومختلف الممارسات المتعلقة بها كالاختيار ، الترقية ، التدريب ، والمكافآت مع مراعاة أدائها يمكن أن تنظر إلى البطاقة المتوازنة للأداء – التي هناك من يسميها ب (OBSC) – " أنها تدمج التحسين المستمر للتحكم في العمليات، وكذا البناء والتحصير للإستراتيجية والتي توجه كلها من أجل الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسة " ¹ ، كما أن بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتسيير هي بمثابة " نظام جيد للقياس حيث يتم من خلاله ترجمة بكيفية صحيحة للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال العديد من الأبعاد " ² .

وتعد " البطاقة المتوازنة من المقاربات غير المالية التي تم تطويرها ، إلى جانب باقي الأدوات الأخرى التي تم التطرق إليها سابقا ، فإن هذه الطرق تكمل مؤشرات النتائج بمؤشرات تعتمد على محركات السلوك (les leviers d'action) وهي أكثر استجابة ، وأكثر أهمية وتأخذ الأداء في المدى الطويل " ³ ، وتحديد محركات السلوك الملائمة يعتمد على نمذجة الأداء أي من خلال إنشاء علاقات السبب – النتيجة (cause à effet) بين المحركات المقاسة والأداء المرغوب . وتفترض BSC أربعة أصناف للمؤشرات المترابطة فيما بينها من خلال العلاقات السببية والأثر بين المنظورات الأربعة ، إن الهدف من هذه الأداة المستمدة من المنهجية الأنجلوساكسونية (و م أ) هو " الوصول إلى رؤية متوازنة (balanced) للأداء وهذا لا يعني أنه نستثنى المؤشرات المالية " ⁴ ، ويكون ذلك من خلال عرض وهيكله المؤشرات في أربعة منظورات وهي :

✓ مؤشرات للنتائج المالية : تترجم ما ينتظره المساهمين من المؤسسة .

✓ مؤشرات تتعلق بإرضاء العملاء : وتعتمد على تصورات مختلفة من وجهة نظر العملاء والتأكيد على العلاقة السببية بين المؤشرات المالية وإرضاء العملاء حيث أن إرضاء العملاء هو عامل محدد للأداء المالي .

✓ مؤشرات متعلقة بالعمليات الداخلية : والتي تمكن المؤسسة من قيادة جودة عملياتها الأساسية والمتعلقة بالخصوص بالأهمية المعطاة ل : الإنتاج ، الإبداع ، خدمات ما بعد البيع ، وتكون بدورها هذه الفئة عامل أساس ومحدد لإرضاء العملاء .

✓ مؤشرات التعلم : مرتبطة بالمهارات ، وتحفيز الأفراد، وأداء أنظمة المعلومات، وتعد بمثابة قاعدة ومرتكز لباقي المنظورات الأخرى .

* OBSC : organizational balanced scorecard

¹ Hurbert K. Rampersad .Op.cit . P 28.

² Françoise GIRARD et al.op.cit. P 37.

³ Ibid. P 63.

⁴ Ibid. P 100.

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

ومما سبق ، نجد من خلال استعراض التعاريف السابقة أن الوصول إلى رؤية متوازنة للأداء، يكون من خلال " الموازنة بين التقييم المالي والتقييم العملي، مما يسمح بإيجاد مؤشرات أداء شاملة تعطي للمسيرين نظرة كاملة حول نشاط المؤسسة " ¹ والعمل على إيجاد العلاقات السببية بين المنظورات الأربعة في البطاقة المتوازنة .

المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن-BSC - كأداة للقياس.

جاءت بطاقة الأداء المتوازن منسجمة مع التطورات الحاصلة في جوانب الإدارة، ومصاحبة للعديد من المدخل ، والتي انعكست بشكل ايجابي لتعطي ميلاد بطاقة سميت بالبطاقة المتوازنة ، وترجع بوادرها إلى جهود الباحثين Robert .S.Kaplan and David .P.Norton وتزامنت مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي ، ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب التقييم وإنما كرد فعل وتماشيا مع المعطيات الجديدة والتحويلات الحاصلة سيما منها في إطار التنافسية، وظهور فترة جديدة سميت باقتصاد المعرفة .ومنذ بداية استخدامها في بداية التسعينات ، كان الباحثان يعقدان اجتماعات كل شهرين لمجموعة من المؤسسات في معهد Nolan and Norton من أجل تحديد الخطوط الرئيسية لوسيلة التوازن بين المدى الطويل والمدى القصير ، وبين النتائج والعمليات ، وبين المقاييس المالية وغير المالية ، ويمكن عرض ثلاثة أجيال لمراحل تطور البطاقة كأداة للقياس في بداية الأمر لتتحول تدريجيا كأداة للتفكير الإستراتيجي كما يلي : ²

1. الجيل الأول للبطاقة : تم وصف البطاقة كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات أخرى ، إلى جانب المقاييس المالية، من خلال الأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات العملية وقد ولدت فكرة ربط أهداف المنظمة بالمنظورات، إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة ،فهي مترابطة فيما بينها من خلال سلسلة السببية (chaine de causalité) حيث أن الأداء المالي ما هو إلا محصلة وكهدف نهائي مشروط بمدى إرضاء العملاء ،والذي يرتبط هو بدورها الآخر بالعمليات الداخلية ، وجميعها (المنظورات السابقة) تركز على تحفيز الأفراد والمهارات وأنظمة المعلومات .

2. الجيل الثاني للبطاقة : من خلال تطبيق البطاقة (الجيل الأول) المتوازنة في العديد من المنظمات على الرغم من أن الباحثين Norton and kaplan لاحظوا أن البطاقة تستعمل من طرف المسيرين بشكل تلقائي، سواء تعلق الأمر بتقييم الأداء أو نشر الإستراتيجية ،لذلك عمل الباحثين على ضبط كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جهة ، ومن جهة أخرى تحديد المؤشرات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من المنظورات السابقة

¹ Robert'S Kaplan and David. P. Norton : The balanced Scorecard : measures that drive performance harvard business review (Januuary – Februuary) 1992.P 71 .

² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي. الجزء الأول. مرجع سابق. ص ص (143-150) .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

، وهذا ما دفعها إلى التساؤلات السابقة المرتبطة بكل منظور وتطوير أكثر للعلاقة السببية بين المنظورات ، لذلك اعتبر الباحثين في سنة 1996 أن البطاقة انتقلت من كونها نظام لتحسين قياس الأداء، إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة لنشر وتنفيذ الإستراتيجية ،من خلال العمل على الربط بين الإستراتيجية والأهداف الواردة في إطارها والأنشطة العملية للمنظمة .

3. الجيل الثالث : تماشيا مع التوجه الإستراتيجي للبطاقة ، تم العمل على إمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى تحديد الأهداف في إطار التوجه العام للمنظمة من خلال النقاط الآتية :

- تحديد التوجه العام: والذي يحدد شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة.
 - تحديد الأهداف الإستراتيجية: من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة في شكل أهداف مترابطة في ظل نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السببية والنتيجة بين هذه الأهداف.
 - نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات : حيث أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات : المنظور الداخلي للبطاقة ويتعلق بالعمليات الداخلية والنمو والتعلم أما المنظور الخارجي للبطاقة يتضمن كل من العملاء والمنظور المالي .
 - المقاييس والمبادرات : وهي تبين أنه بين الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة (المؤشرات) لا بد من تحديد المبادرات (les initiatives) اللازمة لتحقيق الأهداف .
- من خلال التطورات الحاصلة بالنظر إلى هذه البطاقة ، نلاحظ أنها انتقلت من أداة للقياس والتقييم لأداء المؤسسة إلى نظام للإدارة الإستراتيجية ومنهجية متكاملة للرقابة الإستراتيجية .

أ- البطاقة المتوازنة كأداة لنظام قياس الأداء :

أمام محدودية المقاييس المالية في تفسير جوانب الأداء الشامل للمؤسسة ، سيما ما تعلق منها بالمستقبل وعجزها عن تفسير ذلك ، تم البحث عن مقاييس غير مالية متكاملة جنبا إلى جنب مع المقاييس المالية في عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة. ومن هنا ظهرت ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف أكثر تحديدا ومؤشرات أكثر دقة في القياس، تتعلق بمؤشرات الأداء الفعلي (الحالي) واستحداثها بمؤشرات أخرى تسمى بمؤشرات الأداء المستقبلي (القيادي) التي تتعلق بالمنظورات المسببة للأداء المالي والتصرفات المناسبة لذلك .

ب- البطاقة المتوازنة كنظام إدارة استراتيجي :

توصف البطاقة المتوازنة بنظام إدارة استراتيجي لكونها توازن الأداء المالي وتحدده بأداء تصرفات (actions) قصيرة الأمد مع إستراتيجية المنظمة ، من خلال نشر وترجمة الإستراتيجية في شكل مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط العملية تخصيص الموارد الإستراتيجية لتحقيق ذلك ومن هنا جاءت فكرة التحول " والانتقال

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

من مقاييس أداء النتائج (الحالي) إلى مقاييس تتعلق بالتصرفات المتعلقة بالأداء أو محركات الأداء " ¹ والتي يمكن أن تكون جودة المنتج ، تطوير الخدمات وخدمات ما بعد البيع ، الإبداع ، آجال التسليم ، آجال الخدمة ، ... أي أن المؤشرات المتعلقة بالتصرفات فهي التي تمكننا من التوقع للنتائج المستقبلية، ولا ننظر إليها على أنها تتعلق بأداءات حالية لقياس النتائج (متعلقة بالماضي)، والاهتمام أكثر بالعوامل أو محركات الأداء التي تقود إلى الأهداف في المستقبل وربطها بإستراتيجية المؤسسة .

المطلب الثالث : فكرة التوازن في بطاقة التقييم .

نبحث من خلال البطاقة المتوازنة للأداء ، ومن خلال العلاقة الأساسية المبنية على التوازن بين :

- ◀ التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية ؛
 - ◀ التوازن بين الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة؛
 - ◀ التوازن بين ربط الرؤية والأهداف الإستراتيجية وبين العمليات والأنشطة في المدى القصير ؛
 - ◀ التوازن بين المنظور الداخلي للبطاقة أي النمو والتعلم والعمليات الداخلية والمنظور الخارجي للبطاقة أي العملاء والمحور المالي ؛
 - ◀ التوازن يظهر العلاقات السببية والنتيجة للأنشطة والعمليات على الأهداف (السبب - النتيجة)؛
 - ◀ التوازن بين مؤشرات الأداء الحالي (السبب) ، ومؤشرات الأداء المستقبلي (القيادية)؛
 - ◀ التوازن بين مقاييس وربطها بالإستراتيجية أي تحديد محركات الأداء والتصرفات العملية (السبب - النتيجة) ؛
- وهناك من يضيف أن " البطاقة المتوازنة تتميز بمرونة المؤشرات وارتباطها بإستراتيجية المنظمة، إلى جانب كونها تهدف إلى التحسين المستمر بدلا من الرقابة على الأداء " ² .
- والتحول من فكرة الرقابة على الأداء (الموارد وتدينة التكاليف) ، إلى فكرة القيادة الإستراتيجية في جميع المستويات، وتحويلها في شكل تصرفات وسلوكات مع تحديد العمليات والأنشطة (محركات الأداء)، يتعلق بالعديد من الممارسات التسييرية كالتحول من المركزية إلى اللامركزية ، التحول من الرقابة على الأفراد إلى الرقابة الذاتية ، والاهتمام أكثر بجماعات العمل، وبالموارد البشرية عموما ، التحول من التركيز على الموارد إلى التركيز على العمليات والأنشطة ، التوجه بالعميل بدلا من التوجه للربح ...

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي. الجزء الأول. مرجع سابق. ص ص (151 - 152) .

² المهدي مفتاح السريتي . مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي . مجلة الجامعة - جامعة مصراتة . عدد 15 . المجلد 3 2013.ص ص (181-216) .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

ومن هنا تزداد أكثر أهمية استخدام البطاقة المتوازنة من خلال التوازن بين الأبعاد السابقة الذكر ، لذلك نجد من الباحثين (Olive , Roy , Wetter.....) من " اعتبر أن البطاقة المتوازنة تتمثل في كيفية خلق التوازن بين عوامل متعددة و مختارة و التي تعكس إستراتيجية الأعمال " ¹ .

المطلب الرابع: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

البطاقة المتوازنة للأداء أو جدول القيادة الإستراتيجي ، له توجه إستراتيجي ونظام مؤشرات يبحث عن كيفية قياس الأداء الشامل (المتوازن) ، وتطوره من خلال مختلف منظوراته ، والتي تسمح لنا بتحديد والوقوف على الأهداف الإستراتيجية وتحويلها إلى قيم دائمة واضحة ، وكذا نشر توجهها العام في داخل المؤسسة مع مراعاة التغذية العكسية للخبرة لتعديلها باستمرار وحسب Robert .S.Kaplan and David .P.Norton فإن البطاقة المتوازنة تعتمد على عاملين أساسيين وهما : ²

1- سلسلة القيمة : والتي تكون العوامل الأساسية للنجاح (المؤشرات الإستراتيجية) والمتسلسلة والمرتبة وفقا لأولويات محددة (الأفراد ، الهياكل)

2- المنظور أو البعد الإستراتيجي: وهو بمثابة القاعدة المشكلة لرؤية المؤسسة ومسيري الإدارة العامة.

وقد ازدادت أهمية الاعتماد على البطاقة من خلال النقاط الآتية : ³

- اتجاه المنظمات إلى التركيز على تنفيذ الإستراتيجية من كون أن تنفيذها أهم من الإستراتيجية نفسها (صياغتها) وهذا للتنفيذ الخاطئ للإستراتيجية المتبناة .
- تحول المنظمات من التركيز على الأصول المادية إلى أصولها الفكرية بتوظيف الأصول اللاملموسة (رأس مال فكري ، تنظيمي ، زبوني ، المهارات ،.....)
- شدة التنافسية وعدم تماشي الأنظمة التقليدية مع التحولات الحاصلة كالمركزية ، الاعتماد على فرق العمل ، اللامركزية ، وأن الميزة التنافسية تتحقق من المعرفة ، القدرات ، الإبداع أكثر من الأصول المادية
- تكامل المقاييس المالية وغير المالية .
- مدخل البطاقة المتوازنة يضع إطار لنشر إستراتيجية المنظمة وربط بين الأصول الملموسة واللاملموسة لخلق قيمة للمنظمة ، ويعمل على قياس هذه الأصول بالاعتماد على الخرائط الإستراتيجية التي تبين العلاقات السببية، كتكامل الأصول اللاملموسة مع الأصول الملموسة .

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف . بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء . مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية . المجلد 28 . العدد 1 . 2006 . ص 157 .

² Olivier Devisé, Jean. Pierre vaudelin : Evaluation de la performance d'une PME. 4^{ème} Conférence Francophone de Modélisation et Simulation, 23 ou 25 avril 2003 Toulouse. Paris.

³ عبد الرحيم محمد . مرجع سابق . ص (213 - 248) .

- قيادة الأداء أصبح في غاية الأهمية للربط بين تنفيذ ونشر الإستراتيجية وتعديلها .
- قياس الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية يتعلق بمؤشرات النتائج لأنها تقيس الأعمال التي تمت ، بينها محركات الأداء فتسمى المؤشرات المستقبلية (القيادية) لأنها تقيس بناء القدرات لتحسين الأداء وتعتمد على محركات الأداء في المستقبل وكذلك يتم ربط مقاييس النتائج بالمحركات مما يساهم في تحسين الأداء وخلق قيمة جديدة من خلال الاستثمار في النمو والتعلم والعمليات الداخلية (المنظور الداخلي للبطاقة) .

المبحث الخامس: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

تقدم المقاييس المتعلقة بكل بعد أو منظور من المنظورات الأربعة المحددة في البطاقة المتوازنة، توجهها استراتيجيا يقود الأداء المستقبلي، إلى جانب مقاييس الأداء التشغيلي أو العملياتي ، ومن هنا تم إدراج مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية ، مما يعطي صورة أوضح لأداء المؤسسة ، والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب ، وعلى العكس بالنسبة لعملية القياس التي كان ينظر إليها كأداة لرقابة الموارد وتقييم الأداء الماضي ، فإن البطاقة المتوازنة هي أداة تساهم في بناء وإعداد إستراتيجية المؤسسة ، وكأداة اتصال والتنسيق بين مصادرات الأفراد ، الدوائر والمؤسسة ككل للوصول إلى الأهداف المشتركة ، لذلك أصبح ينظر إليها على أنها أداة اتصال وتبادل المعلومات وليس كما كان في النظام الكلاسيكي كأداة للرقابة .

لذلك سنقوم في هذا المبحث التطرق إلى مختلف منظورات البطاقة المتوازنة في أربعة مطالب ، كل مطلب يتضمن بعدا أو منظور على حدا والمثلة في : المنظور المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم إلى جانب إبراز أهمية العلاقة السببية بين هذه المنظورات واعتبار أن منظور النمو والتعلم كأساس لباقي المنظورات في البطاقة المتوازنة.

المطلب الأول :المنظور المالي

على الرغم من الأهمية الكبيرة المعطاة للمقاييس غير المالية ، إلا أن هذا هناك العديد من الباحثين لا يزالون يعتبرون أن الأهداف المالية هي من بين المؤشرات الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة (باعتبارها محصلة لباقي الأداءات الأخرى)، والتي يجب استخدامها جنبا إلى جنب مع المؤشرات غير المالية ،ومن خلال هذا المنظور نراعي مدى ترجمة إستراتيجية المؤسسة في شكل أهداف مالية، ومدى ربط هذه الأخيرة بأداء المنظورات الأخرى .

ومن " وجهة النظر الإستراتيجية بالنسبة للأداء المالي ،نقف على مدى تهيئة وإعداد القرارات المؤمنة لفعالية الأهداف المسطرة ،ولكفاءة استخدام الوسائل المتاحة وهذا من خلال الإستراتيجية التي تختارها المنظمة " ¹ ، وتفسير الأداء المتوازن بين منظوراته الأربعة ،يكون من خلال ربط الأهداف المالية بسلسلة من التصرفات أو

¹ السعيد فرحات جمعة . الأداء المالي لمنظمات الأعمال -التحديات الراهنة- دار المريخ للنشر . الرياض . السعودية . 2000 . ص 30 .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

محركات الأداء (levier de performance , action) المتعلقة بكل بعد سواء كانت العمليات المالية ، الزبائن ، العمليات الداخلية والنمو والتعلم لذلك اعتبر بعض الباحثين أن " المعايير المعتمدة في قياس الأداء يجب أن تستند على مدخل ديناميكي متعدد الأبعاد والمجالات " ¹ . كما هو الحال في البطاقة المتوازنة خاصة عندما نأخذ بعين الاعتبار العلاقة السببية والنتيجة (أو الأثر) بين مختلف المنظورات الأربعة ، والتي تظهر أكثر نتائجها في شكل مقاييس مالية كمحصلة للأداء المؤسسي. وهذا من خلال " ربط النتائج التي تزيد المؤسسة الوصول إليها ، بالعوامل المحددة لها " ² وبذلك يقوم المديرون بتعبئة الطاقات وتوجيه المهارات والمعرفة لكل الفاعلين لتحقيق الأهداف طويلة الأجل . وتعتمد البطاقة المتوازنة على المؤشرات المالية لتقييم الآثار الاقتصادية للعمليات السابقة تقييما فعالا ، حيث تسمح بتحديد مدى مساهمة المبادرات القصدية (intention) وتطبيق الإستراتيجية في تحسين النتائج المالية ، وعموما هناك العديد من الأهداف المالية التي تصبو المؤسسة الوصول إليها وهي تتمحور أساسا حول المردودية والتوازن المالية، هذان الهدفان بتحقيقهما سنصل إلى أهداف متكاملة أخرى كالسيولة ، الأمان ، الملائمة المالية والقدرة على السداد ومن بين المؤشرات التي نعتمد عليها : نتيجة الاستغلال ، العائد على الأموال المستمرة أو المردودية المالية ، القيمة الاقتصادية المضافة (VAE) كذلك يمكن تشخيص تطور ونمو رقم الأعمال وكذا السيولة .

تتجلى أهمية البطاقة المتوازنة أكثر في مساهمتها في تمكين الوحدات العملياتية (التشغيلية) بتنسيق ومدى تجانس الأهداف المالية مع إستراتيجية المؤسسة ، ويعد المحور المالي بمثابة حلقة وصل أو توجه للأهداف بمعايير المنظورات أو الأبعاد الأخرى للبطاقة (العلاء ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم) ، واختيار أي مؤشر تكون له مساهمة في سلسلة العلاقات السببية من أجل تحسين الأداء المالي .

يمكن أن ننظر إلى البطاقة المتوازنة كسرد للإستراتيجية (كيفية الوصول إليها) فيتم أولا تحديد وبيان الأهداف المالية في المدى الطويل ثم بعد ذلك ربطها بسلسلة من المبادرات لنشرها (القدرة على تنفيذها) بصلة بالأهداف المالية ، العلاء ، العمليات الداخلية ، الإجراء والأنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة ، وتنطوي تحت هذه الأهداف المالية تحقيق ارتفاع في رقم الأعمال ، تخفيض التكاليف ، تحسين الإنتاجية ، تحسين استخدام وفعالية الأصول ، تخفيض المخاطرة .

وللأهداف وكذا المؤشرات المالية دورين أساسيين وهما : ³

¹ نفس المرجع السابق. ص 41 .

² Robert'S KAPLAN et David. P.NORTON. le Tableau de Bord Prospectif. Op.cit. P 37 .

³ Ibid. Pp (61.62) .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

- يجب تحديد الأداء المالي تبعاً للإستراتيجية ، كما تقدم توجيهات أو حلقة وصل بينها وبين باقي المنظورات في البطاقة المتوازنة .

-بالإضافة إلى ربط الأهداف المالية بالإستراتيجية (نشرها وتطبيقها) .

أشار Robert .S.Kaplan and David .P.Norton أن الأهداف المالية متعددة وتتماشى أساساً مع دورة حياة الوحدات الاقتصادية (المؤسسة)، وبذلك تختلف الإستراتيجيات المتبعة تبعاً لإحدى الحالات المتعلقة بالوحدات :¹ كالنمو، أو المحافظة، أو النضج (croissance , maintien , récolte) ومن الباحثين خاصة في مجال الإدارة المالية من حدد أهم الأبعاد المالية تبعاً لدورة حياة المؤسسة في النقاط المبينة في هذا الجدول :

الجدول رقم (3) : دورة حياة المؤسسة وأبعادها المالية

المؤشرات المالية	الانطلاق	النمو	النضج	الزوال
المبيعات والإيرادات	نمو معتدل واضطراب في المبيعات	نمو سريع للمبيعات	أكبر مستوى للمبيعات	انخفاض في حجم المبيعات
المصاريف	مصاريف ثابتة مرتفعة	العمل على تغطية م الثابتة بزيادة المبيعات	تغطية المصاريف الثابتة بنسبة كبيرة	زيادة في مصاريف التشغيل
النتائج	خسارة	أرباح/خسارة	أرباح مرتفعة	معتدلة خسارة
الموارد : التمويل الذاتي التمويل الخارجي	منخفض مرتفع	مرتفع مرتفع	مرتفع جدا مرتفع جدا	معتدل معتدل
الاستخدامات الاستثمارات BFR	مرتفعة جدا مرتفع	مرتفعة جدا مرتفعة جدا	متوسطة متوسطة	منخفضة سالب
حالة الخزينة	احتياجات كبيرة	احتياجات مرتفعة	فائض	معتدلة
اتجاه الاهتمامات المالية	البحث عن موارد مالية للخزينة والتمويل الخارجي	البحث عن موارد تمويل النمو	-تسيير الفوائض -توظيفات مالية -استثمارات خارجية	التوجه نحو نشاطات جديدة

Source : E . Cohen .Gestion financière de l'entreprise et développement financier . EDICEF .Paris 1991 . p.64 .

نقلا عن :يوسف قريشي و الياس بن ساسي . التسيير المالي . ط1. دار وائل للنشر . عمان الأردن 2006 . ص 56 .

¹ Idem

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

من خلال هذا الجدول ، فإن الأبعاد المالية المتعلقة بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة ،تحدد فيها مؤشرات مالية تختلف باختلاف الأهداف المالية المتعلقة بها كهدف السيولة ، التوازن المالية ، المردودية وتحسينها وكذا الصعوبات المالية الناجمة عنها، وهذا ما يفرض على المسير المالي البحث عن تجاوز هذه الصعوبات، ليس فقط من خلال السياسة المالية التي تتبعها ، وإنما أيضا من الحلول المتعلقة بالسياسة التجارية ، الإنتاجية ، التمويل، البحث والتطوير ، وإدارة مواردها البشرية وتحفيزها .

تعد دورة حياة المؤسسة إحدى أدوات التحليل الإستراتيجي ،التي تهدف إلى تحديد التوقع الإستراتيجي وكذا الموقع المالي ،من خلال تحليل مختلف الوضعيات المالية التي تكون المؤسسة فيها، وبذلك تساعد في إعداد مخطط استراتيجي يحقق الأهداف طويلة الأجل .

إلى جانب التحليل السابق وبصفة عامة ، فقد أشار Robert .S.Kaplan et David .P.Norton أن الوحدات الاقتصادية- المؤسسة - في بداية دورة الحياة وبهدف إتباع إستراتيجية النمو ، فإن منتوجاتها أو خدماتها تقدم إمكانات كبيرة (potentiel) من أجل التطوير والنمو ، ويمكن الاعتماد على موارد هامة جدا من أجل تطوير منتوجاتها ، توسيع أماكن أو مواقع الإنتاج ، تعزيز وتطوير المهارات العملية ، الاستثمار في الأنظمة ، والهياكل القاعدية وشبكات التوزيع ، المحافظة على الزبائن والعمل على زيادة كسبهم .

وكما أشرنا سابقا، فإن الوحدات الاقتصادية في مرحلة البداية وكذا النمو، تكون تدفقات الخزينة سالبة ومعدل العائد على الاستثمار أو المردودية المالية ضعيفة ، كما أن الاستثمارات طويلة الأجل تؤثر على السيولة (ضعيفة) ، ولتحقيق ذلك وكذا العمل على المحافظة على النشاط في هذه السوق وحب زيادة استثماراتها للوصول إلى معدلات مردودية مرتفعة وكذا العمل على المحافظة على حصتها السوقية وتحسينها من سنة لأخرى وتعد هذه المرحلة نتيجة للمراحل السابقة وعمليات الاستثمار التوسعية. وما تصبو إليه الوحدات الاقتصادية في هذه المرحلة (المحافظة) هو المحافظة على مستويات مقبولة (مرتفعة) للمردودية وهذا الهدف يمكن ترجمته في شكل نتائج الاستغلال والهامش الإجمالي .وتعد المردودية المالية (معدل العائد على الاستثمار) إلى جانب القيمة الاقتصادية المضافة من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء .وفي مرحلة النضج أين يتم تحصل أكبر قدر من عوائد الاستثمار ، يمكن تدعيم هذه المرحلة باستثمارات تتعلق بصيانة التجهيزات من أجل توليد أكبر قدر من السيولة ، وهنا يكون الهدف المالي هو تعظيم التدفقات (الخزينة) النقدية وتخفيض احتياجات رأس المال العامل .بذلك تكون الأهداف المالية مختلفة حسب كل مرحلة من المراحل الثلاثة السابقة .

● في مرحلة النمو :

- زيادة رقم الأعمال (من خلال أسواق جديدة ، عملاء جدد ، منتجات أو خدمات جديدة)

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

- المحافظة على مستويات التكاليف المناسبة من أجل تطوير المنتجات والعمليات ، مهارات الأفراد ، قنوات جديدة للتسويق والبيع والتوزيع في مرحلة المحافظة وتكون في هذه المرحلة سيولة منخفضة (سلبية) وعوائد ضعيفة على الاستثمار .

● مرحلة المحافظة : تعمل الوحدات الاقتصادية في هذه المرحلة على تدعيم استثماراتها أكثر من أجل الحصول على معدل العائد على الاستثمار مرتفع ويكون الهدف المالي المرتبط بمرحلة تحصيل العوائد الناجمة عن الاستثمارات وزيادتها يتمحور أساسا حول سيولة الخزينة ويتعلق هنا الأمر بتعظيم المكاسب والعوائد عن جميع عمليات الاستثمار السابقة كما يمكن أن تساهم عمليات البحث والتطوير في توسيع القدرات الإنتاجية من أجل المحافظة أكبر قدر ممكن على هذه الفترة .

● مرحلة النضج : وتأتي بعد المراحل السابقة وتتعلق أساسا بتحصيل العوائد وتعظيم السيولة . وما تجدر الإشارة إليه أنه يمكن أن يحدث تغيير جذري في الأهداف المالية واستثمارات المؤسسة تبعا لإمكانات التطوير لديها والتي يجب مراجعتها دوريا من أجل تماشيها وتكييفها مع الإستراتيجية المالية للمؤسسة .

● تسيير المخاطرة :

الإدارة المالية الجيدة هي التي تأخذ بعين الاعتبار المخاطرة إلى جانب المردودية فالأهداف المرتبطة بالنمو ، المردودية ، التدفقات النقدية تتركز أساسا على عوائد الاستثمارات ، لذلك من المهم جدا أن ندمج في تقييمنا للعوائد المنتظرة أيضا المخاطرة وتعد إدارة المخاطرة بمثابة هدف مكمل لأي إستراتيجية لتعظيم العوائد (تطوير للنظرية النيوكلاسيكية التي اعتمدت على الثنائية المردودية والمخاطرة في التحليل .

● التوجه الإستراتيجي للمحور المالي :

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا نجد أنه في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة الاقتصادية النمو ، المحافظة ، النضج تتعلق بالأهداف المالية الخاصة بها والتي توجه الإستراتيجية كزيادة رقم الأعمال والعمل على تنويع المبيعات (الأسواق ، العملاء ،...) ، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية ، الاستخدام الحسن للأصول والاستثمارات ، ويمكن إيضاح أهم الأهداف المالية تبعا لمراحل دورة الحياة من خلال الجدول الموالي .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

الجدول رقم (4) : المحاور الإستراتيجية المالية .

		المحاور الإستراتيجية		
		زيادة رقم الأعمال وتنوع المبيعات	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	استخدام الأصول
مراحل دورة الحياة	النمو	-معدل نمو رقم الأعمال لجزء من أجزاء السوق -حصة رقم الأعمال مقارنة بالمنتجات الجديدة الخدمات ، العملاء	- تطور رقم الأعمال - الهامش الذي يحققه كل عامل	-نسبة الاستثمارات مقارنة بالمبيعات -نسبة البحوث والتطوير مقارنة بالمبيعات
	المحافظة	-الحصة من العملاء والسوق المستهدفة المرادوية لكل فئة : < العملاء < قائمة المنتجات	-سعر التكلفة مقارنة بالمنافسين -معدل انخفاض التكاليف المصاريف غير المباشرة (نسبة من المبيعات)	-نسب رأس المال العامل -معدل استخدام الأصول
	التضخم (تحصيل العوائد)	المرادوية تبعاً لـ : < للعملاء < قائمة المنتجات < نسبة العملاء الأقل ربحية	- التكاليف الوحودية (وحدات الإنتاج، التوزيع ،...)	-التوازن المالي -الاحتياجات -الهوامش والفائض

Source : Robert. Norton et Kaplan. le tableau de bord prospectif. Op.cit. .P 67

فالأهداف المالية التي تم التطرق إليها لضمان مستوى مرتفع للعائد أو المرادوية المالية، يجب أن يتماشى مع كل مرحلة من مراحل دورة الحياة الاقتصادية (العائد على الاستثمار ، مرادوية الأصول ، نمو المبيعات ...) ، وعلى الرغم ما يؤخذ على المؤشرات المالية لوحدها ، فإن البطاقة المتوازنة تسمح للمسيرين بتحديد خصائص أداء المؤسسات في المدى الطويل وتقييمه، إلى جانب أيضا المتغيرات الهامة لتحديد وقيادة الأهداف المالية في المدى الطويل ،من خلال شرح الأهداف المالية وتكييفها مع الوحدات، فمحددات الأداء المالي يجب أن تتماشى مع قطاع النشاط ، المحيط التنافسي وإستراتيجية الوحدات الاقتصادية .

ويمكن إيضاح مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالمنظور المالي للبطاقة وهي :معدل العائد على الاستثمار أو المرادوية المالية ،المرادوية الاقتصادية والتجارية ،معدل العائد على مجموع الأصول ،الأرصدة الوسيطة للتسيير ،ربحية السهم أو عائد السهم ،معدل تغطية الفوائد ،نسبة الاستقلالية المالية والرفع المالي ،معدلات دوران الأصول ،فترات التحصيل والتسديد .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

وتجدر الإشارة إلى أن جميع الأهداف ، وكذا المقاييس الثلاثة الأخرى المتعلقة بالبطاقة المتوازنة ، توجه على أساس المنظور المالي والتي تتجلى آثارها خاصة في الأهداف المالية في المدى الطويل للوحدات الاقتصادية، لضمان أحسن عائد على الاستثمارات . وأن إستراتيجية المؤسسة ، برامجها والمبادرات تسمح بالوصول إلى الأهداف المالية وكل مؤشر من مؤشرات المنظورات الأخرى ، يتعلق بسلسلة من العلاقات السببية والنتيجة لتحقيق الأهداف المالية المرتبطة بإحدى المحاور الإستراتيجية .

كما أن تحديد وتوضيح الإستراتيجية يكون بداية من ضبط الأهداف المالية والتي ترتبط بسلسلة من التصرفات الواجب تطبيقها من خلال الطرق المحاسبية ، العملاء ، العمليات الداخلية ، الإجراءات ، الأنظمة وتظهر نتائجها في تحقيق الأداء الاقتصادي في المدى الطويل، والموجه من خلال مجموعة من الأهداف المالية المترابطة فيما بينها ، وبين باقي أهداف المنظورات الثلاثة الأخرى (العملاء ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم) للبطاقة المتوازنة والتي سيتم توضيحها في المطالب الموالية .

المطلب الثاني : منظور العملاء :

يحدد المنظور المتعلق بالعملاء تقسيمات السوق ، والتي على أساسها تجذب المؤسسة التمويع فيها، من خلال ما يتطلبه من تحقيق لرقم الأعمال المناسب للوصول إلى الأهداف المالية .

كما تسمح مؤشرات هذا المنظور بتحديد القياسات الأساسية للأداء والمرتبط بالعملاء والمتمثلة أساسا في رضا العملاء ، الولاء ، الاحتفاظ بالعملاء جلب العملاء والمحافظة على المردودية، وهذا بالنسبة لكل تقسيم من تقسيمات السوق المحددة (أجزاء السوق التي تزيد المنافسة فيها)، كما يتم أيضا بتحديد وتقييم عرض المؤسسة وخصائص كل تقسيم والتي تعد بمثابة محددات الأداء بالنسبة للعملاء .

وسابقا ،(خاصة المرحلتين الأوليتين من مراحل تطور النشاط الاقتصادي : الإنتاج والتوزيع) كانت المؤسسات توجه جهودها على تطوير قدراتها الداخلية ، وتحسين أداء منتوجاتها وكذا الإبداع التكنولوجي لكن في المقابل ، المؤسسات التي لم تعمل على فهم حاجات السوق (العملاء) لذا لاقت صعوبات كبيرة أمام المنافسين الذين ركزوا جهودها على تقديم المنتوجات والخدمات التي تلي حاجات العملاء ، لذلك أصبح في الوقت الحالي الأولوية هي إرضاء العملاء بأحسن كيفية لما يتماشى مع انتظاراتهم وتجلى ذلك من خلال تركيز طاقة وجهودات جميع الأفراد نحو أن تكون المؤسسة من بين الأفضل بالنسبة لعملائها، ويكون ذلك عن طريق تقديم منتوجات وخدمات تخلق القيمة للعملاء ، لكي تستطيع المؤسسة تجسيد أهدافها المالية وتحقيق مستوى عال لأدائها المالي بصفة دائمة¹ ، ولتحقيق إرضاء العملاء أصبحت المؤسسات من خلال هذا البعد أي العملاء في البطاقة المتوازنة

¹¹ Robert'S KAPLAN et David. P.NORTON. Op.cit . Pp (79-80).

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

،ترجم مهمتها وإستراتيجيتها إلى أهداف خاصة ومحددة متعلقة بالسوق والعملاء، أي من خلال تحديد الزبائن وأجزاء السوق التي تحدد على أساسها العوائد .

ويكون ذلك من خلال تحديد أجزاء السوق بدقة، على أساس قاعدة عملائها الحاليين والمحتملين (الممكنين) ومن ثمة الأجزاء التي تحبذ التمتع فيها ، أي بتحديد الخصائص التي تشكل قيمة لمختلف تصنيفات العملاء المحددين هو عامل أساس وهام في تحضير الأهداف ومؤشرات محور العملاء .
وهنا ما يترجم إذن مهمة وإستراتيجية المؤسسة في شكل أهداف محددة بالنسبة لأجزاء السوق من أجل الوصول إلى إرضاء الزبائن .

تقسيم السوق :

إن إعداد إستراتيجية المؤسسة بالاعتماد على التحليل المعمق للسوق، يكون من خلال تحديد مختلف تقسيمات أو أجزاء السوق ، وكذا تحديد تفضيلات كل جزء من حيث السعر ، الجودة ، النشاط ، صورة أو سمعة شهرة ، العلاقات وكذا الخدمات ، لذلك فالمؤسسة تحدد إستراتيجيتها مقارنة بالأجزاء التي تصبو إليها ويمكن دور البطاقة المتوازنة التي تترجم إستراتيجية المؤسسة في تحديد أهداف كل صنف أو فئة من أصناف العملاء .

إذا ما تم تحديد أجزاء وتقسيمات السوق ، يمكن تحديد كذلك الأهداف والمؤشرات المتعلقة بهذه الأجزاء ، ويتم تسطير سلسلتين من المؤشرات عموما فيما يتعلق بالعملاء وهما :¹

◀ الأولى : متعلقة بصفة عامة بالقياسات المرتبطة بإرضاء العملاء ، حصة السوق ، الولاء . وهي بمثابة المؤشرات الأساسية المحددة للأداء بالنسبة لأغلبية أنظمة تقييم الأداء ؛

◀ الثانية : تتكون من محددات الأداء من خلال عوامل التمييز والتي تعكس الإجابة عن التساؤل الآتي :
ما يجب فعله لتقديم منتوجات وخدمات للعملاء والتي تلي انتظاراتهم أو ما تتماشى معها ،
وفي كيفية الوصول إلى معدلات مرتفعة لإرضاء العملاء ، ولائها ، ربح وكسب عملاء جدد وحصص كبيرة من السوق ، بذلك فإن محددات الأداء تبين خصائص عرض المؤسسة في شكل أجزاء السوق التي ترغب فيها .

1. المؤشرات الأساسية لمنظور العملاء:

يمكن تصنيف القياسات المتعددة بالنسبة لهذا المنظور إلى خمسة أصناف وهي :²

◀ حصة السوق

¹ Ibid . pp . 83-84 .

² Idem

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

← الاحتفاظ بالعملاء .

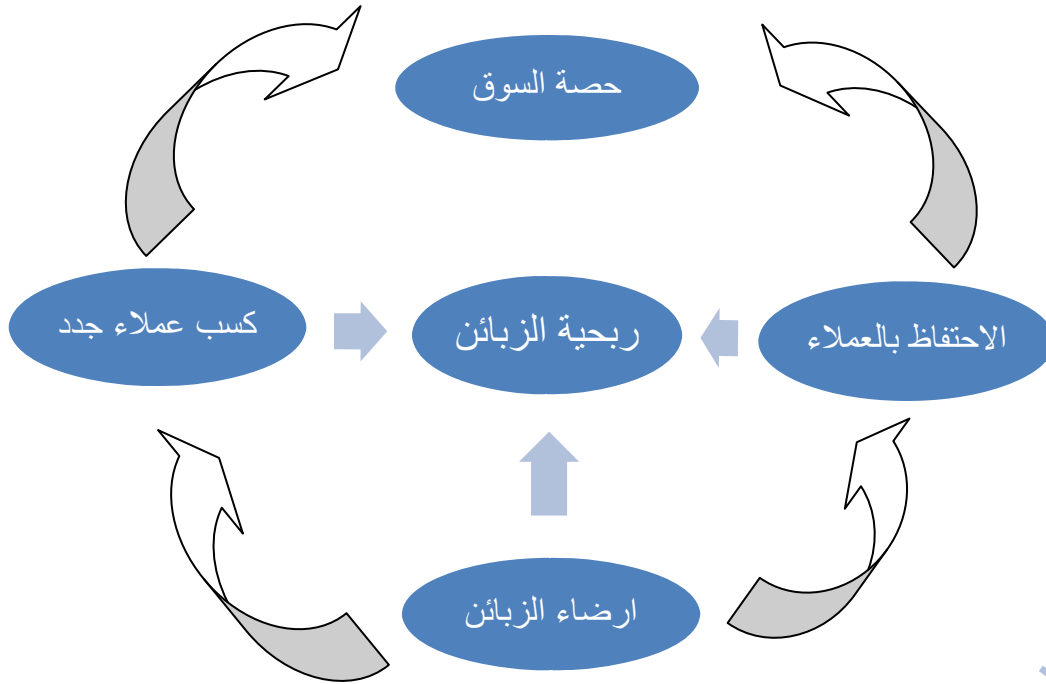
← كسب عملاء جدد .

← إرضاء الزبائن .

← ربحية جزء من تقسيمات السوق أو مردودية الزبائن .

وهذه المقاييس تركز من خلال العلاقة السببية والنتيجة كما هو موضح في الشكل الموالي .

الشكل رقم (8) : المؤشرات الأساسية لمنظور العملاء .



Source : R.S. Kaplan and D.P..Norton. Op.cit. P 84.

أي من خلال هذه المؤشرات تبحث المؤسسات بمختلف أنواعها، عن تكييفها مقارنة بالأجزاء (السوق)

المحددة التي تسعى من خلالها المؤسسة الوصول إلى معدل مرتفع للنمو وكذا بالنسبة للمردودية .

← الحصة من السوق :

قياس الحصة من السوق يتعلق بمجموعة العملاء أو جزء من السوق الذي تم تحديده من قبل المؤسسة، وهذه المؤشرات تتماشى مع الأهداف المالية المرسومة، ويمكن أن تتجلى في المدى القصير من خلال معدل نمو رقم الأعمال ، معدل العائد على الأموال المستمرة في مقابل الحصول على عملاء الحصة من السوق ترتبط بحجم الأعمال المحقق مع العملاء أو أجزاء السوق وتبين الحصة عدد العملاء في شكل رقم الأعمال أو حجم المبيعات لكل جزء من تقسيمات السوق الذي يحقق عائد للمؤسسة .

◀ الاحتفاظ بالعملاء :

يبين في شكل مطلق أو نسبي إذا ما استطاعت المؤسسة إقامة علاقات دائمة مع عملائها والطريقة الأفضل للمحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها بالنسبة للأجزاء المحددة هي المحافظة على العملاء الحاليين وهذا ما يمكنها أيضا من تحديد مدى ولائهم وزيادة وفائها وقد أشارت العديد من الدراسات على أهمية هذا البعد في المحافظة على سلسلة المردودية التي تحققها المؤسسة .

ويمكن قياسها من خلال النسبة : معدل نمو حجم النشاط المحقق مقارنة بالعملاء الحاليين أي نسبة الزيادة في الإنتاج في مقابل عدم الزبائن .

◀ كسب عملاء جدد :

عموما ، لزيادة حجم النشاط (نمو المبيعات) ، تعمل المؤسسات على توسيع وزيادة قاعدة العملاء بالنسبة لبعض الأجزاء (السوق) ويتم قياس التطور في مجالات النشاط أيضا في شكل مطلق أو نسبي من خلال النمط أو المعدل الذي يعكس زيادة عدد عملائها أو زيادة حجم نشاطها من خلالهم . ويتم قياس كسب عملاء جدد من خلال عدد العملاء الذين تم كسبهم أو ربحهم أو عن طريق رقم الأعمال الإجمالي المحقق بزيادة العملاء الجدد في السوق.

◀ إرضاء العملاء:

للمحافظة على الزبائن وكذا العمل على كسب عملاء جدد بالنسبة للمؤسسة ، يجب عليها أن تكون قادرة على الاستجابة لحاجاتهم وتفضيلا لهم و التوقع لتصوراتهم ،لكي تستطيع أن تقدم منتوجا يخلق القيمة - كما أشرنا سابقا فهي ترتبط بالمزايا و التكاليف التي يتحملها العميل - ،وهناك من المؤشرات الخاصة بها لقياس الأداء المتعلق بهذا الميدان وهناك دراسات حديثة أشارت أن الأداء المتوسط لا يكفي لولاء ووفاء العملاء ،ولا يسمح أيضا بالوصول إلى معدلات مرتفعة للمردودية ،ولجعل العملاء في علاقة دائمة بالمؤسسة والعمل على مواصلة التعامل معها يجب العمل على إرضاء عملائها من خلال ما تقدمه من منتوجات وخدمات وكذا التواصل معهم من خلال ما تحصل عليه من معلومات حول أداء المؤسسة فيما يتعلق بانتظاراتهم حول المنتوجات التي يحصلون عليها ،ويكون ذلك من خلال الاستقصاءات والتي تأخذ إحدى الأشكال الثلاثة الآتية : الاستقصاءات المرسله ، أو عن طريق المقابلات أو من خلال المعاملات الهاتفية. ويمكن الاستعانة بمكاتب الخبرة في هذا المجال لدراسة السوق ، كما يمكن الاستفادة من الخدمات التي يقدمها أخصائيو علم النفس ، والمتخصصون في بحوث السوق ، وكذا الإحصائيون في هذا المجال لتقدير مدى رضا العملاء ،والحصول على معلومات حولهم والتي من خلالها نستطيع الوصول إلى مؤشرات تفصيلية حول رضا العملاء ، مردودية أو ربحية العملاء (أو السوق) .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

الوصول إلى مستويات مقبولة بالنسبة للمؤشرات الأربعة السابقة (المحافظة ، كسب العملاء ، الحصة من السوق ، رضا العملاء) لا يعني أنه يحقق مردودية أو ربحية العملاء أي لا يضمن للمؤسسة الحصول على عملاء مربحين فبيع منتوجات وتقديم خدمات جيدة في السوق والبحث عن الطريقة التي من خلالها جعل الأفراد راضين ، وبما أن الوصول إلى معدل رضا مرتفع ، وحصة من السوق معتبرة ما هما إلا وسيلتين لزيادة العوائد والأرباح ، فالمؤسسات لا ترغب في الحصول على عملاء راضين فقط، وإنما أيضا إلى عملاء مربحين فهي لا ترغب فقط في قياس حجم المبيعات والنشاط المحقق مع عملائها، بل لتعدها أيضا إلى ربحية هذا النشاط وبالخصوص بالنسبة للسوق المستهدفة (السوق الممكنة) ، ويمكن الاستعانة بمجموع من الأدوات لتحديد ذلك كأنظمة تحميل التكاليف على أساس الأنشطة، والتي تسمح بقياس المردودية الإجمالية وكذا بالنسبة لكل صنف من تصنيفات عملائها ، وكذا متابعة العلاقات بينها وبين العملاء غير المربحين فمؤشر المردودية أو الربحية يشير إلى أن بعض الأصناف من العملاء هم غير مربحين خاصة منهم الجدد، لأن عملية كسبهم لم تحقق بعد مردودية متناسبة ،وبذلك فإن الاعتماد على مردودية فترة دورة الحياة هي المعيار المهيمن للمحافظة على العملاء أو خلاف ذلك .فبعض العملاء الجدد على الرغم من كونهم غير مربحين حاليا لكن يبقوا مهيمن مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانات النمو بالنسبة لهم .فتبحث المؤسسات دوما على المحافظة على العملاء المربحين في السوق المستهدفة ولا تبذل مجهودات لتدعيم العملاء غير المربحين في الأجزاء غير مستهدفة ويمكن إيضاح هذه العلاقة أو هذا الموقف من العملاء من خلال هذه المصفوفة.

الجدول رقم (5) : الأجزاء المستهدفة ومردودية كل جزء (سوق) .

العملاء	الأجزاء	مربحين	غير مربحين
	أجزاء مستهدفة من السوق	الاحتفاظ	التحويل
	أجزاء غير مستهدفة	المتابعة (المراقبة)	التخلي عنهم

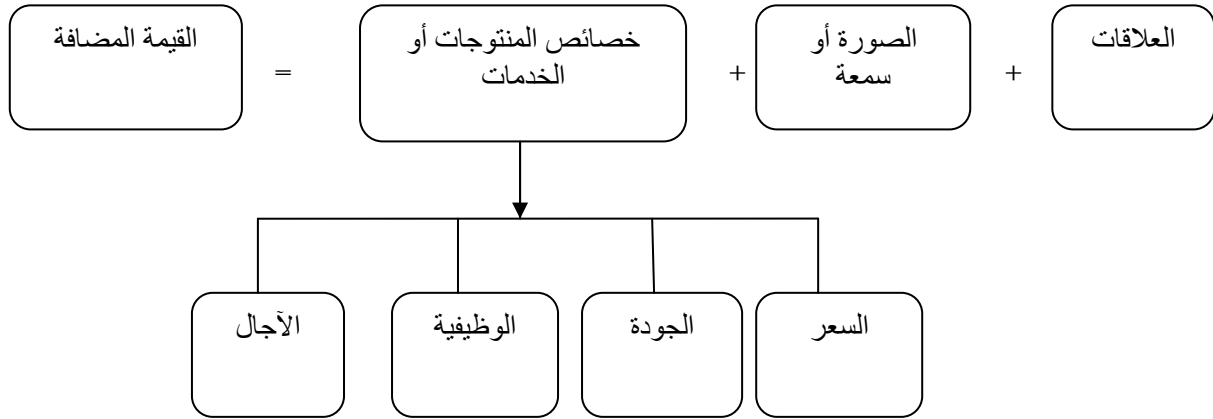
Source : Robert'S KAPLAN et David. P.NORTON. Op.cit .P 88 .

الخانتين المتبقيتين من المصفوفة فهما مهمتين أيضا ، فالخانة المتعلقة بالعملاء غير المربحين في الأجزاء المستهدفة ،يمكن تحويلهم إلى عملاء مربحين ،أي التحويل إلى الخانة الأولى وكما أشرنا سابقا يمكن متابعة أحيانا العملاء الجدد في بعض الفترات من دورة الحياة، لكي نستطيع تحديد مدى إمكانية ارتفاع وزيادة حصتهم وتحويلها إلى عملاء مربحين ، أما العملاء غير المربحين والذين كانت تتعامل معهم المؤسسة من قبل يمكن إعادة النظر في الأسعار

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

التي تتعامل بها المؤسسة ، وخاصة المنتجات أو الخدمات التي يستهلكها العملاء أكثر ، والتحكم أكثر في تكاليف التصنيع . أما في المقابل فإن العملاء المرشحين في الأجزاء غير المستهدفة ، وجب على المؤسسة متابعتهم للمحافظة عليهم وتحويلهم كأجزاء مستهدفة ، من خلال البحث عن إنتظاراتهم الجديدة وكذا الخدمات وخصائص المنتجات . عموما فإن مؤشرات الحصة السوقية والمردودية بالنسبة لكل جزء من أجزاء السوق ، تعطي معلومات هامة ونافعة عن مدى تقييمها للسوق ، كما يجب أن نبين أنه لا توجد علاقة مباشرة وطرديّة بين الحصة السوقية والمردودية إلا في حالة الحجم ، من خلال التحكم أكثر في التكاليف والاستفادة من أثر التجربة والجودة التي يتصورها ويدركها العملاء ، أو القيمة المعنوية عن أداءات المؤسسة ، من خلال المنتجات والخدمات هي عبارة عن مجموع الخصائص التي يعرضها المردون أو المؤسسة من خلال المنتجات والخدمات لتحقيق وفاء العملاء وإرضائهم (الأسواق المستهدفة) وهو مفهوم أساس ، لمعرفة محددات الأداء من خلال إرضاء العملاء ، المحافظة على كسبهم وكذا المحافظة على الحصة من السوق والأسواق المستهدفة ، فتختلف معايير الرضا باختلاف قطاعات النشاط وكذا أجزاء السوق بالنسبة لكل قطاع نشاط ، فتوجد هناك مجموعة من الخصائص المشتركة للعملاء كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم(9) : الجودة و القيمة المنتظرة



Source : Robert'S KAPLAN et David. P.NORTON. Op.cit. .P 90 .

ويمكن تحديد ثلاثة أصناف للقيمة المنتظرة وتتمثل في ¹ :

- ◀ خصائص المنتجات والخدمات .
- ◀ العلاقة مع العملاء .
- ◀ صورة أو سمعة العلامة .

^{1 1} Robert'S KAPLAN et David. P.NORTON. op.cit. pp (89-91).

أ - خصائص المنتجات والخدمات :

تمثل هذه الخصائص في مدى وظيفية المنتج أو الخدمة أي ما يقدمه هذا المنتج أو الخدمة من وظائف ونشاطات ، وكذا في السعر ، مدى جودته والآجال وهذا حسب انتظارات العملاء بكل خاصية من هذه الخصائص فهناك من يهيمه أكثر السعر ، آخرون الجودة بدون الإلحاح أكثر على السعر وآخرون الجودة والسعر معا وقيمة المنتج وما تقدمه من وظائف وجميع هذه الخصائص تتعلق بالإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسة (السيطرة بالتكاليف ، التركيز ، التنويع) .

ب - العلاقة مع العملاء :

مؤشرات جودة العلاقة بالعميل، تتعلق بتوريد المنتجات أو الخدمات وتقديمها للعملاء خاصة وقت رد الفعل (بسرعة ، يتطلب وقت كبير) وكذا آجال التوزيع والتوريد وتختلف هذه المؤشرات باختلاف قطاعات النشاط فمؤسسة METRO BANKS حددت كهدف لتحسين جودة العلاقة مع العملاء من خلال المؤشرات الثلاثة الآتية :

مهارة وكفاءة المستخدمين ، سهولة الدخول إلى الحسابات ، السرعة في رد الفعل من خلال تقديم خدمات بسرعة لما يطلبه العميل مقارنة بما ينتظره أو الخدمات المقدمة سابقا.

ج - صورة العلامة :

صورة المؤسسة تعكس العوامل اللاملموسة التي تجذب الزبائن إلى المؤسسة أو الموردين والتي لها القدرة على جذب ولاء ووفاء العملاء أكثر ويمكن إبرازها من خلال الإشهار ومدى جودة المنتجات والخدمات وما يقدمه المنتج مقارنة بالمنتجات للمؤسسات المنافسة .

وقياس صورة العلامة أو السمعة يسمح للمؤسسات بتحديد ما تقدمه لعملائها وما تخلفه في ذهنيات الأفراد من رضا ووفاء لمنتجاتها ، ويمكن أن تساعد كذلك في كسب زبائن جدد .

وبذلك تحدد القيمة أو القيمة المضافة، من خلال المزج بين مختلف هذه المحددات والمثلة في العلاقة مع الزبائن وكذا صورة العلامة إلى جانب خصائص المنتجات سواء تعلق الأمر بالسعر أو الجودة أو الوظيفة أو الآجال والقيمة المنتظرة التي يتصورها العملاء تكون نتيجة تفاعل مختلف هذه المحددات " أي بين المزايا و التكاليف التي يتحملها العميل"¹ ، وهي التي تحدد مدى رضا ومدى وفائه لمنتجات المؤسسة وهي بدورها يمكن أن تؤثر على كسب عملاء جدد .

¹ P.Kotler et Dubois .Op.cit .P 15

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

يعد رضا العملاء كعامل مفسر في العلاقة السببية والنتيجة بالنسبة لمنظور العملاء، فإرضاء الزبائن نعمل أكثر على الاحتفاظ بهم وكذا على كسب عملاء جدد وهما ما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وكذا ربحية الزبائن . (الشراء مرة ، معاودة الشراء مرة ثانية ، وهكذا ..، يؤدي إلى رضا العميل ، مما يؤدي إلى ولاءه)

المطلب الثالث : منظور العمليات الداخلية .

يسعى المسيريون إلى تحديد العمليات الأساسية لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعملاء والمساهمين، وفقاً لهذا المنظور، يتم تطوير بصفة عامة الأهداف والمؤشرات التي تتماشى مع المحورين السابقين أي المحور المالي ومحور العملاء . حيث أنه وفقاً للإستراتيجية المتبناة على أساس الموارد التي تمتلكها، فإن المؤسسات تحدد الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية قبل تلك المتعلقة بالمحور المالي والعملاء وهذا بالاعتماد على نقاط القوة، لإنشاء ميزة تنافسية دائمة وفي هذا الإطار فإنها تعمل على تحويل إمكاناتها إلى أهداف ومؤشرات خاصة بالنسبة للعمليات والتي تستطيع بعدها أن تركز على العملاء لأجزاء السوق المستهدفة، و بالنسبة لأغلبية المؤسسات فإنها توجه أنظمة قياس الأداء نحو تحسين عمليات الإنتاج، ومن حيث توجه البطاقة المتوازنة للأداء فإن مجموع العمليات يتعلق بالإبداع إلى غاية العمليات المتعلقة بمصلحة ما بعد البيع (مختلف العمليات والعمليات الوسيطة)، فتحديد الأهداف وتعريفها إلى جانب المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية، هو الفرق الجوهرى بين البطاقة المتوازنة والأنظمة الكلاسيكية لقياس الأداء ، والذي يتحدد بمراقبة وتحسين نتائج مراكز المسؤولية والوحدات . أمام محدودية المؤشرات المالية في قياس الأداء والأدوات المالية لتقييم ومراقبة الأداء، تم إدراج مؤشرات أخرى إلى جانب المؤشرات المالية كمؤشرات الجودة ، العائد ، حجم الإنتاج ، مدة أو فترة دورة الإنتاج . وهذه الأنظمة المكملة شكلت تطور هام إلى جانب هدفها الأساسي في تحسين الأداء الفردي لكل دائرة ، حيث تقيس الأنظمة الحديثة أداء العمليات الداخلية على أساس المعايير العرضية كتنفيذ الطلبات ، المشتريات ، تخطيط الإنتاج وفي إطار عام تم تطبيق مؤشرات للعمليات الداخلية والمتعلقة بالتكاليف ، الجودة ، حجم الإنتاج وكذا الآجال .

وتعد مجموعة المؤشرات لقياس أداء العمليات العرضية المتكاملة بمثابة تحسين حساس مقارنة بالأنظمة الكلاسيكية (رقابة التكاليف + رقابة بعدية) ، لذلك فإن توسيع مجموعة ونطاق المؤشرات هو بمثابة الهدف من البطاقة المتوازنة لبناء نظام لقياس الأداء بعد دراسة للعديد من المؤسسات والذي أسفر عنه ميلاد هذه الأداة الجديدة لقياس الأداء . تسعى جل المؤسسات إلى تحسين الجودة ، تخفيض فترات الإنتاج ، زيادة المردود ، إنتاج أفضليات ، تخفيض تكاليف عملياتها الداخلية بأقل ما تملكه من العمليات الأكثر كفاءة مقارنة بالمنافسين من حيث الجودة ، السرعة في رد الفعل ، الإنتاجية ، التكاليف وإذا ما أخذنا هذه التحسينات على حدة بدون نظرة تكاملية فإنها لا تمكننا من خلق ميزة تنافسية دائمة . فالأهداف والمؤشرات المتعلقة بمحور العمليات الداخلية في البطاقة المتوازنة يتم تحديدها

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

من خلال إستراتيجية واضحة ومبينة ، موجهة نحو الاستجابة لانتظارات المساهمين والعملاء المحددين (الدارئين) وهي بمثابة مقارنة مرحلية سمحت بالانتقال من القمة إلى أسفل المستويات في المؤسسة والكشف عن العمليات الكلية الجديدة التي وجب على المؤسسة التميز فيها .

• 1. سلسلة العمليات الداخلية :

لكل مؤسسة سلسلة العمليات الداخلية الخاصة بها والتي تسمح لها بالاستجابة لانتظارات عملائها وما يمكنها من كسب عوائد مقابل ذلك وعلى نحو عام ، يمكن أن نجد نموذج شامل لسلسلة العمليات الداخلية ويمكن أن تتبناه المؤسسة في تحديدها لمؤشرات محور العمليات الداخلية وهذا النموذج يتكون من 03 عمليات وهي :¹ الإبداع ، الإنتاج ، خدمات ما بعد البيع .

ويمكن إيضاح هذه السلسلة من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم (10) : النموذج العام (الشامل) لسلسلة إنشاء القيمة من منظور العمليات الداخلية .



Source : Robert'S .KAPLAN et David. P..NORTON. Op.cit..P 111 .

ففي النموذج الشامل لسلسلة إنشاء القيمة ، نبدأ هذه السلسلة من عملية الإبداع حيث تحدد المؤسسات الحاجات الجديدة لعملائها، ومن ثمة تعمل على إنشاء وتطور المنتجات أو الخدمات لتلبية هذه الحاجات، ثم في عملية الإنتاج يتم صنع هذه المنتجات وتقديمها للعملاء، وتعد الأهداف لتحسين الجودة وتخفيض التكاليف الإنتاج وتقديم الخدمات من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ، ومن خلال نموذج سلسلة إنشاء القيمة يتبين أن الجودة ، ما هي إلا متغيرة لتحسين وتحقيق الأهداف المالية والعملاء ولا يمكن اعتبارها كمحددة أساسية، وفي العملية الثالثة لهذا النموذج ، يجب على المؤسسة أن تضمن الخدمة لعملائها بعد الشراء، وأن تسعى إلى التميز في خدمة ما بعد البيع وهذا لتحقيق الرضا وإشباع حاجاتهم .

• 2. عملية الإبداع :

تم اعتبار وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة ، كعملية إمداد في سلسلة العمليات ولا ننظر إليها كعامل أساس للأداء المالي، لذلك كان ينظر إلى عملية الإبداع من النشاطات الداعمة في المؤسسة ، لكن مع التحولات الكبيرة والجذرية أصبح ينظر إليها من الأنشطة الرئيسية والهامة في المؤسسة، نظرا لمساهمتها في تحقيق القيمة للزبائن والمزايا

^{1 1} Robert'S KAPLAN et David. P..NORTON. Op.cit. P 111.

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

التنافسية للمؤسسة وحتى بالنسبة لـ: Norton et Kaplan في بداية أبحاثهما، لم يتم إدراج الإبداع في العمليات الداخلية، ولكن فيما بعد بالنسبة للأبحاث الموالية تم الأخذ بعين الاعتبار الإبداع كعملية داخلية هامة .

فبالنسبة للعديد من المؤسسات ، تعد الفعالية والمردودية والسرعة في رد الفعل أكثر أهمية كما هو الحال بالنسبة للإنتاج، وتتجلى أهمية الإبداع الأكثر بالنسبة للمؤسسات التي تكون لها دورة قصيرة أو وفرة كبيرة لإنشاء وتطوير المنتجات (المنتجات الكيمائية الفلاحية ، إنتاج البرامج ، الإلكترونيات ...)

ويعد الإبداع مرحلة طويلة بالنسبة لتسلسل العمليات ، ففي بداية مراحلها تحدد المؤسسات الأسواق الجديدة وكذا العملاء الجدد، وتتعلق أساسا بتحديد السوق المستهدفة، وكذا الاحتياجات الناشئة لعملائها الحاليين ورغبتهم، أما في المرحلة الثانية لهذه العملية نتصور ونطور المنتجات الجديدة والخدمات مقارنة بالأسواق الجديدة والعملاء الجدد، وهذا للاستجابة لتطور حاجات قاعدة العملاء الجديدة .

أما عملية الإنتاج، فهي مرحلة قصيرة يتم من خلالها صنع وتوريد المنتجات والخدمات إلى العملاء الحاليين. وبذلك يمكن أن تحدد عملية الإبداع في عمليتين¹ :

المرحلة الأولى : يقوم فيها المسيرين بدراسة السوق وتحديد حجمه، وتعريف تفضيلات العملاء ومستوى الأسعار، وأثناء تنفيذ العمليات الداخلية للاستجابة لحاجات العملاء ، تعد هذه المرحلة الأولى والمعلومات المستقاة منها عامل أساس بالنسبة للأداء، كما يمكن كذلك في هذه المرحلة معرفة منافذ جديدة للسوق لهذا اعتبرها Gary hamel et Prahalad بمثابة البحث عن الفراغات ومدى الإمكانات التي تغطي هذه الفراغات فيما بينها، وحول المنتجات والأنشطة، لهذا نصح وقدم توصيات للمؤسسات بعدم التركيز فقط على إرضاء عملائها بل يتعدى ذلك إلى الإجابة عن هذين التساؤلين .

1- ما هي خصائص المنتجات المستقبلية التي تخلق القيمة للعملاء ؟

2- كيف يتم من خلال الإبداع التفوق على المنافسين وعرض المنتجات للعملاء ؟

ويتجلى ذلك من خلال الاستماع للعملاء من أجل تحديد حاجاتهم المستقبلية وتصور الحلول الكفيلة لفهمها وإشباعها ، ويمكن قياس هذه التطورات من خلال عدة مؤشرات كـ: عدد المنتجات الجديدة ، والخدمات الجديدة ، تطور المنتجات والخدمات للاستجابة لانتظارات العملاء وأجزاء السوق ودراسة أذواق المستهلكين فالمعلومات المتعلقة بالأسواق ، العملاء هي بمثابة قاعدة لتصور وتطوير المنتجات والخدمات التي تخدم رغبات العملاء .

¹ Ibid. . Pp (112 – 113).

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

أما المرحلة الثانية : بالنسبة لعملية الإبداع فيتم فيها :

◀ البحث وتطوير منتجات وخدمات جديدة جذريا .

◀ استخدام التكنولوجيا الحالية في إنشاء المنتجات الجديدة .

◀ عرضها وإيصالها إلى الأسواق .

سابقا ، لم يحظى أي اهتمام بتحديد واضح لأداء عملية البحث والتطوير ويرجع ذلك لعدة أسباب ، فأنظمة القياس بالنسبة للمؤسسات تركز أساسا على الإنتاج ، وهو ما يتماشى في هذه الفترة والتركيز على إنتاج الحجم ، لكن الواقع الحالي ، أصبحت المؤسسات تعتمد على التجديد الدائم لما يتم عرضه لتحقيق مزايا تنافسية وأصبح البحث والتطوير متغيرة هامة في سلسلة العمليات وأداء هذه الأخيرة يتم تقييمه على أساس أهداف ومؤشرات خاصة بها .

ومع تزايد الاهتمام بالبحث والتطوير ، تم تخصيص ميزانيات كبيرة ومرتفعة وتكون في بعض الحالات أكبر من أنشطة الإنتاج والاستغلال ويمكن أن نحدد بعض المؤشرات المتعلقة بعمليات الإبداع كـ :

◀ الحصص من رقم الأعمال التي تحققها المنتجات الجديدة .

◀ رقم الأعمال الذي تحققه المنتجات الحصرية الجديدة .

◀ طرح المنتجات الجديدة مقارنة مع المنافسين .

◀ القدرة على الإنتاج وتعظيمها .

◀ فترة دورة التطوير للمنتجات الجديدة .

◀ الاعتماد على مؤشرات كمعدل قبل الضريبة والتكاليف الإجمالية لأنشطة البحث والتطوير أي كل

دينار ينفق في هذه الأنشطة كم يحقق من ربح إجمالي ؟

ومن هنا تتجلى أكثر أهمية البحث والتطوير فلا يتعلق الأمر فقط بإنتاج منتجات أو خدمات جديدة مبدعة لكن يتعلق كذلك بمدى ربحيتها وتغطية التكاليف المتعلقة بها .

لذلك هناك من أضاف أيضا مؤشرات تتعلق بهذا الجانب كمؤشر TSE (le temps jusqu'au seuil d'équilibre) أي الوقت اللازم أو المدة اللازمة لتحقيق عتبة التوازن ومن ثمة نشرع في تحقيق الأرباح وهو بمثابة مؤشر هام لقياس فعالية البحث والتطوير ويمكن حصر 03 متغيرات أساسية تتعلق بهذا المؤشر وهي :

◀ القدرة على الاستهلاك : أي يحقق المنتج مردودية كافية لتغطية تكاليف البحث والتطوير .

◀ المردودية : أي تحقيق أرباح من خلال الأسعار المناسبة والتي تستطيع مقابلة التكاليف، من خلال تنسيق

المجهودات بين جميع المصالح لإشباع حاجات العملاء .

◀ السرعة : يجب أن تصل هذه المنتجات بسرعة إلى الأسواق مقارنة بالمنافسين لكسب أكبر حصة وتغطية التكاليف .

• 3. عملية الإنتاج:

كما هو موضح في شكل سلسلة إنشاء القيمة، فإن عملية الإنتاج تبدأ من خلال تلقي الطلبات الخاصة بالإنتاج وتنتهي بتوزيع وإيصال المنتجات أو الخدمات للعميل ، وهي تهدف إلى إيصال المنتجات بفعالية وبانتظام وبدقة (مرونة) إلى العملاء المحددين ، وعادة ما تكون أنشطة هذه العملية متكررة وروتينية، لذلك يمكن الاعتماد على التطبيقات أو التقنيات العلمية لقيادة وتحسين العمليات والأنشطة المتعلقة باستقبال ومعالجة الطلبات . وقد تجلت العديد من الآثار الإيجابية لبرامج الجودة الشاملة، وتخفيض آجال الإنتاج والتسليم، ونجم عنها استحداث العديد من المؤشرات المكملة للمؤشرات الكلاسيكية التي كانت تعتمد على المؤشرات المالية والجوانب الإنتاجية في المؤسسة ،من خلال جملة من المؤشرات المتعلقة بالجودة، وآجال دورة الإنتاج، والتسليم، إلى جانب سرعة الاستجابة لحاجات العملاء و خدمتهم ، وكذا خصائص المنتجات والخدمات التي تساهم في إشباع حاجات العملاء .

• 4. خدمات ما بعد البيع :

تعد الخدمة ما بعد البيع آخر عملية في السلسلة، وتمثل في جميع الأنشطة المقدمة بعد الشراء، وتتجلى جودة الأداءات المقدمة من خلال السرعة ، الجودة ، المصداقية ، المتابعة ، ومعاملة العملاء والاهتمام بانشغالهم . المؤسسات التي تريد التميز في خدمة ما بعد البيع، يمكن قياس أدائها من خلال المؤشرات كـ : السرعة في الاستجابة ، الجودة ، التكلفة التي تتحملها ، وطول فترة أو الدورة لمعالجة مشاكل العميل وهو ما يمكن من قياس سرعة معالجة المشكل وتصليحه واستئناف النشاط ،وتتجلى كفاءة هذه العملية من خلال تقييم الموارد المستعملة وكذا العائد الذي يحققه من خلال معدل معالجة المشاكل واستئناف النشاط منذ طلب الإصلاح و الصيانة.

المطلب الرابع: منظور النمو والتعلم .

يتعلق هذا المنظور بالإجابة عن الكيفية التي يتم من خلالها قيادة التغيير والتحسين، فالأداءات في المنظورات الثلاثة السابقة هي بمثابة المجالات وأبعاد تريد المؤسسة أن تحقق التميز فيها، مما يحسن أدائها المالي ، التسويقي والعمليات الداخلية، أما الأهداف المتعلقة بالنمو والتعلم فهي بمثابة العوامل والوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظورات الثلاثة السابقة، وكمركز أساس يبين العلاقة السببية لأداء المنظورات في البطاقة المتوازنة، ففي السابق، فإن المؤسسات اعتمدت على تقييم أدائها المالي فقط في المدى القصير، وهذا من حال وعاق الاستثمار الدائم لتطوير إمكانات الأفراد، وكذا في الأنظمة والعملية التنظيمية ككل ، فالمصارييف المتعلقة بهذه

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

الاستثمارات تم اعتبارها كمصاريف ثابتة ولهذا فإنه في المدى القصير يكفي تخفيض هذه الاستثمارات لتحسين الأرباح في هذا المدى، وهذا ما يتعارض مع طبيعة هذه الاستثمارات لأنها تظهر نتائجها في المدى الطويل .

ومن خلال الدراسات التي قام بها Robert S.Kaplan and David P.Norton ، فإن البطاقة المتوازنة للأداء تشير إلى عدم التأكيد فقط على أهمية الاستثمار في التجهيزات ، وكذا البحوث والتطوير لوحدها باعتبارها استثمارات لا تشكل هدف في حد ذاتها ، لذلك وجب على المؤسسات في البنى التحتية أو (الهياكل القاعدية) والمتمثلة في الموارد البشرية ، الأنظمة وكذا العمليات أو الطرائق .

وهذا من أجل الوصول إلى أهداف النمو المالي في المدى الطويل ، وعلى اختلاف قطاعات النشاط يمكن أن نحدد 03 عناصر أو مكونات هامة في محور النمو والتعلم أو التعلم التنظيمي وهي :¹

◀ مهارات إمكانيات الأفراد .

◀ قدرات أنظمة المعلومات .

◀ التحفيز وتوعية الأفراد ورصف أهداف المؤسسة والأفراد .

ومع التحولات الكبيرة التي شهدتها الفكر التسييري، من مفاهيم ارتبطت بفترة التصنيع و الإنتاج إلى المفاهيم التي نسايرها في فترة التي يميزها التنافس على المعلومات واستخدامها ، أي أصبح التنافس أكثر تنافسا معرفيا ، وتطور دور الأفراد وأعطى تصور جديد لمكانة الأفراد في المؤسسة (منذ منتصف الثمانينات)، ففي القرن الماضي أكد المسيرين على مدى ضرورة تقسيم العمل وتجزئته إلى أبسط مهام يقوم بها كل فرد على حدة، ومن ثمة تحديد أنظمة الرقابة للتأكد من أن ما تم إنساده للأفراد قد تم إنجازها بإتباع قواعد محددة ، لأن دور الأفراد حسب هذه النظرة هو تنفيذ الأنشطة وليس التفكير في كيفية الوصول إلى ذلك ، وفي الوقت الحالي و من خلال التطورات التكنولوجية والعلمية الهائلة ، تم تعويض العديد من الأنشطة الروتينية التي كان يقوم بها الأفراد بالاعتماد على الآلية، وقيادة الآليات بالاعتماد على الكمبيوتر، وشملت مختلف الأنشطة في المؤسسة لذلك وجب على المؤسسات التي تسعى للحفاظ على أدائها أن تضمن عمليات التحسين المستمر ، هذه الأخيرة ، شكلت نقطة الانطلاق في تسيير العلاقة مع الزبون وكذا العمليات الداخلية للمؤسسة .

هذا التطور أدى إلى بذل مجهودات كبيرة لإعادة توجيه مهارات الأفراد، من خلال توجيه قدراتهم وإمكاناتهم ، خبراتهم ، مبادراتهم مع أهداف المؤسسة .

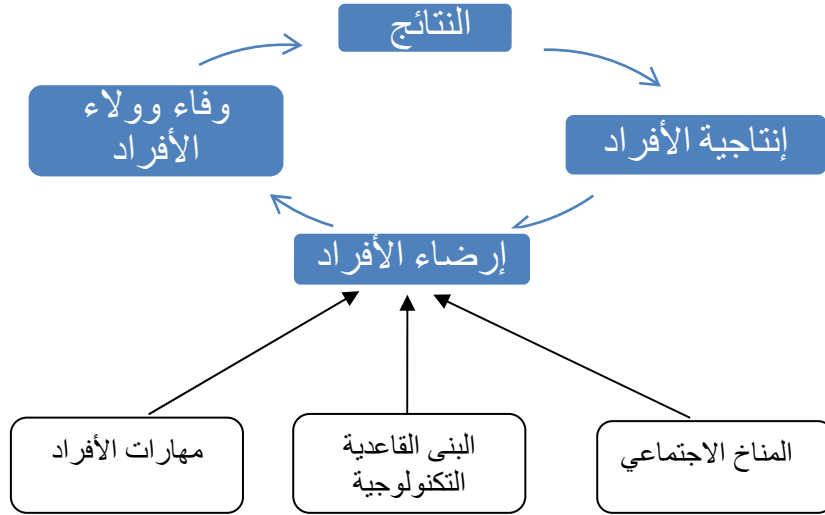
¹ Ibid. Op.cit. P : 137.

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

مقاييس النتائج المتعلقة بهذا المنظور :

هناك ثلاثة مقاييس للنتائج تتعلق بأهداف الأفراد في المؤسسة، وقد تم تدعيمها بمحددات خاصة بالنسبة لكل مقياس، وتمثل هذه المؤشرات في :¹ رضا الأفراد ، وفاء وولاء الأفراد ، إنتاجية الفرد . ويمكن إيضاح هذه المؤشرات ومحدداتها من خلال الشكل الموالي .

الشكل رقم (11) : إطار لتقييم منظور النمو والتعلم.



Source : Robert .S.Kaplan and David .P.Norton. Op.cit. .P 140

ومن خلال الشكل السابق، يتضح لنا جلياً أنه تم اعتبار مؤشر رضا الأفراد كعامل محدد وأساس بالنسبة للمؤشرين الآخرين أي الإنتاجية والولاء، فزيادة رضا الأفراد تزداد أكثر الإنتاجية وولائه للمؤسسة .

1- قياس رضا الأفراد :

يدل رضا الأفراد على الأهمية المعطاة لمعنويات الأفراد في المؤسسات ومدى تميزهم من خلال الأنشطة المهنية ، هذه الخصائص المتعلقة بالرضا هي التي يتوقف على أساسها وكشرط لتحسين الإنتاجية ، المبادرات ، وجوده الأداءات التي يقوم بها الأفراد وهناك من الدراسات من أشارت إلى العلاقة القوية بين رضا الأفراد وكذا رضا العملاء .

ولقياس الرضا يمكن أن تعتمد المؤسسة على الاستبانات من خلال التركيز على النقاط الآتية :²

المشاركة في القرار ،مدى الاعتراف بالنتائج الجيدة التي تحققها المؤسسة لأفرادها ،القدرة على القيام بالأعمال

¹ Ibid. P : 139.

² Ibid. P : 141.

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

بجودة من خلال الحصول على المعلومات المناسبة ،التشجيع المناسب لمبادرات الأفراد ،الدعم الذي يتلقاه الأفراد ، مدى رضا الأفراد عن المؤسسة ككل ، ومن خلال هذه الاستبيانات يتحقق المسيرون من مستويات الرضا من عدم الرضا ،إلى المستوى العالي للرضا .- كما هو الحال بالنسبة للجدول الثلاثي أو الخماسي ل:ليكرت -

2-قياس ولاء الأفراد :

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على جعل الأفراد يبذلون الولاء لها ، ومن خلال الجهود التي تبذلها المؤسسة، فتطوير إمكانات الأفراد ومهاراتهم والاستثمار فيها هو استثمار تتجلى آثاره في المدى الطويل والذي ينظر إليه بمثابة رأس مال فكري ومغادرتهم للمؤسسة هو خسارة بالنسبة لها لذلك فإن من بين المؤشرات الهامة لقياس ولاء الأفراد هو معدل دوران الأفراد . لذلك فإنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة في مجال العمل شكلت قيما للأفراد في المؤسسة ومعرفة أكثر لاحتياجات العملاء .

● يمكن الاعتماد على بعض المؤشرات الأخرى النوعية لقياس ولاء الأفراد ك:

✓ عدد الاستقالات، و العطل المرضية ؛

✓ الصراعات داخل المؤسسة ؛

✓ معدل دوران العامل و طلبات التحويل .و هناك من يضيف مؤشرات أخرى تتعلق بهذا الجانب ك¹ :

✓ عدد ساعات العمل المتغيب عنها ؛عدد أيام الإضراب و الاحتجاجات .

3 -قياس إنتاجية الأفراد:

إن قياس إنتاجية الأفراد يسمح لنا بتقييم نتائج العمليات التي قامت بها المؤسسة، والمتعلقة بتطوير مهارات الأفراد ومدى المحددات الأساسية لقياس إنتاجية الأفراد تتعلق بمدى رضاهم، وترتبط أكثر بالجهود التي تبذلها المؤسسة لتطوير مهاراتهم ، تنمية روح الإبداع إلى جانب المناخ التنظيمي أو الاجتماعي عموما،وكذا الاستثمار في البنى التحتية التكنولوجية .هذا ما يؤدي إلى تحسين معنويات الأفراد وإحساسهم بالرضا ،ويتجلى أكثر من خلال تحسين إنتاجيتهم وكذا زيادة ولائهم للمؤسسة ،ومن منظور العلاقة السببية والنتيجة ، تتعدى آثار هذا المنظور أي النمو والتعلم مقاييس المتعلقة بالنتائج إلى آثار تتعلق بباقي المنظورات الأخرى خاصة العمليات الداخلية والعملاء - سواء كانت أثرا مباشرا أو غير مباشر - ، ويمكن قياس الإنتاجية من خلال عدة طرق من بينها :قياس النتائج المتعلقة بها في شكل مدى مساهمة كل فرد في تحقيق رقم أعمال من خلال معدل أو نسبة رقم الأعمال على عدد العمال ، كذلك يمكن ربطها بالقيمة المضافة، أي ما يحققه كل فرد من قيمة مضافة للمؤسسة والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين أداء أفرادها ، لكن تجدر الإشارة هنا إلى هذه المقابلة بين الأرصدة والأفراد من

¹ Joëlle IMBERT : Les tableaux de bord RH. Edition d'organisation. Paris. 2007. P 56

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

أجل معرفة مدى نموها أولا (زيادة في المبيعات أو القيمة المضافة مقارنة بعدد معين من الأفراد) ، لذلك ينصح بالاعتماد على مؤشر القيمة المضافة أحسن من رقم الأعمال وخاصة في تقييم بعض الحالات التي يمكن أن تكون فيها تغييرات جوهرية في أساليب وطرائق العملية الإنتاجية ، كإحلال سلاسل إنتاج بتكنولوجيا حديثة أو الاعتماد على المناولة لبعض العمليات الداخلية للمؤسسة¹ ، وكذا ضرورة اختيار المؤشرات وكما أشرنا سابقا فإن المؤشرات المالية المناسبة الأساسية للنتائج والأداء تتعلق أساسا بمجموعة من المحددات الخاصة المتعلقة بهذا المنظور وهو ما سوف نتطرق إليه .

المحددات الخاصة للأداء من منظور النمو والتعلم .

حدد Norton et Kaplan ثلاثة محددات أساسية تتعلق بمؤشرات النمو والتعلم التي تم الإشارة إليه - رضا الأفراد ، الولاء ، الإنتاجية - والمثلة في :²

✓ إعادة توجيه المهارات .

✓ قدرات أنظمة المعلومات (البنية التحتية التكنولوجية) .

✓ تحفيز وشخصنة الأفراد (المناخ الاجتماعي) .

1- إعادة توجيه المهارات :

في حالة إحداث تغييرات جوهرية، أو تغييرات تتعلق بطرائق العمل (العملية والتكنولوجية) وجب على المؤسسة إدخال تغييرات مماثلة بالنسبة لأدوار ومهام الأفراد، وكذا من حيث المسؤولية وهذا للاستجابة للأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية والعملاء .ويمكن قياس إعادة توجيه المهارات من خلال جانبين :

- مستوى إعادة التوجيه المطلوب (اللازم) .

-نسبة الأفراد الواجب إعادة توجيههم .

ويمكن الاعتماد على برامج التكوين لإعادة تهيئة مهارات الأفراد مع المتطلبات الضرورية واللازمة.

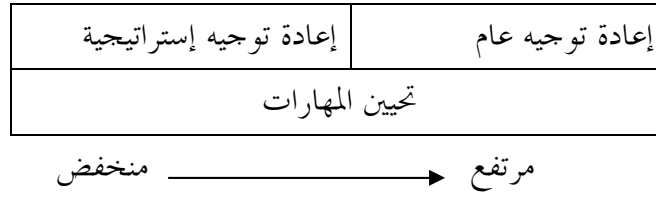
ويجب أن يتماشى مخطط إعادة توجيه المهارات، مع الأهداف المسطرة في المنظورات المتعلقة بالعمليات الداخلية (الإبداع ، الإنتاج ، خدمة ما بعد البيع) والعملاء والمنظور المالي، وبالنسبة لهذا البعد إعادة التوجيه، فإنه تم استحداث مؤشر خاص من خلال معدل تغطية المناصب الإستراتيجية ، ويقاس هذا المعدل عدد الأفراد الذين يملكون المؤهلات المطلوبة واللازمة لشغل المناصب الإستراتيجية مقارنة بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، والمتعلقة بهذه المناصب ويمكن إيضاح هذين الجانبين بالنسبة لإعادة توجيه المهارات من خلال الشكل الموالي .

¹ Ibid. P 142.

² Ibid. Pp (142 - 152) .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

الشكل رقم (12) : إعادة توجيه المهارات .



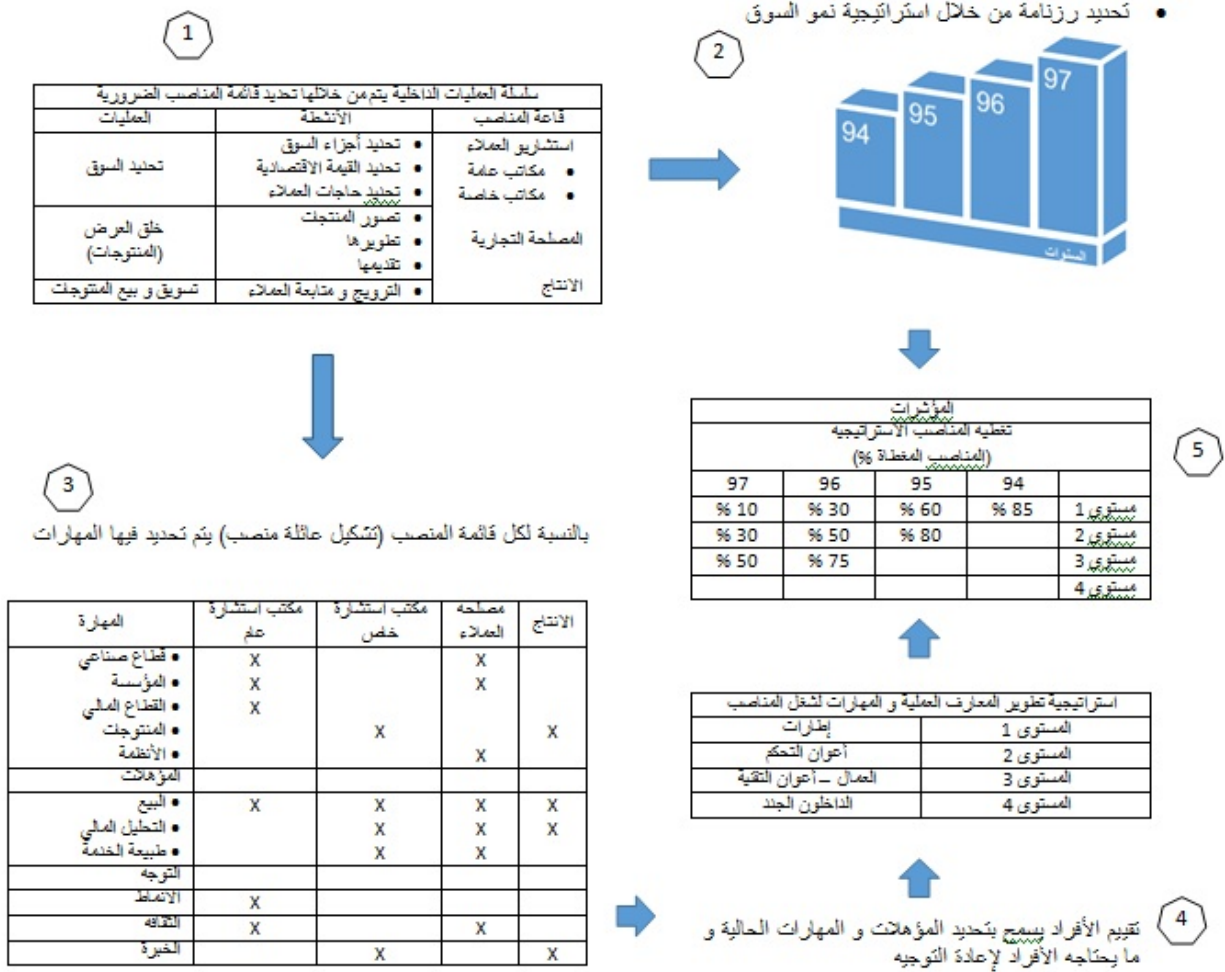
Source : Robert .S.Kaplan and David .P.Norton. op.cit .p145 .

ومن خلال هذا الشكل نلاحظ أن مستويات إعادة التوجيه تتعلق أساسا بالمهارات المطلوبة لتغطية العجز في المهارات مقارنة مع المتطلبات الضرورية وتأخذ الحالات الثلاثة :

- إعادة توجيه استراتيجي : يتعلق هذا التوجه ببعض فئات الأفراد أو العمال الذين هم بحاجة إلى امتلاك مهارات عملية جديدة إستراتيجية أي تتلاءم مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة (savoir-faire) ويكون هنا نسبة الأفراد المعنيين منخفض أما مستوى إعادة التوجيه المطلوب مرتفع .
 - إعادة توجيه عام : نسبة الأفراد المعنيين هنا تكون كبيرة ويقابله أيضا إعادة توجيه مرتفع لاكتساب معارف ومهارات جديدة (إدخال تغييرات كبيرة أو تبني أساليب جديدة)
 - تحيين المهارات : يتعلق بعدد معين من الأفراد من أجل تحديد مهاراتهم ،من خلال الاعتماد على برامج التكوين ويتناسب عدد الأفراد هنا مع تقديرات الحاجة إلى التكوين .
- أما فيما يخص بتغطية المناصب الإستراتيجية ، وجب إعداد قائمة المناصب الإستراتيجية، ومن ثمة المعرفة العملية (savoir-faire) التي يجب أن يمتلكها الأفراد، لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية .
- ويمكن إيضاح مختلف الخطوات الواجب إتباعها لتحسين معدل تغطية المناصب الإستراتيجية من خلال الشكل الموالي .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

الشكل رقم (13) : نموذج لقياس معدل تغطية المناصب الإستراتيجية (نموذج للقياس).



Source : Robert .S.Kaplan and David .P.Norton. Op.cit .P 146

ما يتبين لنا من خلال هذا الشكل، أنه للوصول إلى تحديد معدل تغطية المناصب الإستراتيجية ،بالنسبة لكل مستوى من التصنيفات المهنية للأفراد ،من المستوى الأول إلى المستوى الرابع يجب أن نأخذ بعين الاعتبار جانبين أساسيين وهما :

نمو وتطور السوق، وكذا أجزاء السوق وإمكانات المؤسسة لزيادة حصتها السوقية ،إلى جانب المناصب التي يفرضها نمو السوق، والتي يمكن أن تتعلق بالاستشاريين ومصلحة العملاء والإنتاج وعلى أساسها يتم تحديدا المهارات من حيث المؤهلات ، ومتطلبات التوجه من حيث الأنماط (القيادة ، التحفيز ، اتخاذ القرار...) أو في ثقافة المؤسسة وكذا خبرات الأفراد ، وكذلك تجدر الإشارة إلى أهمية الأخذ بعين الاعتبار حركية الأفراد داخل المؤسسة بما يتماشى وتغطية المناصب .

2-محددات البنية التحتية التكنولوجية وقدرات أنظمة المعلومات :

تطوير المهارات و المعارف العملية للأفراد ، و ضرورة الاهتمام بتحفيظهم، هما بعدان أساسيان لتحقيق الرضا إلى جانب الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية والعملاء، لكن وجب أيضا الاهتمام أكثر بالاتصال، وتبادل المعلومات ،فلكي يكون للمؤسسة أحسن أداء في المحيط التنافسي ، وجب إيصال المعلومات المناسبة للأفراد والمحددة بدقة حول العملاء ، العمليات الداخلية والآثار المالية للقرارات المتخذة .

فالمكلفون بمصلحة العملاء وجب عليهم معرفة كل ما يتعلق بعملاء المؤسسة، ومتابعة المردودية التي تحققها المؤسسة بالنسبة لكل عميل ،ومن ثمة تحديد توقع هؤلاء العملاء في أجزاء السوق، من أجل بذل الجهود المناسبة ليس فقط للاستجابة لحاجاتهم الحالية ، وإنما العمل على تحديد الحاجات المستقبلية وإشباعها ونفس الأمر يتعلق بالأفراد العاملين في مصالح الإنتاج والاستغلال ،فهم بحاجة إلى المعلومات المرتدة عن المنتجات التي يصنعونها أو الخدمات التي يقدمونها، من أجل المساهمة أكثر في عملية التحسين والقضاء على العيوب ، التبذير وكذا على التأخر في الإنتاج و في تخفيض التكاليف .

3-تحفيز وتعنية الأفراد :

المساهمة الإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة لا تتعلق فقط بمستوى المؤهلات والمعلومات التي يمتلكونها،بل تتعداها إلى العديد من الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وخاصة التحفيز وتنمية روح المبادرة للأفراد لتحقيق الأهداف المتوخاة من منظور النمو والتعلم .

يمكن أن تتجلى آثار التحفيز من أجل تحسين أداء المؤسسة من خلال العديد من المؤشرات ،كمؤشر عدد الاقتراحات التي يقدمها الأفراد والتي تخص عمليات التحسين التي يرونها مناسبة ،وكيفية النظر إليها من قبل المؤسسة، ومدى أخذها بعين الاعتبار والتي تكمن من خلال : نشر جميع المقترحات لإعلامها أكثر للأفراد ، ما تم تحقيقه نتيجة لتطبيق مقترحات الأفراد ، تقديم مكافآت مناسبة تتماشى مع المقترحات المطبقة .

هذا ما يزيد من مشاركة الأفراد وتحفيظهم أكثر نحو تقديم المقترحات التي يرونها مناسبة، وكذلك عندما يتم رصف أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة وأخذها بعين الاعتبار مع توجهات الأفراد أكثر ،هذا ما يساهم في تعنيتهم لأهداف المؤسسة وجعلهم يحسون أنهم ملزمون، ويتحملون المسؤولية أكثر للوصول إليها، مما يسمح للمؤسسة أيضا إعداد مؤشرات ومقاييس لتقييم أداء جماعات العمل ،خاصة المتعلقة بالعمليات الأساسية التي تسمح بتطوير المنتجات ، خدمة العملاء وكذا حجم الإنتاج .

من خلال ما سبق عرضه بالنسبة لمختلف المنظورات ، نجد أن المؤشرات المتعلقة بالحوار الثلاثة : المنظور

المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية قد تم تطويرها -المؤشرات- إلى حد كبير مقارنة مع المؤشرات المتعلقة بالمنظور

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و بطاقة الأداء المتوازنة .

النمو والتعلم والتي نجد فيها نقص في من حيث المؤشرات مقارنة بالمنظورات السابقة خاصة عندما نأخذ بعين الاعتبار أن من بين الأهداف الأساسية لبناء البطاقة المتوازنة وكذا بالنسبة لنظام التسيير وقيادة الأداء هو تنمية التعلم التنظيمي .

لهذا فإن تحقيق الأهداف المتعلقة بالمحاور الثلاثة السابقة – المالي، العملاء، العمليات الداخلية – تتعلق وترتكز أساسا على أداء المؤسسة في مجال التعلم التنظيمي أو النمو و التعلم ، وهذا ما يتطلب استثمارات هامة لتطوير الموارد البشرية وتأهيلها وكذا في الأنظمة و المناخ التنظيمي .

وتعد المؤشرات المتعلقة بالرضا ، والولاء والإنتاجية بالنسبة للأفراد بمثابة ما تجنيه المؤسسة وكمحصلة لاستثمارها في الموارد البشرية و ما توفره من مناخ تنظيمي مناسب .

لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث المساهمة في إثراء و تثمين هذا المنظور أي النمو والتعلم – التعلم التنظيمي – والذي يتعلق أساسا بتنمية مهارات الأفراد ومعارفهم إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار التحفيز وكذا أهمية الاتصال ونقل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة وكذا بين الأفراد ، إبراز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار ، دور فرق العمل ، وكل ما من شأنه أن يساهم في تحسين معنويات الأفراد ، مهاراتهم ومعارفهم لذلك عملنا على حصر أهم هذه الممارسات المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية وتطويرها من خلال مدخلين إداريين جد أساسيين ويشملان العديد من الممارسات التي أشرنا إليها والمتمثلان في : التمكين الإداري وإدارة المعرفة ، وهو ما سوف نتناوله ونتطرق إليه في الفصل الموالي بهدف إبراز أهميتهما في تحسين أداء المؤسسة .

خلاصة الفصل الثاني :

بتطور الفكر التسييري ، عرف موضوع الأداء تحول كبير في المفاهيم المتعلقة به ، وكذا من حيث الأدوات المستخدمة في القياس والتقييم ، وأخذ الأداء توجهها استراتيجيا يتعلق أساسا بمدى الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ولم يعد التركيز على الكفاءة والفعالية من منظور الموارد والرقابة عليها ، ومدى نسبة تحقيق الأهداف المسطرة ، وإنما في كيفية رصد الأهداف الإستراتيجية ونشرها وتحويلها في شكل تصرفات وسلوكيات، وترجمتها من خلال مجموعة من المؤشرات القيادية التوجيهية ، وتماشيا مع هذه التطورات أدرج المسيرون مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية التي أعطيت لها مكانة كبيرة في المقاربة التقليدية ، وهذا لإبراز دور الأصول الفكرية ومدى مساهمتها في الأداء ، فظهرت العديد من الأدوات التي أكدت هذا الطرح ومن أشهرها بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، التي استخدمت في بداياتها الأولى كأداة للقياس وتقييم الأداء ، ثم زادت أهميتها أكثر باعتبارها كأداة للتفكير الإستراتيجي وللاتصال ، وقد تطرقت إلى الأداء على أساس مجموعة متكاملة من المنظورات وهي المنظور المالي ، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، والنمو والتعلم ، وحاولت الربط بينها من خلال تحديد العلاقات السببية فيما بينها ، سيما المنظور القاعدي وهو النمو والتعلم و دراسته من خلال ثلاثة محددات أساسية للأداء وهي المناخ الاجتماعي ، البنى القاعدية التكنولوجية ، مهارات ومعارف الأفراد ، ل يتم بذلك التأكيد أكثر على أهمية و مكانة الأصول الفكرية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسية وأداء المنظمات عموما ، والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص .

الفصل الثالث:

سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة .

المبحث الأول: نماذج تحسين الأداء ومقارباته .

المبحث الثاني: التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لتأهيل الموارد البشرية.

المبحث الرابع: العلاقة بين سبل تأهيل الموارد البشرية و أداء المؤسسة.

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى إطار نظري للأداء ، و بطاقة الأداء المتوازن كإحدى الأدوات الحديثة المستخدمة في قياس و تقييم الأداء ، إلى جانب استخدامها في التفكير الاستراتيجي ، و إبراز الجوانب اللاملموسة المشكلة لرأس المال الفكري للمؤسسة ، و الذي أعطي له مكانة خاصة في التحليل سيما مع التحولات الحديثة و تطور الفكر التسييري ، ودراسة الأداء من منظور استراتيجي لإبراز أهمية الأصول الفكرية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى سبل تأهيل الموارد البشرية، و من ثمة تبني مدخلي التمكين الإداري و إدارة المعرفة كمدخلين هامين من مداخل تحسين الأداء، لهذا قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث و هي:

تناولنا في المبحث الأول نماذج عن تحسين الأداء ومقارباته ، و في المبحث الثاني إلى التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية ، أما في المبحث الثالث إلى إدارة المعرفة ، لنبرز في المبحث الرابع العلاقة بين التمكين الإداري و إدارة المعرفة كمدخلين أساسيين لتأهيل الموارد البشرية و علاقتهما بتحسين أداء المؤسسة .

المبحث الأول: نماذج تحسين الأداء ومقارباته .

تعددت مساهمات الباحثين و المفكرين للوصول إلى مجموعة من النماذج الفكرية التي من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء ، على حسب توجهاتهم الفكرية (علماء النفس ، الاجتماع ، الاقتصاد، الإدارة ، ...) و التي تم الاستفادة منها أكثر في المجال الإداري - التسييري - سواء تعلق الأمر بالأداء الفردي أو بأداء المؤسسة ، وهو ما شكل العديد من المقاربات الفكرية التي سنحاول تبيانها من خلال المطالب الآتية .

المطلب الأول . نماذج تحسين الأداء .

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى عدد من النماذج الفكرية التي تناولت تحسين الأداء، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة تصنيفات وهي¹:

- النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء ؛
- النماذج الشخصية ؛
- نماذج العمليات .

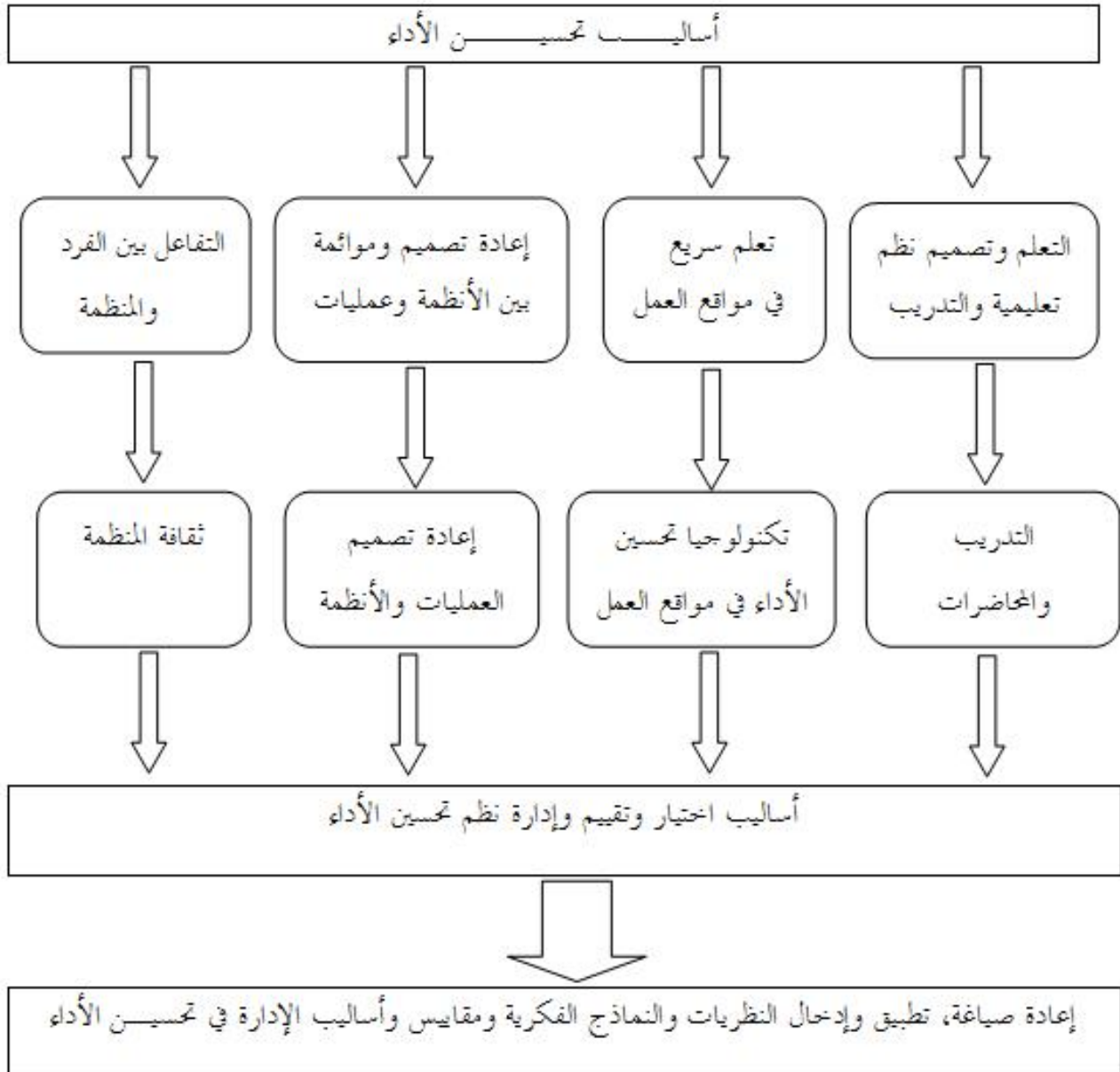
¹ عبد البارى إبراهيم درة . تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة . مصر. 2003 . ص ص (122،136)

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

- 1- النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء : حسب هذا التصنيف يمكن الإشارة إلى نموذجين وهما:
1-1. النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء :

حدد العديد من الباحثين كـ :Brethower , Gilbert , Harless ,kauf man ,Mager , B.F.Skinner,Tosti مجموعة من الأساليب والعمليات التي على أساسها يتم تحسين الأداء، والتي يمكن إيضاحها من خلال الشكل الموالي .

الشكل رقم (14): النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه .



Source : Dean and Ripley (eds) .performance Improvement pathfinders . 1997 . p .198 .

نقلا عن : عبد الباري إبراهيم درة . مرجع سابق.ص125.

من خلال هذا الشكل ، نجد أن التركيز على تحسين أداء المؤسسة يمكن ربطه بثلاثة مستويات وهي تتعلق بالأداء البشري من خلال التركيز أكثر على التدريب، أي أداء الأفراد الذين يعملون في مختلف المستويات، بالإضافة إلى التحسين الناجم عن الأسس النظرية والعملية التي ترمي إلى إيجاد إجراءات وتوجه نظمي لحل المشكلات العملية، والعمل على مواءمة الأنظمة والعمليات للأهداف ، والبحث عن سبل تفاعل الفرد مع المنظمة ونشر ثقافة المنظمة بما يتناسب مع أهداف مواردها البشرية .

من الجدير بالذكر أن الجمعية الدولية لتحسين الأداء ، (ISPI : the international society for performance improvement) تعتبر أن تحسين الأداء يتمثل في تحسين أداء الأفراد والمنظمات ، من خلال تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري (الإجراءات والأساليب المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية) ، بما يسمح بتحسين الأداء المؤسسي .

1-2. النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء :

يتمحور هذا النموذج من فكرة الانتقال من التدريب إلى تحسين الأداء البشري، بإتباع مختلف الأساليب الكفيلة بذلك من خلال الخطوات الآتية: تحليل الأداء، تحليل الأسباب، اختيار الأسلوب المناسب وتصميمه، التنفيذ، إدارة التغيير، التقييم.

حيث أن مدخل تكنولوجيا الأداء البشري يبدأ بتحليل الأداء الذي يفحص متطلبات أداء المنظمة، في ضوء رسالتها وأهدافها وقدراتها، ومن خلاله يتم تحديد أوجه النقص الحالية أو المتوقعة في أداء الموارد البشرية، ويتم ذلك بمقارنة وضع الأداء المرغوب فيه (للموارد البشرية) ، ويصف الكفاءات والقدرات الخاصة بالعاملين واللازمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة ، أما الوضع الثاني فهو الأداء الواقعي لمواردها البشرية ، وتمثل فجوة الأداء الفرق بين هذين الوضعين وتكنولوجيا الأداء البشري هدفها هو تضيق الفجوة أو إزالتها بشكل يراعي التكلفة والمنفعة ، أما الخطوة الثانية تحليل الأسباب ، فتحدد فيها الأسباب التي أسهمت في إيجاد الفجوة ، لذلك وجب البحث عن الأسباب الحقيقية (الأساسية) والكامنة وراء المشكلة ، ومن هنا فإن تحليل الأسباب هو حلقة الوصل بين تحديد فجوات الأداء وبين الأساليب المناسبة لاتخاذها (التشخيص الجيد + ملائمة الأساليب) .

هناك من يشير في هذا النموذج الفكري أن أسباب الفجوة متعددة ويمكن إرجاعها إلى : النقص في الحوافز ، المكافآت ، نقص في المعلومات ، التغذية الرجعية ، نقص في معارف الموارد البشرية ، مهاراتها ، الحاجة إلى التدريب (فجوة الأداء كما أشرنا إليه سابقا من خلال التدريب الموجه بالأداء) .

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

من هذا المنطلق، فإن تأهيل الموارد البشرية يمكن النظر إليها بنظرة متكاملة، تتطلب تضافر وتكامل العديد من الأساليب والممارسات والتي من شأنها تحسين أداء المؤسسة، كـ : التحفيز ، القيادة ، الاتصال ، التدريب ، فرق العمل ، إدارة الكفاءات ، إدارة المعرفة ، إدارة الجودة الشاملة... (من الناحية البحثية) ومن خلال هذه الدراسة، سنقوم بحصر مجموعة من السبل والأساليب التسييرية والتي لها علاقة بمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في متغيرتين أساسيتين وهما : التمكين الإداري وإدارة المعرفة، لتشمل العديد من الأبعاد السابقة، والتي لها علاقة بتكنولوجيا الأداء البشري وكذا مدخل لتحسين الأداء. لذلك فإن اختيار أساليب المعالجة وتصميمها، يتضمن استجابة شاملة ومتكاملة لمشكلات الأداء وأسبابها ، وفرص تحسينه - الأداء - كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تغيير قضايا وتوجهات الإدارة ليضمن قبول جميع المستويات للحلول المقترحة، لتأتي الخطوات المتعلقة بالتنفيذ وإدارة التغيير والتقييم والتي تتطلب جميعها وضع خطط عمل تبين الأهداف والخطوات والإجراءات . إلى جانب التركيز على هذه الأساليب والأبعاد التسييرية في هذا النموذج الفكري، هناك من أضاف أبعاد أخرى، وهذا ما سنوضحه في النماذج الموالية .

2- النماذج التشخيصية : وتتمثل في ثلاثة نماذج وهي :

نماذج هندسة السلوك لـ: Thomas .F.Gilbert ، ونموذج عملية تحسين الأداء لـ : (Joe Harless) ، ونموذج مستويات الأداء الثلاثة لـ : (Geary Rummel)، هذه النماذج الثلاثة تعنى بتحديد المجالات التي يمكن للأساليب المتعلقة بالموارد البشرية أن تعمل فيها ويكون لها تأثير على الأداء .

1-2. نموذج هندسة السلوك لـ: Thomas .F.Gilbert

استطاع هذا الباحث أن يوسع آفاق التدخلات والأساليب التعليمية، فاستفاد منه الممارسون في حقل تصميم الأنظمة التعليمية، وقد تمكن أن يحدد ويصنف ستة مجالات للأداء والتي تحدث تأثيرا في المنظمة، ويمكن تغيير كل مجال أداء لإحداث تغيير في السلوك ، مما ترتب عليه وضع إطار لتحديد التدخلات المناسبة في كل مجال ، وقد قام هذا الباحث بتوظيف مبادئ علم النفس السلوكي في حقل تكنولوجيا الأداء البشري، حيث يتكون نموذج الفكري من ستة خلايا تتعلق الثلاثة الأولى منها ببيئة العمل التي تؤثر على أداء الأفراد والجماعات في المنظمة، أما الثلاثة المتبقية فتتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة ويمكن إيضاحها فيما يلي :

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

1- المعلومات: حيث أنها تصف المتوقع من الأداء، وتكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل، كما تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء. (يمكن ربطها في نموذج دراستنا لهذا الموضوع بعد الاتصال وما تشكله المعلومات وتداولها وفي كيفية نقلها من أهمية لتوجيه سلوكيات الأفراد).

2- الموارد: وتمثل في الموارد بشتى أنواعها، ووقت، وأدوات صممت لتحقيق الأداء، وكما هو محدد في بطاقة الأداء المتوازنة فإن محور النمو والتعلم أو التعلم التنظيمي يتعلق بثلاثة محددات أساسية وهي البنية التكنولوجية التحتية، مهارات الأفراد، والمناخ التنظيمي، فامتلاك المعلومات من خلال نظام المعلومات الذي يزود معلومات مفصلة عن الزبائن وعن العمليات الداخلية وكذا عن أفرادها والقرارات المتخذة، إلى جانب امتلاكها المهارات والمعارف المناسبة وكذا المناخ التنظيمي الملائم والذي يوفر لهم التحفيز المناسب أو الحرية الكافية لاتخاذ القرار، هي عوامل هامة لا بد من أخذها بعين الاعتبار والتي تؤثر على أداء الأفراد.¹

3- الحوافز: سواء كانت حوافز مادية مرتبطة بالأداء، أو حوافز غير مادية (معنوية) كفرص الترقية المهنية، التشجيع، الثناء، وحتى الإجراءات الناجمة عن الأداء السيئ - بعد التحفيز في هذه الدراسة-.

أما الفئة الثانية المرتبطة بالعوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة فهي: المعارف، القدرات والدوافع وتتجلى من خلال تحسين في معارف وسلوكيات وكفاءات الأفراد من خلال التدريب، وتوافق بين الأفراد والأعمال والاختيار المناسب للأفراد، وتقدير دوافع الأفراد ورغباتهم. ويمكن تبيان أهم أبعاد هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): نموذج هندسة السلوك لـ: T.F.Gilbert

المثير	← الاستجابة	← النتائج
المعلومات	الموارد	الحوافز
بيئة العمل		
المعارف	القدرات	الدوافع
العامل في المنظمة		

Source : Dean and Ripley . op.cit.p :47.

نقلا عن : عبد الباري درة . مرجع سابق . ص 128

وحسب هذا النموذج فإن Gilbert قد حدد عددا من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين أداء الموارد البشرية، من أداء متوسط أو دون المتوسط إلى مستوى أداء مرتفع من خلال النقاط الآتية:

¹ R . S . Kaplan, D. P. Norton. Op.cit. Pp (137,140).

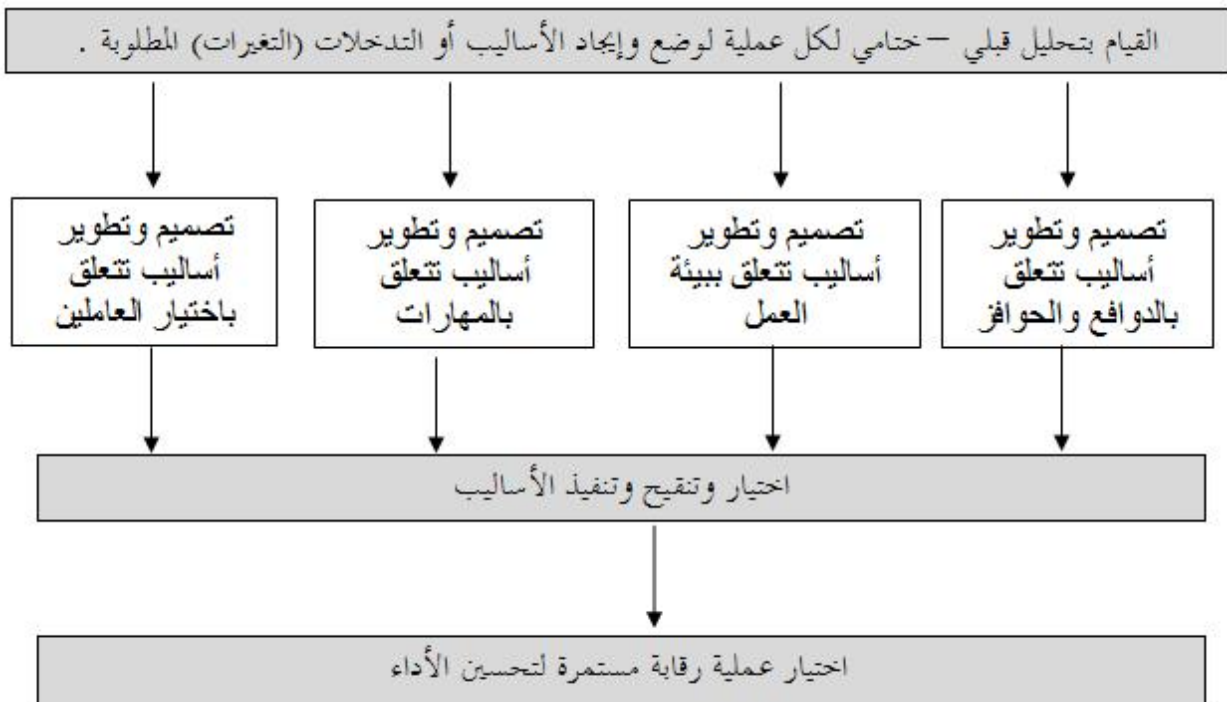
الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

- الاهتمام والعناية ببيئة العمل التي يعمل فيها العامل أكثر من تغيير العامل نفسه؛
- العوامل المتعلقة ببيئة العمل هي عوامل داعمة للأداء، ويجب توفيرها للحصول على أداء مرتفع وإذا لم يتم توفيرها لا نصل إلى المستويات المقبولة، حتى ولم تم تدريب الأفراد وتكوينهم؛
- يجب أن يتماشى تحسين بيئة العمل مع تحسين العوامل التي ترتبط بالفرد العامل، والتركيز على كل ما يساهم في تحسين معارف ومهارات ودافعية الأفراد، وما يلاحظ من هذا النموذج لتوجيه السلوك تركيزه أكثر على بيئة العمل، إلى جانب تحسين مهارات و معارف الأفراد، وما يمكن أن يؤثر على الأفراد سلوكيا سيما ما تعلق الأمر بمفهوم الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء.

2-2. نموذج عملية تحسين الأداء لـ : Joe Harless

وجه هذا الباحث اهتمامه لتنصب على سياق المنظمة، وذلك بالتركيز على توجيه الأداء البشري في العمل، وحصر الأبعاد الستة لـ: Gilbert في أربعة أبعاد رئيسية وهي: اختيار الموظفين، المهارات والمعارف، بيئة العمل، والدوافع والحوافز. وهارس هو صاحب المنحنى المتمثل في التحليل القياسي الختامي الذي يمكن إيضاحه من خلال هذا الشكل :

الشكل رقم (16) : نموذج عملية تحسين الأداء لـ : J. Harless



نقلا عن : عبد الباري درة . مرجع سابق . ص 130 . Source : Dean and Ripley . Op.cit.P 96

ما تجدر الإشارة إليه من خلال تتبع النموذجين السابقين في تحسين الأداء، أنهما يتعلقان بتطوير تكنولوجيا

الأداء البشري وصنف مستويات الأداء إلى:

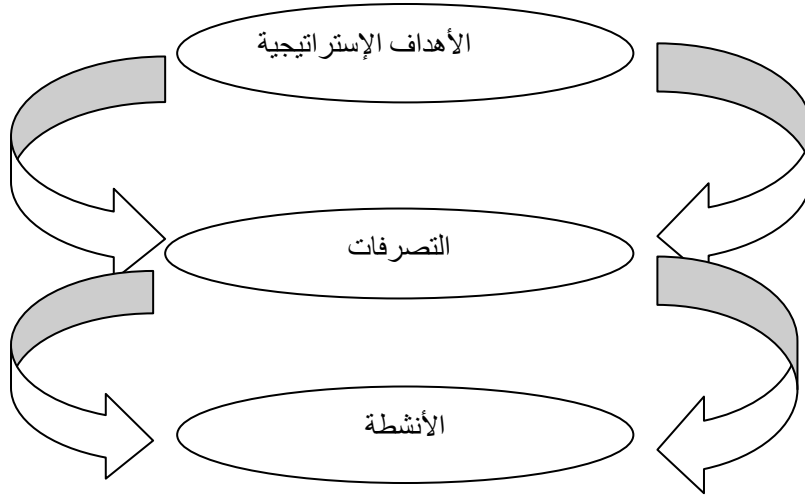
الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

المستوى التنظيمي ، مستوى يتعلق بالتأهيل الدافعي و التحفيزي للأفراد من خلال بيئة عمل داعمة للأداء، إلى جانب التأهيل المعرفي وكذا المهاراتي للأفراد.

3-2. نموذج مستويات الأداء الثلاثة : "three levels of performance" : Geary Rummler

ركز أكثر هذا الباحث توجهه نحو تحسين أداء المؤسسة ، فقد ذهب إلى أن الأداء الفردي يختلف عن الأداء التنظيمي (المؤسسة) ، مما يترتب عليه وضع استراتيجيات لكل منهما. وهذا ما دفع التركيز في تطوير الأداء التنظيمي إلى العمليات ، و مستوى العاملين المؤدين للأعمال. وحسب هذا الباحث فإنه يبدأ بالمستوى التنظيمي أولاً، لأنه هو الذي يحدد السياق لتصميم وتحسين الأداء على مستوى العمليات والأعمال ، وهو ما يتماشى مع التوجه الإستراتيجي للأداء والتحول نحو العمليات- التصرفات - والأفراد ، كما أن المستوى التنظيمي هو الذي يتم فيه وضع هيكلية العمليات وإدارتها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومن هنا وجب رصف وتنظيم الأهداف الإستراتيجية بأهداف تلك العمليات من خلال جملة من التصرفات و السلوكات للوصول إلى النتائج كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (17) : نشر وتنفيذ الإستراتيجية عن طريق التصرفات .



Source : Philippe LORINO. Op.cit. P 103.

يركز هذا النموذج على إيجاد بنية تحتية تنظيمية للأداء، بهدف التحسين من خلال وضع المرامي والإستراتيجية ، إنجاح العمليات ، وتحديد الموارد ، أي بصفة عامة في كيفية تنفيذ وتحويل الأهداف الإستراتيجية في شكل التصرفات و السلوكات ومن ثم تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ، وبذلك " تصبح خططها الإستراتيجية ذات طابع عملي ويمكن ترجمتها إلى مستهدفات قصيرة الأجل " ¹ وهذا ما سوف يؤدي للتركيز

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي. الجزء الأول. مرجع سابق ص 128 .

على المستقبل باستخدام مؤشرات غير مالية توجه الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عمليات المحاذاة والرصف، ومن بين الأدوات المستخدمة في هذه النماذج نجد جدول القيادة المتوازن أو ما يعرف أيضا بالبطاقة المتوازنة (OBSC . Tableau de bord équilibré ou organizational balanced scorecard) حيث " يتم من خلاله تحويل التوجه أو الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة إلى كافة المستويات العملية (حسب: Norton et Kaplan) وهي تركز على عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسة، الأهداف، مؤشرات الأداء، القيم الدارئة، العمليات التي من شأنها الوصول إلى تحسينات في الأداء " ¹ - كما تم إيضاها سابقا عند التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن-.

3. نماذج العمليات : تعكس نماذج العمليات كيفية تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري ومن أشهرها :

3-1. نموذج الأداء البشري وتحديد الحاجات التدريبية لـ : Peter Pipe و Robert . F. mager
يتم وفقا لهذا النموذج تحليل الأداء بطرح تساؤلات حول : الفارق بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب ، هل الفروقات مهمة ؟ هل هناك نقص في المهارة ، هل تم تقييم أداء الأفراد ، هل هناك طرق أبسط لأداء العمل ؟ ، هل لديهم القدرات الكفيلة بذلك ؟ مدى معاقبة الأفراد والضغوطات الممارسة عليه على الأداء ؟ المكافآت المقابلة لمستويات الأداء ، شعور الأفراد ومدى أهمية العمل بالنسبة للأفراد ، العقبات التي تواجه الأداء ... فالإجابة على مختلف هذه الأسئلة هي التي تبين أوجه القوة ونقاط الضعف بالنسبة للأداء البشري.

3-2. نموذج تحديد الحاجات التدريبية Allison Rosset

تعرف Allison تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها الدراسة المنهجية لمشكلة، أو ابتكار وجمع بيانات وآراء من مصادر مختلفة لاتخاذ قرارات فعالة، أو توصيات لما سيحدث ، وترى أن هناك ثلاثة مبررات ودوافع للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهي : مشاكل الأداء ، تبني أنظمة وتكنولوجيا جديدة ، وجود التدريب العادي الذي تعودت المنظمات عليه .بذلك فهي ترى حسب نموذجها وجوب مقارنة وتحليل الفجوة بين ما هو مطلوب من الأداء وما هو واقعي والبحث عن أسباب ذلك ، وتقديم الحلول المناسبة من خلال تحليل الأسباب والحواجز (العقبات) التي تقف دون تحقيق المستويات المطلوبة .

¹ Herbert . K .Rampersad .op.cit .p.35 .

تعددت مداخل إدارة الأداء، بتعدد الاتجاهات الفكرية التي حاولت من خلالها تحسينه، ويمكن استعراضها في المقاربات الآتية:¹

1- مقارنة التمكين الإداري: (administrative Empowerment)

يمكن إرجاع جذور هذه المقاربة إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد زاد الاهتمام بهذا المدخل أكثر منذ الثمانينات من القرن الماضي، والتي مفادها منح الأفراد والمرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية الحرية في ممارسة المهام وتحقيق الرقابة الذاتية على الأنشطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وقد اعتبر التمكين كفلسفة إدارية تمكن في إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد.

من خلال مراجعة أدبيات التمكين، نجد اتجاهين للتمكين في بيئة العمل وهما:

- الاتجاه الاتصالي: العملية التبادلية من الأعلى إلى الأسفل؛
- الاتجاه التحفيزي: يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تظهر في الكفاءة، الثقة، القدرة على التأثير، حرية الاختيار في كيفية أداء العمل، الشعور بمعنى العمل.

وتشير العديد من نتائج البحوث إلى أهمية مدخل التمكين في دعم الكفاءة، والفعالية والأداء عموماً في منظمات الأعمال. هذا ما سنحاول إبرازه في هذا البحث من خلال واحدة من متغيرتي تأهيل الموارد البشرية الممثلة في التمكين الإداري والتي تتضمن ستة أبعاد أساسية له وهي: تفويض السلطة والمشاركة في القرار، الاتصال، التحفيز، الثقة، فرق العمل، والتدريب. إلى جانب المتغيرة الثانية وهي إدارة المعرفة، ومدى تأثير هاتين المتغيرتين المستقلتين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

2- مدخل إعادة الهندسة: (reengineering)

يركز هذا المدخل على التغيير الجذري في عمليات المنظمة، من أجل تحسين الأداء، ويعود ظهور مقاربة إعادة الهندسة إلى Hammer and Champy، والتي تعني البدء من جديد أي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة، ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

هناك من ينظر إلى إعادة الهندسة أنها "تغيير جذري في طريقة تنظيم المؤسسة، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديداً فإنه يشمل تغيير العمليات، وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي. الجزء الأول. مرجع سابق. ص: (120 - 125)

التعويضات والمكافآت " ¹ بينما يرى آخرون أن إعادة الهندسة للمؤسسة هي أننا نفترض " البدء من الصفر " أي reengineering ما يقابل بالفرنسية : " reconfiguration majeure " أي "إعادة التصور الجذري والكامل" ولا يكون ذلك إلا بتغيير ومساس في الهياكل القاعدية وتتمثل في "إعادة تصور الإجراءات المعتمدة في المدى البعيد، والوصول إلى تصورات جديدة للعمل لإنشاء وخلق منتج أو خدمة المؤسسة وإشباع عملائها " ² .

بغض النظر عن صعوبات تطبيق إعادة الهندسة في المنظمات، فإن الرغبة في تحسين الأداء، تجعل جميع أساليب التغيير ومنها إعادة الهندسة لخدمة تطوير الأداء.

مقارنة الهندسة القيمة : يقوم هذا الأسلوب في تطوير الأداء على فكرة الجمع بين تحقيق مستويات الأداء المستهدفة ، سواء كانت من خلال إقامة مشاريع أو تقديم السلع والخدمات، وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المستهلكون والمنتجون. وتجدد الإشارة هنا أن تحسين الأداء يتعلق أساسا بالثنائية: القيمة والتكلفة كما أشار إليه Philippe lorino أي أن تعظيم القيمة لا يعني به بالضرورة تدنية التكاليف بقدر ما تعني به تعظيم المزايا لخلق قيمة مضافة ، والقيمة هنا هي عبارة عن مدى الاستجابة لحاجات العملاء أو جماعة من خلال طرح قيمة الأداءات المقدمة (valeur des prestations) المعروفة في السوق من مجموع التكاليف المتعلقة بالموارد المستهلكة لتقديم الخدمات (الأداءات) للعملاء، ويمكن اعتبارها أيضا على أنها "ما يمكن للعملاء الحاليين دفعه لشراء منتج ما " ³ . أي استعدادهم لذلك وفقا لإشباع تصوراتهم و انتظار اهتم كما تم الإشارة إليه سابقا فالقيمة و التكلفة مفهومان متكاملان لإعطاء أولويات لتعظيم القيمة المحققة للعملاء ،دون إهمال للكيفية التي من خلالها إنتاجها أي مراعاة التكلفة و التأثير بذلك على المرد ودية ⁴ .

3- مقارنة إدارة الجودة الشاملة: (TQM)*

تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المنظمة على شكل برنامج شامل ،تتكامل عناصره الأساسية من إدارة عليا ، أفراد ، عملاء ، مسؤولية اجتماعية ، تحسين مستمر مع بعضها البعض للوصول إلى التميز والتفوق الدائم ،ويقوم مدخل إدارة الجودة الشاملة على فلسفة التحسين المستمر ،والتميز لإنتاج مطور للسلع والخدمات ،وهي تركز على ما يمكن تقديمه للعميل والعمل على إرضاء وإشباع حاجات وتوقعات العملاء، والحفاظ عليهم .

¹ جوزيف كيلادا Joseph .N.Kelada : تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة - تعريب : سرور علي إبراهيم . دار المريخ للنشر والتوزيع - الرياض - السعودية 2004 ص 131 .

² Michel MARISSAL: Reengineering des processus. Les éditions : Dunod. Paris. 2000. P 17.

³ Philippe LORINO .Op.cit .Pp (19-20) .

⁴ Françoise GIRARD .Op.cit. P 68

* TQM : Total Quality Management

تعرف إدارة الجودة الشاملة " كمنهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون " ¹ حيث أن هذا المنهج اعتبر المبادئ الآتية : ²

- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج (كافة العمليات) ؛
 - مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة ؛
 - توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء ؛
 - مشاركة الأطراف الخارجيين أيضا في الجودة الشاملة (أصحاب المصالح).
- يتجلى التركيز على العملاء أكثر في بطاقة الأداء المتوازنة ، من منظور محور العملاء بهدف كسب العملاء ، و المحافظة عليهم ، و القدرة على إشباع حاجاتهم و رغباتهم ، و زيادة ولائهم.

4- مقارنة المقارنة المرجعية : "Benchmarking"

تستند المقارنة المرجعية على مقارنة المنظمة بمنظمات أخرى في ميادين معينة ، من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميادين مجال المقارنة، عن طريق تحسين وتطوير الأداء وأساليب خدمة العملاء . وهناك من يعتبرها بأنها "أسلوب للمقارنة بين المؤسسات " ³ وتكون هذه المقارنة على مستوى الأسواق أو الإستراتيجية أو لنشاط المؤسسة، ومن خلالها يتم إعداد تقارير للمقارنة والتي تسمح بالوقوف على مستوى أداء المؤسسة مقارنة بالآخرين والحكم عليه .

في اللغة الإنجليزية فإن مصطلح " Benchmark " نعني به مرجع أو نقطة مرجعية (Repère ou point de référence)، وهي تعرف " بأنها إجراء إداري مستمر يساعد المنظمات في تقييم منافسيها و المنظمة ذاتها، واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في صياغة خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل ،والهدف منها هو تصميم المنظمة على أن تصبح أفضل من الأفضل .لأن المقارنة المرجعية تظهر مدى اليقظة الإستراتيجية والتنافسية والبحث عن المعلومات حول توقع أكبر منافسيها، وكذا معلومات حول الأسواق ، والمقارنة المرجعية تعد أهم المدخل الإدارية المعاصرة التي تتعلق بمجال التحسين المستمر ،إلى جانب الجودة الشاملة ،فهي العملية المنظمة للبحث عن أفضل التطبيقات والأفكار المبتكرة والإجراءات العملية الفعالة التي تؤدي إلى أعلى مستوى للأداء ، كما أنها أسلوب عمل في مجال الأعمال يهدف إلى التحفيز على تحسين العمل ،من خلال وضع تصميمات لأفضل الممارسات في إطار مقارنة بين منظمات الأعمال وذلك من خلال معايير للأداء تساعد على معرفة العوامل

¹ عمرو وصفي عقيلي : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر .عمان. الأردن.2000. ص 32 .

² سرور علي إبراهيم سرور . مرجع سابق. ص. 43 .

³ David Autissier et al. Op.cit. P 250.

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

التي مكنت المنظمات من تحقيق أفضل أداء " ¹ ، وتسمح المقارنة المرجعية " بتحديد الفجوات في الأداء واختيار العمليات للتحسين ، كما أنها تزود المنظمة بإمكانية تحقيق توقعات العملاء ، وتزود كذلك خطط المنظمة بالأهداف والأعمال المطلوبة لتحسين كل المستويات التنظيمية ، وتوجه تحسين الأداء نحو مشاركة الفرد والجماعة ، كما تمكن العاملين في المنظمة من رؤية الفرق بين ما يفعلون وما هي الطريقة الجديدة للعمل " ² . وبالنظر إلى الهدف من عملية المقارنة المرجعية يمكن تقسيمها إلى هذه الأنواع : ³

- **المقارنة المرجعية الإستراتيجية** : وتركز على الجوانب الإستراتيجية فهي تتعلق بالرؤية الإستراتيجية ، وتشمل تحليل واختيار المنتج أو الخدمة وتحليل عملائها ومستويات البحث والتطوير فيها ؛

- **المقارنة المرجعية للأداء** : مقارنة مستويات الأداء المطلقة والاقتصادية والعملية وترتيب المنظمات بالنسبة لها ؛

- **المقارنة للعمليات** : أي مقارنة الممارسات التنظيمية وأساليب الأداء ، أو تنظيم العمليات ، وبذلك فالمقارنة المرجعية لا تحسن الأداء بل تستخدم كوسيلة لمنع الحواجز والتعقيدات ، لأنها تركز على مراقبة المنظمات الأخرى وتحديد الفجوات في الأداء ومن ثمة تطوير الإستراتيجيات الملائمة لتعديل الفجوة في الأداء وإن المنظمات التي تعتمد على المقارنة المرجعية تستهدف تحقيق غرضين وهما :

- معرفة المستوى التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المتميزة في السوق ؛

- التعلم واقتباس أفكار ناجحة من تلك المنظمات .

من بين المقاييس والمؤشرات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى معرفة مستواها التنافسي نذكر ⁴ :

متوسط سعر المنتج ، معدل سرعة تسليم المنتج ، تنوع خطوط الإنتاج ، الخيارات المتاحة للمستهلك ، مكونات المنتج ، إرضاء العميل ، جودة المنتج ، الحصة السوقية ...

من خلال ما سبق عرضه من نماذج و مقاربات لتحسين أداء المؤسسة ، وللوقوف على بعض منها ، بما يتماشى مع الممارسات المتعلقة أكثر بإدارة الموارد البشرية والتي تم اعتمادها في هذا البحث ، سنتطرق في المباحث الموالية إلى مدخلين هامين وهما : التمكين الإداري وإدارة المعرفة ، والإشارة إلى مختلف الممارسات المتعلقة بهما .

¹ فاطمة علي محمد الرابعة . مرجع سابق . ص (146 - 147) .

² باكيناز عوت بركة . المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر . رسالة دكتوراه في الإدارة العامة . جامعة القاهرة . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . مصر . 2006 . ص 25 .

³ فاطمة علي محمد الرابعة . مرجع سابق . ص 149 .

⁴ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي . الجزء الأول . مرجع سابق . ص 125 .

المبحث الثاني: التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية – تأطير نظري-

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة بالنسبة للأديبات التسييرية، و التي تزامنت و تمخضت بتطور الفكر التسييري، خاصة منذ الثمانينات من القرن الماضي (حسب Kanter) و لاقى هذا المفهوم رواجا في فترة التسعينات¹، بتغيير نظرة المنظمات إلى الأفراد من نظرة تقليدية باعتبار أن الاستثمار في الأفراد يعد بمثابة تكاليف تتحملها المنظمات، إلى اعتبار الأفراد كمورد أساسي من موارد المؤسسة، و التي تسعى إلى تطويرها و الاستثمار فيها، ويمكن أن ننظر إلى التمكين الإداري كفلسفة تسييرية تحتاج إلى تضافر جميع المستويات التنظيمية، و دعم كبير من الإدارة العليا لأنه يتطلب التعلم و الالتزام من خلال العديد من الممارسات التي تكفل هذه الثقافة التسييرية تماشيا مع التحول الكبير في المفاهيم التسييرية.

لهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التمكين الإداري كمدخل من مداخل و مقاربات تحسين الأداء، بهدف تحديد العلاقة بينهما ومدى مساهمته في تحسين الأداء، و قد تناولنا فيه ماهية التمكين الإداري، أهميته و معوقاته و سبل تعزيزه و تربيته، بالإضافة إلى أهم الأبعاد التي تناولها الباحثون في هذا الموضوع.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري.

من أجل الإحاطة بمفهوم التمكين الإداري، سيتم الإشارة إليه من خلال ما وردت لفظة التمكين في القرآن الكريم، و أهم المعاني المستفاد منها، بالإضافة إلى تعريفه لغويا ثم اصطلاحا.

1. لفظة التمكين في القرآن الكريم

قد وردت لفظة التمكين في القرآن الكريم في العديد من المواضع كقوله تعالى في سورة الأنعام: "ألم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم و أرسلنا السماء عليهم مدرارا" الآية (66) إشارة إلى القوة و السلطان و سعة الرزق و النفوذ. أيضا في سورة يوسف لقوله تعالى: "و كذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء" الآية (56)، أي ثبتناه و قوينا مركزه، كما تجدر الإشارة إلى أن ورود لفظة التمكين في القرآن الكريم تقترن أكثر بالتمكين الرباني.

2. التمكين لغة و اصطلاحا:

✓ التمكين لغة: هو من الفعل الثلاثي مكن، و تعني الاستطاعة على فعل الشيء.

¹ محمد مفضي الكساسبة و عبير حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله: تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 05، العدد 01، 2009. الجامعة الأردنية. الاردن. ص ص: (19-45).

✓ والمكنة : هي التمكّن، تقول العرب إن بني فلان لذو مكنة من السلطان أي التمكّن و مكنته من شيء و أمكنته منه فتمكّن و استمكن أي ظفر و استطاع¹، و تعني الاستطاعة على الشيء. و مكن فلانا عند الناس: المكنة أي عظم عندهم فهو مكين و مكن الأمر فلاننا أي يسهل عليه و ييسر له و قدر عليه و تمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به²، أما المكنة: فتعني القدرة و الاستطاعة أي استمكن الرجل من الشيء و قدر عليه³. و بذلك يتضح لنا أن الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكن تمكيننا من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة. بمعنى أمكن فلانا أي سهل له أو يسر له فعله وأدائه.⁽⁴⁾

و هو يقابل اللفظة باللغة الإنجليزية "EMPOWERMENT" و الذي يعني منح الاستقلالية و الصلاحيات للفرد وامتلاكه للقدرة على التصرف⁵.

في حين يرى MRSICK WATKINS أن المنظمات المتعلمة تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، كما أشار Cartwright Roger " أن التمكين يتطلب التعلم و الالتزام"⁶ هذا ما يبين علاقة التأثير المتبادلة بين التمكين و التعلم، و لقد جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خاصة في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم و السيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين، و ما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة العمل، كتحويل دور المسيرين من الدور الرقابي إلى الدور المسهل، و خلق رؤية مشتركة، وضع القرارات التعاونية، و فرق العمل، و الهيكل المسطح (بدلا من الهياكل الهرمية).

فتعددت تعاريف التمكين حسب وجهات نظر المؤلفين هذا المجال و مدى تركيزهم على جوانب و أبعاد معينة للتمكين، فعرفه ANDERSON GEROY أنه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية و المهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات و كذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة"⁷، و بذلك يكون التمكين الإداري الأساس السليم الذي يمكن الفرد من ممارسة السلطة الكاملة، و تحمل المسؤوليات الوظيفية، و الابتعاد عن المواصفات الوظيفية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي الهرمي، فتحقيق التميز في الأداء

¹ ابن منظور، لسان العرب. دار المعارف، القاهرة، المجلد السادس. ص 4250.

² مجمع اللغة العربية. المعجم الوسيط. 46. مكتبة الشروق الدولية. 2004. ص ص (881- 882)

³ محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي. مختار الصحاح، مكتبة لبنان بيروت، 1989. ص 554.

⁴ إحسان دهش جلاب، والحسيني كمال كاظم طاهر. إدارة التمكين والاندماج. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. 2012. ص 15.

⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Empowerment>. Date de visite:15/09/2011.

⁶ غسان عيسى العمري . التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات . ورقة عمل مقدمة في المنتدى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة . 26-27 ماي 2008 . جامعة سكيكدة. ص ص (7-37)

⁷ محمد مفضي الكساسبة و آخرون. مرجع سابق. ص ص (19-45).

يفرض على أفرادها الابتعاد عن كل ما هو نمطي و روتيني في الأداء و السلوك لدى معظم المنظمات و تبنيها لنظم حيوية و مرنة.

كما عرفه JONES GARETH بأنه " العملية التي يتم بموجبها منح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة ، و أن يكونوا مسئولين عن نتائجها " ¹ ، ويتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد و الرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن انجاز مهامهم ، و في نفس الوقت يمكنهم القادة في المستوى الإداري من إتمام هذه المهام على المستوى الجزئي، و عرفه POTTER FIELD بأنه " تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكة الاجتهاد، و إصدار الأحكام، و التقدير، و حرية التصرف خلال ممارسة مهامهم، و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم " ²، فمن خلال هذين التعريفين نجد أن كلا الكاتبين ركزا على منح الصلاحيات و الاستقلالية لزيادة دافعية الأفراد نحو العمل و من الباحثين من ركز على المستويات الإدارية الدنيا فعرف التمكين بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا ، لكن على الرغم من التركيز على المستويات الدنيا، فإن فلسفة التمكين تخص و تمس جميع المستويات التنظيمية.

فالتمكن يحرر الفرد من البيروقراطية ليعطيه الحرية في التصرف ، و تحمل المسؤولية و تتفق العديد من التعاريف من حيث المضمون ،على أن التمكين هو منح العاملين السلطة و المهارات و الحرية للقيام بوظائفهم، و المشاركة في اتخاذ القرار. كما أشار " COOK . HUNSAKER على أنه هئية الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم و قدراتهم في العمل ، مما يقوي روح المبادرة و الإصرار على أداء مهام ذات معنى، أما MOORHED.GRIFFIN فيعتبر تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، و اتخاذ القرارات التي تتعلق بانجاز و حل المشاكل التي تعيق الأهداف " ³ .

من بين أهم تعريفات التمكين، ما جاء به BOWEN and LAWLER حيث يعرفانه على أنه " إطلاق حرية الموظف (العامل) و هذه حالة ذهنية و سياق إدراكي (معرفي) لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد، فالتمكن حالة داخلية ذهنية تحتاج إلى تبني ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة . بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها " ⁴ ،

¹ غسان عيسى العمري. مرجع سابق . ص ص (7-37)

² علي الضالعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية. مجلة: دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية المجلد 37. العدد 01. 2010. الجامعة الأردنية. الأردن. ص ص(64-92).

³ أحمد علي صالح و محمد ديب المبيضين: مستوى ممارسة التمكين في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية. العدد 09. جامعة بركة. 2011. ص ص(68-106).

⁴ يحيى سليم ملحم . التمكين كمفهوم إداري معاصر. الطبعة 2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2009 . مصر . ص 60.

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

فالعامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية ،يتميز بالخصائص الآتية التي نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين ،و التي تتمثل في: ¹

✓ الشعور بالسيطرة و التحكم في أدائه للعمل بشكل كبير، الوعي و الإحساس (Conscience) بإطار العمل الكامل.

✓ المساءلة و المسؤولية عن نتائج الأعمال.

✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو المؤسسة.

✓ إعطاء الفرد الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة و حرية التصرف ، و هذا ما يمكن من الاعتراف بجهود الأفراد و قدراتهم.

كما عرف Robbins التمكين الإداري بأنه " الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية " و اعتبره Goetsch and Stanley " بأنه القرار الذي يزود الأفراد بالسلطة و المعرفة و المصادر لتحقيق الأهداف" ² . من خلال استعراض مختلف هذه التعاريف يمكن أن نحدد أهم الدعائم التي يركز عليها التمكين الإداري و الممثلة في: تفويض السلطة و الصلاحيات ،مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و تحديد الأهداف ، منح الاستقلالية و حرية التصرف في إطار المهام المسندة للأفراد مع تحمل المسؤولية ، تشجيع الرقابة الذاتية و العمل الجماعي من خلال الاعتماد على فرق العمل، التدريب، الاتصالات الفعالة ، الثقة ،الاتصال ، القيادة، و من هذا المنطلق فإن تمكين العاملين يعني منح الفرد الفرصة لتحقيق الحرية في مجال عمله، و زيادة صلاحياته و النظر إليه كثقافة يجب غرسها و تبنيها في المنظمة كما هو موضح في الجدول الموالي .

الجدول رقم (6) : التمكين في المنظمة

الأفراد مدفوعين لتحمل المسؤولية = استعداد و رغبة الأفراد				
تمكين المنظمة	=	السلطة	+ القدرة	+ موارد
		* تفويض السلطة	* فنية	* أدوات
		* دعم الإدارة	* إدارية	* نظم
		* المشاركة	* قيادية	* تمويل
		* اتصال...		

source : US Army .corp. of engineers : Learning Organization Empowerment. 2008.P 01.

نقلا عن : غسان عيسى العمري. مرجع سابق.ص17

¹ نفس المرجع السابق ص 7

² علي الضلاعين : مرجع سابق . صص (64 - 92).

3. اتجاهات التمكين الإداري:

من خلال تتبع أدبيات التمكين الإداري، نجد أنه يتعلق بأربعة اتجاهات أساسية وهي:

✓ **الاتجاه النفسي:** فينظر للتمكين على أنه الطريقة التي يتم بواسطتها زيادة الدوافع الداخلية للأفراد نحو العمل، وإحساسهم بدورهم ويزودهم بالرضا والإحساس بالتوازن الشخصي والمهني ، لذا ينظر Meredith بأنه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات و سلطات أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي .

✓ **الاتجاه السلوكي:** الممارسات التي يقوم بها الأفراد نتيجة منح الصلاحيات و الاستقلالية من العمل، و ما ينعكس ذلك على الإنجاز و يتضمن مفهوم لمعنى العمل.

✓ **الاتجاه المهاري (تطبيقي):** من خلال إكساب الأفراد مهارات للعمل و القدرة على تحديد الأفراد المتميزين و ذوي المهارة و تعزيز قدراتهم لمختلف الأعمال.

✓ **الاتجاه المعرفي:** لإبراز قدراتهم و معارفهم لا سيما منها الضمنية أو الباطنية و جعلهم أكثر وعياً بمعارفهم و حسن استخدامها و تحملها مزيداً من المسؤولية للثقة الناجمة عن مدى قدراتهم المعرفية و المهارية. و على الرغم من اختلاف بعض آراء الباحثين حول التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية و حرية أكبر، من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة .

و هناك من حصر التمكين الإداري في اتجاهين أساسيين و هما ¹:

✓ **البعد المهاري:** و يتعلق بإكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب ، و خاصة مهارات التوافق ، و حل النزاعات ، و القيادة ، و بناء الثقة .

✓ **البعد الإداري:** و يقصد به إعطاء العاملين حرية التصرف، و صلاحية اتخاذ القرار كأعضاء في المنظمة في ما يتعلق بأعمالها.

بينما أشار Maxwell أن التمكين الإداري يشمل أربعة اتجاهات وأبعاد رئيسية وهي ² :

حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، قيمة العمل، الفاعلية. و على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد الأبعاد المرتبطة بالتمكين الإداري إلا أنها تتفق كلها مع الأبعاد النفسية ، السلوكية ، المهارية ، و المعرفية .

¹ أمن عودة المعاني و عبد الحكيم عقلة أحو ارشيدة : التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية . دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 05. العدد:02. 2009. الجامعة الأردنية. الأردن. ص ص (234-259).

² أحمد علي صالح و محمد ديب المبيضين . مرجع سابق . ص 80.

4. مبادئ التمكين الإداري

يرى Stirr بأن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولية لكلمة "empower" بحيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ و هذه المبادئ هي كالآتي¹ :

✓ 1- E-Education تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأنه يؤدي ذلك إلى زيادة فعالية العاملين فيها ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها .

✓ 2- M-Motivation التحفيز والدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، و لبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية ، و بناء فرق العمل المختلفة، و الاعتماد على سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

✓ 3- P-Purpose -وضوح الأهداف: يجب أن يكون لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح، و التصور التام لفلسفة المنظمة و أهدافها ، من أجل توجيه الإمكانيات الإبداعية للأفراد.

✓ 4- O-Ownership -الملكية: و يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد و امتيازات العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم و شعورهم الايجابي اتجاه المنظمات. و حيث اقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة كلمات تبدأ بحرف (A) و تسمى (3A) و هي : السلطة +المسائلة = الانجاز

$$\text{Authority} + \text{Accountability} = \text{Achievement}$$

و لقبول الانجاز فانه على الإدارة و العاملين فيها ،قبول المسؤولية عن أفعالهم و قراراتهم .

✓ 5- W- Willingness to change -الرغبة في التغيير: يجب أن يكون لدى الإدارة العليا و الوسطى الرغبة في التغيير، لنجاح جهود التمكين، و البحث عن طرق عمل جديدة و ناجحة أصبح بمثابة الحقيقة اليومية التي تبحث عنها .

✓ 6- E-Ego Elimination -نكرات الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء فيه. (بحيث يظهر إفشال برامج التمكين إلى كون حب المدير لذته (حب السيطرة و التسلط) و إتباعه النمط الإداري التقليدي القائم على هرمية السلطة و على الأوامر و الرسمية)

¹ محمد الحراشة و صلاح الدين الهيني: أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33 . العدد 2 . الجامعة الأردنية. صص(240-266).

✓7 -R-Respect- الاحترام: إن جوهر التمكين يرتكز على مدى مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه ، و لا يمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة من دون أن تعتمد على احترام العاملين على اعتبارهم أصول فاعلة ترقى إلى مستوى الاستثمار فيها ، و عدم التمييز بينهم .
من خلال الأبعاد و المبادئ السابقة، تتجلى أكثر مكانة و أهمية التمكين الإداري و فوائده و هو ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي .

المطلب الثاني: أهمية التمكين و معوقاته.

تتبين مدى أهمية التمكين الإداري من خلال العديد من وجهات نظر الباحثين، كما سنوضح أهم معوقاته و السبل التي من شأنها أن تعززه أكثر.

1. فوائد التمكين و أهميته :

إن تبني فلسفة التمكين الإداري و انتهاجها من قبل المنظمات يحقق العديد من المزايا و تتجلى أهميته على مستوى الفرد و المنظمة من خلال النقاط الآتية¹ :

✓ على مستوى المنظمة : يساهم التمكين الإداري في تحسين جودة المنتج ، أو الخدمة المقدمة ، و تقليص التكاليف ، و زيادة القدرة التنافسية ، و خفض نسبة دوران العمل ، و زيادة فعالية الاتصال في المنظمة .
✓ على مستوى الفرد : من خلال إشباع حاجاته ، تحسين قدرته على مقاومة ضغوط العمل ، زيادة ثقته بنفسه ن تشجيعه على الإبداع و المبادرة ، الالتزام بروح الفريق ، رفع دافعيته الذاتية ، تنمية شعوره بالمسؤولية ، و تعزيز ولائه التنظيمي .

ويمكن إبراز أهمية التمكين من خلال التفصيل أكثر في الجوانب السابقة من خلال دراسة Appellume وزملائه والتي خلصت إلى التأكيد على أن العديد من المنظمات قد تبنت فلسفة التمكين الإداري، وحاولت غرسها و نشرها أكثر، في ظل الفوائد التي تجنيها المنظمة على مستوى المنظمة، ولأفراد و العملاء.
"فالتمكين وفقاً لأهميته على مستوى الفرد هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية، والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة و خبرة و معرفة و دافع داخلي"² .

كما تتأتى أهمية التمكين من خلال كونه ضرورة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة ،فهو "يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع"³ ، إذ أنه يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه

¹ نفس المرجع السابق . ص ص (241-242)

² عبد السلام مسعود هندر. أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات . مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية) المجلد الحادي عشر العدد الأول. 2012. جامعة الزيتونة . ص ص (46-66)

³ زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري للنشر و التوزيع . عمان . الأردن. 2008. ص29.

المستقبل أكثر منافسة، وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه "يجعل المنظمات غاية في التأقلم والتكيف والقدرة على التعلم بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن المتنوعة والعمل على المحافظة على حصتها السوقية"¹ والسعي إلى خلق حصص سوقية جديدة فضلا عن تهديدات تتمثل بعواقب المنافسة وأثرها، حيث أن الذين يستطيعون البقاء ضمن ظروف المنافسة المعاصرة هم المبتكرون والمبدعون وهم الذين لا يعملون على إيجاد تصاميم جديدة للسلع والخدمات المقدمة فحسب، ولكنهم القادرون على إيجاد طرق جديدة لخدمة زبائنهم، فمن الواضح أن المنظمة إذا قدمت للعامل كل ما يمكنها أن تقدمه من معلومات و المهارات و تدريب و حوافز من أجل رفع مستوى العامل، فانه من الطبيعي في المقابل أن يكون له مردود و نتائج ايجابية للمنظمة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مثل الربح و التوسع و السمعة الجيدة و غيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة، و هناك العديد من الأدبيات التي وضحت العلاقة بين الفرد الممكن من ناحية و نوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للزبائن من ناحية أخرى، و كما أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات و ممارسات لدى العاملين في المنطقة نحو تحقيق غايات المنظمة و خاصة الربحية منها.

و انطلاقا مما سبق تبين لدينا أن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات و تتمثل فيما يلي:

- ✓ يوفر التمكين إدراكا أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين.
- ✓ يساهم التمكين في تقليص التكاليف من خلال التخلي عن الطبقة.
- ✓ تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما و نوعا، و ذلك لأنه يتم تقليل الأخطاء الناجمة عن العمل بحيث يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتهم و أفضل إبداعاتهم.
- ✓ منح فرصة أكبر للإدارات العليا بالاهتمام بالأمر و القضايا الإستراتيجية الطويلة الأمد و عدم الانشغال بالأمر الروتينية اليومية.
- ✓ زيادة ولاء العاملين للمنظمة، بحيث أن العامل عندما يشعر بحرية التصرف و التمكين يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية بين العاملين و الإدارة، و هذا بدوره يساهم في ارتباط العاملين بالعمل و انخراطهم فيه.
- ✓ زيادة فرص الإبداع و الابتكار نتيجة لحرية التصرف و تشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير المبتكر و تقديم الأفكار.

لقد أشار العديد من الباحثين الذين أظهروا أن هنالك علاقة طردية بين التمكين الإداري و مدى شعور الزبائن بالرضا، كما أشار Blanchard et al أن " التمكين يساهم في تعزيز سرعة الاستجابة للزبون ، و تحقيق الجودة ، كما يعزز الرضا و الولاء و الالتزام " ¹ .

وهو ما يتماشى مع تعريف Kappelman للتمكين الإداري و تأكيده لأهميته بالنسبة للعملاء ، حيث عرفه على أنه " القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة و العمليات من اجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم و غايات للتنظيم " ² و يمكن التأكيد على أهمية التمكين عموما من خلال النقاط التالية ³:

ضمان فعالية المنظمة ، الانفتاح المباشر و الثقة بين العاملين و الزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن ، و آرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة ، و تحسين علاقة المنظمة مع الزبائن ، السرعة في إنجاز المهام و الإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية ، و تحسين دافعية و التزام الأفراد فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، كما يمكن المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين و المتميزين و مساهمتهم .

- تتجلى أهميته من خلال استخراج أقصى الطاقات و الإبداع.

- رفع الروح المعنوية للأفراد و تعزيز الولاء التنظيمي لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة و كذا زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار.

- تشجيع التعليم و التدريب و المحافظة على الخبرات.

كما أشارت "دراسة NEDD إلى أن التمكين يرفع معنويات العاملين و يوجد لهم شعور بالإقبال على العمل ، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب و الدوران الوظيفي. في حين رأى ERSTAD أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين، و استنهاض جهودهم و طاقاتهم الكامنة بهدف تطوير أداء المنظمة " ⁴

2. - معوقات التمكين الإداري:

هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تؤثر سلبا على تبني فلسفة التمكين و هناك من حددها في العوامل الآتية:

- عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، البيروقراطية، نمط القيادة و الإشراف.

¹ أميرة خضير كاظم العزبي. دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية دراسة استطلاعية تحليلية . مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية . المجلد: 16 . العدد 1 . 2014 . ص (67-83)

² عبد السلام مسعود هندر. مرجع سابق. ص 50.

³ محمد الحراشنة و صلاح الدين الهبيتي. مرجع سابق . ص 244 .

1 زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح . مرجع سابق . ص 94 .

- نظام العوائد و المكافآت: عند عدم تناسب المكافآت مع الجهود المبذول يؤدي على عدم الرضا و ماله من تأثيرات سلبية على الفرد و الجماعة و المؤسسة.
- عدم الثقة بين الأفراد أو بين المسؤولين و العاملين.
- كما أن من الباحثين من يرى أن أهم المعوقات التي يمكن أن تؤثر سلبا على التمكين الإداري ممثلة فيما يأتي¹ :
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- حرص المسؤولين و المديرين على مراكزهم و مناصبهم الوظيفية و تخوفهم من التأثير و على سلطتهم.
- ضعف مهارات العاملين و عجزهم عن تحمل المسؤولية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين و مستوى أدائهم.
- رتابة الهيكل التنظيمي و تعدد مستوياته الإدارية .

3. - الخصائص التي تدعم و تعزز التمكين الإداري للعاملين:

لمحاولة تفادي و التقليل من حدة هذه الأسباب أشار CONDRON إلى بعض الخصائص التي تدعم و تعزز التمكين الإداري للعاملين و هي:

وجود فرق العمل الموجهة ذاتيا، مشاركة المسؤولين لكافة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالأهداف، التركيز على التدريب و التعليم (مهارات العمل، مهارات اتخاذ القرار، إدارة الصراع...)، العمل على تطوير مهارات العمل باستمرار، إيجاد معايير لضمان تفعيل و تنفيذ آراء و أفكار أعضاء الفريق و الاستفادة منها، كما يعامل أعضاء الفريق بالأسلوب الإيجابي و يزودون بالمعلومات عن آرائهم المتميزة الأمر الذي رفع معنوياتهم، والعمل على تمكين العاملين تدريجيا كأعضاء في فريق واحد و يكونون مستعدين طواعية و ليسوا مدفوعين إلى ذلك. وقد حدد Robbins إجراءات معينة التي تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين و المحددة في الجوانب الأربعة الآتية²:

● **بعد الأثر:** و هو يتعلق بتطوير العمل و التقدم في الأداء، و يعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم و قناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي و المهني و صناعة هذا الفارق من جهة و من جهة أخرى تعنيته بإنجازه لمهامه.

¹ أئمن عودة المعان و عبد الحكيم عقلة أحو ارشيدة . مرجع سابق : ص 241

² محمد الحراشنة و صلاح الدين الهبيتي. مرجع سابق.ص.244.

● **بعد القدرة والمنافسة:** إذا تمكن الفرد من أداء مهامه و أنشطته بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، و وضع و كفاءة أداء المنظمة.

● **معنى العمل:** أي كفاءة الفرد في العمل، و مدى تعنيته، فإذا كان العامل ينظر إلى عمله على أنه مهم و ذو قيمة و كان مهتما بما يعمل فإن ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله و تزداد دافعية أكثر للعمل.

● **بعد الاختيار:** إن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا أمكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز العمل و اختيارها، و كانت لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

المطلب الثالث : أبعاد ودعائم التمكين الإداري.

تعددت أبعاد التمكين الإداري ، وهناك من سماها بعناصر أو مرتكرات أو دعائم التمكين، و من بين أهم الأبعاد المشتركة للتمكين و التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة، الأبعاد الستة الآتية:

❖ **تفويض السلطة:** تعني بها التخلي عن جزء من الصلاحيات و المهام إلى المرؤوسين و العمال، فيفوض الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض المهام التي يشغلها ، و يكون للمفوض إليه اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس. و يرى LAWLER أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة ، كي يتاح للعاملين حرية التصرف و اتخاذ القرارات المناسبة و تحقيق المشاركة الفعلية.

❖ **الاتصال الفعال:** يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة ، بحيث يتكفل بنقل و تبادل المعلومات بين مختلف الأفراد، ليتمكن من خلالها المسيرون من فهم السلوك الإنساني و من ثمة إمكانية توجيهه. كما يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية لاتخاذ القرار¹ ، و الاتصال الفعال هو في اتجاهين، مما يتيح للعاملين و المرؤوسين إبداء الرأي و تبادل الأفكار و الوصول إلى حلول مشتركة، فتدفق المعلومات في الاتجاهين يسمح بالحصول على المعلومات المرتدة ، و يدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد و العمل مع بعضهم البعض بفعالية.

❖ **التحفيز:** إثارة سلوك الأفراد و توجيهه نحو تحقيق الأهداف ببذل أقصى ما لديه من مجهودات و قدرات من خلال التحفيز و إثارة دوافع الأفراد نحو زيادة أدائهم عن طريق الحوافز المناسبة التي تتماشى مع انتظاراتهم و تعزيز العلاقة بين التنظيم و العاملين و هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية كلها يجب أن تشترك في نقطة جوهرية و هي القدرة على إثارة دافعية الفرد نحو العمل و تعزيز ولاءه و شعوره بالرضا الوظيفي خاصة إذا ما تتماشى أهدافهم مع أهداف المؤسسة ، لذلك تعددت النظريات التحفيزية التي درست هذا الموضوع و اتفقت في مضمونها في كيفية زيادة دافعية الفرد نحو العمل و الرفع من معنوياته و الإحساس بالرضا و

¹ B.Turgeon.La pratique du management .ed:magrew huil; P 14.

هنا يبرز التمكين من خلال البحث عن الطرق الجديدة لتشجيع الطاقات الكامنة للعاملين و تحفيزهم على الابتكار و تعدد عدالة السياسات التنظيمية و كذا و نظام الحوافز إحدى معوقات تحقيق التمكين الإداري ، و من الباحثين من صاغ معادلة للتمكين كـ : BOWEN AND LAWLER و أخذوا بعض الأبعاد السابقة و التي اعتبرها عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة من خلال العلاقة¹ :

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{الكفاءات}$$

حسب هذين الكاتبين إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساويا للصفر، فإن نتيجة التمكين الكلية ستكون كذلك، فالممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة و المعرفة و المعلومات (الاتصال) و المكافآت (التحفيز) يمنح الموظفين حالة ذهنية خاصة و هي حالة التمكين. و التمكين المنبثق من الإمكانيات و القدرات و القابليات و ما تفرزه هذه الحالة من نتائج تتعلق برضا الموظف و شعوره بالأهمية ، و بالاستقلالية و بالمسؤولية ، و بالانتماء لتحقيق أفضل النتائج من حيث الإنتاجية و الربحية و سمعة المؤسسة.

كما يمكن الإشارة هنا إلى المعادلة التي جاء بها الأمريكي المختص في علم النفس Vroom² و التي مفادها أن :

$$\text{الأداء} = \text{دالة (المهارات } \times \text{ التحفيز) .}$$

❖ المشاركة في اتخاذ القرار: يعد التمكين من الممارسات الحديثة التي تعين العاملين في عملية صنع القرار، ففي هذا الإطار عرف التمكين على أنه تصرف يمنح للأفراد فرصة لصنع القرار من خلال توسيع مدى الحرية في اتخاذ القرار، فمشاركتهم تزيد من تحملهم للمسؤولية أكثر، و كذا ترفع من معنوياتهم و دافعيتهم لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة، فالتمكين هو وسيلة تمكن العاملين من اتخاذ القرارات من خلال مشاركة العاملين في هذه العملية و تحمل مسؤوليات و سلطات أكثر.

❖ التدريب: إن المستويات العليا من التدريب و التعليم و التأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في الضوء توفيرها للمهارات و القابليات الفردية و هذا ما يزيد من ثقة الأفراد بقدراتهم ، فتهدف العملية التدريبية المستمرة إلى تزويد العمال بالمعلومات و المعارف و تحسينها و تحسين مهاراتهم في أداء العمل فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط بكافة سبل التعلم من خلال التدريب و التعلم الجماعي و إدارة المعرفة من خلال جعل الأفراد أكثر وعيا لمعارفهم و محاولة إخراج معارفهم الباطنية و تحويلها بين الأفراد و نشرها في المنظمة.

¹ يحيى سليم ملحم. مرجع سابق، ص 37.

² Charles-Henri BESSEYRE . op.cit. . p 82

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

ينظر إلى التدريب و التطوير أن تكون الموارد البشرية الحالية أكثر مرونة و أكثر تأقلمًا، و يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي: ¹

تنمية المعارف، تنمية مهارات العاملين و قدراتهم ، تنمية السلوك و الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، و من بين الأساليب التدريبيّة، التدريب الموجه بالأداء و الذي يؤدي إلى تنمية مهارات العاملين و معارفهم و اتجاهاتهم حسب متطلبات العمل و تحقيق أداء العمل بكفاءة، كما يساهم في تحسين إنتاجيتهم، و تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة لمهامهم بمعايير الأداء.

✓ الثقة: تعد الثقة عاملاً أساسياً و جوهرياً في التمكين الإداري فبناء الثقة في المنظمة يعتمد بصورة كبيرة على مدى تمكين أفرادها لأنها تولد السلوك التعاوني بينهم كما أنها تخلق شبكة العلاقات الإيجابية بين أفرادها و تقلل من الصراع السليبي بينهم إضافة إلى خلق أجواء تفاعلية مع الأزمات التي تواجه المنظمة، كما تعد الثقة أهم العوامل التي تعزز تماسك البناء الداخلي للمنظمة و ترابط العلاقات بينهم و شيوعها يساعد العاملين على الإبداع، و تحسين استعدادات و قابليات الأفراد.

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الثقة و علاقته بالتمكين و جودة الإدارة و تميزها ، فهناك من يشير إلى أنه الثقة هي التي تقود إلى الأداء المتميز و تتعلق أساساً بجودة مواردها البشرية. أما اتجاه آخر فهو قائم على أن الأداء المتميز يقود إلى الثقة، أي الممارسات التفسيرية الجيدة المرتبطة بتمكين الأفراد تزيد من ثقتهم ببعض البعض من جهة ، و ثقة المرؤوسين بالمديرين من جهة أخرى ، و يمكن تعريف الثقة على أنها " تركيبة نفسية تحدث نتيجة للتفاعل بين القيم الفردية و الاتجاهات الشخصية و الأمزجة و العواطف المختلفة ، و الذي يقود إلى سلوك تعاوني بين الأفراد و الجماعات و من ثم كلما ارتفع مستوى الثقة، ارتفع في المقابل مستوى الاتصال المطلوب لخلق الإبداع و تعزيز المبادرات الخلاقة في المنظمة "

و يمكن تقسيم الثقة إلى ثلاثة أنواع و هي ² :

✓ الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية؛

✓ الثقة المرتكزة على الكفاءة و المهارة؛

✓ الثقة المرتكزة على العقد (الاتفاقيات التعاقدية).

¹ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة، العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2001 ، ص (17،19)

² عتيق عبد العزيز حكمة و عبد الرحيم عبد اللطيف الشاهين. الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات. المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد 14 . العدد الثالث. 2007 ، جامعة الكويت . ص (445-471) .

و تؤكد بعض الدراسات أن عدم الثقة في الإدارة يترتب عنها نتائج مدمرة على نفسيات العاملين و سلوكهم ، فيقل الإبداع ، و يعم الإحباط ، و تكثر المشاكل ، و اللامبالاة ، و التأخر ، و الغياب ، الصراعات ... و ما ينعكس ذلك سلبيًا على أداء المؤسسات و على أفرادها ، فيظهر بذلك التمكين الحقيقي من خلال الثقة بالأفراد و العمل على إحداث الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق لكن في كل أرجاء المؤسسة .

❖ **فرق العمل** : في المنظمات التي تتبنى فلسفة التمكين ، يصبح الفريق الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي ، فيشارك أعضاء الفريق جميعًا في تحديد الأهداف و العمل على تنفيذها ، و يعرف فريق العمل على أثر "مجموعة من الأفراد يعملون معنا تحكيمهم درجة من الاعتماد المتبادل لانجاز المهام المحددة في إطار انجاز و تحقيق الأهداف التنظيمية"¹ ، كما يعرفها القحطاني بأنها "مجموعة من الافراد الذين يجمع بينهم هدف مشترك ، يشعر كل منهم بضرورة التعاون مع الآخرين لتحقيقه ، انطلاقًا من حقيقة أنهم يكملون بعضهم ، و انه يوجد بينهم علاقات تبادلية و تكاملية ن و أنهم يعملون في ظل قيم و مبادئ متفق عليها مسبقاً"² ، بذلك تشير فرق العمل إلى ظاهرة الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني و إلى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من العاملين نحو تحقيق هدف مشترك ، من منطلق كون الفريق (team) يتمثل بالأعضاء ذوي المهارات التكاملية ، الملتزمين بطريقة الانجاز الواعية مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو .

و يؤكد FRENCH and BELL أن الفرق و جماعات العمل أحد أساسيات و وحدات التطوير التنظيمي ، كما أنها الرافعة الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة و الذي يركز على أن الأفراد هم الذين يراقبون ذاتيًا كيفية أدائهم و كيف يكون أدائهم مرضيًا ، و هذا ما يطلق عليه تمكين العاملين ، لأن فرق العمل تدير عملياتها و علاقاتها بطريقة فعالة ، فهم بمثابة جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها ، و تعتمد على الثقة و الاتصالات التبادلية ، و هذا ما يوصف بالقدرة العالية على احتضان مختلف الآراء ، و تحسين تكاملها الذاتي كفريق العمل لإيجاد السلوك الملائم ، ليكون أكثر قدرة على أداء مهام العمل من خلال تعاون الأعضاء معًا نو بناء علاقات قوية ، لأن الاعتمادية المتبادلة- التعاضد- بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية للأفراد .

إلى جانب التأكيد على التمكين الإداري كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء ، سنتطرق إلى إدارة المعرفة باعتبارها مدخلين هامين ضمن نموذج الدراسة المعتمد في هذا البحث ، و أن التحدي الجوهرى بين المنظمات هو تحدي معرفي بالدرجة الأولى ، من أجل تأهيل موارد ها البشرية .

¹ سيد محمد جاد الرب . إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشرى . مصر . 2006 . ص (15-17) .

² سالم بن بركة العابدي . فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين بالاجهزة الامنية . اطروحة دكتوراه في العموم الادارية . جامعة نايف العربية للعلوم الامنية . الرياض . السعودية . 2008-1429 . ص 18 .

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لتأهيل الموارد البشرية – تأطير نظري –

في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ، تزايد الاهتمام أكثر بالمعرفة وإدارتها ، و من يمتلكه، بالتأكيد على مكانة أصولها الفكرية سيما رأس مالها البشري ، وقد تعددت المداخل البحثية لموضوع إدارة المعرفة ، من دراستها بوصفها رأس مال فكري ، إلى دراسة مختلف العمليات المتعلقة بها من توليد للمعرفة ، تحويلها و التشارك فيها ، تخزينها و تطبيقها ، مدخل سلسلة القيمة ، و بغض النظر عن مختلف هذه المقاربات سيتم التطرق إلى المقاربة المبنية على المعرفة كإحدى مقاربات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي أكدت أكثر أن التميز في الأداء بين المنظمات يتعلق أكثر بالإبداع المعرفي و إنتاج معارف جديدة .

و قد قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب، تطرقنا إلى ماهية المعرفة في المطلب الأول، ثم في المطلب الثاني إلى مفاهيم نظرية حول إدارة المعرفة، بعدها في المطلب الثالث إلى أهمية إدارة المعرفة وأهدافها، وفي المطلب الأخير إلى عمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة.

للولصول إلى تحديد مفهوم إدارة المعرفة ، نتطرق أولاً إلى إطار حول المعرفة وفقاً للعديد من المداخل ، كما سنتناول بإيجاز التمييز بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة لإيضاح الفروقات فيما بينها ، ثم نتطرق إلى خصائص المعرفة ، أنواعها ، أهميتها .

1. مفهوم المعرفة:

✓ **المعرفة لغة :** المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط ، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب ، لذا يقال عرفت الله ، دون علمته¹ ، وهي مرادفة في اللغة الفرنسية للفظة "la connaissance" أما في اللغة الإنجليزية فهي تقابل "knowledge" أي عبارة عن معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما ، وحسب قاموس le petit la rousse " المعرفة هي طريقة الفهم والإدراك " ² وفي الفلسفة " تدل على أنها تصور مجرد واسع " ³ ، وقد قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلاً قوله تعالى " مما عرفوا من الحق " أي علموا (سورة المائدة من الآية رقم 83) ، وأشار بن النجار إلى أن المعرفة من حيث أنها علم مستحدث أو انكشاف بعد ليس أخص من العلم، لأنه يشمل غير المستحدث وهو علم الله تعالى

¹ عبد الستار العلي ، عامر إبراهيم قنديلجي و غسان العمري . المدخل إلى إدارة المعرفة . دار المسيرة . عمان . الأردن 2006 . ص 25 .

² Le petit la rousse . op.cit . p 237 .

³ غسان عيسى إبراهيم العمري . دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية . العدد 6 . ديسمبر 2009 . جامعة بكرة . ص (1-41) .

ويشمل المستحدث وهو علم العباد وفي اللغة الألمانية فإن ترجمة مصطلح المعرفة تقابل لفظة "wissen" أي العلم باللغة الإنجليزية ، وعموما ينظر إلى المعرفة على أنها " إدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق وللسلوك " ¹.

2. المعايير الإجرائية للمعرفة :

من خلال مراجعة أدبيات موضوع إدارة المعرفة ، نجد اتفاق العديد من الباحثين حول المعرفة من حيث وصفها على أنها إحدى أصول المنظمة أكثر أهمية من الأصول المادية ، هي بمثابة رأس مال فكري، وقيمة مضافة إذا ما تم الاستثمار فيها ، أيضا هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية ، الثروة الأساسية للمنظمة ، وتم اعتبارها كرأس المال لها قيمة اقتصادية قابلة للتقييم والتأمين كما ينظر إلى المعرفة على أنها القوة ² "knowledge is power" ويتمشى هذا الطرح مع نظرة الفيلسوف الفرنسي Francis bacon .

تجدر الإشارة إلى أنه يجب التمييز والتفرقة بين نظرية المعرفة (Epistemology) والمراد بها : "the theory of knowledge" من الناحية الفلسفية (و هي تقابل la théorie de la connaissance)، وبين مناهج البحث (methodology) فالمراد بمناهج البحث العلمي أنها " الدراسة الفكرية الواعية للمناهج المختلفة التي تطبقها مختلف العلوم تبعا لاختلاف موضوعاتها " أما الإيستومولوجيا والمراد بها النقد العلمي للمعرفة، فتدرس " العمليات العامة التي يستخدمها العقل البشري في مجال العلم " ، وبذلك فإن البحث في المناهج يتخذ موضوعا له الطريقة التي يسلكها العلماء أو الباحثين للسير في بحوثهم ، وطريقة البحث تختلف باختلاف موضوع البحث ، أما البحث في نقد المعرفة ، فهو الذي "يحدد قيمة المعرفة البشرية وحدودها" ³ ويمكن إرجاع الخلط بين الأمرين إلى إدخال طرق اكتساب المعرفة ضمن مباحث الاستومولوجيا .

للوصول إل تعريف للمعرفة ، سنحاول الإحاطة بأهم المصطلحات والمتعلقة بهرمية المعرفة والمثلة في البيانات ، المعلومات ، المعارف ، الحكمة .

البيانات (Data): هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث وبالتالي فإنها تصف جزءا مما حدث ، ولا تقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد للعمل ، ولا تبين لنا ما يجب فعله ، كما ينظر إليها Wiig على أنها ملاحظات غير مضمونة ، وحقائق غير مصقولة ، تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما ، أو حروفا ، أو كلمات ، أو إشارات متناظرة ، أو صورا ودون أي سياق أو تنظيم لها ⁴ وبذلك يمكن أن ننظر إلى البيانات أو المعطيات على أنها حقائق مختلفة غير منظمة في إطار معين أو سياق محدد فهي ملاحظات بسيطة أو رموز غير

¹ صلاح الدين الكبيسي . إدارة المعرفة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة . جمهورية مصر العربية . 2005 . ص 8 .

² نفس المرجع السابق . ص 10 .

³ جلال محمد عبد الحميد موسى . منهج البحث العلمي عند العرب في مجال العلوم الطبيعية والكونية . دار الكتاب اللبناني . بيروت . 1982 . ص 33 .

⁴ سلطان كرمالي . ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي . إدارة المعرفة . مدخل نظري الأهلية للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2005 . ص 53 .

مفسرة لا تجيب عن تساؤلات متعلقة بمشكل معين ولا يمكن أن تعطي لنا معنى أو تفسير حقيقي ، كما ينظر إلى البيانات أو المعطيات على أنها " حدث منفصل ، خام تنتج عن ملاحظة أو من خلال المكتسبات (الخبرة) ، أو من خلال قياس يكون باستخدام أداة طبيعية أو اصطناعية ، كما يمكن أن تكون نوعية أو كمية " ¹.

أما المعلومة : هي عملية جمع معطيات منظمة بهدف إيصال رسالة يمكن أن تكون على شكل مرئي ، منظور صورة ، كتابي أو شفهي، وحسب Bateson "فإن المعلومة تنتج رأي جديد أو مبدأ جديد حول الأحداث أو المواضيع وتجعل من الأمور غير الواضحة أمورا واضحة" ² لذا فإن المعلومات هي حقائق وبيانات منظمة، تشخص موقفا محددًا أو ظرفًا محددًا، أو تشخص تهديدًا ما أو فرصة ما ، كما ينظر إليها Prusak and Davenport بأنها "رسالة هدفها تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئًا ما ، فيكون لهذه الرسالة أثر في أحكامه وسلوكه وهذا هو الفرق بين المعلومات وبين البيانات التي لا تحدث أي أثر وتكون في شكل معطيات خام ، ويعرفها Wiig -المعلومات- بأنها حقائق وبيانات منظمة تصف موقفا ما أو مشكلة معينة ، ولكي تصبح البيانات معلومات ، يجب أن تقدم هذه البيانات في سياق مع وجود هدف ، ومع تنظيم لها يمكن تمييزه وإدراكه ، بحيث تكون لها علاقة بموقف أو مشكلة أو قضية أو بظروف أخرى" ³.

من خلال التعاريف التي تم استعراضها نجد أن المعلومات هي بيانات تم تحليلها وتنظيمها ، هي معطيات مترابطة وهادفة وذات معنى أما البيانات - كما تم الإشارة إليها - فهي معطيات في شكلها الخام لم يتم تحليلها ولا تنظيمها ، وغير هادفة في سياق معين .

أما المعرفة : فقد وردت تعريفات إجرائية متعددة لها ، وقد بينت من خلالها صعوبة إيجاد تعريف موحد ومضبوط لها ، سيما من خلال المداخل التي تطرقت إلى المعرفة وإدارتها ، وتعد من بين المفاهيم -كغيرها من المفاهيم في العلوم الاجتماعية - التي يشوبها الغموض والتعقيد وصعوبة الاتفاق .

أشار Davenport ، أن المعرفة ليست بيانات أو معلومات بقدر ما هي تفسير للبيانات ووضعها في سياق نصي مفيد ، لتشكل منها معلومات قابلة للفهم ، ليأتي دور الإنسان فيها إذ يستخدم ذكائه وتفكيره ليمنحها المرونة التفسيرية اللازمة ، لإظهار المعنى الملائم ثم الحكم عليها لاستخدامها كيف ومتى وأين ، بوصفها معرفة جديدة تبرز في كيان الإنسان بشكل قدرة بشرية تضفي عليه صفة (الفطنة والفهم والدراية) ، وبذلك تشكل هذه الفطنة والفهم والدراية الأساسيات الابتدائية لنشوء المعرفة " ⁴ ، كما يعرفها I. Nonaka نقلا عن

¹ Jean – Yves PRAX .le manuel du knowledgde management. 2^{eme} Edition. Polia editions. Dunod. Paris 2007. P 62

² Ibid. P 63.

³ هيثم علي حجازي . مرجع سابق . ص 54 .

⁴ مؤيد يوسف نعمة الساعدي. التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة بغداد . 2006 م . ص147.

Hayek بأنها عملية ديناميكية وذلك منذ خلقها في التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والمنظمات، حيث تعتمد المعرفة على محيط مشاركة محدد، ومن ثمة تعتمد على وقت ومكان محددين، كما يرى أن المعرفة هي عملية بشرية ترتبط أساسا بالتفاعل البشري¹. وهناك من يرى أن المعرفة هي " فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تعبر عن معرفة كيف - إجرائية -، وتشكل من ثلاثة عناصر هي الحقيقة، والقاعدة الإجرائية، والموجه أو المرشد " وهي عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية، تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، أي أنها " مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع، وليس في الوثائق والتقارير فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير أي بعبارة أوضح أنها: معرفة كيف².

ويتماشى هذا الطرح الأخير مع تعريف كل من بلاكويل وجامبل حيث يعرفها بأنها " مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية، والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات "، أما عند Barnes فهي تشير إلى مجموعة الحقائق والوقائع والمفاهيم والمنظورات والأحكام ومعرفة كيف know-how ويوضح Norgan et Werner أن المعرفة تراكمية تكاملية، يتم الاحتفاظ بها لأطول مدة ممكنة، كي تكون متاحة للاستخدام والتطبيق بهدف معالجة مواقف ومشكلات معينة، كما يرى Wiig أن المعرفة هي " مجموعة من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة، التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته " ³.

تناول Pears مفهوم المعرفة وفقا لثلاثة أسس وهي: ⁴

1/ على أساس المصطلح: فهي مشتقة من الفعل know to .

2/ على أساس الطريقة: ومعناها ما هي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئا ما، في هذا الإطار يعرف Bukley and Carter المعرفة بأنها الحافز للعمل، والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكاناتهم، وكيف يمكن لهم تحقيقها، واعتبارا أن المعرفة التطبيقية-كيف-هي ذلك النوع الضروري للأعمال حيث تستخدم في

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي . الإدارة الإستراتيجية للمعرفة . بدون دار للنشر . جامعة عين الشمس . مصر 2008 . ص 09.

² عبد الستار العلي وآخرون . مرجع سابق . ص 25 .

³ هيثم علي حجازي . مرجع سابق . ص ص (54-55) .

⁴ صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص 8 .

اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال ، وقد أشار Daal بأنها " القدرة التي تمكن الفرد من أداء المهام الخاصة (معرفة كيف)، وتشتق هذه القدرة من مساعدة المعلومات والخبرة ، المهارات وكذا الاتجاه " ¹ .

3/ على أساس المستوى: ويقسمها إلى قسمين أو مستويين فرعيين: المستوى الأول يتعلق بمعرفة الأشياء وهي المعرفة المكتسبة، والثاني معرفة الحقائق، أي إدراك واضح وأكد للأشياء، وللحقائق، وللسلوك، كما تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف ومعرفة ماذا؟ (know-why , know how)، واعتبرتها أحد موجودات المنظمة أكثر أهمية من الموجودات المادية ومن الباحثين (Endres , Batememan , Zeithaml) من نظر إلى المعرفة كونها الموجودات (الأصول) التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات ، وفي نفس الاتجاه اعتبر Malhotra أن المعرفة الكامنة في عقول البشر أنها موجودات وأصول معرفية (knowledge assets) ، أما P.Drucker فعرف المعرفة بأنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة ، أو إيجاد شيء محدد ، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر أو الأفراد ذو العقول والمهارات الفكرية، كما أشار Sarvary إلى أن المعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات ² .

إن أهم ما يميز المعرفة هي صفة اللاملموسية (اللامنظورة) القياسية ، حيث أنه بوصفها منتج غير ملموس ماديا بدرجة كافية، يجد من المتاجرة بها بوصفها سلعة ، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها ، لذا تتم المتاجرة بها على نطاق واسع ، وهذه اللاملموسية القياسية (من حيث آثارها) هي محور عمل المنظمات المعتمدة على المعرفة ، وهذا الوصف يتماشى مع تعريف المعرفة على أنها " منتج للتفسير والترجمة والتحليل الإنساني ، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا القدرة على قياسه وهو يخلق الثروة للمنظمة " ³ .

ومن خلال مختلف التعاريف السابقة ، نجد أن بعض التعاريف من ركز على معرفة كيف؟ وهي تتماشى مع الحقائق والأحكام ووجهات النظر والمنهجيات ، وتتجلى من خلال قدرة الأفراد التي تمكنهم من الأداء كما اعتبرها آخرون على أنها معلومات ذات قيمة ، بعد تحليلها وتنظيمها في سياق محدد ، مستندي في ذلك على الخبرة ، القيم ، الاعتقادات الصحيحة ، والأحكام المبررة أي بمثابة معلومات تم إثبات مصداقيتها والوثوق فيها ،

¹ ممدوح عبد العزيز . مرجع سابق . ص 9 .

² ممدوح عبد العزيز . مرجع سابق . ص ص(9-10) .

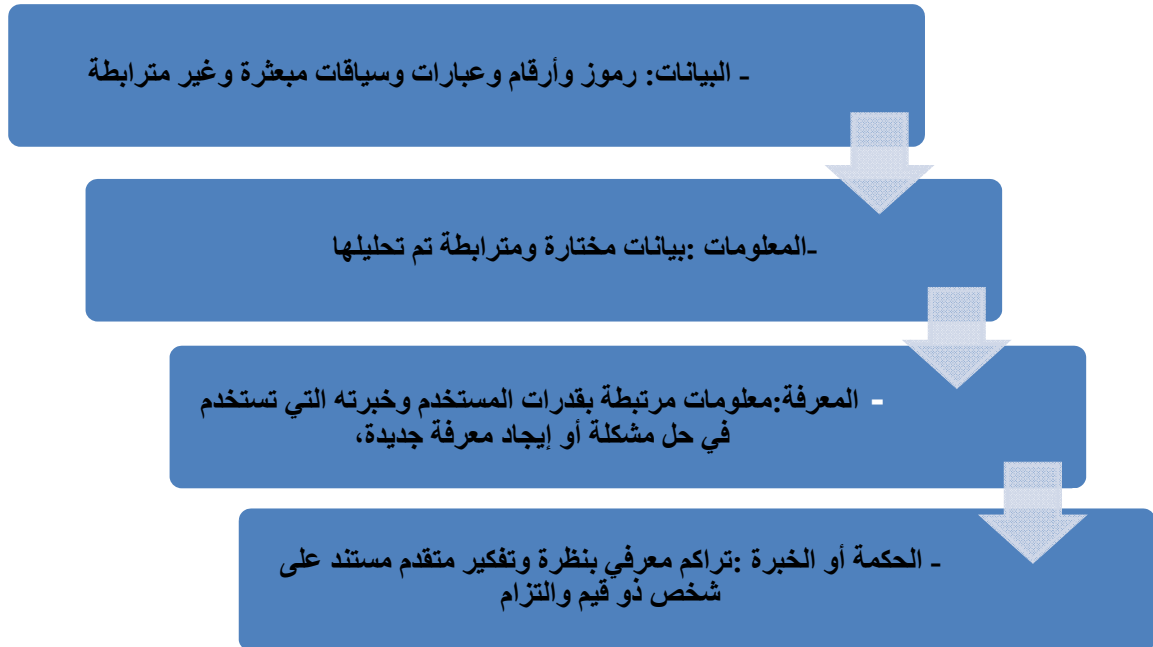
³ Thomas H . Devanport , Laurence Prusak , working knowledge . how organisations manage what they know harvard business school press 2000. USA. P 03.

نقلا عن: صليحة بلقيدم . أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية . رسالة دكتوراه في علوم التسير . جامعة قسنطينة 2 . السنة الجامعية 2013/2012 . ص 03 .

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

وبذلك تتعدى المعرفة تجميع وتراكم المعلومات ، بقدر البحث عن المعنى التفسيري والتحليلي لها ، وتحديد المعنى لها من خلال العلاقات السببية، أي معلومات تم تفسيرها وإعطائها معنى واضح بحيث أصبحت مفيدة لحل مشكل معين أو لاتخاذ القرار . وجدير بالذكر أن المعرفة واكتسابها ترتبط بالنمط المعرفي والتعلمي والذي " يصف كيف يدرك الأشخاص المعلومات ويعالجونها ، كما يقصد به العمليات العقلية المرتبطة بكيفية إدراك الأشخاص ، وقيامهم بتكوين آرائهم في ضوء المعلومات ، كما يوضح النمط المعرفي أسلوب تفاعل الفرد مع البيئة بهدف تكوين المعرفة ، التي تمثل أدوات الفرد في تحليل الظروف البيئية (المحيط) والتكيف معها¹. أما البيانات فهي حقائق خام غير منظمة ، وليس لها معنى ، وفيما يتعلق بالمعلومات فهي بيانات تمت معالجتها وتحليلها وتنظيمها في إطار معين أي تكون مناسبة لاستخدامات معينة . كما يوضحه الشكل الموالي .

الشكل رقم (18): تصور للعلاقة بين المعرفة والحكمة وبقية العناصر المكونة لها



المصدر : عامر إبراهيم قنديلجي. أسس إدارة المعرفة وإستراتيجياتها التكنولوجية. ص 3

ومن خلال تناول هذه المصطلحات التي لها علاقة كبيرة بالمعرفة، سنحاول إبرازها من خلال ما يسمى بهرمية المعرفة .

3. هرمية المعرفة :

تشكل البيانات ، المعلومات ، المعرفة ، الحكمة، تدرج هرمي لزيادة المعنى والعمق والعلاقة بالإجراء الفعلي ، فالمعلومات هي التي تفسر البيانات وتعطيها معنى ، لا يمكن أن يتضح من خلال البيانات الأولية، أما المعرفة فتمثل

¹ جمال الدباغ ومحمود العبيدي . أثر الأنماط المعرفية على الإبداع لمديري المنظمات الخدمية في الأردن . دراسة اختبارية لنظرية JUNG للأنماط المعرفية . مجلة جامعة الملك سعود م 19 . العلوم الإدارية (2). الرياض 2007. صص (127 - 221)

هيكلا للمعلومات مع ظهور علاقات، بحيث لا يمكن وصفها بأنها معلومات مبسطة، فالمعرفة والمعلومات متشابهتان في جوهر التطبيق، حيث تخفضان من حالة عدم التأكد، وهما مرشد للعمل، أما المعلومات فهي الشكل المبسط من المعرفة، فالبيانات تعتبر تدفقات غير مهيكلة تتكون من أرقام، الرسوم، الصور، والأصوات، أو خصائص ذات صلة وثيقة حينما يتم النظر إليها داخل محيط مشاركة محدد، وتتحوّل البيانات إلى معلومات لإظهار الهياكل والأنماط والسياق من خلال تحليل البيانات، فإذا تم استغلال تلك المعلومات بالمنظمة، فإنها تنشئ أو تكون معرفة مثلاً كالمعلومات التي تساهم في تخفيض التكاليف (القضاء على مصادر التبذير في النظام الإنتاجي الياباني JAT) وتحسين المنتج وتحسين أداء العملية، ومن ثمة تكوين معرفة للمنظمة، كما أن الحكمة هي أعلى مراتب المعرفة والتي تتضمن البيانات والمعلومات والمعرفة.

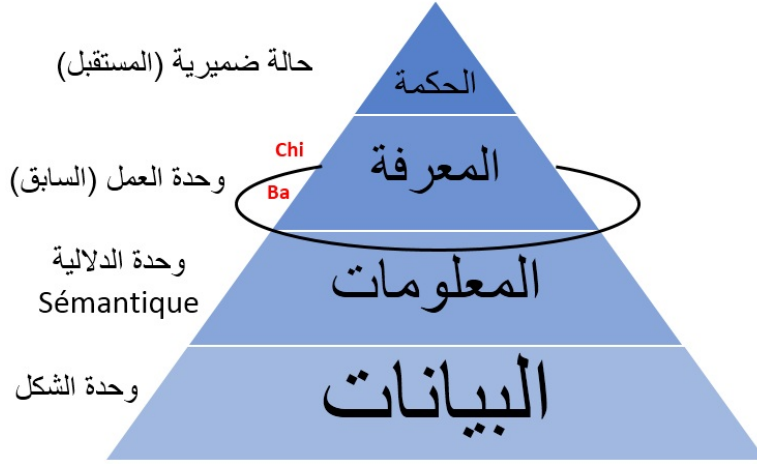
وقد أكد العديد من الباحثين في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، هذه العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية، وقد أشار Davenport and Prusak أن المعرفة ليست بيانات، أو معلومات، على الرغم من ارتباطها بهما، وحسب Daft أن أهم اختلاف بينهما هو دور الإنسان في بناء المعرفة، كما أكد Earl أن المعرفة تختلف عن غيرها بشرط القبول الاجتماعي، وأشار إلى انبثاق المعرفة من خلال العلاقات الشخصية الموضوعية، واشترط Tigg وجود قواعد وسياقات كي تتحوّل البيانات إلى معلومات، لكنه أشار إلى أن الوصول إلى المعرفة ليس محكوماً بتلك القواعد والسياقات فقط، بل على تهيئة نوع خاص من البشر ذوي ميزات كالخبرة والمهارات والنظرة.¹

كما تطرق آخرون إلى هذا الهرم من خلال التدرج من البيانات، المعلومات، المعرفة، الخبرة، القدرة وهذا حسب هرمية المعرفة² لـ: Bechman and Liebowitz، فيرى الباحثان أن السلسلة المتصلة للمعرفة تبدأ من قاعدته السفلى أي البيانات، والتي تشمل على المعطيات أو الحقائق بدون أي سياق، أو معنى، ثم تليها المعلومات وهي البيانات المعالجة والمحددة بسياق ومعنى، والتي يمكن استخدامها بشكلها ومحتواها في مهمة معينة، بعد أن تقوم بتشكيلها ومعالجتها وتأطيرها وتنظيمها، أي المستوى الثالث لها، وهي المعرفة فتشمل على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات، واتخاذ القرار، وحل المشكلة وتمكن المعرفة الأفراد من إيجاد معنى للبيانات، وتوليد المعلومات، وحسن استغلالها وتوظيفها، وبذلك يتمكن الأفراد من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة، ومن ثمة اتخاذ خطوات العمل (معرفة كيف)، ليلبها بعدها الخبرة والتي تنجم عن الاستخدام الفعال والملائم للمعرفة، من أجل تحقيق النتائج وكذا استخلاص الدروس، وأخيراً القدرة التي تعني القدرة على التعلم والابتكار والتوليد لمعارف

¹ صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص 28 .

² هيثم علي حجازي . مرجع سابق . ص ص (60-61) .

جديدة ، أما ما يتعلق بالحكمة فتعني زبدة المعرفة وخلاصتها، والحكمة* كما عرفها الياباني Tom takanashi هي "استخدام المعرفة في العمل (l'action) بأفضل طريقة، من أجل الوصول إلى أحسن عمل أو أداء" ¹ ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل الموالي .
الشكل رقم (19): الحكمة في هرم المعرفة .



Source : Jean-Yves PRAX . op.cit .p 94 .

لذلك يرى كل من : Henderson and Harris ، أبو فارة ، أن " المعرفة هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة ،تبدأ بالإشارات ،وتندرج إلى البيانات، ثم إلى المعلومات، ثم إلى المعرفة، ثم إلى الحكمة ، وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار " ² ، وأصحاب العقول المستنيرة هم من بلغوا أعلى مراتب هرمية المعرفة وهي الحكمة ،" وقد وردت مفردة الحكمة في القرآن الكريم في 17 آية " ³ ، والحكمة متعددة الأبعاد وتتمثل أبعادها في : الإدراك، الانعكاس والوعي، إلى جانب السلوك الذي يسلكه صاحبها.

le Ba Jabonais -با الياباني- في هرمية المعرفة ، والذي قدمه كلا من I.Nonaka et N.Kanno وهو " مفهوم يرتبط بالثقافة اليابانية ، فهو يمثل -Ba-مكان وفترة (لحظة) لتبادل، أو تشارك، أو توليد ثقافة متشاركة، ويعتمد على الثقة ، المكانة التعاونية والتشاركية ، التطابق والتعاون مع الآخرين ، فكل واحد من الجماعة يشتم ويشري الآخر ، ويدعم علاقته في إطار الجماعة"⁴، ويكون ذلك من خلال التفاعل المستمر الإيجابي بين أفراد المنظمة ،ويتعلق أساسا بالتشارك في المعرفة، أي من خلال تهيئة المعلومات حول المهام ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين ،

* الحكمة عند سقراط هي كمال العلم لكمال العمل، أي حسن التصرف من خلال ما يكون للفرد من معرفة وأفكار وتجارب.

¹ Jean-Yves PRAX, Op.cit .P 94.

² هشام علي حجازي . مرجع سابق . ص 55 .

³ غسان عيسى إبراهيم العمري . مرجع سابق. ص13 .

⁴ Jean Yves-PRAX. Op.cit. P 94.

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

والتعاون معهم لحل مشكلاتهم ، لذلك ترتبط المعرفة هنا في ظل مستويات هرم المعرفة بوحدة العمل (Unité d'action). ويشير الباحثان وفقا لمفهوم Ba ، أن المعرفة لا يمكن فصلها عن تشارك مادي، وفضاء فكري أو افتراضي، عند توليدها واستخدامها ، فالتشارك في المعرفة يمكن أن يعتمد على البنية التحتية للاتصال (الفضاء المادي للمعرفة) ومواقف وقواعد التشارك في المعرفة داخل الفريق (الفضاء الفكري أو الافتراضي للمعرفة)، والتي تتعلق هنا بالثقافة اليابانية، ويوجد أربعة أنواع لمفهوم Ba يمكن توضيحها في الشكل الآتي :

الشكل رقم (20) : الأنواع الأربعة لمفهوم Ba

	فرد	جماعة	
	نوع التفاعل		
وجها لوجه	Ba منشأ	Ba حوار	الوسيلة
	Ba ممارسة	Ba تنظيم	افتراضي

Source : Nonaka et all

نقلا عن: أقطي جوهره. أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة . دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية .رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير . جامعة بسكرة . 2013-2014 . ص: 25 .

حيث يشير منشأ Ba إلى التفاعل وجها لوجه بين الأفراد ، ويحدث عندما يقوم الفرد بالتشارك في خبراته ، أحاسيسه ، عواطفه ، ونماذجه الذهنية ، ويتناسب سياق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى (socialisation :الأشركة ، الأجمعة) ، بينما يشير حوار Ba إلى التفاعل وجها لوجه بين الجماعة ، ويحدث عندما يتم التشارك في المهارات والنماذج الذهنية، وتحويلها إلى معارف عامة أو جماعية، وهو يناسب سياق الأخرجة (Externalisation) أي من المعارف الضمنية إلى المعارف الظاهرة الصريحة أما تنظيم Ba ، فهو يشير إلى التفاعل الافتراضي بين الجماعات ويناسب سياق التركيب أو الدمج (combinaison) أي المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة ، أما ممارسة Ba فهو يشير إلى التفاعل الافتراضي الفردي ويناسب سياق الأدخلة أي من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية (l'internalisation) لذلك ، فإن I.Nonaka يرى أن المعرفة لا توجد إلا في فضاء متقاسم)

فضاء تفاعل : فكري ، مادي ، افتراضي) وهي بذلك نوع من الارتقاء بالمعلومات، لتكون معرفة عند ارتباطها بفضاء علاقات وتفاعلات متقاسم.¹

وسيتيم الوقوف على هذه العمليات المتعلقة أساسا بتوليد وخلق المعرفة أكثر عند دراسة عمليات إدارة المعرفة.

4. خصائص المعرفة :

تعددت خصائص المعرفة، وقد أورد sveiby ، أربعة خصائص لها وهي²: أنها ضمنية ، موجهة بالأفعال ، مدعومة بالقواعد ، متغيرة باستمرار .

وتبعاً لذلك، فإن المعرفة الضمنية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة كيف ، في حين أن معرفة لماذا ترتبط بالمعرفة المعلنة ، وهذا البعدان مهمان من أجل توليد القدرة على العمل . كما يشير أيضاً أن المعرفة موجهة بالأفعال أيضاً من خلال الطريقة التي تتولد بها معرفة جديدة، عبر تحليل الانطباعات الحسية التي يتم تلقيها ، وتوضح هذه النوعية الديناميكية من المعرفة من خلال أفعال التعلم ، والنسيان ، والتذكر ، والفهم ، كما توجد هناك قواعد لعمليات الوعي واللاوعي الخاصة بالمعرفة ، إذ تساعد هذه القواعد على التصرف والعمل ، وتوفر قدراً من الطاقة حينما لا يكون الفرد بحاجة إلى التفكير قبل العمل (التصرف أو الفعل) ، وأخيراً يشير أن المعرفة متغيرة باستمرار ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المعرفة عندما تتحول من معرفة ضمنية إلى معرفة معلنة وصريحة بواسطة اللغة، فإنها تصبح ساكنة ، كما أشار Mc Dermott إلى ست خصائص للمعرفة وهي³: المعرفة هي فعل إنساني ، تنتج عن التفكير ، تتولد في اللحظة الراهنة ، تنتمي إلى الجماعات ، تتداولها الجماعات بطرق مختلفة ، تتولد تراكمياً في حدود القديم وما يجدر الإشارة إليه من خلال الخاصيتين الأوليتين أنهما ترتبطان بالتفكير الإنساني ولا يمكن فصلها عن الإنسان وتطور نمطه التفكيرية، وهناك من أشار إلى الخصائص الآتية : التراكمية ، التنظيم ، البحث عن الأسباب ، الشمولية واليقين ، الدقة والتجريد .

5. تصنيفات المعرفة :

بعدما تطرقنا إلى خصائص المعرفة ، على اعتبارها أنها ترتبط بفهم وإدراك الأفراد، ولا يمكن فصلها عن النمط التفكيرية له ، هناك من حدد أنواع مختلفة من المعرفة ، ووضع لها تصنيفات مختلفة ومن هذه التصنيفات نجد :

أ – المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

من بين أقدم تصنيفات المعرفة وأهمها، التصنيف الذي قدمه M.Polany حيث صنف المعرفة إلى معرفة صريحة وضمنية، أي التمييز بين ما نعرفه (ضمنية وهي أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه أي الصريحة) حيث

¹ نجم عبود نجم . مرجع سابق .ص 502 .

² هشام علي حجازي . مرجع سابق . ص ص (69-70) .

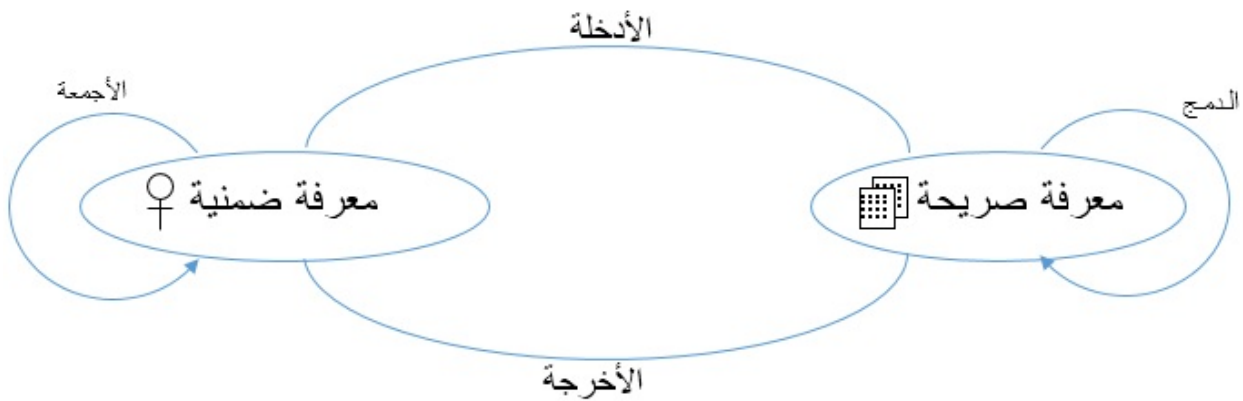
³ صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص ص (14-15) .

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

أشار Polany في قوله " إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وإننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله " ¹ ،

وعلى الرغم من المساهمة النوعية لـ: Polany * ، إلا أن تصنيفه هذا لم يحظ حينها بالاهتمام، إلى حين إعادة الاهتمام به أكثر، في ظل بروز الاقتصاد المبني على المعرفة، من قبل الباحثين اليابانيين I.Nonaka et H.Takeuchi في سنة 1991، حيث أقر هذين الباحثين أن هذين الشكلين من المعرفة تكمن أهميتهما وفعاليتهما في نموذج سميها بنموذج إنشاء وتحويل هذين النوعين من المعرفة كما يوضحه الشكل الموالي .

الشكل رقم (21) : حركية إنشاء وتحويل المعرفة



Source :I.Nonaka et H. Takeuchi : The knowledge creating company : How Japones companies create the dynamics of innovation .NEW YORK .Oxford University Press.1995

نقلا عن :

Lucie RIVARD. Approche stratégique de la gestion des connaissances. P :16.Sous la direction de Lucie Rivard et de Marie Christine Roy .Gestion stratégique des connaissances. Les presses de l'université Laval. Canada. 2005

حيث يصنف هذين الباحثان I.Nonaka et H.Takeuchi المعرفة إلى ² :

✓ **المعرفة الضمنية**: هي معارف غير مكتوبة وغير موثقة ، تختلف من فرد لآخر في المنظمة ، فمثلا المعرفة العملية (Savoir-faire) أو الممارسة، هي معرفة يمتلكها كل فرد من خلال تجربته التقنية الرسمية، ومن جهة أخرى من خلال اعتقاداته وآماله الشخصية والتي اعتبرها الباحثين كشكل خاص من المعارف ،وقد قاما بتصنيف المعرفة الضمنية* من خلال شكلين :

¹ Carla O, Dell and C.J Grayson : if we know what we know, C.M.R. Vol 40.N3. Spring . 1998. Pp(154 – 174) .

نقلا عن نجم عبود نجم .مرجع سابق . ص 42 .

* ألف M. POLANY كتابه الشهير في سنة 1958 المعنون بـ: المعرفة الشخصية (Personal Knowledge) .

² Lucie RIVARD. Approche stratégique de la gestion des connaissances. pp (16 – 17).Sous la direction de Lucie Rivard et de Marie Christine Roy .Gestion stratégique des connaissances. Les presses de l'université Laval. Canada. 2005.

✓ معرفة تقنية: معرفة عملية، مهارة، تجربة (technique)

✓ أبعاد إدراكية (النمط المعرفي: cognitive): الاعتقادات ، القيم ، الحدس وتشكل المعرفة الضمنية حسبها ما بين 75% إلى 80% من المعرفة الإجمالية للفرد، والذي ينظر إليه على أنه الأصل الجوهرى من أصول المنظمة ، حيث يلعب الفرد دورا هاما في إنشاء وتحويل هذا النوع من المعرفة الضمنية ، لأنه هو من يمتلكها - حسب النموذج الذي حدده هذين الباحثان-، وهناك من ينظر إلى المعرفة الضمنية على أنها " معرفة غير رسمية ، ذاتية، معبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وتسمى المعرفة المتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة " ¹ ، بينما يرى آخرون أمثال (Balogun and Hailey , Cullen...) أن المعرفة الضمنية هي معرفة مركبة، غير مصقولة والمتراكمة على شكل معرفة كيف، والفهم ، في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع- أي إشارة إلى الشكلين السابقين : تقنية وإدراكية- ، هناك من حدد إلى جانب المعرفة الضمنية (Implicit . K) أيضا المعرفة الكامنة (Tacit.K) و هي قابلة للتبادل لكن بصعوبة، من خلال الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك، إلى جانب المعرفة المجهولة (Unknown.K) والمكتشفة من خلال المناقشة ، البحث ، التجريب ، ويندرج في هذا الإطار الحدس الباطني والحدس الشخصي وتكون متجذرة في الأفعال والخبرات، بالإضافة إلى تجذره في المثاليات والقيم ، وحسب Wiig تتألف المعرفة الضمنية من الحقائق والأنماط الذهنية (المعرفية) ، وجهات النظر ، المفاهيم ، الأحكام ، التوقعات ، الاعتقادات ، استراتيجيات التفكير ، المداخل المنهجية ويشير Allen أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، لأنها تشمل على ما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ، إدراكية ، سلوكية " ² فالمعرفة الضمنية هي شخصية جدا للغاية ، ومن الصعب تشكيلها وتحويلها إلى الآخرين وهو ما يتماشى مع مقولة الفيلسوف Michael Polany : يمكن أن نعرف أكثر مما نقوله ، فالمعرفة الضمنية متجذرة بعمق في الفعل (العمل) وفي الالتزام الفردي في إطار محدد كالحرفة ، المهنة ، تكنولوجية متخصصة" ³ ومما سبق عرضه، فإن المعرفة الضمنية هي معرفة ذاتية شخصية، تحوي على معان وتفسيرات داخلية ، نماذج ذهنية وخبرات ، قيم ، ممارسات وإن أهم ما جاء به I. Nonaka and H.Takeuchi هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في نموده إنشاء وتحويل المعارف وحسب هذين الباحثين ، " فإن المعارف الضمنية لا يمكن الاستغناء عنها في البحث وتحويلها إلى معارف ظاهرة " ⁴ من أجل الاستفادة منها .

¹ نجم عبود نجم . مرجع سابق 43 . نقلا عن : I. Nonaka and H. Takeuchi

² هيثم علي حجازي . مرجع سابق . ص ص (63-64) .

³ I kujiro NONAKA. L'entreprise créatrice de savoir. Harvard Business Review . knowledge management. Edition d'organisation. Paris .2000 . Pp (35-63).

⁴ Lucie Rivard. Op.cit. p 17

وإلى جانب تصنيف المعرفة إلى ظاهرة صريحة ومعرفة ضمنية ميز David and Alex المعرفة الضمنية في شكلين¹:
◀ المعرفة الضمنية Implicit.k : هي المعرفة المخزنة في ذاكرة الفرد ، ولا يعلم بها على الفور ، في حين لا يمكن الوصول إليها بسهولة ، بينما يمكن الحصول عليها عند استشارتها أو تحفيزها.

◀ المعرفة الكامنة Tacit.K : وصف للتبادل بين الأفكار التي لا يمكن سحبها من الذاكرة ، ووضعها في كلمات ، فهي معرفة كيفية الأشياء أو ماهيتها ، ولكن لا يمكن التعبير عنها ومشاركتها.

✓ **المعرفة الصريحة** : المعرفة الصريحة أو الظاهرة هي المعارف التي تتشكل وتتداول على شكل وثائق، و يمكن إعادة استخدامها كالمعايير ، قوائم العمال ، الإطار المرجعي ، السياسات ، الإجراءات ، ...

وهذه الوثائق هي مختارة ومحددة ، و قابلة للاسترجاع ، ومن ثمة إدراجها في قاعدة البيانات أو المعرفة، ولها إمكانية تشاركها من قبل فرد أو العديد من الأفراد ، أو من خلال أنظمة المعلومات ، كما أن المعارف الظاهرة يمكن تحديدها بكل ما يمكن تكميته في شكل أرقام ، تبيانها بوضوح ، القدرة على فهمها وشرحها من قبل كل فرد في المنظمة أي " يمكن توثيقها في الأوراق أو في شكل إلكتروني ، وتسهل هذه المعرفة استمرارية نقل معرفة كيف (التقنية) وتخدم الذاكرة التنظيمية* وتؤكد اتساق نقلها " ² .

وحسب نجم عبود نجم ، " المعرفة الصريحة هي معرفة رسمية ، قياسية ، مرمزة ، نظامية ، معبر عنها كميًا ، قابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة، لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة " ³ .

ويرى Robert Reix " أن المعرفة الصريحة تمثل كل ما يمكن تبادله وتحويله كالمعلومات والمفاهيم، بينما المعرفة الضمنية تكمن في عدم قدرة الفرد على تحويل المعرفة من خلال الكلام والحديث، وهو ما أشار إليه P. Drucker " ⁴ وكذا M.Polany ويمكن إيضاح وتحديد مصادر المعرفة، حسب مقارنة تسيير المعرفة من منطلق المعارف الضمنية والصريحة من خلال الجدول الموالي .

¹ بندر بن ظافر القربي . واقع إدارة المعرفة و دورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض . جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية . قسم العلوم الإدارية . أطروحة دكتوراه. 1434 هـ - 2013 م. ص 20

* الذاكرة التنظيمية: بمثابة المستودع الذي يخزن المعرفة التنظيمية من أجل الاستخدام المستقبلي فهي الوعاء الذي يحتفظ ويحافظ على مكونات رأس المال الفكري ، انتزاعاً وحفظاً ونشراً واسترجاعاً إذ أشار (Conkline) الى المعرفة بأنها في اساسها اصل رئيس في المنظمة وان الذاكرة التنظيمية توسع وتكبر هذا الاصل .

² عبد الستار علي وآخرون . مرجع سابق . ص 37 .

³ نجم عبود نجم . مرجع سابق 42 .

⁴ Boualem Aliouat . Les conditions d'efficacité du " knowledge management " pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle. Une analyse empirique de la gestion des connaissances. Colloque international sur : L'économie de la connaissance actes du 3^{eme}seminaire international sur la gestion des entreprises. Université de Biskra 12 et 13 novembre 2005.

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

الجدول رقم (7) :مصادر المعارف حسب مقارنة تسيير المعرفة .

معارف ضمنية وجب شرحها وإيضاحها	معارف ظاهرة	مصادر المعرفة
✓	✓	معايير،قواعد إجراءات، سياسات
✓		تجربة فردية وتنظيمية
✓	✓	قيم المنظمة
✓		أسرار المهنة
	✓	طرق الاستعمال
✓		معارف غير رسمية متشاركة
✓	✓	معارف مكتسبة حول العملاء
✓	✓	معارف حول المنافسين
✓	✓	معارف حول الموردين
	✓	دليل ، قائمة ، جدول

Source : Lucie RIVARD. Op.cit. p : 19.

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن المعرفة الضمنية تتعلق أساسا بالمعرفة العملية (S.F) ، المهارة ، التجربة والتي تنطوي كلها تحت المعرفة التقنية أو معرفة كيف إلى جانب الإدراك والفهم الذي يتجلى من خلال النمط المعرفي كالحدس ، القيم ، الأحكام ، ...

أما المعرفة الصريحة ، فهي التي يمكن شرحها و تبيانها في الوثائق والتقارير، و جدير بالذكر أن المعارف الضمنية تشكل موردا غير ماديا (لامادي) يمكن أن يختفي أو يزول بمغادرة الأفراد الذين يمتلكونها¹ ، كما أن هذه المعارف (الضمنية الفردية) يمكن تحويلها إلى معارف جماعية أو تنظيمية ، عندما يتم تشاركتها مع الآخرين وتفهمهم واستيعابهم لها ، ويمكن تدعيم وتشجيع التشارك في المعرفة الضمنية من خلال الشبكات الافتراضية أو عن طريق جماعة الممارسة* ، رواية القصص ...

بذلك فإن الفرد هو الذي ينشئ المعرفة ، ولا يمكن للمنظمة أن تنشئ بنفسها المعرفة بدون الأفراد وجب عليها تهيئة المناخ المناسب لذلك، إلى جانب تصنيف المعرفة إلى ضمنية و صريحة ، هناك تصنيفات أخرى ترتبط بهذا التصنيف الأول والممثلة فيما يلي :²

¹ Lucie RIVARD. Op.cit. P 20.

* جماعة الممارسة : مجموعة أفراد يتبادلون و يتشاركون في معارفهم و خبراتهم من خلال التفاعل المستمر ن بتأدية بعض الأعمال مع بعضهم البعض (شخصا و مباشرة ، الكترونيا)
² هيثم علي حجازي . مرجع سابق . ص ص (66 - 67).

✓ **المعرفة التنظيمية** : هي المعرفة المتاحة لصناع القرارات التنظيمية، والملائمة للأنشطة التنظيمية، وحسب Pan and Scarbrough فإنها أصل اقتصادي أو ظاهرة معرفية ، وهي مهيكلة اجتماعيا- أولا- ، ومتكونة بالتفاعل بين العوامل التكنولوجية والتنظيمية -ثانيا- ، ومتهيكلة بين الأشكال الضمنية والصريحة- ثالثا- ، فهي حسب coffee بمثابة الموجودات أو الأصول المنيعة أمام الاستنساخ السهل والمفاجئ (عدم القدرة على تقليدها واستنساخها) ، وقد ميز Bukowitz بين المعرفة التنظيمية والمعرفة الفردية (الشخصية) ، هذه الأخيرة التي تتمثل في المهارات ومعرفة كيف وترتبط بإمكانات ومؤهلات الأفراد ، في حين المعرفة التنظيمية فهي المعرفة القيمة التي توجد في المنظمة في شكل قواعد بيانات وملفات الزبائن ، البرمجيات ، الإجراءات والهياكل التنظيمية، وتوصف بأنها منتج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها، وهو ما يميز أكثر مفهوم المعرفة (اللاملموسة القياسية) أي أنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها .(جوهرية ، متقدمة ، ابتكارية)

✓ **المعرفة الجماعية**: تكوين المعرفة الجماعية على مستوى جماعة العمل أو الممارسة، يكون من خلال العديد من التفاعلات بين المعرفة الضمنية والظاهرة وكذا بين المعرفة الظاهرة والضمنية في إطار الفضاء المادي الذي يتواجد فيه الأفراد في إطار الجماعة¹.

إلى جانب التصنيفات السابقة للمعرفة ، هناك أيضا التصنيفات الآتية² :

✓ **المعرفة المبرمجة** : عبارة عن نظم تحتوي على كميات قليلة من المعرفة المدونة ، كما أنها تعمل على تقديم المشورة وعلى معالجة المواقف دون أي تدخل استثنائي ، ويعتبر هذا النوع من المعرفة معرفة ظاهرة .

✓ **المعرفة الضمنية المطلقة** : وهي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (الأخرجة) ، إذ يرى البعض أن هناك منطقة وسط بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة المعلنة ، وهذه المنطقة هي المعرفة الضمنية المطلقة ، وقد حدد أوضح كل من David and Alex رؤيتهما للمعرفة والمعلومات ، بأن المعرفة المطلقة لا وجود لها ، وبالتالي يجب أن تتم مراجعة جميع المعارف من خلال ربط ما يعرفه الفرد و يعتقد بأفكار جديدة ، ثم مراجعة المعرفة الخاصة به ،وهنا لا ينبغي أن يأخذ علمه كشيء معتمد (أي معرفته) وموثوق به دائما ، وذلك تجنباً لجمود المعرفة ، أو خضوعها لمجموعة من القواعد والعادات والروتين ، فعندما يحدث ذلك يتم تحويل المعرفة إلى معلومات جامدة ، وربما معلومات خطيرة ، لأنك قد تستخدمها على أنها بمثابة معرفة (تأكلها) .

هناك من يضيف أيضا :

صنف Lundall المعرفة إلى أربعة أنواع وهي¹ :

¹ Jean Yves-PRAX. Op.cit. P 92.

² هشام علي حجازي .مرجع سابق . ص ص (66-67).

◀ معرفة ماذا : تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها ،أي معرفة إدراكية ، وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة .

◀ معرفة لماذا : معرفة حول المبادئ والقوانين (تفسيرية) أي نسبية ، تتطلب فهم أعمق للعلاقات السببية عبر مجالات المعرفة .

◀ معرفة كيف : وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة أو عمل معين، أي معرفة إجرائية تتعلق بكيفية القيام وأداء العمل .

◀ معرفة من : وهي المعلومات حول من يعرف ماذا ،أو من يعرف كيفية أداء ماذا .

وفي هذا الإطار ، نجد Quin et all صنفوا المعرفة إلى : معرفة ماذا ، معرفة كيف ، معرفة لماذا ، الإبداع المحرك ذاتيا أي لماذا .

تصنيف Blumentritt and Johnston محددة في الأنواع الآتية :المعرفة المرمزة ، المعرفة العامة ، معرفة اجتماعية ، المعرفة المجسدة أو الممارساتية .

من الناحية الإبيستيمولوجية ،هناك ثلاثة أنواع من المعرفة وهي :

1/ معرفة الأشياء والموضوعات.

2/ معرفة كيفية أداء الأشياء والأعمال .

3/ معرفة البديهيات والمسلّمات (النظريات).

تصنيف **M.H.Zack** ، حيث أنه في الشركات القائمة على المعرفة ، تصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي²:

✓ المعرفة الجوهرية: وهي النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة حسب قواعد اللعبة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، لكنها تعتبر بمثابة معرفة أساسية خاصة بالصناعة.

✓ المعرفة المتقدمة : وهي النوع الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية ، فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى ، النطاق ، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون ، إلا أنها تختلف عن المنافسين من حيث قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز ، أي أن المعرفة المتقدمة تساهم في تحقيق التميز ، وتحقيق مركز تنافسي .

¹ صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص ص : (22-24) وللاطلاع أكثر على معايير تصنيف أنواع المعرفة يمكن الرجوع إلى ص 25 .

² نجم عبود نجم . مرجع سابق . ص ص (43 - 44) .

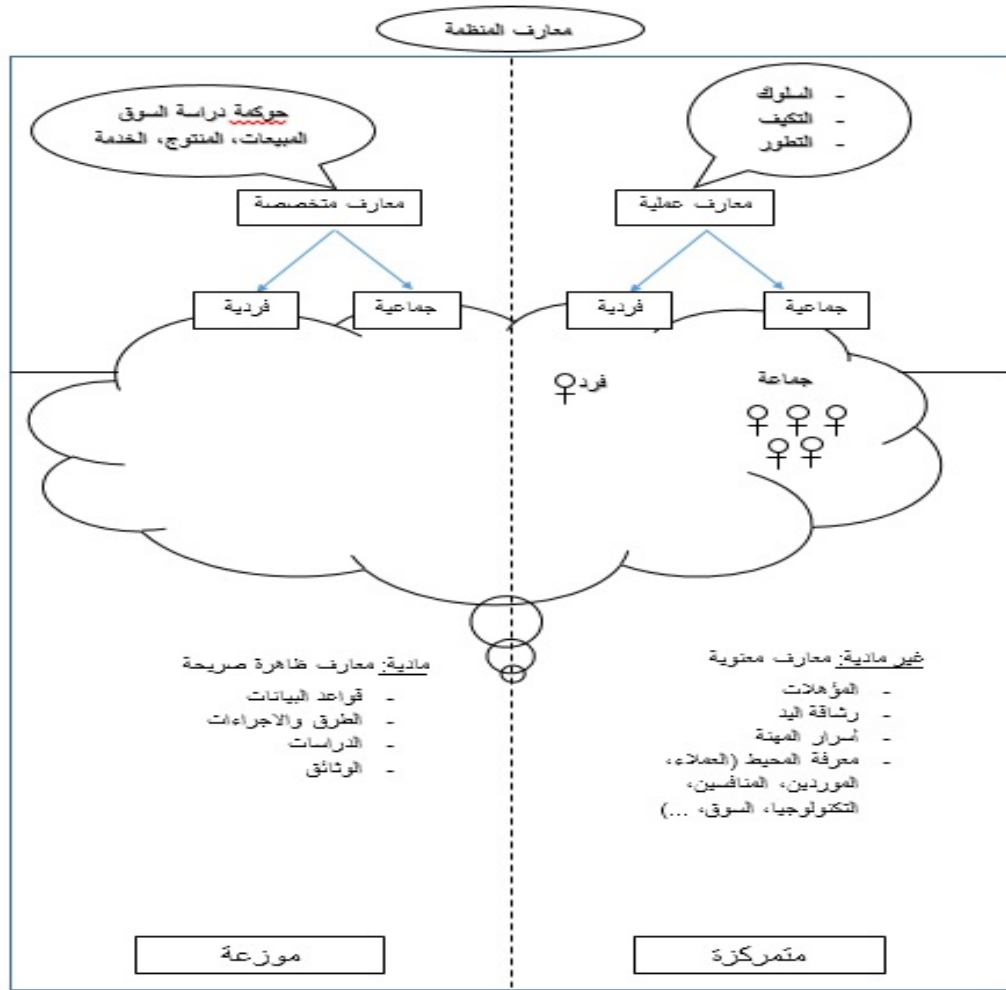
✓ المعرفة الابتكارية : وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها ، وتميز بنفسها بشكل كبير عنهم ، ومن خلالها يمكن للشركة أن تكون قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها (نشاطها) .

وتتعلق هذه الأنواع الثلاثة بمقاربة المبنية على الموارد والمعرفة ، حيث أن هذه الموارد تشكل القاعدة الجوهرية للقدرات الجوهرية التي تبنى عليها المزايا التنافسية للمنظمة ، وحسب Lynch فإن الموارد تتمتع بسبعة خصائص أساسية وهي ¹ : صعوبة التقليد ، قوة الاستمرارية ، التخصيص الملائم ، صعوبة التعويض والإحلال ، القدرات المبدعة ، القوة النسبية للتنافس ، الانتقائية وحسب Chaharbarghi and lynch فإن هناك تدرج في شكل هرمي للموارد، من موارد هامشية تتوفر لجميع المنظمات، إلى موارد قاعدية يجب على المنظمات المحافظة عليها لاستمرار تنافسيتها ، موارد جوهرية وصولاً إلى الموارد المتقدمة التي تؤدي إلى التميز وإحداث انتقال استراتيجي أساسي في الصناعة أو النشاط .

تصنيف **M.Grundstein** : حيث صنف المعرفة في المنظمة لتشمل المعارف العملية ، والمعارف المتخصصة من جهة ، المعرفة الفردية والجماعية من جهة أخرى ، إلى جانب كونها معارف ظاهرة - مادية : يمكن نشرها و توزيعها- ، أو معارف ضمنية - غير مادية : متمركزة أي تتعلق بالفرد - كما يوضحه الشكل الموالي .

¹ وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالي . الجزء الثاني . مرجع سابق . ص ص (48 - 49) .

الشكل رقم (22) : تصنيف المعرفة في المنظمة حسب M.Grundstein



Source : Lucie RIVARD. Op.cit.p :20

6. أهمية المعرفة:

برزت أهمية المعرفة أكثر في ظل تنامي الاقتصاد الجديد الذي يسمى باقتصاد المعرفة ، وقد ساهم في ظهوره عاملين أساسيين ، من جهة الاهتمامات والاتجاهات المتنامية والتي لها علاقة بزيادة الموارد المكرسة لإنتاج وتبادل المعارف (التعليم ، التكوين ، البحث والتطوير ...). ومن جهة أخرى الأثر التكنولوجي الكبير من خلال ظهور التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال (NTIC) ¹.

وفي ظل هذا الاقتصاد ، أصبح التنافس على الأصول اللامادية أكثر من التنافس على الأصول المادية ، فبرزت المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها ، إلى جانب التأكيد على رأس المال الفكري، والتنافس من خلال القدرات البشرية ، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة من خلال النقاط الآتية ² :

¹ Dominique FORAY. L'économie de la connaissance. Edition la Découverte. Paris. 2000. P 03.

² صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص 13.

◀ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات، من خلال دفعها الاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.

◀ أتاحت المعرفة للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها .

◀ ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

◀ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساس للقيمة .

◀ أصبحت المعرفة الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها من خلال العمل على اكتساب وتحفيز وتطوير المعارف الجوهرية ، المتقدمة و الابتكارية ، " فالمعرفة هي التي تعطي القوة للابتكارات أن تصبح مصادر مهمة لمزايا تنافسية مستدامة " ¹ .

◀ المؤسسات أكثر تأهيلاً لاستعمال المعلومة والمعرفة يمكنها اتخاذ القرارات بسرعة، وبذلك أكثر تكيفاً مع تحولات محيط الأعمال، وبذلك تخفض من الوقت الذي تحتاجه إلى التطوير والنمو وتمحيص ودعم علاقاتها مع العملاء.

◀ أصبحت المعرفة المورد الهام للمنظمة التي لها أداء جيد ، وهي مفتاح لإنشاء معارف جديدة أكثر والتي تحافظ على تنافسيتها . ²

المطلب الثاني : مفاهيم نظرية حول إدارة المعرفة .

تعددت المداخل والمقاربات الفكرية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة ، باعتباره من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري على وجه الخصوص ، لذا نجد اختلاف حول صياغة مفهوم موحد لها ، على الرغم من وجود بعض النقاط المشتركة ، فإدارة المعرفة (تسييرها) يشكل قرار استراتيجي للمنظمة ، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار هذا التوجه ، وأكدت العديد من الدراسات (Thomas Stewart) على ضرورة الاهتمام والتركيز على المعارف أكثر من الاهتمام بالموجودات المادية حيث أكد أنه " أصبح رأس المال الفكري أكثر الأصول قيمة لتميز الشركات وأنه يمثل مصدر الميزة التنافسية ، وأصبح التحدي هو تحديد ماذا تملك من معارف وكيفية استخدامها وإدارتها " ، كذا وجب على المسيرين كهيئة وخلق الشروط المناسبة لاستغلال المعارف الفردية والتنظيمية من أجل ضمان القدرة على إدارة المعرفة " ³ .

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي . مرجع سابق . ص : 08 .

² Lucie RIVARD. Op.cit. p 12.

³ Lucie RIVARD. Op.cit. p 10.

1. تعريف إدارة المعرفة :

يمكن في البداية أن نورد أهم المنظورات التي على أساسها تم التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة من خلال الجدول الموالي .

جدول رقم (8) : بعض التعريفات لإدارة المعرفة .

المؤلفون	التعريف	المنظور (التصور)
Davenport and Prusack 1998	تنطلق إدارة المعرفة من مصادر موجودة، وقد تكون مسبقا في المنظمة، مثل نظم إدارة المعلومات، إدارة التغيير التنظيمي، للممارسات إدارة الموارد البشرية	تكامل نظم المعلومات والموارد البشرية
Swan et all 1999	عملية أو ممارسة (إيجاد، اكتساب، أسر، التشارك، الاستخدام) للمعرفة حيثما تكون، يكون لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات.	الموارد البشرية
Skyrme 1999	الإدارة الصريحة والمنظمة للمعرفة، والعمليات ذات العلاقة بها مثل (إيجاد، جمع ، تنظيم ، استخدام واستغلال (المعرفة) لتحقيق الأهداف التنظيمية	الموارد البشرية
Mertins et all 2000	كافة الطرق والأدوات والمعدات الموجودة التي تساهم بطريقة متكاملة في الترويج لعملية معرفة أساسية.	نظم المعلومات
Nit Beijerse 2000	يتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال جعل عامل المعرفة إنتاجيا.	الإستراتيجية
Newelle et all 2002	تحسين الطرق التي بواسطتها تواجه المنظمات بيئات مضطربة بدرجة عالية، من خلال القدرة على نقل قاعدة معرفتها (أو يمكن من رفع أصول المعرفة لديها) من أجل ضمان الابتكار المستمر.	الإستراتيجية

Source : Jashapara , Ashok ,knowledge management an integrated Approach England .Prentice Hall .2004. P :11 .

نقلا عن: شوقي ناجي جواد وصباح محمد موسى و سامي المدان: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية. مجلة علوم إنسانية . العدد 44 . جانفي 2010 . ص 6 .

فمن خلال استعراض التعاريف السابقة، نجد أنه هناك من التعاريف بنيت في طرحها أساسا على نظم المعلومات ، بينما تعاريف أخرى ركزت وعנית أكثر إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية، لأنها تمثل المصدر الجوهري للمعرفة ، كما أن من التعاريف من ركز على عمليات إدارة المعرفة ، وفي هذا الإطار عرف كلا من Frappola and Capshoo إدارة المعرفة على أنها " الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

مستوى المنظمة " ¹ . فإدارة المعرفة هي مقارنة إستراتيجية متعددة التخصصات تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف المؤسسة ، لذلك عرفت على أنها " تتعلق بما يسمح إيصال المعلومات للأفراد في المنظمة ، حصولهم على المعارف ، تبادلها ، تشاركهم فيها وهذا للوصول إلى الحلول المبدعة التي ينتجونها في شكل معارف جديدة، و التي تضمن النمو وتحسين أداء المنظمة " ² ، لهذا أصبح التحدي الأكبر في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة هو إثارة وتنشيط إنتاج المعرفة، وكيفية إدارتها، وهناك من أشار إلى أن " إدارة المعرفة ظهرت كضرورة لتسيير أفضل لرأس المال الفكري للمؤسسات للحصول على ميزة تنافسية هامة، من خلال الاستخدام النظمي والمنظم للمعارف التي تمتلكها المؤسسة ، بهدف مساعدتها على الوصول إلى أهدافها " ³ .

كما حدد Jean-Yves PRAX التعاريف الآتية حسب هذه المنظورات ⁴ :

● البعد الوظيفي لإدارة المعرفة : على أساس دورة حياة المعرفة ، حيث عرفها على أنها " إدارة دورة حياة المعرفة منذ انبثاقها -أي من فكرة تشكيلها- ، التأكد من مصداقيتها ، نشرها ، إعادة استخدامها وتأمينها ، وهو ما يتماشى كثيرا لإبراز البعد الإدراكي - المعرفي - للمعرفة (cognitive) .

● البعد العملي: إدارة المعرفة هي مزج ودمج المعارف، والمعارف العملية (الممارسة: S.F) في العمليات ، و المنتوجات ، و المنظمات لإنشاء القيمة حيث سلط هذا التعريف على 03 نقاط جوهرية وهي :

➤ التمييز بين المعرفة الظاهرة القابلة للتبادل والمعرفة العملية الضمنية غير قابلة للتبادل بسهولة، وعلى هذا الأساس عرفها I.Nonaka et all على أنها ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من جهة ، والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من جهة أخرى.

➤ مفهوم المزج بين المهارة الفردية والمعرفة: فهما لا ينتجان القيمة إلا بدمجهما مع عوامل أخرى خاصة العمليات ، المنتوجات و بين الأفراد.

➤ مفهوم إنشاء القيمة: إدارة المعرفة هي بدون معنى في هذا الإطار، إلا بعد أن يتم ربطها بالأعمال أي مدى قدرتها على تحسين الأداء.

● أما التعريف الاقتصادي لإدارة المعرفة ، فيتعلق بمرجعية تمييز المعرفة والمعرفة العملية ، على اعتبار أنهما أصول لامادية ، فتم اعتبار إدارة المعرفة كأداة تسمح بوصف أصولها ، و أصبحت تشكل رهانا اقتصاديا أساسيا للمؤسسة والتأكيد أكثر على الرأس المال الفكري للمؤسسة ، " فإنشاء ورسملة وتشارك المعارف اللازمة ، من خلال

¹ عليان ربحي مصطفى . إدارة المعرفة . دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع . عمان الأردن . ص 138 .

² Lucie RIVARD. Op.cit. P 11.

³ Djeflat Abdelkader .l'économie et la gestion des connaissances. Nouvelles bases de la compétitivité. 3^{eme}Seminaire international sur la gestion des entreprises. Op.cit. P 21.

⁴ Jean – Yves PRAX. Op.cit. Pp (22-24).

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

تحليل مسبق لطبيعة المعرفة والمعرفة العملية (الممارسة) للمؤسسة من جهة ، ومن جهة أخرى تهيئة الأدوات التي تتكيف معها " ¹ .

كما أنه من التعريفات من تطرقت إلى الجوانب العملية أكثر لإدارة المعرفة، حيث عرفت بأنها " مجموعة من العمليات والخبرات التي توفر مقدرات - مؤهلات- جديدة ، وتمكن من الأداء الأفضل ، وتشجع التطوير والابتكار ، وتعزز من قيمة العميل " ² وفي إطار تحسين الأداء المعتمد في أساسه على المعرفة، عرفت إدارة المعرفة على أنها "القدرة أو العمليات داخل المنظمة للمحافظة بـ / أو تحسين الأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتسهيل الوصول والاسترجاع للمحتوى المعرفي" ³

وتأكيدا على دور إدارة الموارد البشرية وكذا استخدام تكنولوجيا المعلومات، عرفت إدارة المعرفة بأنها " جهود الموارد البشرية المستخدمة في جمع ونشر واستثمار المعرفة التنظيمية والإدارية عبر التقنيات، والأدوات، ووسائل الاتصال المختلفة " ، هذا ما جعل P. Drucker يذكر أنه ليس هناك شيء اسمه إدارة المعرفة ، إنما إدارة أفراد ذوي المعرفة ⁴ ومع المرحلة الحالية لتطور النشاط الاقتصادي ، ازداد الاهتمام أكثر بالمعرفة ، وتزداد أهميتها أكثر في العمل الإداري وبمجاله الأكثر تخصصا وهو مجال إدارة المعرفة ⁵ .

من خلال استعراض مختلف التعاريف السابقة لإدارة المعرفة ، يمكن أن نبين أهم الأبعاد (المنظور) التي بنيت على أساسها والمحاور التي ركزت عليها في :

◀ منظور عمليتي لإدارة المعرفة (وظيفي) : أي يتعلق بعمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتوليد للمعرفة ، تبادلها ، تشاركتها ، خزنها وتطبيقها .

◀ منظور عملي : يتعلق أساسا بمزج المعارف والمعارف العملية (S.F) وهو ما يتماشى مع تعريف I.Nonaka بالتركيز على المعارف الصريحة والضمنية .

◀ التأكيد على المتطلبات التكنولوجية والأدوات : استخدام البنية التحتية (التكنولوجية) للمعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والتي تساهم في نشر وتحويل وتشارك المعرفة .

◀ منظور اقتصادي : الاهتمام بالمعرفة وإدارتها باعتبارها أصولا مادية ورأس مال فكري يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة .

¹ Chantal Bussenault et Martine Pretet . économie et gestion de l'entreprise 4^{eme} édition . Vuibert 2006 . Paris . p 137

² بندر بن ظافر القرني . مرجع سابق . ص 21.

³ صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص 40 .

⁴ بندر بن ظافر القرني . مرجع سابق . ص 22 .

⁵ نجم عبود نجم . مرجع سابق . ص 95 .

◀ منظور استراتيجي : تتجلى في تحقيق الأهداف المحددة، بما يسمح نمو وتحسين أداء المنظمة .

2. متطلبات إدارة المعرفة :

تعد المعرفة الفردية ضرورية لإنشاء وتأسيس قاعدة المعرفة التنظيمية، والمعرفة التنظيمية كما أشرنا في السابق ليست مجموع المعارف الفردية أو الجماعية، لكنها تتشكل من خلال التفاعلات بين الأنماط المتعلقة بالأفراد والممارسات والأساليب الفنية والتكنولوجيا ، والتي تختلف من منظمة لأخرى ، ويصعب تقليدها، لأن لها علاقة وطيدة بالثقافة التنظيمية ،فالتفاعل بين الأفراد فيما بينهم ، وكذا التفاعل بين التكنولوجيا ، والأساليب الفنية والأفراد له معنى ومغزى هام لإدارة المعرفة ،وتتجلى أكثر في عملياتها كإنشاء المعرفة ، تحويلها والتشارك فيها ، خزنها ، تطبيقها وحمايتها .

وقد حدد العديد من الباحثين المتطلبات الأساسية أو الدعائم المؤثرة في إدارة المعرفة يمكن تحديدها فيما يلي :
تكنولوجيا المعلومات ، الموارد البشرية (عمال المعرفة) ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، أمن المعرفة ، قيادة إستراتيجية .

ويمكن إيضاح أهم هذه المرتكزات أو الدعائم من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (9): متطلبات ودعائم إدارة المعرفة .

الباحثين	دعائم إدارة المعرفة
Davenport et all (1998)	التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي ، ثقافة المعرفة ، قنوات نقل المعرفة ، دعم الإدارة العليا .
Knapp (1998)	التعلم ، الثقافة والتكنولوجيا
Van Buren (1999)	القيادة ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة ، التكنولوجيا ، المعلومات
Grover and Davenport (2001)	الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة ، تكنولوجيا المعلومات
Gold et all (2001)	التكنولوجيا ، الهيكل ، الثقافة التنظيمية
Nemati (2002)	الثقافة ، الهيكل التنظيمي ، تكنولوجيا المعلومات ، دعم الإدارة
Lee and choi (2003)	التعاون ، الثقة ، الهيكل التنظيمي ، المهارات ، تكنولوجيا المعلومات
Chuang (2004)	تكنولوجيا المعلومات ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الموارد البشرية .
Yeh et all (2006)	ثقافة المنظمة ، الأفراد ، تكنولوجيا المعلومات ، الإستراتيجية ، القيادة

Source : ching – chiao yang et all .knowledge management enablers in liner shipping . journal of transportation research. part E45 .2009. PP (893 ,903) .

نقلا عن :داسي وهيبية .أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة . دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – رسالة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة بسكرة. 2013-2014. ص 81 .

كما نجد من الباحثين من حدد هذه الدعائم والتي تعد بمثابة مميزات وعوامل لإدارة المعرفة في أربعة مجالات

فحسب Wiig وهي:¹

مجال أصول المعرفة ، مجال نشاطات المعرفة ، مجال القدرات والميول، مجال المنظمة، فيشتمل مجال موجودات وأصول المعرفة على : الخبرة ، والتجربة ، والبراعة ، والمهارة والقدرات والقابليات ، ويشتمل مجال نشاطات المعرفة على عمليات التوليد والبناء والنقل والمراقبة والاستخدام . أما مجال القدرات والميول يتعلق بمدى فناعة الإدارة العليا بتدعيم إدارة المعرفة . أما مجال المنظمة فيتعلق بأهدافها وإستراتيجيتها وممارستها وثقافتها .

أما من وجهة نظر C.L.Wang and Ahmed P.K في نموذج سلسلة قيمة المعرفة فقد حدد دعائم إدارة المعرفة في نظم المعرفة ، ثقافة المعرفة ، الذاكرة التنظيمية ، مشاركة المعرفة ، ومعاييرها ، حيث أن هذه الدعائم هي التي تساهم في تحقيق التكيف الإستراتيجي وتنمية المنتجات الجديدة كقدرات تنظيمية تتمتع بها بوجود هذه الدعائم من جهة ، إلى جانب عمليات إدارة المعرفة والتي تساهم هي الأخرى في تنمية القدرات التنظيمية من خلال التعلم التنظيمي والاستجابة للعملاء * ، وهو إشارة إلى تكامل الأهداف الإستراتيجية وإدارة المعرفة حيث أن أنشطة المنظمات ستصير معرفية أكثر ، والكلام عن الشكل الحديث للمنظمات هو المنظمة المتعلمة.²

وسنحاول التطرق إلى هذه المتطلبات على حدى كالآتي :

أ/ التكنولوجيا :

يعتبر توفير البنية التحتية التكنولوجية من أهم مقومات إدارة المعرفة ، كما اعتبرها Norton et Kaplan من بين المرتكزات التي تحكم محور النمو والتعلم، إلى جانب المهارات والمناخ الاجتماعي ، وما تقدمه من مزايا من كونها أدوات للتواصل بين الأفراد سواء تعلق الأمر بأنظمة المعلومات، أو الشبكات المعلوماتية العالمية أو الداخلية ، وهي تعتمد على الحواسيب ، البرمجيات ، نظم المعلومات ويتم التركيز فيها على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها (سيما تبادل ونقل المعلومات واستخدامها ، التشارك) ، باعتبارها قنوات معرفية داخل المنظمة، وتؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية ، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والبرمجيات التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة هي : معالجة الوثائق ، أنظمة دعم القرار ، الأنظمة الخبيرة و تعرف تكنولوجيا المعرفة الداعمة لنظم إدارة المعرفة بأنها " تلك النظم التي تساعد في اكتشاف المعرفة ، و امتلاكها ، و المشاركة فيها ، و تطبيقها ، و التي تستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة كالذكاء الاصطناعي ،

¹ هشام علي حجازي . مرجع سابق . ص 28 .

² رياض عيشوش . مرجع سابق . ص 47 .

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

نظم دعم القرار ، النظم الخبيرة ، نظم التفكير المعتمد على الحالة ، نظم استنباط المعرفة¹ فتوفر الأنظمة الخبيرة عناصر هامة وهي :

قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين ، القدرة على اتخاذ القرار ، القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة وسهولة الوصول إليها وتوجد أربع مجالات لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشارك في المعرفة كما حددها Hendriks هي² :

● التغلب على العوائق : ترتبط بعوائق الوقت بإتاحة المعرفة في كل وقت ، كما يمكن التغلب على عوائق المكان من خلال الذاكرة التنظيمية وعقد الاجتماعات الإلكترونية ، إضافة إلى التغلب على العوائق الاجتماعية، والتي ترتبط بالتنوع الثقافي واللغوي والخلفيات المفاهيمية .

● زيادة مجال الوصول إلى المعلومات: ويتجلى ذلك من خلال تخزينها في قواعد المعلومات (الذكاء الصناعي).

● تسريع إمكانية الوصول إلى المعرفة : من خلال اللجوء إلى الأنظمة الخبيرة للوصول إلى معرفة الخبراء .

● تحسين أداء المهام : بتحديد مكان الباحثين عن المعرفة ومجالات احتياجاتهم مثلا : الاعتماد على خرائط المعرفة التي تعد كأداة لتقييم المخزون المعرفي الذي تمتلكه المنظمة ، فهي تدل على المعرفة ، لكنها لا تحتوي عليها ، فهي دليل و ليست مخزنا ، و" تسمح بحصر و تصنيف المعارف الموجودة في المؤسسة ، و يرى كل من : Vestal,Sveiby, Stanford,Duffy بأنها تمثيل للمعارف في شكل بياني ، و كأداة للتحليل تسمح بتوجيه مستعملها لجرد و الكشف عن المعارف التنظيمية"³ .

ويبقى دوما العنصر الأهم هو كيفية تعامل الأفراد مع التكنولوجيا، أكثر من التكنولوجيا في حد ذاتها .

ب/ الموارد البشرية وعمال المعرفة :

عمال المعرفة هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم لمهني المعرفة* حيث يقومون بتصنيف المعلومات، و خزنها ، وإيصالها ، والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية⁴ ، كما تقع على مسؤوليتهم القيام بالنشاطات والعمليات المتعلقة بتوليد المعرفة ، رسمتها ، تحويلها ، وتسهيل التشارك فيها، وتطبيقها . وتعد " الموارد البشرية الجزء الأساس في إدارة المعرفة ، لكونها الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من

¹ غسان عيسى إبراهيم العمري . دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية . العدد 6 ديسمبر 2009 . جامعة بسكرة. ص ص (1-41)

² أظني جوهرية . مرجع سابق . ص 64 .

³ Régine Lecocq. La cartographie des connaissances. Sous la direction de Lucie Rivard et de Mrie Christine Roy .Gestion stratégique des connaissances. Les presses de l'université Laval. Canada. 2005. Pp (53-54)

* مهني المعرفة : هم المسؤولون عن المعرفة السببية لماذا و المعرفة الفنية - التقنية- كيف و هي التي تستوعب المضمون المعرفي .

⁴ نجم عبود نجم . مرجع سابق . ص 157 .

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية ، ونقصد بالأفراد إطارات أنظمة المعلومات ، البحث والتطوير ، ومديرو الموارد البشرية والأفراد المساهمين في إدارة المعرفة ، ويتجلى أكثر دور عمال أوضاع المعرفة الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم " ¹ ، ويساهمون في تكوين رأس المال الفكري وتحقيق التفوق التنافسي من خلال عقول الأفراد المبدعين .

ج/ الثقافة التنظيمية :

تمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة القيم المشتركة والاعتقادات والسلوكيات التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة ، وبذلك فإن الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى ، ويعرفها Duncan " بأنها مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والتفاهات والمبادئ الرئيسية التي يتشارك فيها أفراد المنظمة ، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد " ² وقد تعمل ثقافة المنظمة على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تؤدي إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها (Greengard) . لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة، والتشارك فيها، ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة حسب Fahay and de lang من خلال الطرق الآتية : ³

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والتنظيمية : من خلال تحديد الأشخاص ما لكي المعرفة ، الذين بإمكانهم التشارك فيها ، والأشخاص الذين يستطيعون خزنها .
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي وتحديد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- كما أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها لتشجيع الأفراد على توليد المعرفة والتشارك فيها، والبناء على أفكار الآخرين وقد حددها Mc Kenzie and Van Winklen :
- تحديد وإيجاد العلاقة بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة .
- ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة .
- تجسيد عملية التشارك في الأعمال الروتينية .
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة .
- الاعتماد على التعلم والابتكار والثقة وروح التعاون، كثقافة لتدعيم عملية التشارك المعرفي .

ويشير PH.crosby أن تغيير ثقافة المنظمة لا يمكن تحقيقه بسرعة ، فتغيير الثقافة ليست مسألة تدريس مجموعة من التقنيات أو توليد مثلهم الأعلى بالآخر ، وإنما هو تغيير القيم ، ووضع النماذج له دور في ذلك من خلال تغيير

¹ صلاح الدين الكيسي . ص ص (92-93) .

² هيثم علي حجازي . مرجع سابق . ص 77 .

³ نفس المرجع السابق . ص ص (78-79) .

المواقف " ¹. تجدر الإشارة أن كتابات الباحثين حول الثقافة التنظيمية كانت خلال بداية السبعينات من القرن الماضي (Waterman et Mouton , M. Crozier et Friedberg , Pettigrew) وقد أوضح كلا من Peters في مقال حول البحث عن التميز، أن هناك علاقة سببية تأثيرية بين الثقافة التنظيمية وتفوق المؤسسة، وعند البحث في البعد الإدراكي المعرفي للثقافة التنظيمية ² نجد أنها تتمثل في معلومات من مصادر مختلفة والمتمثلة في محتوى و نشاط الثقافة الذي يمكن أن يظهر من خلال العديد من الجوانب كـ ³ :

- القيم ، المعتقدات ، الإيديولوجيات الفكرية ، والمعايير المشتركة التي تسود الجماعات ؛
- الأساطير و القصص في المنظمة ؛ (les mythes)
- الطقوس الجماعية ؛ (rites collectifs)
- المقدسات و المحظورات و الأوهام (les tabous) ؛

فهي مجموعة المعارف التي تحدد مقاومة الأحداث والإستراتيجيات وعمليات المنظمة ، فالمعلومات تلعب دور مهم في حركة المنظمة ، و قد أكد Marie-Eleine Lemieux في كتاباته حول : " الثقافة التنظيمية لأنسب إدارة إستراتيجية للمعارف " ⁴ ، انه لتجسيد و تطبيق ادارة المعرفة - ممارستها - في المنظمة ن وجب امتلاك الأدوات الفعالة ، وأفضل الافراد الذين ينظر إليهم كموارد -الكفاءات -الميزانية الضرورية ، .. لكن التأكيد على امتلاك ثقافة تنظيمية التي تمكن الافراد من المشاركة، و التشارك في المعارف ، وما تتطلبه أيضا من ثقة . كما بين Miles et Snow أن جميع هذه المكونات للثقافة التنظيمية له تأثير كبير على التطور المعرفي للمنظمة (في إطار التعلم التنظيمي) كما أنه في المقابل فإن التطور الإدراكي - المعرفي - قد يغير الثقافة التنظيمية (Cognitif Developpement)). أي ينظر للثقافة التنظيمية بمثابة نظام للمعارف ⁵ كما تسمح للأفراد بالتكيف مع محيطهم .

د/ الإستراتيجية :

الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة ، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل لكي يتشارك الأفراد في المعرفة ، والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع في حل المشاكل أما في مجال المعرفة الظاهرة ، فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو

¹ بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع . بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية . رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية . قسم العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية الأمنية 2010 . ص 30 .

² Yves Bertran . culture organisationnelle . Presses de l'université du Quebec . 1991 . P 59 .

³ J .P .ANASTASSOPOULOS.Strategor. Politique générale de l'entreprise.Dunod. Paris. 1997. P 471

⁴ Lucie Rivard. Etapes d'implantation d'un système de gestion de connaissances Sous la direction de Lucie Rivard et de Mrie Christine Roy .Gestion stratégique des connaissances. Les presses de l'université Laval, Canada, 2005 .P 296

⁵ J .P .ANASTASSOPOULOS. Op.cit .P 470

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

الإلكتروني ، و تخزين وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها ، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها .

ويمكن أن نميز بين إستراتيجيات إدارة المعرفة وفقاً لمدخلين وهما :¹

أ/ الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية .

✓ **الإستراتيجية الترميزية** : والتي تتمحور حول ترميز المعرفة من خلال الحاسوب وتخزينها في قواعد يمكن الوصول إليها .

✓ **الإستراتيجية الشخصية** : ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص ، وهي لا تلغي دور الحواسيب لكن تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة ، وليس في تخزينها وتركز على الحوار بين الأفراد ، وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد ، لأنها " تركز على المعرفة الضمنية ، وهي معرفة غير قابلة للترميز القياسي ، غير رسمية لأنها حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهها لوجه ، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب ، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة ، والتشارك في العمل والفريق والخبرة ، لأن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك " ² ، ومثل هذه الإستراتيجية تتبعها شركات استشارية BCG و Mc Kenzi ، فالأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة حالة استشارية لا يقومون بترميز معرفتهم ولا يستطيعون القيام بذلك في أغلب الأحيان وتظل في رؤوسهم ويتبادلونها مع زملائهم في حالات العمل الجماعي وفي حل المشكلات أو عند جلسات عصف الأفكار والمحاورات .

✓ ونجد أن إستراتيجية الترميز تدل على أخرجة المعرفة في قواعد البيانات والوثائق، (جعلها ظاهرة) أما إستراتيجية الشخصية فهي بمثابة حلقة وصل بين مالكي المعرفة والباحثين عنها* (تتعلق بالمعرفة الضمنية) .

ب/ إستراتيجية جانب الطلب في مقابل جانب العرض :

✓ إستراتيجية جانب العرض ، التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة فهي تركز أكثر على آليات المشاركة أو التشارك في المعرفة ونشرها .

✓ إستراتيجية جانب الطلب : التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة ، تتجه هذه الإستراتيجية نحو التعلم والإبداع أي التركيز أكثر على آليات توليد المعرفة .

¹ صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص (97-100) .

² نجم عبود نجم . مرجع سابق . ص (163-165) .

* للمقارنة بين الاستراتيجيتين أكثر يمكن الرجوع الى : Morten T. hensen et al أو بالاعتماد على : صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص99 ، ونجم عبود نجم . مرجع سابق . ص (164-165) .

ومن خلال المتطلبات التي تم تناولها ، نجد أن " التفاعل بين التكنولوجيا ، الأساليب الفنية ، والأفراد ، والثقافة التنظيمية لها معنى ومغزى هام لإدارة المعرفة " ¹ ، فمط التفاعل بين التكنولوجيا والأساليب والأفراد يكون مميزا وفريدا ومرتبطا بالمنظمة والذي لا يمكن تقليده أو نقله بواسطة منظمات أخرى .

3. مداخل إدارة المعرفة .

بالنظر إلى أن المعرفة هي القوة ، وهي المحددة الجوهرية كتنافسية المنظمات سيما في ظل اقتصاد المعرفة ، أين أصبح التنافس بالدرجة الأولى هو تنافس معرفي ، ولا يتعلق الأمر أو الصعوبة في الحصول على المعرفة ، بقدر ما ينطوي ذلك على إدارة المعرفة والاستفادة منها وتحويلها والتشارك فيها من أجل إنتاج معارف جديدة ، التي ينظر إليها كشكل من أشكال الإبداع والتي تساهم إلى حد كبير في خلق القيمة . وبما أن المعرفة لها معنى في إطار سياق معين ، وتتحدد بمجال العمل فهي بذلك أساس المهارة والمعرفة العملية والخبرات التي يكتسبها الأفراد أي المعرفة التقنية (كيف) والتي تعكس أكثر المعارف الضمنية للأفراد من جهة ، ومن جهة أخرى معرفة ماذا والتي تتعلق بالمعارف الصريحة في المنظمة ، إلى جانب الاهتمام بالمعارف الجماعية والتنظيمية ، أزداد أكثر الاهتمام بإدارة المعرفة في المنظمة وقد حدد الباحثين في هذا المجال مجموعة من العمليات التفاعلية والترابطة لإدارة المعرفة ، ولم يتم الاتفاق عليها بصورة موحدة من خلال العديد من المداخل نذكر منها : ²

المدخل الأول : يرتكز على دراستها بوصفها رأس مال فكري ، والتركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة .
المدخل الثاني : مدخل اقتصاد المعرفة ، بالتركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة والتي تؤثر في قيمتها الاقتصادية ، على اعتبار أن خصوصية الموجودات المعرفية لا تستنزف مع الاستخدام ، بل تتزايد بدلا من ذلك .
المدخل الثالث : يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ، واهتم الباحثون فيه بدراسة طرائق توليد المعرفة وخزنها والمشاركة فيها واستخدامها أي في كيفية إدارتها من خلال عملياتها الرئيسية .

ونرى من خلال هذه المداخل التي عانيت بدراسة إدارة المعرفة أنها مداخل مترابطة من منظور نظمي وتكامل عمليات إدارة المعرفة فيها أكثر بالأخذ بعين الاعتبار المداخل جميعها ، ففي ظل اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد المبني على المعارف فإن التحدي الأكبر والهام - كما أشرنا سابقا - يكمن في إثارة ورسملة المعارف وكيفية إدارتها من خلال عملياتها ، لتشكّل بذلك المعرفة رأسمال فكري يحدد مدى تنافسية المؤسسة .

هناك من حدد مقاربات إدارة المعرفة في ثلاثة مقاربات أساسية كما هو موضح في الجدول الموالي.

¹ سيد محمد جاد الرب . إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية . مطبعة العشري . مصر . 2006 . ص 27 .

² صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص 45 .

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

الجدول رقم (10) : المقاربات الأساسية لإدارة المعرفة .

المقاربة الاستراتيجية	المقاربة العملية- عمليات -	المقاربة التكنولوجية
ترتكز و تعتمد على أداء الأعمال ، و هي موجهة نحو التنفيذ الاستراتيجي من أجل توجيه الاختيار و تكييف العمليات و الأنشطة التي تعظم من أداء الأعمال	ترتكز و تعتمد على: تحويل أفضل الممارسات و المشاركة في المعرفة، التكوين و التعليم ، شبكات الاتصال ، جماعة الممارسة ، المنظمة الافتراضية	ترتكز و تعتمد على تكنولوجيا المعلومات مثل : قواعد المعطيات، الشبكات الداخلية ، إدارة المحتوى، الأنظمة الخبيرة ، محركات البحث
نجاح هذا النموذج يكون بصفة متسارعة و يمزج إستراتيجية الأعمال بالوسائل و الأدوات و كذا بالتصرفات في المنظمة و ثقافتها	امتلاك التكنولوجيا و استخدامها يكون في خدمة العمليات و التي تتعلق بالتنفيذ الاستراتيجي لضمان أداء المنظمة	حسب هذه المقاربة، فإن أحسن و أفضل تكنولوجيا المعلومات، تضمن و تساهم في الوصول إلى أفضل أداء ، و أحسن نشاط لإدارة المعرفة
Malhotra(2002)	Massey et al(2001), O'Dell et Leavitt(2004) Hansen et Nohria(1999)	بعض الباحثين : Alavi et Lidner(2001) , Schultz et Lidner(2002), grover et Davenport(2001), Hansen et Nohria(1999)

Source : Lucie RIVARD. Approche stratégique de la gestion des connaissances. Op.cit.p :26

المطلب الثالث : أهمية إدارة المعرفة وأهدافها .

1. أهمية إدارة المعرفة .

تم اعتبار المعرفة بمثابة العامل الرابع من عوامل الإنتاج إلى جانب الأرض ورأس المال والعمل، واعتبرت كـرأسمال فكري يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية وهي ¹ :

رأس مال بشري: ممثل في المعرفة والمؤهلات، الخبرات، القدرة.

رأس مال تنظيمي: يمكن أن يظهر ويوزع في شكل قاعدة بيانات لأفضل الممارسات والجوانب التنظيمية.

رأس مال اجتماعي (علائقي): في إطار تأهيل الأفراد والجماعات للتعاون والتعلم فيما بينهم.

عموما ، تشكل المعرفة في المنظمة في مجملها المعارف والممارسات (معرفة كيف أو المعرفة العملية) والخبرات والمهارات ، والتي يتم الاستفادة منها وتطبيقها مشكلة رأس مال فكري للمنظمة ، وأصبح التحدي الأكبر في ظل

¹ Lucie RIVARD. Approche stratégique de la gestion des connaissances. Op.cit. P 14.

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

الاقتصاد المبني على المعرفة في كيفية إثارة وتنشيط إنتاج المعرفة لذلك زاد الاهتمام أكثر بإدارة المعرفة ويتجلى هذا الاهتمام من خلال أهمية إدارة المعرفة والتي تكمن في¹ :

- تكمن أهميتها في قدرتها على تخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات والأرباح الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة (فجوة المعرفة) ، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها .
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمائها الفكري ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها – التي يتم إنشاؤها – بالنسبة للأشخاص الطالبين لها والمحتاجين إليها عملية ممكنة من خلال عمليات إدارتها .

● تعد عمليات إدارة المعرفة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لخلق معرفة جديدة ، سيما من خلال توليد المعرفة وتحويلها – التشارك فيها – .

● توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات ، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات والمجسدة في طرح سلع وخدمات جديدة ، وقدرتها على حل المشاكل ، وغزو أسواق جديدة .

● تدعيم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .

كما حصر بعض الباحثين أهمية إدارة المعرفة بالنسبة إلى الأفراد، جماعات الممارسة والمنظمات وهو ما حدده Dalkir كما يلي² :

◀ بالنسبة إلى الأفراد: المساعدة على تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت ، تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات ، تبني الإحساس بروابط المجتمع ضمن المنظمة وتساعد على البناء بمعرفة ما يحدث من تجديرات وإبداع

◀ بالنسبة إلى جماعة الممارسة: تطوير المهارات المهنية ، وتشجيع على مراقبة زملاء العمل لبعضهم البعض في إطار الجماعة ، تطور لغة مشتركة وما يمكن أن يتبعه الأفراد داخل الجماعة .

◀ بالنسبة إلى المنظمات: تساعد على توجيه الإستراتيجية ، والعمل على حل المشاكل بسرعة ، وتنتشر الممارسة الأفضل ، تعمل على تنقية الأفكار وتزيد من فرص الابتكار ، وتساهم في بناء ذاكرة تنظيمية.

كما تبرز أكثر أهمية إدارة المعرفة من خلال الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي .

¹ صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص ص (42-43) .

² شوقي ناجي جواد وآخرون . مرجع سابق . ص 07 .

2 . أهداف إدارة المعرفة

تتجلى أهداف إدارة المعرفة أكثر من منظور عملياتها ، " أي بالدورة الكاملة لإنشاء ، ورسملة ، وتشارك ، واستعمال وتطوير المعارف في المنظمة ، ويكون ذلك من خلال تسيير فعال يركز على قواعد محددة، وممارسات تتعلق بإثارة المعرفة وكيفية إدارتها " ¹ ، حيث تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف الآتية² :

- ✓ أسر المعرفة من مصادرها - توليدها - وحزنها وإعادة استعمالها .
- ✓ جذب رأسمال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة .
- ✓ خلق و توفير البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على التشارك في المعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين.

- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها .
- ✓ إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها .
- ✓ بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال مواردها البشرية .
- ✓ الوقوف على فاعلية تقنيات المنظمة ، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة ، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية والمتاجرة بالابتكارات .

- ✓ تساهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية .
- ✓ تعمل على نشر أفضل الممارسات في المنظمة .
- ✓ تهدف إلى الإبداع وكذا الوعي بالمعارف والتنظيم الذاتي والتعلم .
- ✓ خلق القيمة للأعمال من خلال تطوير العاملين وتأهيلهم ، إدارة الزبائن ، تقييم الإنتاج والعمليات الإبداعية .

- ✓ العمل على توليد معارف جديدة ، فالمنظمات التي لا تستطيع إنشاء معارف جديدة ، يمكن التفوق عليها بسرعة ، وتفقد بذلك حصتها السوقية . ³ (مدة حياة المنتجات أصبحت قصيرة) ، لذلك فإن إنشاء، وتحويل المعارف والتشارك فيها أصبحت بمثابة عمليتان أساسيتان في إدارة المعرفة ، إلى جانب تطبيقها وإعادة استخدامها .

¹ Lucie Rivard, Op.cit. P 12

² صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص (43-44) .

³ Lucie Rivard . op.cit . P 17 .

وتمشيا مع الأغراض البحثية لهذه الدراسة ، سوف نتبنى مدخل عمليات إدارة المعرفة ، لما نرى له من أهمية في تحديد مساهماتها وعلاقات ارتباطها وتأثيرها على أداء المؤسسة ، سيما منه المتعلقة بإنشاء - خلق - معارف جديدة ومساهمتها في الإبداع .

المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة .

تعددت عمليات إدارة المعرفة ، وفي كيفية تحديدها وضبطها في عمليات كبرى ، نتيجة للعلاقة الوطيدة بين مختلف عملياتها فهي تتعلق " بالدورة الكاملة لإنشاء، ورسملة، واستعمال، وتشارك، وتقييم، وتطوير المعارف في المنظمة " ¹ ، لذلك اختلف الباحثون في تحديد وتصنيف العمليات المتعلقة بإدارة المعارف، فهناك من ربطها في مجملها بـ : تشخيص المعرفة ، تحديد الهدف من المعرفة ، ابتكار المعرفة ، الاكتساب ، توليد ، أسر ، الحصول ، اكتشاف ، تخزين ، معالجة ، نقل ، توزيع ، مشاركة أو التشارك ، إعادة الاستعمال ، تطبيق ، تقييم ... ومن خلال تتبع جدول عمليات إدارة المعرفة الذي حدده الكبيسي* من خلال تجميع مختلف العمليات تبعا للعديد من الباحثين في مجال إدارة المعارف نجد أن الأهمية النسبية المعطاة والحددة من قبل 35 باحث في هذا المجال والمتعلقة بالعمليات الأساسية لإدارة المعرفة تتعلق بـ :

◀ ابتكار المعرفة : والمتضمنة أكثر لتشخيص وتوليد المعرفة .

◀ المشاركة : وتعلق بتحويل والتشارك في المعرفة .

◀ تخزين المعرفة .

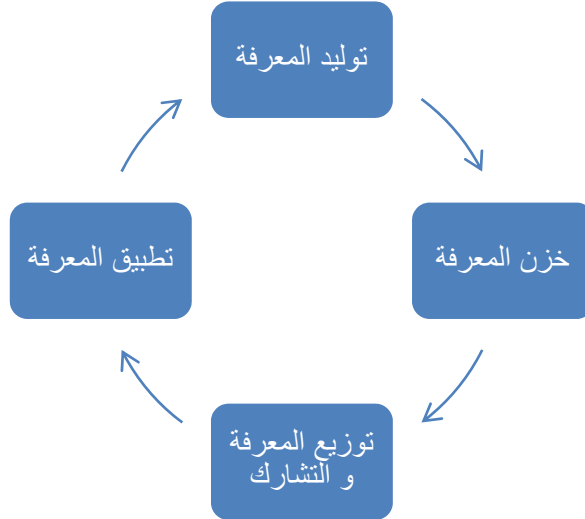
◀ تطبيق المعرفة .

فإدارة المعرفة من ناحية الممارسة العملية ، تسعى إلى الحصول على المعرفة ، وتوثيقها وتنظيمها ، وتمكين الوصول إليها واستعمالها ، وقد أكد Loudon على أن المعرفة عندما تصبح موجودا - أصل - استراتيجيا ، فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة ، وتوليدها والحفاظ عليها وتوزيعها . كما أوضح Wick أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعا لمداخل دراستها ، فمدخل الوثائق والمدخل التقني - التكنولوجي - يؤكدان على عمليات إدامة المعرفة ورفع المعرفة الحالية وأسرها واستخدامها وإعادة استخدامها ، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فتؤكد على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة أما Mentins .K , Heisig P.Vorbeck.J فقد حددوا العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما يوضحه الشكل الموالي .

¹ Lucie Rivard . op.cit . P 12 .

* لمزيد من الاطلاع ارجع إلى : صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص ص (66-67)

الشكل رقم (23): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .



Source : Mentins .K , Heisig P.Vorbeck.J . Knowledge management . best practices in Europe .
springer – verlag berlin . heidelberg . 2001. P28 .

نقلا عن : صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص 62 .

ومن خلال تتبع المساهمات البحثية للعديد من المفكرين في مجال إدارة المعرفة ، سنقوم بدراسة عمليات إدارة المعرفة من خلال أربعة عمليات أساسية وهي : تشخيص وتوليد المعرفة ، المشاركة في المعرفة وتحويلها- التشارك- ، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة .

1. تشخيص وتوليد المعرفة

من خلال تجربتنا ، وممارستنا (المعرفة العملية) ، ومعارفنا تقوم بانتقاء وحصص المعلومات الضرورية لتطوير معارفنا ، والتي نحتاجها أكثر في اتخاذ القرار ، وبالأخص في الإبداع في المؤسسة ، فالمعلومات لا تتحول آليا إلى معرفة ، لأنه يتم استخدامها ، التشارك فيها بين الأفراد ، كما يمكن أن نعتد عليها من مصدر تكنولوجي ، لذا يجب على المسيرين تهيئة وخلق الشروط المناسبة لاستغلال المعارف الفردية والتنظيمية من أجل تسهيل إدارتها " ¹ حسب أبحاث : I.Konno , Takeuchi , I.Nonaka المتعلقة أساسا بتوليد (إنشاء أو خلق) المعرفة ، وتحويلها (أو التشارك فيها) ، فإن المعرفة يتم إنشاؤها وتحويلها عن طريق مجموعة من التفاعلات ، وتشارك الأفراد في المعرفة الضمنية والظاهرة (سواء على مستوى الأفراد، الجماعة ، المنظمة) ، وسنتناول عملية تشخيص وتوليد المعرفة قصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تعني : أسر ، شراء ، ابتكار ، اكتشاف ، اكتساب المعرفة ، فعلى الرغم من اختلاف تسميتها ، فإن جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة " ² ، لكن يمكن أن تكون بأساليب مختلفة ، فيمكن الحصول على المعرفة عن طريق الشراء أو التوظيف ، الاستيعاب يتعلق بالمعرفة الظاهرة ،

¹ Lucie Rivard . Op.cit. P p (11 – 13) .

² صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص 69 .

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان الأفراد ، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة ، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة .

والتأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة ، يتعلق أساسا بإنشاء (توليد) المعرفة وتحويلها ، فهما بمثابة عمليتان أساسيتان في إدارة المعرفة¹ .

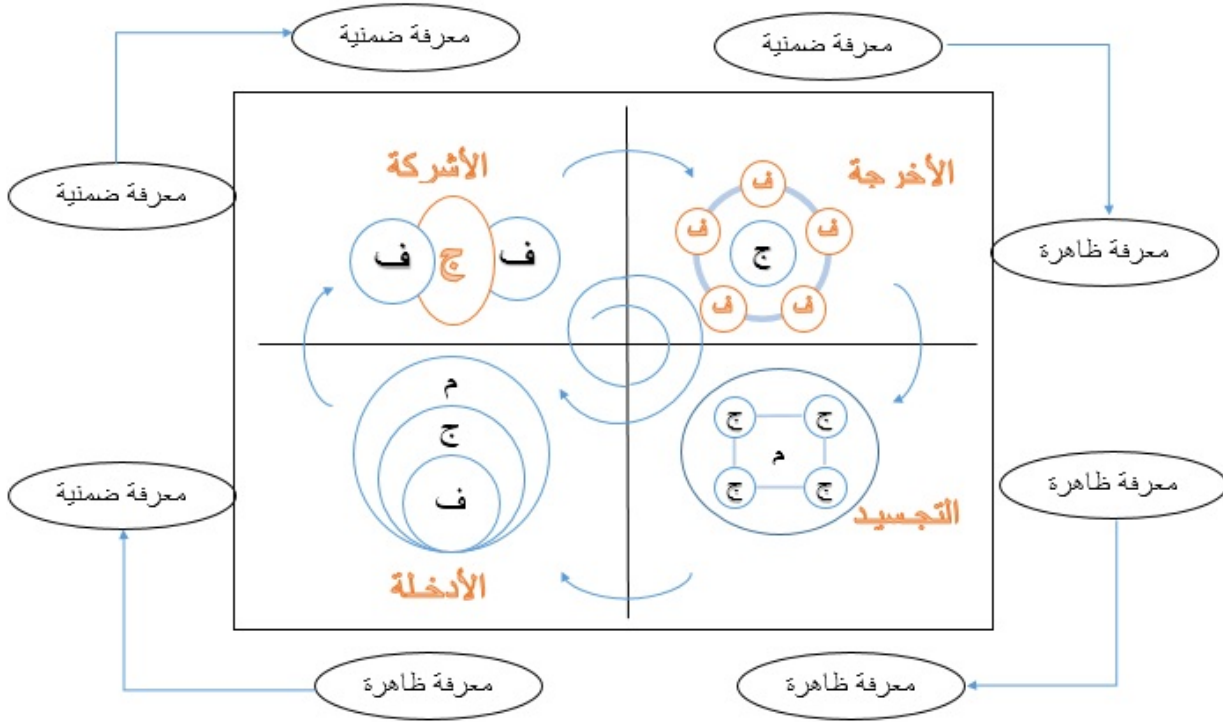
وقد أكد كل من: Takeuchi , I.Nonaka في نموذجهما لإنشاء المعرفة وتحويلها، أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال ديناميكيتين (آليتين) التي تساهم في تحويل المعرفة وهما :

◀ الأولى : تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة .

◀ الثانية : تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى مستوى الجماعة ومستوى المنظمة .

ويمكن إبراز تحويل و رسملة المعرفة بالنسبة لهذه المستويات كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (24): إنشاء وتحويل المعرفة .



ف: معرفة فردية - ج: معرفة جماعية - م: معرفة تنظيمية

Source : I.Nonaka .I.Kanno . The concept of " Ba" building a foundation for knowledge creation

California .Management review. VOL40.N 3 SPRING.1998

نقلا عن :

BRAHMI BECHIR. IMPACT DE L'APPROCHE MANAGÉRIALE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE EN MATIÈRE DE LA GESTION DES CONNAISSANCE DANS LE SECTEUR DE LA HAUTE TECHNOLOGIE . UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. AOÛT 2008. P 14

¹ Lucie Rivard . Op.cit. p : 17 .

ومن خلال هذا الشكل سنتطرق إلى كل نمط من الأنماط الأربعة لإنشاء وتحويل المعرفة كما يلي :¹

أ. الأشرطة أو الأجمة : (socialisation , socialization)

ويتم فيها التحويل من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية ، وعادة ما تكون على مستوى الأفراد في إطار الجماعة ، فيتم إنشاء وتحويل المعارف عن طريق الحوار الشفهي، وتبادل الحديث ، التقاء الأفراد في اجتماعات ومواعيد سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية (ملتقيات ، اجتماعات ، تبادل الحديث عند تناول القهوة ، الغداء ، ...) ، كما تجدر الإشارة أن تبادل المعرفة يمكن أن يحدث حتى بدون الحوار والحديث ، كالملاحظة ، وعادة لا تستغل هذه المعرفة الضمنية على مستوى الجماعة أو المنظمة ، لأنها غير مخزنة في أي ركيزة تتعلق بالعمل وغير مدججة بالتكنولوجيا .

إن نموذج (SECI)* لإنشاء المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية والصريحة (الظاهرة) من خلال أنماط تحويل المعرفة للمعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة - في إطار إنشاء المعرفة - وهذه المراحل بقدر ما تمثل تحولات مترابطة، فإنها تتسم في تحولها من مرحلة لأخرى بالترقي أو التجاوز الذاتي، فيما يكون عملية حلزونية المعرفة المتصاعد من حيث المحتوى² : من اكتساب المعرفة (التفاعل مع الزبائن والموردين ، التحوال في الشركة ، التفاعل مع العاملين)، إلى التجاوز الذاتي (من خلال القصص ، التماثلات ، المراتب ...) ، إلى مرحلة ثالثة وهي التحول (عن طريق الاتصال ، الحوار ، الاجتماعات ، الشبكات والتواصل الشبكي ، البريد الإلكتروني ، ...) ، إلى مرحلة متقدمة في الاتجاه التصاعدي في المعرفة وهو التعلم والإدراك من خلال النشاط والممارسة ، التجارب والمحاكاة ، فهم المفاهيم الجديدة في الحالات الافتراضية ، فبعد أخرجة المعرفة الفردية ومن خلال تحويلها ، تبادلها والتشارك فيها بين الأفراد في المنظمة ، يتم تجسيدها (المعرفة الجديدة) على مستوى الجماعة، إذا ما حظيت بالقبول من قبل الجماعة أي أنها تصبح معرفة جماعية لتتحول أيضا إلى معرفة تنظيمية (تتجسد في شكل ضمني أو صريح من جديد بالنسبة للأفراد والمنظمة) . وتعد الأشرطة أساس تكوين المعرفة الصريحة في عملية إنشاء المعرفة ، فهي أساس أيضا لتشارك وتحويل المعرفة الصريحة بين الأفراد من خلال التفاعلات بين الأفراد (التواجد داخل المؤسسة ، العمل في إطار فرق العمل ...) ، ويمكن أن يكتسب الأفراد الجدد مثلا طرق تفكير وسلوكيات معينة في المؤسسة، وفي طرق العمل من خلال التشارك والتعلم ، وعليه فإن التقرب المادي ،

¹ Lucie Rivard. Op.cit. Pp (17 -18).

* SECI : socialization ; Externalization ; Combination ; Internalization.

² نجم عبود نجم . مرجع سابق . ص ص (498-496).

التعايش داخل المؤسسة ، العمل في مواقع مختلفة في المؤسسة ، تبادل المعلومات والخبرات ، تمثل أساس الأشرية أو الأجمعة في تبادل المعلومات المتاحة وصولاً إلى المعرفة الضمنية - كما هو الحال في الموقع المشترك Ba - .

ومن خلال الأشرية (بين الأفراد أو في إطار الجماعة) من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية ، يمكن أن تكون للأفراد¹ : معرفة آلية ، معرفة إجرائية ، معرفة فطرية ، معرفة تطبيقية .

فالأشرية تمثل تفاعل الأفراد وتشاركهم في إطار الجماعة ، ويكون التعلم الضمني من خلال الملاحظة الواعية أو غير الواعية ، أو التقليد والمحاكاة ، من خلال الممارسة وتبادل الخبرة ، التفكير الجماعي ، المعايير الاجتماعية ، القيم ، الحديث والتحاور .

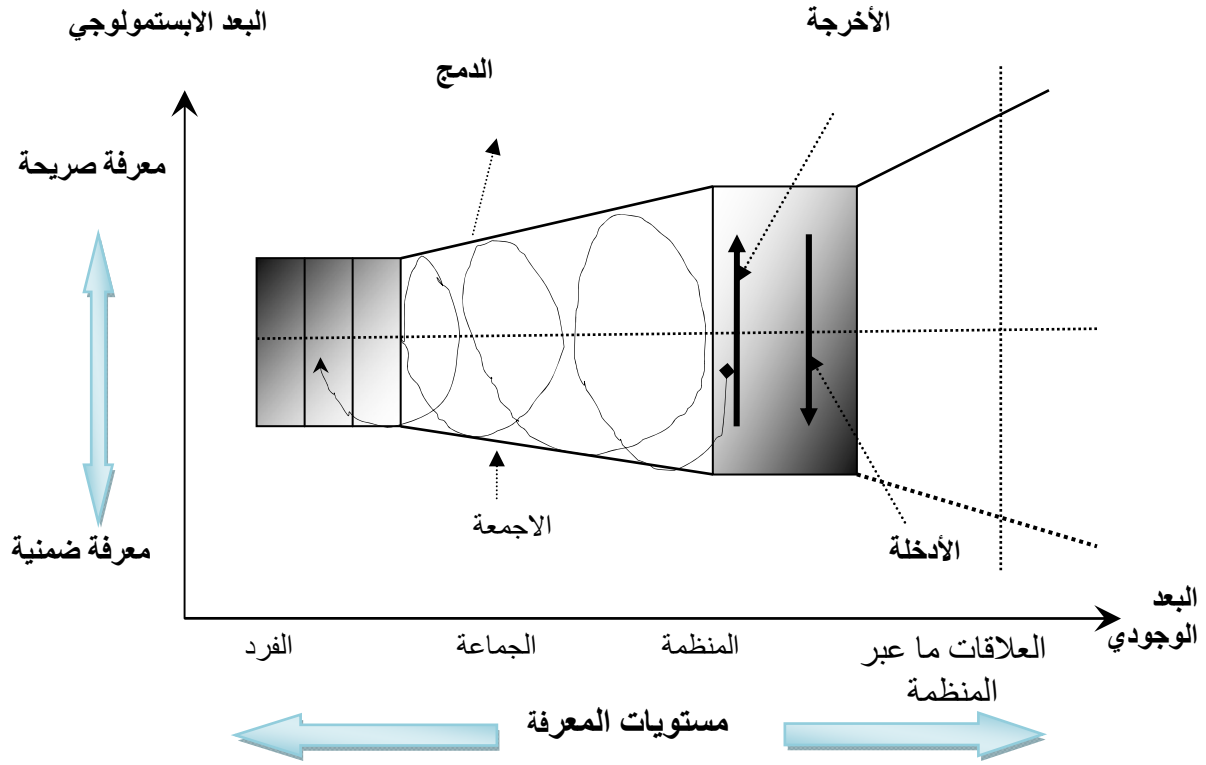
ويرى كل من Takeuchi , I.Nonaka , Wickham أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة التنظيمية .

وقد أشارت دراسة في سنة 2004 لـ: Takeuchi et I.Nonaka إلى ضرورة تبيان وجود بعدين لتوليد المعرفة وهما²: البعد النظري المعرفي (Epistemology) والبعد الوجودي (Ontological) ، وضمن هذين البعدين يحدث لولب أو حلزونية توليد المعرفة (Spiral) ، نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة والتي تكون في حالة تفاعل ديناميكي أو حركي ، فهذا اللولب (الشكل الحلزوني) ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة الظاهرة الصريحة ، فانطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً ، أي أن التفاعل بين المعرفة الصريحة وبين المعرفة الضمنية يصبح أكبر من حيث الحجم أثناء تحرك اللولب إلى الأعلى على مستوى البعد الوجودي (من الأفراد ، الجماعة ، المنظمة ، ...) وهكذا فإن توليد المعرفة التنظيمية عملية لولبية تبدأ عند المستوى الفردي وتتحرك إلى الأعلى من خلال توسيع جماعات التفاعل التي تمر عبر فرق العمل ، الأقسام ، الدوائر والمنظمة وما عبر المنظمة (تتعدى المنظمة) ، أي لا يحدث توليد المعرفة داخل المنظمة الواحدة فقط بل تتعداه إلى مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين المنظمات ، " فيعد الجانب البشري الجانب الأساس في إدارة المعرفة و تفعيل دوره فيها ، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها"³ ، كما يظهره الشكل الموالي .

¹ Jean -Yves PRAX. Op.cit. P 91.

² هشام علي حجازي . مرجع سابق . ص 86 .

³ انمار أمين البرودي . الاستثمار في التعلم و دوره في تنمية رأس المال البشري . المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن. 22-25 أفريل 2013 . ص ص (271-275) .



Source : , I.Nonaka, Takeuchi Hirotaka .Hitotsubashi on knowledge management . Singapore . john wiely & sons . Asia. Pte . Ltd. P 67 .

نقلا عن هشتم علي حجازي . مرجع سابق ص 87 .

فهذا الشكل يبين كيفية إنشاء وتحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة (الحالات الأربعة) وتحويلها على المستوى الوجود الذي يكون فيه التفاعل أكبر من الأفراد إلى الجماعة إلى المنظمة وتعداه حتى إلى ما عبر المنظمة . وهناك من يشير إلى البعد الوجودي على أنه الفضاء المتقاسم (نجم عبود نجم) وهو ما يطلق عليه أيضا ، I.Nonaka بمفهوم Ba هي كلمة يابانية تعني المكان Place وهذا المكان إشارة إلى فضاء التفاعل ، حيث نرى أن هذا الفضاء قد يكون ماديا (مكتب ، مصلحة ، إجراءات عمل محددة ...) أو افتراضيا (شبكات التواصل ، بريد إلكتروني ، ...) أو فكريا (تبادل الخبرات ، مهارات ، أفكار ، قيم ، تفكير جماعي ...)

ب. الأخرجة (Externalisation , Externalization)

وتتعلق بتحويل المعرفة من ضمنية إلى معرفة ظاهرة ، حيث يتم في هذه المرحلة لتحويل المعارف بنقل المعرفة الضمنية المكتسبة نحو تشكيل وتكوين مفاهيم ، استنتاجات منهجية هيكلية محتوى المعارف والتي تظهر في شكل ظاهر وصريح .¹ وعملية الأخرجة هي المرحلة المكتملة لإنشاء المعارف وتحويلها في مرحلة الأجمعة أو الأشركة -

¹ Lucie Rivard . Op.cit. P 18.

هناك من يسميها أيضا بالتنشئة - وتمثل بذلك عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد، أو للفريق، إلى الآخرين أو جماعة العمل.¹

كما هو مشار إليه سابقا في شكل إنشاء وتحويل المعرفة - الأنماط الأربعة - ويصبح فيها الفرد جزءا من الجماعة وأفكاره تذوب وتصبح متكاملة مع قيم وتفكير الجماعة، ومن الناحية العملية أو الممارسة فإن الأخرجة تستلزم استخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك كالكلمات والمفاهيم، والاستعارات، والقصص وغيرها... هذا من جهة، ومن جهة أخرى، التفاعل الخلاق والكثيف في أعمال وفرق العمل، مما يشكل مساهمة فعالة وقوية في تحويل المعرفة الذاتية المتجذرة إلى معرفة مهنية ذات أشكال صريحة قابلة للفهم والتعلم من المختصين والخبراء والمشاركين في التفاعل الخلاق. وفي هذا النمط "يرتبط بمدى قدرة الفرد على أن يبين أو يلفظ بوضوح، وتفصيل ما يمتلكه من معرفة ضمنية، ساعدا للآخرين أن يشاركوه في المعرفة الضمنية"²، "ويتجلى ذلك من خلال" توضيح وتبيان المعارف من خلال الحوار أو تبيان إجراءات معينة، أو الممارسات واعتقاداته كتابيا، وتكمن صعوبة هذا النمط في قدرته على اختيار طريقة الكلام والمفاهيم المشتركة"³ وبذلك تسمح الأخرجة للفرد أن يكون لديه:

✓ وعي بالمعرفة .

✓ معرفة تصريحية : قدرته على إيصالها وشرحها .

أي يستطيع الآخرون أن يكون لهم وعي بالمعارف الضمنية التي تكون لدى الأفراد، وكذا يمكن أن يصرحوا بهم ويفهموها . وكما أشرنا سابقا، فإن المعرفة الضمنية هي ذاتية وشخصية جدا للغاية وترتبط أكثر بالمعرفة التقنية أو معرفة كيف (مهارة، خبرة، ممارسة، أو معارف عملية...) إلى جانب الأبعاد الإدراكية (المعرفية) لها (الاعتقادات، القيم، أنماط التفكير، ...) ففي بعض الحالات من الصعب تحويلها للآخرين والتصريح بها - بما يتماشى مع مقولة M.Polany - .

و لأن " اكتشاف المعرفة هو بمثابة تطوير المعرفة الضمنية أو المصرح بها، من البيانات، والمعلومات أو من تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقا، وإن اكتشاف المعرفة المصرح يعود بالأساس مباشرة إلى التوافق المعرفي (المزيج) والذي يعني بأن اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة تستند مباشرة على أشركة أو أجمعة المعرفة، وتكتشف المعرفة المصرح بها من خلال التجسيد والدمج، والتي تتعلق بالمعرفة الصريحة، وتتطور هذه الأخيرة من خلال

¹ نجم عبود نجم . مرجع سابق . ص 499 .

² هشام علي حجازي . مرجع سابق . ص 83 .

³ Jean -Yves PRAX. Op.cit. P 91.

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

الاتصالات والتكاملية والنظمية في التدفق المتعدد الأطراف للمعرفة الصريحة¹، والتي سوف يتم إيضاها أكثر فيما يلي من خلال مرحلة الدمج .

ج. التجسيد أو الدمج (Combinaison , Combination) .

هناك من يسميها أيضا بالتجميعية، وهي شكل تحويل المعارف من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة، وتمثل هذه المرحلة إنشاء واستحداث الوثائق بأي شكل من الأشكال (دليل العمل، إجراءات تنظيمية، لوائح،...) من خلال هيكلية وتنظيم مجموعة المعارف الظاهرة المكتسبة من خلال الأبحاث المختلفة في داخل المؤسسة أو خارجها كالكتب، قواعد المعطيات، الانترنت، الشبكات الداخلية .

وحسب Nonaka, Takeuchi فإن " المعارف الظاهرة يمكن شرحها بسهولة في الوثائق والتقارير لكنها لا تفضي إلى الإبداع كما هو الحال بالنسبة للمعارف الضمنية " ²، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتجسد في شكل خبرات، مهارة، معرفة عملية، هي صعبة التحديد والإيضاح، لكن تعد كمنبع ومصدر لعملية الإبداع، والمعرفة الضمنية هي مورد لا مادي يمكن أن يختفي أو يزول بمغادرة الأفراد للمؤسسة .

وتتجلى أهمية الدمج من خلال العمل على " الاحتفاظ وامتلاك مستوى من المعارف، والتحكم فيها بمساعدة التكنولوجيا، واستخدام أدوات تسيير الوثائق عن طريق تصنيف وتنظيم المعرفة إلى جانب سرعة الولوج إلى المعلومات والتي تمكن المؤسسات من تحسين أدائها أكثر، وتساهم بذلك في توسيع المعارف " ³ (Extension) (معارف علمية، معايير، إجراءات العمل...) ونشرها في المنظمة أو بين الجماعات .

د. الأدخلة : (Internalisation , Internalization)

من خلالها يتم إنشاء وتحويل المعرفة من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، وهي " مرحلة جوهرية في امتلاك وحياسة معارف مشتركة، وموجهة نحو التعلم الفردي، فيدمج الفرد المعرفة ويعمل على فهمها، وتفسيرها ومن ثمة يضعها في إطاره الذاتي لاستعمالها، وللقيام بأحسن أداء لتنفيذ الأعمال " ⁴، ويتم إضافة هذه المعرفة إلى المعارف التي يمتلكها سواء على المستوى الفردي أو الجماعة أو المنظمة، " إذ يستلزم تحويل المعرفة الصريحة الجديدة إلى معرفة ضمنية ويتم بذلك إدخال هذه المعرفة بالمعرفة التنظيمية للمؤسسة، وعن طريق هذه العملية المستندة على الممارسة والتمرين والتعلم في العمل يصبح الفرد في كينونة أكبر، والوصول إلى نطاق معرفة الجماعة والمنظمة ككل كما هو موضح في الشكل السابق - البعد الوجودي أكبر -

¹ J.Yves . PRAX. Op.cit. P 91.

² Lucie Rivard . Op.cit. P 18.

³ عبد الستار العلي وآخرون . مرجع سابق . ص 295 .

⁴ J.Yves . PRAX. Op.cit. P 18.

ومرحلة الأدخلة تعتمد على بعدين وهما¹:

✓ البعد الأول: تجسيد المعرفة الصريحة في النشاط والممارسة، فتحقق مفاهيم وطرق جديدة حولت أنشطة المؤسسة والأفراد.

✓ البعد الثاني: تجسيد المعرفة الصريحة يقترن باستخدام التجارب والمحاكاة (التقليد) لقدح التعلم من خلال القيام بالعمل، وبهذه الطريقة يمكن فهم الطرق والمفاهيم في حالات افتراضية.

بالتتابع أكثر بين الأنماط السابقة، وبنشر وتحويل المعارف الصريحة الجديدة في المؤسسة، يقوم الأفراد باستعمالها واستيعابها من أجل توسيع وإعادة تنظيم معارفهم الذاتية الضمنية²، التي تتجلى من خلال الأدخلة، لتكون جزءا من سلوك وعادات الأفراد وتصبح بمثابة ثقافة وقيم داخلية، وتكاملها مع الخبرات السابقة في إطار المعرفة التنظيمية.

مما سبق، ومن خلال الوقوف على مختلف الأنماط الأربعة التي يتم من خلالها توليد وإنشاء المعرفة وتحويلها، نجد أن النمطين المتعلقين بالأخرجة والأدخلة هما " أهم مرحلتين من مراحل إنشاء المعرفة و توليدها، لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفرد، وإلى جانب أن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية ومعتقدات بالإضافة إلى معرفة كيف³، وتجدر الإشارة إلى أن تجارب الشركات اليابانية التي عنيت بإنشاء المعرفة، أدت إلى طرق جديدة للتفكير و في الأدوار ومسؤوليات المسيرين، وكذا تصور الهياكل، والممارسات الاحترافية للمؤسسة الخلاقة للمعرفة، هذه المقاربة لإنشاء المعرفة جعلت منها في قلب أولويات استراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسة. فالمؤسسة الخلاقة للمعرفة تتعلق بالتفكير الإبداعي أكثر من الأفكار البسيطة (les édeaux que les idées) والتي من خلالها تغذي وتشعل وتثير الإبداع، من خلال إدارته وتشجيعه، والذي يتعلق أساسا بنمطي الأدخلة والأخرجة في إنشاء وتوليد المعرفة. وبذلك نستطيع القول أن إنشاء المعرفة وتوليدها يرتبط بالإبداع من خلال خلق معارف جديدة.

✓ **ممكنات ومتطلبات توليد المعرفة:** يشير Kazou Ichijo إلى أن المديرين يجب أن يعملوا على تدعيم عملية توليد المعرفة، وليس السيطرة عليها، وهو ما يسميه بالتمكين المعرفي، أي مجموعة النشاطات المنظمة التي تؤثر إيجابا في عملية توليد المعرفة وتعتبر هذه النشاطات أو الممكنات فيما يلي: غرس الرؤية المعرفية، إدارة المحادثات والتحاور، حشد نشاط المعرفة، إيجاد البيئة المناسبة.

كما يضيف I. Nonaka et H. Takeuchi الممكنات الآتية: القصدية، الاستقلالية، التغيير الخلاق، الوفرة.

¹ نجم عبود نجم . مرجع سابق . ص 500 .

² I.Nonaka . l'entreprise créatrice de savoir . op.cit . P 45 .

³ هيثم علي حجازي . مرجع سابق . ص 85 .

وفي المقابل يجب العمل على التحكم في عوائق توليد المعرفة فهناك من يصنف هذه العوائق في مجموعتين :

● عوائق فردية : تتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية ، ومدى تقبل الفرد للمواقف والسياقات والمعلومات الجديدة .

● عوائق تنظيمية : تتعلق بنماذج المنظمة وترتبط بحد كبير بالمعرفة الضمنية للأفراد وفي كيفية التصريح بها في المنظمة .

2. خزن المعرفة : تشمل عملية خزن المعرفة العمليات التي تتعلق بالاحتفاظ بالمعرفة ، الإدامة ، البحث ، الوصول ، الاسترجاع ، وهي تشير في مجملها إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، باعتبارها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة لإعادة استخدامها ، فالمنظمات تواجه خطر لإمكانية مغادرة الأفراد لها ، وفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملونها ، ولعبت التكنولوجيا دور كبير في عمليات خزن المعرفة وإمكانية الرجوع إليها ، وقد أكد Iev " أن إدامة نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة ، ومستودعات المعرفة تنمو وتتراكم ، ومن ثمة يجب تحديد ما ينبغي الاحتفاظ به، ولأن الخزن ليس بدون تكلفة ، ويرى Duffy في تبريره للاحتفاظ بالمعرفة ، أن قيمة المعرفة لا تعتمد على قيمة لحظة توليدها وإنما ضرورة إدامة محتويات مستودع المعرفة ¹ ، وبذلك هناك من يرى أن التوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وتخزينها ، وأن التدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية، وهما يرتبطان بحد كبير بإستراتيجيتي إدارة المعرفة من حيث كونها ترميزية أو شخصنة

3. المشاركة في المعرفة وتحويلها : المعرفة بوصفها موجودا تزداد قيمته بالاستخدام والمشاركة ، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات ، فنقل المعرفة إلى أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للإطلاع على المعرفة والتشارك فيها، ومن ثمة استخدامها ويعتبر Greengard أن التشارك في المعرفة (sharing) أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية ، ومن المهم الإحاطة بالبنية التي يتم فيها تشجيع التشارك في المعرفة وتحويلها ، حيث يرى Marshall أنها تؤدي إلى توليد معرفة جديدة، كما أشار Bhatt إلى أهمية نقل المعرفة ونشرها موضحا أن التفاعل بين التكنولوجيا والتقنيات والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة ، ومحدرا من أن أساليب القيادة التقليدية والرقابة، فهي مداخل غير ملائمة لنقل المعرفة ومن ثمة التشارك فيها . ويبين coakes أن عملية تحويل المعرفة (نقلها) هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة ونعني بها إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة ² .

¹ صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص ص 73-74 .

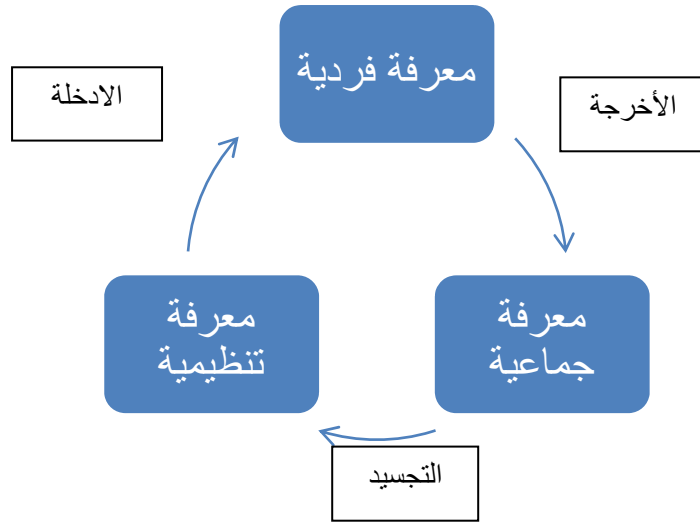
² هيثم علي حجازي . مرجع سابق . ص 97 .

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

وفقا لهذا الطرح هناك من يعتبر أن تحويل المعرفة يرتبط أكثر بالصریحة منها، أما التشارك فيتعدى ذلك منه إلى التفاعل بين الأفراد، ويتعلق بالمعرفة الضمنية إلى جانب المعرفة الصریحة .

من أهم آليات التشارك في المعرفة¹ : الفهم المشترك ، مناخ التعلم ، التدريب ، معدل دوران العمل بالإضافة إلى الكتابة ، الحوار ، الكفاءات ، أداء المهام من وجهة نظر ما لكي المعرفة ، أما من وجهة نظر مستلمي المعرفة تكمن في ملاحظة الآخرين ، التعلم من العمل ، قراءة دليل ، الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد البيانات كما يعد التعلم التنظيمي وسيلة جيدة لفهم أفضل لمنهجية التشارك في المعرفة، إذ يتضمن ثلاثة مراحل وهي الأخرجة ، التجسيد ، والأدخلة كما يوضحه الشكل الموالي .

الشكل رقم (26) : عملية التشارك في المعرفة .



المصدر : أقطي جوهرة . مرجع سابق . ص: 68 .

نلمس الأنماط السابقة في توليد وتحويل المعرفة ، سيما منها في المرحلة الأخيرة أي الأدخلة ، أين يتم إدخال معارف جديدة صریحة إلى المعرفة الفردية الضمنية ، والتي تبرز في شكل مواقف وقيم وسلوكيات في إطار الجماعة، لتتعداها على مستوى المنظمة .

✓ معيقات التشارك في المعرفة :

هناك مجموعة من الأسباب تحول دون نقل المعرفة، وتسهيل عملية التشارك فيها، وحددها بعض الباحثين فيما يلي² :

◀ الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه ما لكي المعرفة من معرفة.

◀ مخاوف ما لكي المعرفة أن يفقدوا سلطتهم، وقوتهم، وما يمتلكونه من معارف ضمنية.

¹ آفصي جوهرة . مرجع سابق . ص 67 .

² هيثم علي حجازي . مرجع سابق . ص 100 .

◀ عدم اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، وغياب الثقة، وحدد كل من Albena and Elissa Veta أنه توجد أربعة عوامل رئيسية للتغلب على معوقات التشارك في المعرفة، بالاعتماد على مجموعات أو جماعات الممارسة وهي¹ :

◀ الوعي : جعل كل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها (مالكيها) يدركون المعرفة الخاصة بهم ، وهو ما تم إيضاحه في نمط الأخرجة لجعل الأفراد أكثر وعيا وتصريحا بالمعارف التي يمتلكونها،وهي بذلك تساهم في حيازة معارف جديدة وكذا توسيعها في إطار الجماعة .

◀ الوصول: إعطاء مجال ووقت كافيين لكل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها من أجل تبادل معارفهم.

◀ التنفيذ: خلق مناخ مشجع لسلوكيات التشارك في المعرفة بين طالبيها ومن هم مصدر لها (مالكيها) .

◀ التصور والإدراك: التأكد من أن كل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها لهم الفهم الكافي والسياق

المعارف - المناخ - لتبادل وجهات نظرهم.

وهناك من بين أن " أساليب التدريب والحوار ما تلائم توزيع وتحويل المعرفة الضمنية ، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات والتعليمات الداخلية والقواعد والإجراءات "²، فتحويل المعرفة الصريحة من الفرد إلى الجماعة يؤدي إلى توسيع مجالها على مستوى الجماعة، وحيازتها وامتلاكها أكبر ، أما تحويل المعرفة الضمنية من الفرد إلى الجماعة فيكون في إطار تعلم ضمني (أساليب التدريب والحوار) ، أما التحويل في شكل المعرفة الضمنية على المستوى الفردي أي بين فرد وآخر إلى معرفة صريحة يؤدي إلى الوعي بالمعرفة الضمنية التي يمتلكها الآخرون ، وبذلك إلى جانب هذا الوعي الذي اكتسبه الفرد يمكن أيضا أن يصرح بها في شكل معرفة ظاهرة ، أما التحول من المعرفة الصريحة إلى الضمنية على المستوى الفردي، يمكن أن يحدث من خلال التقليد والملاحظة لتكون له معرفة تطبيقية (عملية) أو إجرائية ، فطرية ، آلية .

4. تطبيق المعرفة :

إن الهدف من إدارة المعرفة ، هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وكذا تلك المعرفة الجديدة التي يتم إبداعها ، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها ، وهناك من الباحثين من أشار إلى مصطلحات أخرى تتعلق بها وهي " الاستعمال ، إعادة الاستعمال ، الاستفادة والاستخدام "³ .

¹ أقطي جوهرة . مرجع سابق . ص 74 .

² صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص 77 .

³ نفس المرجع السابق . ص 78 .

فالإدارة الناجحة للمعرفة هي "التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب ، وتتعلق يجعل المعرفة مطبقة وربطها بالواقع العملي ، من خلال الإفادة منها في حل المشكلات ، واغتنام الفرص ، واتخاذ القرار ، وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات ، وهي تؤثر على نحو مباشر في قدرة المنظمة على المحافظة على ميزتها التنافسية في بيئة تتطلب الإبداع والتجديد ، فلا فائدة من المراحل السابقة ، إذا لم تستطع المنظمة أن تستغل المعرفة وتوظفها على النحو الصحيح " ¹ ، وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك ، من خلال البحث عن مجالات جديدة ، يمكن إعادة استخدام المعرفة فيها ، كالبحث وغزو أسواق جديدة ، سلع جديدة ، زبائن جدد كذلك تستطيع تدريب الأفراد وتحفيزهم على أن يفكروا بطرق إبداعية لتطوير السلع والخدمات والعمليات ، وهنا تبرز أهمية التمكين ومكانته إلى جانب إدارة المعرفة وأبرزها على الإبداع ، واللذان يتطلبان التعلم والالتزام .

وينعكس تطبيق المعرفة على قدرة المنظمة على استغلال المعرفة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها ، ويمكن اعتبار تطبيق المعرفة كنتاج أو محصلة لمنظمة إبداع المعرفة، والتي تعمل على إبداع معرفة جديدة ، ونشرها على نحو مستمر في المنظمة وتحويلها إلى سلع أو تكنولوجيا جديدة ، وهنا تكمن فعالية تطبيق المعرفة أي " جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة ، وأكثر ارتباطا بالأعمال التي تقوم بها " ² ، فمن اجل تعظيم العوائد الاستثمارية في رأس المال البشري " تحتاج المنظمات إلى استغلال شتى المعارف المتواجدة لدى عاملها لان إنتاجها واستخدامها أصبح المحرك الرئيسي لعملية دعم الأداء و تحسينه " ³ أي أن تطبيق المعرفة " يتماشى مع المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي " ⁴ .

وتخزن المعرفة عادة في قاعدة المعرفة (Knowledge base: كنموذج للمعرفة التي تستخدم في الأنظمة الخبيرة) ، أي تجميع الوقائع، والقواعد، والطرق ، والإجراءات في موقع واحد بما يسمح باستخدامها ونقلها وتقاسمها على شكل :

◀ الحقائق : وتصف مجال المشكلة وأساليب تمثيل المعرفة التي بدورها تصف كيف تتناسب الحقائق مع بعضها البعض بطريقة منطقية لمجال معرفي معين .

◀ القواعد : وتحدد ما يتم عمله في موقف معين وتحتوي على جزئين وهما :

● الشرط : والذي يمكن أن يكون أو لا يكون صحيحا .

¹ عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة وسمية محمد توفيق الخليلي . مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . المجلد 5 . العدد 3 . 2009 . الجامعة الأردنية . عمان . الأردن . ص 299 .

² نعيم إبراهيم الظاهر . إدارة المعرفة . عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع . عمان الأردن . 2009 . ص: 36 .

³ ججيق عبد المالك . تأثير رأس المال البشري في الاداء من خلال الاستثمار في المعرفة . دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات لصناعة الاجهزة الكهرومنزلية في الجزائر . المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن . 22-25 أبريل 2013 . ص ص (426-435)

⁴ عبد الستار علي وآخرون . مرجع سابق . ص 297 .

- الفعل : والذي يتخذ عندما يكون الشرط صحيحا .

وقاعدة المعرفة حسب Laudon and laudon هي عبارة عن نموذج للمعرفة الأساسية التي تستخدم من قبل الأنظمة الخبيرة، وأنه لتعزيز قاعدة المعرفة التنظيمية تستخدم المنظمة عدة نظم منها، نظم المكاتب ، نظم عمل المعرفة ، نظم تعاون المجموعات ، تطبيقات الذكاء الصناعي وتقوم هذه النظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي، وتخزين الذاكرة التنظيمية، واكتساب المعرفة، والمشاركة فيها، وتوليدها، وتوزيعها كما بين Tissem أنه حتى تصبح الشركة معتمدة على قاعدة المعرفة ولكي تتمكن من النجاح في اقتصاد المعرفة، لا بد لها من تعزيز قدراتها في إضافة القيمة في سنة قدرات أساسية وهي¹ :

- ◀ القدرة على الإنتاج باستخدام المعرفة .
- ◀ القدرة على الاستجابة السريعة للسوق وهو سر بقائها .
- ◀ القدرة على التوقع : من خلال التفكير المسبق والرؤية الشاملة وليس الاستجابة كرد فعل .
- ◀ القدرة على الإبداع لإنتاج منتجات جديدة باستخدام البحث والتطوير والمعرفة الموجودة .
- ◀ القدرة على التعلم من خلال الخبرات الداخلية ومن الزبائن أو المنافسين .
- ◀ القدرة على الاستمرارية في كل الظروف من خلال زيادة الرضا الوظيفي وتعظيم الحركية .

ومن خلال عمليات إدارة المعرفة التي تم التطرق إليها ، تتجلى مدى أهمية إبداع معارف جديدة من خلال توليد وتحويل المعرفة و التي تمكن من التميز التنافسي للمنظمة ، وكذا التكامل بين مختلف عملياتها ، و التي تظهر آثارها أكثر من حيث تطبيقها ، إلى جانب خزنها في قواعد البيانات و المعرفة ، لتشكل ذاكرة تنظيمية للمنظمة .

المبحث الرابع: العلاقة بين سبل تأهيل الموارد البشرية و أداء المؤسسة

بغية الإحاطة بالعلاقة بين سبل تأهيل الموارد البشرية التي تم تبنيها في هذه الدراسة ، والتي تتعلق بجملة من الممارسات التي تعنى بالموارد البشرية ، من مدخلين هامين في الدراسات الإدارية الحديثة وهما : التمكين الإداري وإدارة المعرفة وعلاقتها بأداء المؤسسة ، هذا الأخير الذي تم دراسته من منظور بطاقة الأداء المتوازن بهدف تسهيل دراسة مختلف جوانب الأداء من خلال أربعة محاور أساسية له والمتمثلة في: محور النمو والتعلم ، محور العمليات الداخلية ، محور الزبائن ، المحور المالي ، لذا سنحاول إبراز العلاقة بين مختلف الأبعاد التي تم حصرها بين المتغير المستقل الممثل في سبل تأهيل الموارد البشرية والمتغير التابع أي أداء المؤسسة ، ووفقا لذلك ، يمكن حصر هذه العلاقات بين المتغيرتين المستقلتين الوسيطتين الممثلتين لسبل تأهيل الموارد البشرية في التمكين الإداري وإدارة المعرفة

¹ غسان عيسى ابراهيم العمري . مرجع سابق . ص 25 .

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

بصفة كلية على حدا ، إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار أثر التآزر أو التكامل فيما بينها ، ومن ناحية أخرى أكثر تفصيلا سنحاول أيضا إبراز هذه العلاقة بين مختلف الأبعاد الجزئية المتبناة والمثلة في : تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ، التحفيز ، الاتصال ، التدريب ، الثقة ، فرق العمل ، تشخيص وتوليد المعرفة ، المشاركة في المعرفة وتحويلها ، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة ، أي دراسة هذه الأبعاد وعلاقتها بأداء المؤسسة من حيث المنظورات الأربعة وبنفس التحليل المتبع لإبراز هذه العلاقة أي الأداء إجمالا ، أو التطرق إلى العلاقة بين أبعاد التأهيل المعتمدة والمقاييس المحددة للأداء بالنسبة لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن كـ :

✓ رضا الأفراد ، ولائهم وتحسين إنتاجية الفرد والتي توضح أهم الجوانب المتعلقة بمنظور النمو والتعلم ، والعوامل التي ترتبط به ويتوقف عليه إلى حد كبير (المناخ الاجتماعي ، البنى القاعدية التكنولوجية ، مهارات الأفراد).

✓ الإبداع ، الإنتاج وخدمات ما بعد البيع كمقاييس متعلقة بمنظور العمليات الداخلية من أجل تخفيض التكاليف ، الجودة ، الإنتاجية ، المرونة من حيث التنوع والحجم ، الآجال ، تقديم خدمات مميزة فيما بعد البيع .
✓ الاحتفاظ بالزبائن ، كسب عملاء جدد ، إرضاء الزبائن من أجل زيادة الحصة السوقية بالنسبة لمنظور العملاء وضرورة متابعة العلاقات مع الزبائن بما في ذلك من العملاء غير المرغوبين في الأسواق المستهدفة (السوق الممكنة) ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .

✓ ترجمة الأداءات بالنسبة للمنظورات الثلاثة السابقة في شكل مجموعة من الأهداف المالية بالنسبة للمنظور المالي والمتعلقة أساسا بالمرودودية وزيادة المبيعات ، التحكم في التكاليف ، السيولة والتوازن المالية .
تجدر الإشارة إلى العلاقة السببية (سبب :نتيجة أو أثر) في تفسير هذه الجوانب الأربعة لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن، والتي تظهر من خلالها النتائج المالية كمحصلة لأداء منظور العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم ، مع ضرورة الإشارة إلى الآثار الناجمة في شكل رأس مال فكري أو الأصول الفكرية والتي تتعلق وفقا لنموذج الدراسة المتبنى إلى آثار تأهيل الموارد البشرية سيما تلك التي تظهر أكثر في المدى الطويل (آثار غير مباشرة تحتاج إلى وقت أو تفاعل أكثر) .

ويمكن إبراز هذه العلاقة بين سبل تأهيل الموارد البشرية وتحسين الأداء من خلال المتغيرة المستقلة – الوسيطة – الأولى ألا وهي التمكين الإداري وعلاقتها بالأداء من خلال المطلب الموالي .

المطلب الأول: العلاقة بين التمكين الإداري و أداء المؤسسة.

التمكين الإداري كفكر حديث ارتبط بتطور الفكر الإداري ، فينظر إلى التمكين على أنه تحرير الفرد من القيود ، تشجيع الفرد ، تحفيزه ، مكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع ، تفويض الصلاحيات والمشاركة في القرار ، غرس التعاون والعمل بروح الفريق ، الثقة بالنفس ، التفكير المستقل ويكمن جوهر التمكين في منح الأفراد حرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، وتعيينه أكثر ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به . إن تبني ثقافة التمكين الإداري حديثة نسبيا - منذ الثمانينات وبداية التسعينات - ولم يظهر فكر التمكين الإداري بشكل مفاجئ، وإنما نتاجا لتراكمات كبيرة للممارسات الإدارية ومدى تماشيها مع التحولات الحاصلة ، " فالتحول في المفاهيم المرتبطة سيما بنظرة المنظمات للأفراد ، خاصة منذ الثمانينات بظهور إدارة الموارد البشرية - في مقابل إدارة الأفراد - هو ما يفسر تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية منذ هذه الفترة ، وعدم تماشيها أيضا مع الممارسات التقليدية للمسيرين ، وهو ما ساهم أكثر في تطور الفكر التسييري " ¹ خاصة مع بروز الإدارة الإستراتيجية للمنظمات ، أين أعطت أبعاد جوهرية وهامة للأفراد في المنظمات - بظهور العديد من المقاربات والنظريات التي تزامنت مع فترة اقتصاد المعرفة وأعطت بعدا استراتيجيا لإدارة الموارد البشرية - التأكيد على ضرورة الاهتمام بالأصول الفكرية ورأس المال البشري للمنظمات .

✓ 1. التمكين الإداري و أداء المؤسسة

على الرغم من مساهمات المفكرين الإداريين ، وعلماء النفس ، والاجتماع ، والدراسات السلوكية عموما ، وتباينها ، إلا أنها مهدت أكثر إلى رؤية مشتركة حول مفهوم التمكين كمفهوم إداري معاصر، "فأدرك الباحثون و الممارسون مدى أهمية دراسة سلوكيات و استعدادات الأفراد في المؤسسات ، و مدى تأثيرهم الكبير على الأداء ، و اعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية الدائمة في المنظمات ، وهذا بالنسبة للمنظمات التي أكدت على ضرورة الاستثمار في مواردها البشرية و تطويرها (Becher et Huselid) ، كما وجد أن المنظمات التي تحقق مستويات عالية من الأداء كان لها علاقات ايجابية مع الأفراد العاملين فيها ، كتعزيز التعاون بينهم، تشجيع التشارك المعرفي ، تشجيع المبادرة ، تعنية الأفراد ، وكذا من خلال القدرة على مدى تعبئة و تمكين مواردها البشرية وهو ما يمكن أن يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة (Fulmer, Gerharted, Scott, Bichon) ، لهذا أكد العديد من الباحثون على مدى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة و تحقيق الأداء و التفوق (Huselid,

¹ Bernard GALAMBAUD. Si la GRH était de la gestion. Editions Liaisons .Paris. 2002.P 114.

Barrand,Didier,Guero,Igalens)¹، وازداد الاهتمام بها أكثر من خلال ظهور وتبني أساليب إدارية حديثة تعنى بها، و من أهمها مدخل التمكين إلى جانب التأكيد على العديد من أبعاده كـ² :

● **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين أو الأفراد من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ، فقد أقر العديد من الباحثين منهم Bennis , kanter إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع (على العكس في المنظمات التقليدية) ، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسات، وهو ما يزيد أكثر من فاعلية المنظمة كبعد جوهري من أبعاد الأداء .

● **تمكين الذات :** أي مراعاة مع بعد التمكين النفسي للأفراد ، تبرز العوامل الإدراكية Cognitive للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار ، وهو ما يتماشى مع تحديات إدارة المعرفة في استشارة وتنشيط ورسملة معارف الأفراد الإدراكية ، وقد أشارت Spretizer (1996) إلى أن الأفراد المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدر أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية والتعلم والمشاركة. إلى جانب أهمية تمكين الذات هناك أساليب أخرى ترتبط بالجماعة وتؤكد على أهميتها والعمل بروح الفريق ، ويتماشى التمكين الإداري على هذا النحو مع أهداف النمو و التعلم في بطاقة الأداء المتوازن

● **أسلوب تمكين الفريق:** هناك أهمية كبرى لتمكين الجماعة أو الفريق للعمل جماعيا، وتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء تصور مشترك، وتطويره وزيادته من خلال التعاون الجماعي، والشراكة والعمل معا، ويؤكد Torrington et all (2005) "أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين أو الأفراد لتطوير قدراتهم، ومهاراتهم، وتعزيز الأداء المؤسسي ، وأنه ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط أو المسطح بدلا من التنظيمات الهرمية " ³ ، إلى جانب أن تمكين الفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء ، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية الأفراد (أثر التكامل أو التعاضد) . كما تحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو فيها.

¹ Dominique DUGUAY. Pratiques de gestion des ressources humaines. Organisation du travail et mobilisation des employés : Le rôle de la justice, du soutien, et de la confiance. Thèse de doctorat en psychologie. Université du Québec a Montréal. décembre 2006. P p:(1-2)

² يحيى سليم ملحم . مرجع سابق . ص ص (32-38) .

³ Torrington.D and Hall L and Taylors . Human Pessource Management. Sixth ed . Prentice Hall, 2005.

نقلا عن : يحيى سليم ملحم . مرجع سابق . ص 33 .

• **التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة :** يرى Honold أن ضرورة تغيير العمليات والأنشطة من منظور إدارة الجودة الشاملة يتماشى أكثر مع تمكين الأفراد من أجل الوصول إلى التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها ، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة ، وهو ما يحتاج إلى منح الأفراد نوعاً من الحرية في التصرف، والاستقلالية، والمساهمة في اتخاذ القرار، وتحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم والتطور للمنظمة ، وأن تعمل المنظمة في إطار الجودة الشاملة على منح المزيد من التشجيع والدعم والنهوض في الجودة على مختلف الأنشطة من أجل إرضاء الزبائن ،- كبعد جوهرى لمحور العملاء - ويؤكد Deming الذي له إسهامات كبيرة في إدارة الجودة الشاملة ،على دور المديرين في إزالة كل العوائق التي تمنع الموظف من ممارسة وظيفته بكفاءة وفاعلية ، فيجب إعادة النظر في دور المديرين ، وإعادة تشكيل أدوارهم ، واتجاهاتهم ،وصياغتها وبرمجتها من جديد من أجل التخلي عن تلك الممارسات التي تمنع العامل من القيام بكل ما يمكن القيام به للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والإبداع ، ليشكل بذلك التمكين الإداري أحد المدخل الإدارية الحديثة التي تهتم أكثر بالأفراد من منظور متعدد ومتكامل الأبعاد من أجل تحسين أداء المؤسسة.

ويشير Pfeffer and Veiger " أن الإدارة التي تعمل على دعم أفرادها، وتمارس رقابة محدودة على تصرفاتهم ،وتشجع الرقابة الذاتية أكثر، فإنها تعزز روح الإبداع لديهم وروح المبادرة والفاعلية " ¹ .

لذلك تعد الممارسات المتعلقة بالتمكين الإداري من منظور متكامل الأبعاد هامة من أجل تطوير وتأهيل الموارد البشرية بما يكفل تحسين أدائها، وتحقيق الرضا والولاء من جهة، وتطوير أداء المؤسسة من جهة أخرى.

ويمكن إبراز التحول في الممارسات الإدارية ونظرتها إلى الأفراد من خلال مقاربتين أساسيتين الموضحة في الجدول الموالي.

¹ Pfeffer, J and Veiga, J : Putting people for organizational success .The academy of management executive.13.(2). 1999.PP (37-48)

الجدول رقم (11) : مقارنة بين الممارسات الإدارية .

الممارسات الإدارية الحديثة في ظل التمكين منذ الثمانينات وبروزها أكثر منذ التسعينات	الممارسات الإدارية _التقليدية_ ونظرتها إلى الأفراد قبل الثمانينات	
التوجه نحو الرقابة الذاتية وفريق العمل	التأكيد على الرقابة المباشرة والإشرافية	الرقابة
موارد تحقق عوائد أكبر سيما من منظور استراتيجي	تكلفة تتحملها المؤسسة في المدى القصير	الاستثمار في الأفراد
في إطار تنظيم مسطح وأقوي	ممارسات في إطار هيكل هرمي	الهيكل التنظيمي
التأكيد على تعدد المهارات والمعرفة	التأكيد على التخصص	أدوار العامل
تكون متبادلة،	تكون أكثر في اتجاه واحد، عمودية	الاتصال
واسع	ضيق	نطاق الإشراف
توجه استراتيجي للأفراد	توجه عملي للأفراد	النظرة للأفراد
التوجه أكثر نحو إنتاجية العمل المعرفي	إنتاجية العمل اليدوي	إنتاجية الفرد
مؤشرات تتعلق بالجوانب اللاملموسة والفكرية إلى جانب المؤشرات المالية	المؤشرات المالية	تقييم الأداء
دور المسهل	إشرافي، ورقابي	دور المسير

المصدر : من إعداد الباحث.

✓ 2. التمكين والتعلم وعلاقتها بالأداء : شكل التمكين الإداري دافعا قويا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل ، وهو ما يقود بطبيعة الحال إلى تطوير الذات من خلال اكتساب المعرفة واستمرارية التعلم ، وتبين الدراسات أن الأفراد الممكّنين لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على التعلم ، وعلى العكس فيمن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين، وهو ما يتماشى مع حقيقة المنظمات المتعلمة التي تسعى إلى التعلم باستمرار والتأكيد على التعلم الجماعي بين أفرادها، بما يسمح لها بتحسين أدائها، لذا هناك من أكد على أن التمكين يتطلب التعليم والالتزام .

يمكن أيضا أن نبرز العلاقة بين التمكين الإداري والأداء، من خلال ما يحققه التمكين الإداري من نتائج و
إيجابيات وفقا للمستويات الثلاثة الآتية¹ :

¹ يحيى سليم ملحم . مرجع سابق . ص ص (120-130)

1- على مستوى الفرد : يحقق التمكين آثارا ونتائج في غالبيتها ايجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين

ويمكن إبراز هذه المزايا من خلال:

● **تحقيق الانتماء والولاء :** يرى Argyris أن التمكين يساهم في زيادة الانتماء الداخلي والولاء بالنسبة للمنظمة ، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، ولفريق العمل الذي ينتمي إليه وهذه المزايا هي بمثابة محصلة لرغبته بالعمل، ومناخ العمل لزيادة انتمائه وشعوره بذلك ، وبذلك تتحسن مستوى الإنتاجية كمحددة هامة في بطاقة الأداء المتوازن ، كما أشرنا إليه سابقا في منظور النمو و التعلم فزيادة رضا الأفراد ،تزداد أكثر إنتاجيتهم، ويزداد ولائهم وتتحسن نتائج المؤسسة أكثر ، ويؤدي بذلك تدني معدلات التغيب و الاستقالة و التحويل ، العطل المرضية ، ...) .

● **المشاركة الفاعلة :** المشاركة الناجمة عن التمكين وتعنية الأفراد أكثر بأدوارهم، تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة، والالتزام أكثر بتحقيقها، سواء من "ناحية التشارك المعرفي ، التشارك في الأفكار، أو تحويل الصلاحيات"¹ .

● **تطور مستوى أداء العاملين :** إن أهم ما يتمخض عن التمكين الإداري حسب Bowen and Lawler هو تحسين أداء الفرد، ورفع مستوى الرضا لديه ، ويرى Erstad "أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين، واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير الأداء"² ، ففكرة تحسين أداء العاملين هي ذات أهمية كبيرة، وكقوة دافعة ومحصلة مهمة من التمكين -إلى جانب التسويق الداخلي-، من أجل تحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة على المستويين العام والوظيفي ، وكما أكد Pfeffer أن سر الميزة التنافسية أصبح يكمن في مواردها البشرية أكثر من أي عامل آخر من عوامل الإنتاج ، وهذا يتطلب من الإدارة أن تعمل مع أفرادها وما يتماشى مع أهدافهم وليس ضدهم ، لذلك فمفهوم التسويق الداخلي له علاقة ضمنية بينه وبين التمكين الإداري ، فحسب Varey and Lewis فإن التسويق الداخلي لا ينظر للأفراد فقط على أنهم زبائن - داخليين - بل يعدهم كشركاء يمتلكون حق المشاركة، وتحمل المسؤولية، والمساهمة في صنع القرار، ولأن رضاهم يساهم إلى حد كبير في رضا الزبائن الخارجيين ، وكذا في فاعلية المنظمة (Sargeant and Asif , Frost , Kumar)، كما بين Czaplewski أن التسويق الداخلي والذي يحمل في طياته العديد من أبعاد التمكين، يعد كمتطلب أساسي لبناء قدرات الفرد ودافعيته ، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات عالية من الخدمات والمنتجات التي يقدمها الأفراد ، وفي المقابل فإن جودة الخدمات والمنتجات تساهم في تحقيق رضا الزبائن أو العملاء و ضمان

¹ Jean-Marie Peretti. Op.cit.Pp (23-24)

² زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح. مرجع سابق . ص 94

ولائهم ، ومن ثمة تحقيق مردودية وإيرادات عالية للمنظمة، وهي أبعاد هامة في منظور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن .

● **اكتساب المعرفة والمهارة :** إن من متطلبات ومقومات التمكين توفر المعرفة، والمهارة ،والقدرة لدى الأفراد ، فالمعرفة والمهارة من منظور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي بمثابة رأس مال بشري، تتفوق على أساسه المنظمات وتحقق الميزة التنافسية ، وتتجلى تحدياتها في كيفية إدارتها .

● **تحقيق الرضا الوظيفي :** يعد من أهم المزايا المحققة من التمكين الإداري ،فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل، من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين، وشعورهم بالسعادة ، فننظر إلى الرضا الوظيفي على أنه " مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية، التي تجعل الموظف راض عن عمله" ¹ ، أي مدى شعور الأفراد الإيجابي اتجاه وظائفهم ، كما يبرز الرضا كمحصلة للعديد من الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة والتي يمكن تحديدها في : ² توفير ظروف العمل المناسب ، نوعية الإشراف ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، العلاقة بين العمال أنفسهم ، الرواتب والأجور ، الأمان في العمل ، مسؤوليات العمل وإنجازها ، المكانة والتقدير والاعتراف ، وهذه الاتجاهات تعكس العديد من أبعاد التمكين الإداري التي تؤثر على الرضا الوظيفي ، وبذلك يكون الرضا في شكل شعور وحالة نفسية اتجاه العمل، يؤدي بالضرورة إلى زيادة إنتاجية الأفراد و ولائهم للمنظمة كما أشار إليه كل من Norton et Kaplan من منظور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن." فالتمكين الإداري يساهم في استخراج أقصى طاقات وإبداعات الموارد البشرية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتعزيز الولاء التنظيمي كما يساهم في فاعلية الأداء، واستغلال طاقات الموارد البشرية على أفضل وجه ، مما يجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً ³ ، كما يعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين ، و تعزيز الثقة بالقدرات الذاتي للأشخاص ⁴ .

2- نتائج التمكين على مستوى المنظمة : يمكن إبرازها فيما يلي :

● **زيادة ولاء العاملين للمنظمة :** حيث يزداد ولاء العاملين للمنظمة وانخراطهم فيها ، بزيادة تمكينهم من خلال شعورهم بحرية التصرف في العمل ، والمشاركة في القرار ، والعلاقة الإيجابية بين الإدارة والعاملين .

¹ جواد محمد الشيخ خليل و عبد الله شيرير عزيزة . الرضا الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى العاملين . مجلة الجامعة الإسلامية . سلسلة الدراسات الإنسانية . مجلد 16 . العدد 1 . غزة . فلسطين . 200 . ص ص (683-711)

² أحمد سليمان محمد و عبد الفتاح وهب سوسن : الرضا والولاء الوظيفي ، قيم وأخلاقيات منظمات الأعمال . دار زمزم للنشر و التوزيع . عمان . الأردن . 2001 . ص 136

³ أحمد علي صالح و محمد ديب المبيضين . مرجع سابق . ص ص (79-80)

⁴ شوقي جدي . تمكين العاملين و علاقته بالولاء التنظيمي . دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تيسة . مجلة الباحث . العدد 14 . 2014 . ص ص (321-330)

• تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا : زيادة فرص الإبداع والابتكار من خلال غرس روح المبادرة، والمشاركة الفاعلة، والتفكير الخلاق، وتقديم أفكار جديدة، وهذا التفكير الإبداعي الذي يتماشى أكثر مع المستوى الثالث لتصنيف M. H.Zack للمعرفة ألا وهي المعرفة الابتكارية وما يتطلبه من : الأصالة ، المرونة ، القدرة على التحليل ، الطلاقة الفكرية ، الحساسية للمشكلات ، والإبداع التنظيمي يتعلق بكل فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج ، أو العملية أو الخدمة ، الممارسات ، " ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء، إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا ، الهياكل التنظيمية ، الأنظمة الإدارية ، الخطط ، والممارسات الجديدة والبرامج المتعلقة بالأفراد العاملين " ¹ ، ويرز التمكين الإداري كمدخل إداري حديث يساهم إلى حد كبير في إحداث مثل هذه التغيرات والوصول إلى الإبداع .

- زيادة الحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق نتائج مالية أفضل ونتائج أداء جيدة .
- تحسين العلاقة مع العاملين .
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد : الفرد الممكن أكثر رغبة في التجديد والتغيير والإبداع .

3- نتائج خاصة بالزبائن :

في دراسة لـ Bowen and Scneider أكدت أن الزبائن الذين تعاملوا مع أفراد ممكنين ، كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وأن هناك علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين خاصة في مجال الخدمات ، حيث يساهم التمكين في زيادة قدرة الفرد على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة وهو ما يؤدي إلى سرعة الأداء، والإنجاز، وجودة الخدمات ،بخلاف الفرد الذي ينتظر التعليمات من غيره وما ينجم عنه من بطئ في إنجاز الخدمة، وتعد سرعة الإنجاز من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات وهو نفس الطرح الذي بينه Flohr , Nielson ، كما أشار كل من : Gronroos , Gummesson ,Czepiel أن التمكين بمفهومه المعاصر يساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن، وهذه العلاقة يمكن استيعابها من خلال منهج تسويق العلاقات، والتي على أساسها يتم تكوين وتعزيز علاقات المنظمة مع الزبائن، والعمل على المحافظة عليها ، وعلاقة العاملين مع الزبائن هي المفتاح الرئيس لعلاقة الزبائن مع المنظمة ، وكما توصل Bateson أن العامل أو الموظف المباشر هو أفضل من بمقدوره أن يلبي رغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في جوانب معينة من العمل والصلاحيات، وعندما تتوفر له الثقة بالنفس، والقدرة على التصرف، وحل مشاكل الزبون بنوع من الحرية والاستقلالية ، وبذلك فإن رضا الزبائن سيزداد عندما يمتلك الفرد قدرة وكفاءة واستعدادا لحل مشاكلهم

¹ محمد الحراشنة و صلاح الدين الهيتي. مرجع سابق . ص 248

وتلبية احتياجاتهم. مرونة، " فالعمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة يوجب على المديرين التخلي عن السلطة المركزية من أجل تعزيز السرعة والمرونة " ¹، والتوجه أكثر نحو تبني ثقافة التمكين الإداري، وإطلاق العنان لأفكار الأفراد، ومنحهم المزيد من الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرار .

ومن خلال التطرق إلى أهم الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري ضمناً، من تعويض للسلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، الثقة، ومنح الاستقلالية والحرية والصلاحيات أكثر للعامل، سنحاول أيضاً تبيان العلاقة أكثر بين الأبعاد الممتلئة في التدريب، التحفيز، وعلاقتها بالأداء .

✓ 3. العلاقة بين التدريب والأداء : إن البرامج التدريبية تساعد على تحسين مهارات ومعارف الأفراد

بالنسبة للوظائف الحالية والمستقبلية، ويساهم التدريب والتطوير (التنمية) في زيادة مستوى الالتزام من قبل الموظفين باتجاهات المؤسسة، ودورها وزيادة الرضا الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى غياب أقل، وتحسين في الإنتاجية، ويهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي : ²

- تنمية المعارف وتطويرها (knowledge development) : أي التركيز على تنمية معارف الأفراد ومعلوماتهم، واتجاهاتهم، وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم، والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .
- تنمية مهارات العاملين وقابليتهم : وتهتم بتنمية وتحديث المهارات، والقدرات والاستعدادات لدى الأفراد لأداء عمل بكفاءة وفعالية .

• تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية : ويكون موجهاً نحو العمل وبيئته، ونحو المنظمة وزبائنها، والمجتمع، حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها (الجوانب الإدراكية) لتكون آراء اتجاه قضايا معينة وتحسينها، ويظهر من خلال حماس الأفراد نحو عملهم، مما يؤثر على الرضا والأداء الوظيفي، والتي تتضافر مجتمعاً لتمكين من إنجاز العمل بكفاءة وفعالية. ويعد التدريب الموجه بالأداء أحد الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد ومعارفهم واتجاههم حسب متطلبات العمل، ومن ثمة يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفعالية، ويساهم في توفير الدوافع الشخصية لدى العاملين، لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً، إلى جانب تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة إلمامهم بمعايير الأداء الجيد، وإتقان متطلباته من مهارات الأداء واهتمامهم به، مما ينعكس على رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، وإتاحة الفرصة للإطلاع على كل ما هو جديد في

¹ زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح. مرجع سابق . ص 29.

² عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات . التدريب الإداري الموجه بالأداء . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية . بحوث و دراسات . القاهرة . مصر . 2001 . ص ص

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

مجال التطور التكنولوجي والتأثير على أساليب العمل . وحسب نموذج التدريب الموجه بالأداء فإن فجوة الأداء هي التي تحدد تحديد الحاجات التدريبية وفقا للمعادلة الآتية :¹

الأداء المطلوب تحقيقه - الأداء الحالي (الفعلي) = فجوة الأداء (أي الحاجة إلى التدريب والتنمية) .

وينظر إلى " مكونات الفجوة الأدائية من حيث : المعارف + المهارات + السلوك " وتعد الأساليب التدريبية ذات ضرورة ملحة في إدارة الجودة الشاملة، من خلال تأكيدها على نوع التدريب الذي يحتاجه العاملين لتنشيط دورهم في عملية تحسين الجودة، وإزالة الموانع والعوائق أمام العاملين، وجعلهم يفخرون بأعمالهم، وجعل كل شخص فيهم مسؤول عن تحقيق الجودة " ² ويرى Crosby في نفس المنحى، أن إستراتيجية التمكين تستهدف إزالة الحواجز التي تسلب العاملين حقهم في الافتخار بعملهم، وتحمل كل واحد منهم مسؤولية قراره في تحقيق الجودة، وعلى هذا الأساس فإن Stevens يرى أن التمكين هو المفهوم الأكثر أهمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة. كما أن هناك من ينظر إلى أهمية التدريب من خلال المزايا الآتية:³

● يعد كأسلوب فعال من أساليب الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري، وبذلك يساعد المؤسسة على توفير المهارات والقدرات والمعارف والمعلومات المطلوبة، وما يشكله رأس المال البشري كمصدر حقيقي للمزايا التنافسية للمؤسسة. و" إن النقص في التدريب يرتبط بانخفاض في مستوى التنافسية، كما انه يرتبط باستمرارية المنظمات و التوجه أكثر في الأعمال و النمو الاقتصادي"⁴.

● يؤدي التدريب إلى تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم الأفراد، وترشيد علاقاتهم وإكسابهم المهارات السلوكية والممارسات المؤثرة والفعالة .

● يعمل التدريب على تدعيم وتعزيز النمو الذاتي للأفراد، واستخدام الأساليب والطرق المتطورة التي تمثل ركيزة أساسية للتكيف مع المستجدات والتي تدخل في إطار التعلم . فيجب أن تتمتع البرامج التدريبية بالمرونة و القابلية للاستجابة لأي تغيير قد يحدث في بيئة الأعمال ، و أن تكون هناك نظرة مستقبلية بالنسبة للمناصب التي من الممكن أن يتقلدها العامل و الأعمال التي من الممكن أن يقوم بها ⁵ .

¹ نفس المرجع السابق . ص 15.

² زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح. مرجع سابق . ص 46.

³ فهد يوسف النضالة . التدريب أثناء الخدمة و دوره في التنمية البشرية . مؤسسة الكويت للتقدم العلمي . سلسلة الكتب المتخصصة . الكويت . 2003 . ص 39.

⁴ ثائر سعون السمان ، شلن عصمت ، ميادة عبد الغني سليمان . فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن . 22-25 أبريل 2013 . ص ص : 151-163

⁵ فريد حميلي . التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية . دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة . مجلة الإستراتيجية و التنمية . جامعة مستغانم . العدد6 . جانفي

2014 . ص ص (60-85)

• تحسين الكفاءة ، تسريع عمليات التعلم ، تحسين الخدمات ، بناء المعنويات وتطور العمل ، " والتدريب ذو توجه عملي يركز على الأداء الحالي والمستقبلي من أجل رفع مستوى الأفراد، فيؤدي إلى تحسين قدرات الفرد على حل المشكلات والقيادة ، الشعور بالرضا ، وزيادة الإنتاجية والفعالية في المنظمة " ¹ ، ويزيد أكثر في المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل ، كما أن عوائد التدريب تكون أكبر من تكاليفه من منظور الاستثمار في الموارد البشرية لاعتباره استثماراً طويل الأجل وتكون آثارها أكثر في إطار توجه استراتيجي لإدارة الموارد البشرية. وبما يسمح تحسين المنتجات ، تقديم منتجات جديدة ، توسيع الحصة السوقية ، وبما يضمن تحسين أداء المنظمة.

• يساهم التدريب في زيادة الثقة بالنفس، وقدراتها وطاقاتها، والإقبال على أعمال حتى ولو كانت تتميز بصعوبة أدائها ² ، مما ينمي روح المبادرة و تحمل المسؤولية .

• التدريب يقلل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة ، ويساعد على إعداد الأفراد لشغل مناصب قيادية وتنمية الشعور بالمسؤولية والتقليل من الإصابات في العمل والإسراف ، كما يساهم في تحقيق رضا العاملين ، والتقليل من تسربهم، ويعالج جوانب القصور في المؤسسة، ويزيد من الاستقرار والتماسك بين الأفراد . ³

✓ 4. العلاقة بين التحفيز و الأداء:

إن طبيعة المكافآت والحفزات يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في زيادة دافعية العاملين لانجاز أعمالهم بشكل كفؤ ، إذ أن كفاءة العامل وقدراته على العمل لا تتوقف على إمكاناته وطاقاته والمهارات التي يتمتع بها، إنما يتأثر ذلك بدرجة كبيرة بحافزته للعمل، و التي يمكن أن تخلق من خلال سياسة التعويضات التي تمارسها المنظمة، إلى جانب "الترقية من الداخل و التي تشجع على التدريب وتنمية مهارات العاملين وتنفي الحاجة للاستعانة بأفراد من الخارج .لذا فهي تزيد ترابط العاملين وولاءهم، وتولد حافزا لدى العاملين لتحسن أدائهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة، كما تساعد المنظمة على الاحتفاظ بخبراتها" ⁴، و التي تتجلى آثارها أكثر من خلال الرضا الوظيفي ، و الولاء التنظيمي ، فيعد التحفيز من بين المتغيرات التنظيمية التي تحكم المناخ التنظيمي ، و يتأثر كثيرا بالعوامل الشخصية للفرد (الانتماء و الهوية ، روح المبادرة ، الثقة ، الاهتمام بالعلاقات) ⁵ ، فرغبة الأفراد في العمل هي محددة أساسية للأداء ، و ترتبط إلى حد كبير بمستوى معنوياتهم و درجة تحفيزهم في المؤسسة . و تماشياً مع التحولات الحالية و التأكيد على المهارات و المعرفة ، "تم الاعتماد على أساليب جديدة للمكافآت و ربطها بما

¹ عبد الباري ابراهيم درة و زهير نعيم الصباغ . إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون . دار وائل للنشر . عمان . الأردن . 2008 . ص 303.

² محمد موسى الشريف . التدريب و أهميته في العمل الإسلامي . دار الفرقان للترجمة و التوزيع . بدون بلد النشر . ص 28.

³ أبو نصر مدحت . ادارة العملية التدريبية . النظرية و التطبيق . دار الفجر للنشر و التوزيع . القاهرة . مصر . 2008 . ص 64.

⁴ . الموارد البشرية كقوة تنافسية : تفجير الطاقات الكامنة للعاملين من تأليف : Jeffrey PFEFFER . خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال . الشركة العربية للإعلام العلمي القاهرة . مصر . العدد 12 . 1994 . ص ص (1-8).

⁵ ماجد محمد الفراء و محمود عبد الرحمن الشنطي . أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية . مجلة الجامعة الإسلامية . المجلد 16 .

العدد 1. جانفي 2008. ص ص (713-755).

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

يحققه الأفراد من مستويات الأداء ، و التأكيد على تقييم المناصب ، و معرفة السياسات الجديدة للمكافآت الجماعية ، وشخصنة المكافآت¹ ، لزيادة الأداء و التعاون الجماعي بين الأفراد، لذلك أقر " Minner بان لتعظيم مخزون رأس المال البشري يقترن بإنتاجية عالية و رواتب عالية ، و أكد Mannan et Akhilis أنه لتعزيز أداء المنظمة فان المسيرين يجب أن يفهموا خصائص و سلوكيات العاملين ذوي الأداء العالي² .

✓ 5. علاقة التمكين بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة :

يلتقي التمكين الإداري مع تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية، في أن كليهما يهدف إلى تحسين الأداء بصورة إيجابية ، فالتمكين الإداري له نتائج الإيجابية التي ستعكس على أداء المنظمات، وكذلك على النواحي المعنوية للأفراد العاملين. ويمكن إرجاع التحسن في الأداء الذي يمكن أن يحدثه التمكين إلى أنه يقوم على تفعيل ثلاثة أنواع من الآليات داخل المنظمة : أولى هذه الآليات تتمثل بما يترتب على تطبيق التمكين من إمكانية ممارسة العاملين في المنظمة للمعارف والمهارات التي يتمتعون بها بشكل أكثر فاعلية، في حين تتمثل الآلية الثانية في تزايد المعرفة والمهارة لدى العاملين من خلال اشتراكهم في برامج تدريبية شاملة ومتطورة، الأمر الذي يؤدي إلى اتساع أفقهم في تحليلهم للأمور، أما الآلية الثالثة فتتمثل في أن التمكين يحفز للأخذ بالمبادرات في تطبيق المعارف والأفكار الجديدة التي يمكن اكتسابها³. وبذلك أصبح هناك اهتمام بمفهوم التمكين لتحقيق أهداف المنظمة والمتطلبات الحديثة المتمثلة بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وبما أن مفتاح الجودة هو العاملين أنفسهم من خلال مهاراتهم وقدراتهم التي يتم توظيفها لصالح التنظيم، فإن الخطوة الأولى لتحقيق الفاعلية التنظيمية تكمن في الشخص العامل، ومن هنا فإن نجاح المنظمة يعتمد على مدى توجه الأفراد العاملين نحو تحقيق غايات المنظمة، ويمكن للمنظمات أن تتبع التمكين كأسلوب مع أساليب أخرى من أجل مساعدتها على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية إذ أن تطبيق التمكين وحده لا يمكن أن يضمن تحقيق هذه التنافسية لوجود إستراتيجيات متعددة أخرى لتحقيقها. و هو ما سنتطرق إليه من خلال مدخل المعرفة و إدارتها.

¹ Jean-Marie Peretti. Op.cit.P 18

² ثائر أحمد سعون السمان و آخرون. مرجع سابق. ص : 156

³ Toby P. John L. Cardery et al ., "Empowerment Performance and Operational Uncertainty : Theoretical Integration", **Applied Psychology : An International Review**, vol., 51, No. 1,2002, P 148.

نقلا عن : فاطمة علي محمد الرابعة. مرجع سابق .

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة

يمكن إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة، من خلال العديد من الأبعاد الوسيطة و التي يمكن إيضاحها فيما يلي .

1. العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع – كمحددة أساسية من محددات الأداء –

إلى جانب أثر التمكين الإداري للأفراد في المؤسسة من حيث الإبداع ، هذا الأخير الذي يتأثر بالعديد من العوامل والممارسات الإدارية ، ففي ظل السعي والالتزام بنشر ثقافة التمكين الإداري من أجل استئارة الإبداع لدى الأفراد أكثر ، تبرز الممارسات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة من حيث تأثيرها أكثر على إبداع معارف جديدة، سيما في نموذج I.Nonaka . Takauchi، والمتعلق بإنشاء - خلق - المعارف وتحويلها ، وهي تتماشى وتتطلب إلى حد كبير مناخ تنظيمي ملائم ومحفز، وثقافة تنظيمية تشجع أساسا التشارك في المعرفة وتحويلها. ويمكن إبراز هذه العلاقة من خلال النقاط الآتية :

● في ظل اقتصاد المعرفة ، أين أصبح التحدي التنافسي بالدرجة الأولى هو تنافس معرفي ، أصبحت المنظمات الخلاقة للمعرفة أو منظمة إبداع المعرفة* ، لا تهتم فقط بالأفكار البسيطة والتفكير السطحي، وإنما أصبحت تشجع أكثر التفكير الإبداعي الخلاق ، وكل ما من شأنه أن يغذي الإبداع¹ ، فووقود أو محرك الإبداع يتمثل في خلق معارف جديدة أين يساهم كل فرد في المؤسسة كعامل للمعرفة ويصبح بذلك بمثابة فرد مقاول (entrepreneur) ، ويمكن أن نذكر هنا ما حققته تجارب المؤسسات اليابانية في هذا الشأن ، سيما منها " ما أفضته من طرق جديدة للتفكير في أدوار المسيرين والمسؤولية ، وتصور الهياكل ، والممارسات الاحترافية للمؤسسة المبدعة للمعرفة ، هذه المقاربة التي وضعت إبداع المعرفة -وأصبحت كذلك- في قلب استراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسة " ² . والتأكيد على الأهمية الكبيرة للمعارف الضمنية التي تتعلق بالمعرفة التقنية (مهارة ، معرفة كيف ...) ، إلى جانب المعرفة الإدراكية للأفراد، والتي من خلالها تتحدد الطريقة التي تتصور على أساسها كل ما يحيط بنا .فأصبح الإبداع المعرفي محددة أساسية للأداء، ويتوقف عليه الأداء المتميز للمؤسسات والمنظمات عموما ، لذا وجب " أن تهتم إدارة المعرفة بما يسمح امتلاك الأفراد للمعرفة ، تبادلها ونقلها ، التشارك فيها من أجل الوصول إلى الحلول المبدعة التي ينتجونها في شكل معارف جديدة، بما يسمح تطور المنظمة وتحسين أدائها ، كما

* الإبداع كمرادفة لـ : Creative و هو يتعلق بالتفكير و الخيال ، أما الابتكار فيقابل : Innovation أي التطبيق و النشاط ؛ فالإبداع هو القدرة على التشارك في المعرفة بطرق تولد أفكارا جديدة وهو توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة ، و يعد بذلك الإبداع نقطة البداية للابتكار

¹ I kujiro Nonaka. L'entreprise créatrice de savoir. Op.cit. P 40

² Ibid. Pp(40-41)

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

أصبح الإبداع المتعلق بالمعرفة يلعب دور هام في النمو الاقتصادي للمنظمة ومدى زيادة إنتاجيتها¹، " فالمنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها القدرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة بما يؤدي إلى تعزي الأداء المنظمي و التكيف مع البيئة المنافسة"²، وتماشيا مع متطلبات اقتصاد المعرفة يؤكد Rastogi أن المنظمات التي تسعى لكي تتلاءم مع هذه المتطلبات، يجب أن تتضمن ممارسات إدارة المعرفة فيها جملة من الأمور أهمها³:

- ضمان الانسيابية المستمرة للعمليات الجوهرية للمنظمة .
- تطوير وتعميق كفاءة وقابلية (مهارة) المنظمة الجوهرية غير قابلة للتقليد.
- تعزيز الإبداعات الجذرية - الخلاقة - وكذا التدريجية في المنتجات والخدمات وصيغ ابتكارها وتحويل القيمة حيث تؤدي الأصول المعرفية الكامنة - معرفة ضمنية - في عقول الأفراد، دورا رئيسيا في الاقتصاد المعرفي، وهذه المعرفة تحتاج إلى فعل الإدارة التي تجعل هذه المعرفة مفيدة وجاهزة للتطبيق، كما توسع Endres في وصفه للأصول المعرفية التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق - تنتج عن الإبداع - من أجل انتاج السلع وخدمات واعتبارها مؤشرا حقيقيا لنجاح المنظمة . وأشار P.Drucker أنه في الوقت الحالي - اقتصاد المعرفة - أننا نعلم الآن أن مصدر القيمة هو شيء يتمثل بشكل خاص في المعرفة الإنسانية، وإذا استخدمنا المعرفة في المهام التي نعرف كيف ننجزها بشكل واضح فنحن نطلق عليها الإنتاجية (الإنتاجية كمؤشر في البطاقة المتوازنة يمكن ربطها أساسا بالنمو والتعلم وكذا العمليات الداخلية)، وبين أكثر Drucker أنه إذا ما استخدمنا المعرفة في المهام التي تعتبر جديدة ومختلفة، فإننا نطلق عليها الابتكار . ويؤكد على ذلك Schwartz بقوله " أن اقتصاد المعرفة قد قدم العديد من التحديات للمنظمات، كل هذه التحديات تدور حول شيء واحد هو رأس المال البشري أو بمعنى آخر هو كيف يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات التي تمنح المنظمة القيمة"⁴، كما يؤكد Coffee أن نتائج عملية إدارة المعرفة هي المعرفة ذاتها، والتي تعد الموجود - الأصل - المنيع من موجودات المنظمة أمام الاستنساخ السهل والمفاجئ، أو المحاكاة والتقليد، لذا أصبحت " المعرفة المورد الأساسي للمنظمة التي تؤدي إلى أفضل أداء، وهي مفتاح لإنشاء معارف جديدة والتي تحافظ على تنافسيها من

¹ Lucie Rivard, Op.cit. P 11.

² محمد علي الروسان و محمود محمد العجلوني . أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية . المجلد 26. العدد 2. 2010 . ص ص (37-57) .

³ صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص ص (139-140).

⁴ أشرف عبد الرحمن محمد. دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة القاهرة. 2006. ص 79.

خلال الإبداع " ¹ فالمؤسسات الأكثر تأهيلا لاستخدام المعلومات والمعرفة يمكنها اتخاذ القرارات بسرعة - سرعة في رد الفعل والسبق - وبذلك أكثر تكيفا مع تحولات محيط الأعمال ، كما يمكن لها أن تخفض من الوقت الذي تحتاجه إلى التطوير والنمو - مقارنة مع منظمات أخرى - وكذا في تحسين علاقاتها مع العملاء .

في إحدى الدراسات لـ P.Drucker والمعنونة "إنتاجية صناع - أو عمال - المعرفة : التحدي الأكبر" ² (knowledge-worker : (1999) productivity : the biggest challenge) أن واحدة من أهم واجبات ومسؤوليات صناع المعرفة هي الإبداع المستمر (continuing innovation) ، وأن أغلب المنظمات المتقدمة استفادت من إسناد صناع المعرفة في ضمان استمرارية الإبداع ، هذا الطرح يتماشى إلى حد كبير مع ما جاء به I.Nonaka في أن يكون دور كل فرد في المنظمة هو صانع للمعرفة ، كما أن هناك العديد من الدراسات المتعلقة بهذا الجانب لـ P.Drucker ، ففي إحدى دراساته النظرية المعنونة بـ: " التنوع في الإبداع " (1998) أكد أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة ، وعلى الرغم من تلك الإبداعات المعتمدة على المعرفة فإنها ليست كلها مهمة ، لكنها تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه ، وفي معدلات الخسارة ، كما أكدت هذه الدراسة أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق الإبداعات الأخرى ، وعلى الرغم من صعوبتها ، لكن يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع ، كما أشارت الدراسة أن هناك فجوة بين توليد المعرفة، وبين عكسها في الاستخدام أي تطبيقها لإنتاج منتجات جديدة ، وشدد على أن تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة ، وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة - أي معرفة كيف ، معرفة لماذا ، التأكيد على أهمية المعرفة الضمنية وتحويلها والتي من خلالها تصل إلى الإبداع . ومن الدراسات أيضا التي أوضحت العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع،دراسة (tolen , 1999) المعنونة بـ : إدارة المعرفة مدخل تطبيقي ، من خلال وصف المدخل التطبيقي وكيفية تنفيذ إدارة المعرفة في الأعمال ، حيث خرجت هذه الدراسة بثلاثة استنتاجات وهي ³ :

✓ المنظمات التي تواجه منافسة حادة ، يمكن أن تستفيد من إدارة المعرفة لأنها تقود إلى أداء أفضل ، خاصة

في ظل التحولات الاقتصادية الحالية، أين تشهد تنافسية كبيرة وما يميزها من قصر فترة حياة المنتجات نتيجة للإبداعات المتواصلة ؛

✓ إن امتلاك المنظمة للمعرفة يجعلها تعمل في الأسواق بقوة - إشارة إلى غزو الأسواق وطرح منتجات

جديدة، و طرحها مبكرا، أسواق جديدة، كسب عملاء جدد، - وهو ما يساهم في بقائها؛

¹ Lucie Rivard, Op.cit. P 14 .

² صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق. ص ص (153-154) .

³ نفس المرجع السابق . ص 155 .

✓ التركيز على المعرفة النادرة – الإبداعية –، وعالية القيمة لأنها تخلق عوائد أكبر للمنظمة.

كما أوصت الدراسة بضرورة الحكم على مشروع إدارة المعرفة من خلال القيمة الاستبدالية للمعرفة – إنتاج معرفة جديدة – وندرتهما والقدرة على التمييز والتعقيد أو القدرة على الإبداع . فيمكن على هذا الأساس التطرق إلى الميزة التنافسية من خلال الأفراد خصوصا الأعمال التي تعتمد على المعرفة أكثر ، فإن النجاح المتزايد يعتمد على تجسيد الأفراد لمعرفة كيف ، أو الممارسة وتطبيقها ، وهذا يشمل المعرفة والمهارات والقدرات الكامنة للأفراد – هناك من يتطرق إليه من منظور رأس المال البشري – حيث يتفق العديد من الباحثين والخبراء أن نجاح المنظمات يعتمد على تأسيس مجموعة من المنافسات الجوهرية –الإبداعية–، أي مجموعة من المعرفة المتداخلة ضمن المنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة لها، وتقدم قيمة مقارنة بمنافسيتها ، إذ تستطيع المنظمات أن تحقق ميزة تنافسية من خلال أفرادها – يصبح بذلك الفرد في ذاته ميزة تنافسية – إذا ما كانوا يتمتعون بالمعايير و الخصائص الآتية ¹ :

◀ يجب أن تكون الموارد البشرية ذات قيمة عالية: إن الأفراد هم مصدر الميزة التنافسية، فعندما يحسنوا من كفاءة وفعالية المنظمة، ستزداد القيمة عندما يجد الأفراد طرق مختلفة لتحليل التكاليف ويقدمون منتجا فريدا من نوعه إلى الزبائن – خلق قيمة للعميل –

◀ أن تكون الموارد نادرة: يكون الأفراد مصدر للميزة التنافسية عندما تكون مهاراتهم ومعرفتهم وقابليتهم ليست متوفرة بصورة متماثلة مع المنافسين.

◀ أن تكون الموارد صعبة التقليد ، عندما تكون مهارات وقابليات الأفراد ومساهماته صعبة الاستنساخ والتقليد من قبل الآخرين .

◀ أن تكون الموارد منظمة: عندما تكون هناك إمكانية من توحيد واستخدام مواهب الأفراد للعمل في وظائف جديدة، وللهولة الأولى.

وهذا ما يتماشى مع التنمية الإدارية أو التطوير الإداري – وتجدر الإشارة إلى الأهمية التي يكتسبها الأفراد في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (من منظور مقارنة الموارد ثم إلى المقاربة المبنية على الكفاءات ثم المقاربة المبنية على المعرفة) ، والتي تدفع " باتجاه الاستثمار في الموارد البشرية ، التي تعتبر العصب الرئيس للمعرفة وإدارتها " ² .

¹ Russel W. Coff. Human Ressources and management .Dilemmas : coping with hazards on the road to ressource – based theory. Academy of management review.22. No : 2.April.1997.P 37.

نقلا عن : يوسف حجاج الطائي و آخرون . مرجع سابق. ص 69.

² هيثم علي حجازي . مرجع سابق . ص 141.

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

وهناك من أشار إلى أهمية الموارد البشرية من منظور المعرفة وكونها من يحقق الأداء التنافسي بين المنظمات حيث صنفها M.H.Zack إلى ثلاثة أنواع¹ :

● المعرفة الجوهرية (core knowledge) : وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة ، والذي يكون مطلوباً في الصناعة أو الأعمال، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد (competitive viability) ، وهي بمثابة المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة ، لتقوم بدورها كخاصية للدخول إلى الصناعة أو النشاط (محفوظة لدى الشركات لنفس قطاع النشاط) .

● المعرفة المتقدمة (Advanced . k) وهي النوع الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسياتها ، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والنطاق من المعرفة التي يمتلكها المنافسون (الجوهرية) ، إلا أنها تختلف عن المنافسين في قدرتها على التميز وكسب ميزة تنافسية منها، هذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً ، أو التميز في جزء من الأسواق (شريحة سوقية) من خلال معرفتها المتقدمة .

● المعرفة الإبداعية (Innovation. k) وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها ، وتميز نفسها بشكل كبير عنهم ، فهذا النوع من المعرفة يرتبط أكثر بالإبداع لما هو جديد من المعرفة، أي المعارف الجديدة ومصادر قدراتها . و يرى " Hansen أن رأس المال الفكري في المنظمة هو بمثابة الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق و الاستراتيجي المعتمد على الابتكار و التجديد"²

كما أشار نجم عبود نجم في عرض نقدي لكتاب " ما بعد إدارة المعرفة " (Beyond Knowledge* management) ، أن المعرفة أصبحت المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستدامة وذلك لأنها³ :

- تنشئ المعرفة الأسواق الجديدة وهي معرفة مجسدة للابتكار .
- المعرفة تزيد العوائد من خلال التميز المعرفي عن المنافسين .
- المعرفة تنشئ العوائد (منتجات المعرفة) .
- المعرفة تخفض التكاليف من خلال تحسين أساليب وطرق العمل، وهو ما يتماشى أيضاً مع الكفاءة كشق أساسي للأداء.

¹ Micheal .H.ZACK :Developing a knowledge strategy .CMR. Vol :41 .No :3. Spring.1999.PP (123-145).

نقلاً عن : نجم عبود نجم . مرجع سابق .ص ص (43-44).

² محمد علي الروسان و محمود محمد العجلوني . مرجع سابق . ص 41.

* كتاب " ما بعد إدارة المعرفة" من تأليف : بوب جايفاي و بيل ويليامسون . 2002.

³ نجم عبود نجم . عرض نقدي لكتاب ما بعد إدارة المعرفة . دورية الإدارة العامة . المجلد:44.العدد: . سبتمبر 2003. ص ص (709-724).

● المعرفة تجذب زبائن جدد : وهي بمثابة تطبيق وتجسيد للمعرفة كما أن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم – من منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن أي التأكيد على أهميتها في كسب زبائن جدد وزيادة الحصة السوقية –

● المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء من خلال المعرفة المشخصة، وهي بذلك أيضا تساهم في البحث عن كيفية المحافظة على الزبائن ذوي الولاء ، وكما تم الإشارة إليه سابقا في منظور العملاء الذي يبحث عن زيادة الحصة السوقية ، الاحتفاظ بالعملاء ، كسب عملاء جدد وأيضا إرضائهم ، فإننا نعمل من خلال المعرفة المشخصة على الاحتفاظ بالعملاء المرشحين في الأجزاء المستهدفة من السوق، والعمل على تحويل العملاء غير المرشحين إلى عملاء مرشحين في السوق المستهدفة (الجزء) ، أما العملاء المرشحين في الأجزاء غير المستهدفة – تبعا للإستراتيجية التجارية المبنية على السوق وتجزئة السوق – فنعمل على متابعتهم ، وبهذا الطرح فإن المؤسسة لا تهدف فقط إلى الحصول على عملاء راضين فقط ، وإنما أيضا مرشحين (نحقق من خلالها مردودية) من خلال إدارة علاقتها مع الزبائن ، ومثل هذا النوع من المعرفة تم تصنيفه وفقا لنموذج M.Grundstein إلى معارف متخصصة (Savoirs particuliers)، وهو ما يتماشى مع أفكار P.Drucker " بأن الأسواق هي ابتكار رجال الأعمال، وليست ابتكار للقوة الاقتصادية " ¹ أي أن ما يفكر به الزبون وما يعتبره شيئا قيما ، هو الذي يعد أمرا حاسما، ويحدد ماهية العمل وما يجب أن تنتجه ، وعلى ضوء ذلك يتحدد الغرض الأساس للعمل ، ألا هو جلب الزبون وأشار أيضا Skerme (1998) أن معرفة الزبون هي أكثر أنواع المعرفة حيوية بالنسبة للدوافع السبعة للمعرفة .

● عند البحث في عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع، فإننا نجد أن مرحلة التوليد أو خلق المعارف إلى جانب التشارك فيها وتحويلها ، تعد كمرحلتين أساسيتين تبرز آثارهما أكثر على الإبداع ، ففي نموذج I.Nonaka et Takeuchi بينا أن تحديات إدارة المعارف تتعلق أكثر بحالتي الإدخلة (Internalisation) والأخرجة (Externalisation) لأهما يرتبطان أكثر بالمعرفة الضمنية، وكيفية تحويلها والتشارك فيها إما من صريحة إلى ضمنية ، وإما من ضمنية إلى صريحة ، وما تتطلبه هاتين العمليتين من إدارة الإبداع الذي من خلاله نصل إلى معارف جديدة . هذه المعارف الجديدة التي تم إبداعها ، لا تكمن أهميتها من خلال تطبيقها كمرحلة أخرى من عمليات إدارة المعرفة والتي تترجم عمليا في منتجات جديدة ، طرق عمل جديدة ، أسواق جديدة ، ممارسات جديدة ، ووفقا لنموذج حلزونية المعرفة فإن المعرفة يتم تحويلها من المستوى الفرد إلى الجماعة، ثم المنظمة، وما عبر المنظمات، وهذا التشارك المعرفي في ظل المناخ التنظيمي المشجع والمناسب حيث " أصبح التحدي الأكبر هو

¹ غسان عيسى إبراهيم العمري. مرجع سابق . ص (1-41).

تنشيط وإثارة إنتاج وخلق المعرفة وكذا كيفية إدارتها " ¹ . وبتشارك الأفراد لمعارفهم الفردية مع بعضهم البعض ، أو مع فريق العمل (البعث الوجودي)، تنتج المعارف الجماعية التي تنظر إليها على أنها أكثر من مجموع المعارف الفردية ، لأنها تمثل مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من ضمان هويتها الخاصة ، ولأنها تتشكل من أنماط متفردة من التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسة ، والتي لا يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل مؤسسات أخرى ، والمعرفة الجماعية يمكن أن ننظر إليها من خلال المعرفة الضمنية التي تنشأ لدى الجماعة ، وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة ، إلى جانب مجموعة من المبادئ مثل الإجراءات الروتينية والعملية ، خطط الإدارة العليا ، علاقاتها ، والتي يطلق عليها المعرفة الموجهة (الإرشادية) التجربة على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال ما ، فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

ويمكن تقسيم المعرفة الجماعية إلى ² : المعرفة الجماعية الضمنية : كالحس المشترك ، الممارسة المشتركة، أما المعرفة الجماعية الظاهرة فتمثل في : المعرفة العلمية ، الإدارية ، المعرفة المشتركة (بين الأفراد كأهداف وإجراءات تحقيقها) . كما أن " زيادة معرفة الفرد من خلال المعرفة الجماعية تتم وفق مسارين أساسيين وهما : التكوين الذاتي للفرد والتفاعلات الحاصلة بين الأفراد " ³ ، وبدورها هذه المعرفة الجماعية تتحول إلى معرفة تنظيمية في سياق منظم .ومن خلال إنشاء وإبداع معارف جديدة ، تعمل المؤسسات على جعلها متاحة لجميع الأفراد ليسهل تحويلها والتشارك فيها وذلك من خلال خزنها في قواعد المعرفة وتسهيل من استخدامها وإعادة استخدامها . عندما يتم توليد المعرفة في المنظمة فإنها تصبح مورداً جديداً، يمكن أن يعمل على توليد منتجات جديدة أو عمليات جديدة (ابتكارات) والمعرفة والإبداع عملية ذات اتجاهين : ⁴

فالمعرفة مصدر الإبداع ، والإبداع يصبح بدوره المعرفة الجديدة (علاقة تأثير متبادلة) .

وإن الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هو المورد البشري الذي يتولى عملية الإبداع ومن ثمة تحويله إلى ابتكار ليحوله مجسداً ⁵ . وتشير إحدى الدراسات أن المنظمات التي تركز على المعرفة ستكون ذات تعدد في المهارات ، وتسعى إلى التميز في الأداء من خلال التعلم والإبداع المستمرين ، ويتم فيها توظيف الأفراد ذوي المهارات، والمعرفة، ويتميزون بروح الإبداع والدافعية ، فتنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد تعتبر عنصراً مهماً بالنسبة لأدائه وفي حل المشكلات ، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصاً أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول

¹ Lucie Rivard, Op.cit. P 12.

² رشدي محمد سلطاني . المعارف الجماعية كمورد استراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة . دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر . رسالة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة بسكرة. 2013-2014 . ص ص (111-112).

³ Gilles balmissse .Guide des outils du knowledge management. Vuibert, Paris, 2006 .P 23

⁴ سلطان كرماللي .ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي . إدارة المعرفة . مدخل تطبيقي . الأهلية للنشر والتوزيع . عمان الأردن . 2005 . ص :241

⁵ عبد الستار علي وآخرون . مرجع سابق . ص 344 .

وبدائل متنوعة ، وهو ما بينته Ambaile أن الأداء المتعلق بالإنتاج الإبداعي يحتاج إلى القدرة والموهبة المعرفية، حيث حددت للأداء ولإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية وهي :¹

◀ الدافع الداخلي لانجاز المهمة .

◀ المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل فيه .

◀ المهارة المتعلقة بالعمل الجماعي .

و المهارة هي مزيج بين المعارف (Savoirs) ومعرفة كيف (Savoir-faire) أو المعرفة العملية والسلوكيات (Savoir - faire) ، كمستويات محددة للمعارف وما تمكنا من القيام به " لتتأهل المعرفة بذلك كمورد أساسي والتي ترتبط بمد كبير بالمهارة " ² .

ومن خلال ما سبق الإحاطة به لإبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، نرى أنه لتفعيل واستشارة إنتاج المعرفة، وخلقها، ومن ثمة التشارك فيها وتحويلها، وخزنها، وتطبيقها، والتي من خلالها نصل إلى إبداعات جديدة لابد أن نهيئ المناخ التنظيمي المناسب، وهو التوجه أكثر نحو المنظمة المتعلمة، حيث تعد المنظمة المتعلمة نموذجا تنظيميا مبينا على مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهتم بالأفراد والتعلم مؤكدة على تمكين العاملين، التحول من دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، ويؤكد هذا النموذج مبادئ صنع القرارات التعاونية، وفرق العمل، والتوجه نحو الهيكل التنظيمي المسطح، والفرص الأكثر للتعلم سيما منه التعلم الجماعي، كما يرى العلي وقنديلجي، أن من خصائص المنظمات المتعلمة أن يشعر كل فرد فيها أنه معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم، وبتحسين قدراته الإبداعية، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها .

فهناك من عرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء المعرفة، واكتسابها، ونقلها، وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، كما بين Marshick and Watkins بأن منظمات التعلم تتصف بقدراتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم الفرقي، والتعاون، وترويج الحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمات والمجتمع³. ومن هنا نشير أيضا إلى العلاقة المتداخلة بين منظمة التعلم وإدارة المعرفة والتمكين الإداري لأن كل منها يفعل ويكمل الآخر، سيما من حيث الإبداع الذي يتطلب ثقافة التمكين الإداري وما يتطلبه من إدارة المعرفة للوصول إلى معارف جديدة تعد مصدر الإبداع.

¹ صباح ترغيني . دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين .دراسة حالة : المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة . مذكرة ماجستير في علوم التسيير . تخصص اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف . جامعة بسكرة . 2010 -2011. ص ص (90-91).

² Lucie Rivard. Op.cit. P 14

³ محمد مقضي كساسة وآخرون . مرجع سابق . ص ص (19 -45).

2. العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

أصبحت تشكل إدارة المعرفة قرارا استراتيجيا للمنظمة، وهي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سيما من حيث المقاربة المبنية على المعرفة ، فأكدت العديد من الدراسات على ضرورة الاهتمام والتركيز على المعارف أكثر من الاهتمام بالجوانب المادية ، حيث أكدت على أنه أصبح رأس المال الفكري أكثر الأصول قيمة لتميز الشركات الأمريكية من خلال دراسة لـ : Thomas Stewart ، وأنه يمثل مصدر الميزة التنافسية وأصبح التحدي هو تحديد ماذا تملك من معارف؟، وكيفية استخدامها؟، والتي تتجلى آثارها أكثر من خلال الأداء المتميز لها ، "فمردودية المؤسسة تتعلق بما تمتلكه من مهارات، و مدى التزام أفرادها وقدرتها على التطور ، وبالأخص يجب على المسيرين هئية وخلق الشروط المناسبة والظروف الملائمة لاستغلال المعارف الفردية والتنظيمية، من أجل ضمان القدرة على إدارتها " ¹ ، وقد أظهرت نتائج الدراسات المتعلقة بنجاح إدارة المعرفة في معظم الشركات الناجحة في كندا ، إلى " أن ممارسات إدارة المعرفة قد حققت نجاحات في القيمة المضافة لتحسين فعالية المنظمة، وفي تسليم وخلق هذه القيمة للزبائن، ومساهمتها في الأثر الإيجابي المتعلق بتحقيق رضا العاملين والزبائن، وفي زيادة العائد على الاستثمار " ² ، وهي تعد بذلك أهم المؤشرات المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن من منظور الأبعاد الأربعة لها .

3. المعرفة والأداء المتميز : يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة ، وغير الملموسة

وسابقا كان التركيز أكثر على المعايير المالية ، لكن ونظرا للأهمية الكبيرة والدور الذي تلعبه الأصول غير الملموسة في تحسين أداء الأعمال وتميزها ، ازداد أكثر الاهتمام بها ، وكما أشرنا إليه سابقا فإن رأس المال الفكري يشمل ثلاثة عناصر متكاملة وهي رأس المال البشري (المعرفة ، المهارة ، الخبرة ، الأحكام ...) ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الزبون أو العلائقي . و" أن القوة الحقيقية للمعرفة تكمن في استخدامها وتطبيقها أكثر من المعرفة نفسها ، فلن تقود عمليات إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء التنظيمي ، مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، أو تحويلها والتشارك فيها في إطار الجماعة ، وإذا ما تم قبولها والالتزام بها جماعيا تتحول إلى معرفة تنظيمية ويرى D.Dalkir أن إدارة المعرفة تكتسي أهميتها في ثلاثة مستويات ³ ، ونرى أنها تتعلق بالأداء بالنسبة لكل مستوى من المستويات الآتية :

¹ Lucie Rivard, Op.cit. P 10

² عبد الستار علي وآخرون . مرجع سابق . ص 328 .

³ رياض عيشوش. مرجع سابق . ص 33.

1/ على مستوى الأفراد : تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وتعزيز مفهوم روابط الجماعة داخل المنظمة ، وأيضا زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية و هي من خصائص منظمات التعلم .

2/ على مستوى جماعة الممارسة : تنمية المهارات الوظيفية ، وتعزيز فعالية الشبكات، والعمل التعاوني، والمشاركة بالمعرفة، وتطوير لغة مشتركة داخل المنظمة .

ومن خلال هذين المستويين نجد أنهما تبحث أكثر في مجال النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن، من أجل زيادة إنتاجية الأفراد، وولائهم، إلى جانب رضا الأفراد، من خلال من خلال المشاركة في اتخاذ القرار ، مدى الاعتراف بمجهوداته ، التشجيع المناسب والدعم الذي يتلقاه الأفراد من قبل الإدارة .

3/ على المستوى التنظيمي : تساعد إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها (من منطلق مواردها الداخلية) ، وأيضا الحل السريع للمشاكل التنظيمية ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة ، وبالتالي تحسين دمج المعرفة في منتجات وخدمات المنظمة ، وكذلك تخصيص الأفكار وزيادة فرص الإبداع وبناء ذاكرة تنظيمية . و يرى Liebowitz أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة و رأس المال الفكري هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة و التكيف مع البيئة و سهولة الاتصالات و قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات¹ كما يرى Jain et all أن " مخرجات المعرفة هي نتائج ترتبط بجهود إدارة المعرفة في المنظمة ومن بين هذه المخرجات : تحسين الأداء (تعظيم الأرباح ، الإنتاجية ، المبيعات ...) وتطوير ابتكارات جديدة ، وتحسين العمليات الحالية"² ، كما أن التشارك في المعرفة يساهم من رفع الفعالية ، الإنتاجية الجودة والابتكار وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ، تحسين عملية اتخاذ القرار ، وتحسين العمليات ، وأصبح للتشارك في المعرفة أهمية على المستوى الإدارة الإستراتيجية ، حيث أن المعرفة أصبحت المورد الإستراتيجي بالنسبة للمنظمة ومصدر لخلق القيمة ، كما أن التشارك في المعرفة يساهم في تخفيض تكاليف التدريب وتحسين مهارات الفرد التنظيمية ، ومن تحسين أداء الفريق وعلى تقليص الأخطاء والاستثمار في الوقت ، من خلال تمكنهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر وبالتالي في وقت أقل (أبعاد هامة للأداء من منظور الفعالية) .

¹ محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر . مفاهيم و أسس إدارة المعرفة و إدارة رأس المال الفكري و متطلبات تطبيقها -إطار مفاهيمي - المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن. 22-25 أبريل 2013. ص ص(164-171).

² أظني جوهره . مرجع سابق . ص ص(49-50).

4. الاستثمار في الأصول الفكرية - إدارة المعرفة- و علاقته بأداء المؤسسة .

القدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد المبني على المعرفة ، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة ، كما أن بناء قاعدة معرفية تمثلا التزاما كبير للإدارة العليا ، كما بينت دراسات حديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية يرجع إلى ما تمتلكه من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة ، الأمر الذي حفز المسيرين للأصول غير المادية إلى تسييرها بكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها ، واتفقت الأدبيات في هذا المجال أن رأس المال الفكري هو محدد أساسي لميزاتها التنافسية ، وتتجلى أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال ¹:

◀ تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية .

✓ تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

فيعد المورد البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات والخبرات في قمة الهرم الاستثماري ضمن هرم الاستثمارات الفكرية للمنظمة ، لأن المعارف والمهارات والخبرات التي يتمتع بها المورد البشري هي الأساس في تحديد قيمة المكونات الأخرى والإبداع والابتكار ما هما إلا نتيجة لقيمة رأس المال البشري ، لذلك فإن الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة حتمية، وليس خيارا في حد ذاته للانتقال إلى مجتمع واقتصاد المعرفة² . ويتضمن رأس المال البشري ثلاثة أبعاد وهي ³:

- القابلية للمنافسة على أساس مهارات العاملين والمعرفة ؛

- اتجاهات العاملين : و التي تتأثر بواسطة الحوافز والسلوك وأخلاقيات الأفراد ؛

- السرعة في الاستجابة : من خلال القابلية للإبداع ، التقليد ، التكيف والتكامل .

كما يرى Pfeffer في دراسته حول دور رأس المال الفكري كمصدر فريد في تعزيز الميزة التنافسية، أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمكن من بناء أنظمة عمل الأداء العالي، التي تعتمد على آلية الربط بين الأجر والسلوكيات ونتائج الأداء المطلوبة ، فهي تعمل بشكل فعال على الاختيار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات مستوى الذكاء العالي . ففي دراسة لـ Stewart وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن الاستثمار في المقدره العقلية ، والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال، يحقق الأداء الفكري (Intellectuel Performance) المؤدي إلى التفوق التنافسي . كما أكد Pfeffer على الدور المحوري للرأس المال الفكري في

¹ سملاي محضيه . أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) أطروحة دكتوراه دولة . تخصص تسيير . جامعة الجزائر . 2003-2004 . ص 125.

² كمال رزيق و نصيرة بن عبد الرحمن . تطوير رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن. 22-25 أبريل 2013 . صص(146-150).

³ ثائر أحمد سعون السمعان و آخرون . مرجع سابق.ص156.

تعزير أداء المؤسسة وميزتها التنافسية ، وأوضح أيضا Gwan أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها المعرفة الكامنة - الضمنية - فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي ، بينما أشار "Youndt" إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري، وليس لرأس المال المادي يعد محمدا أساسيا لأداء ونجاح المؤسسة ، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات التي تهدف إلى التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية ، في حين أشار Richard et Beatty إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة وأساس نجاحها، وبالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك المؤسسات أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في تحسين الأداء وحسب Miller أن الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة تتمثل في المعرفة والذكاء الذين يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة ، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية ، وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة، والتشارك فيها، ووضعها حيز التطبيق من أجل ضمان الأداء المتفوق . كما أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمثل الوجه الجديد لاقتصاد المعرفة ، لدوره الكبير في خلق قيمة للمؤسسة والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها :¹

تخفيض التكلفة ، تحسين الإنتاجية ، اكتساب موقع تنافسي ممتاز كأن تهدف المؤسسة لاستحواذ حصة سوقية عالية ، أو قيادة الابتكار التكنولوجي، أو تحقيق علامة تجارية ، تراكم الأرباح، وخلق الثروة كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات، وزيادة ولاء العميل الداخلي والخارجي . كما أسهمت نظرية الموارد Resources Based Theory في التأكيد على الأهمية التي تكتسبها الموارد المعنوية أو اللامادية (R.Immatérielles) ، فهذه النظرية قدمت إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة ، وكذلك أظهرت أن التميز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على مواردها المتاحة ، عكس أعمال M.Porter الذي يرى أن هذا التميز يعتمد على التكلفة أو التنوع أو التركيز ، فجاءت هذه النظرية كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي ما بين الستينات والثمانينات ، فعمليات التنوع يمكن تحقيقها إلا في حالة وجود لدى المؤسسة موارد متاحة تمكنها من التأقلم لمختلف المحيطات التنافسية ، فمن بين الموارد التي يمكن أن تمثل امتياز تنافسيا حسب هذه النظرية الموارد المعنوية التي تكتسي أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها ، وتقليدها ، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر إتقان تنفيذ نشاطات معينة عبر خيارات متخذة من الماضي ، فالتعقيد والطبيعة الضمنية ، وخاصة لهذه الموارد تؤدي إلى الحصول على امتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب

¹ سعد العتري . أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . جامعة بغداد . العدد 28 . 2001 . ص 155 نقلا عن: سملاي يحضيه . مرجع سابق . ص ص (133-134).

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

من طرف المؤسسة¹ و" التأكيد على القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين، في ضوء امتلاكهم القدرات والخبرات و المعرفة المتميزة، مما يساهم في تقديم أفكارا جديدة و تحقيق الميزة التنافسية"² إلى جانب مساهمة نظرية الموارد في تحديد هذه العلاقة، ساهمت نظرية المهارات أو الكفاءات الجوهرية – المتميزة – "Core Compétences" في إثراء موضوع المهارات الإستراتيجية والتي ينظر إليها على أنها القدرة على تحقيق أداء أفضل في النشاطات التي تساهم في تكوين القيمة لزبائنها. فنظرية المهارات الجوهرية (المتميزة أو المفتاحية) حاولت أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة من خلال منظور استراتيجي التي تعتبر المنتجات ، الزبائن ، الموردين ، والمنافسين العناصر المرجعية الأساسية إلى جانب هذه المقاربة المبنية على المهارات(C.B.V) ، تم تطوير المقاربة المبنية على المعرفة (K.B.V)، و" جميع هذه المقاربات أكدت على الأهمية الكبيرة للمعرفة باعتبارها مورد جوهري ، و التي لا يمكن فصلها عن المهارة الجوهرية (الأساسية) فهناك علاقة قوية بين إدارة المهارات و المعرفة لان المعارف هي التي تشكل جوهر المهارات ، حيث يركز تسيير المهارات التنظيمية (الإستراتيجية) بصفة كبيرة على تثمين المعارف (la valorisation) فتداخل و تشابك المعرفة بالمهارة بصفة و حركية مستمرة لإعادة تشكيل المعارف في المؤسسة"³ ، ويعد I.Nonaka من بين المساهمين الأوائل لتطوره لموضوع إدارة المعرفة، ونقله من إطار أكاديمي بحث إلى نطاق عملي منتشر في الممارسات التسييرية، والذي طور من خلاله نموذج (SECI) ، وهناك من يعتبر أن المقاربة المبنية على المعرفة هي تطوير لنظرية المهارات التنظيمية ، حيث تعتبر كلتا النظريتين أن الأصول المبنية على المعرفة هي جوهرية لعملية تسيير المؤسسة، ولتحقيق التميز التنافسي ، وتحسين أدائها، وأن القدرات الجوهرية (Core Capabilities) للمؤسسة تتمثل أساسا في تلك العمليات التي تهتم بإدارة المعرفة ،وفيما يتعلق بالقيمة الإستراتيجية للمعرفة يؤكد Duffy أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة يقلل من التكاليف، ويرفع من سرعة طرح المنتجات والخدمات حيث أن:⁴

◀ الإنتاج بكميات كبيرة يصل أولا إلى الأسواق وبالتالي يحقق العوائد المبكرة .

◀ اختراق وغزو الأسواق مبكرا يحقق ميزة تنافسية، فالمنتجات التي تنتجها المؤسسات من خلال الأعمال المبنية على المعرفة تتصف بجملة من خصائص وهي:

¹ عليان نذير و عبد الرحمان بن عتر . نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات . (Knowledge –based theory) . ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة . 9-10 مارس 2004 . ص ص (226-236).

² مصطفى رجب علي شعبان . رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين . 2011 . ص 2.

³ Sabrina LOUFRANI-FEDIDA : Management des compétences et organisation par projets .une mise en valeur de leur articulation analyse qualitative de quatre cas multi sectoriels .thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Nice –Sophia Antipolis. 2006. P : 74.

⁴ بلالي أحمد و سملاي يحضيه . الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد . ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة . 9-10 مارس 2004 . ص ص (154 - 163).

- تميزها على سلع المنافسين، من حيث الجودة ومواصفاتها الأساسية والثانوية.
- ذات قيمة ومنفعة للعملاء .
- تسمح للعميل بزيادة قدراته ومهاراته كنتيجة لاستخدامه المنتجات المتخصصة وإجراء المقارنات .
- هي منتجات ذات دورة حياة قصيرة.
- تمكن العميل من اتخاذ القرار بشكل سريع بحكم طبيعتها.
- كما تتميز أيضا بامتلاك الخبرة لكفاءاتها البشرية ، الأمر الذي يتيح لها نشر منتجاتها بطريقة متميزة ، فهي تسوق الأفكار والإبداعات والابتكارات التي تعد منتجا غير ملموس .

5. التشارك في المعرفة والتعلم التنظيمي و علاقتهما بالأداء :

يرتبط التشارك في المعرفة بعلاقة تبادلية مع التعلم التنظيمي، الأمر الذي يمكن المنظمة من تقديم الاستجابة الأفضل للمحيط المتقلب، كما أن الهدف من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي هو تحسين الأداء النوعي والكمي وتمكين المنظمة من تقديم قيمة أعلى للزبائن، وتحدث عملية خلق المعرفة إذا كان التعلم التنظيمي ، وأشار Almahamid et all إلى أن علاقة التشارك في المعرفة بالتزام الأفراد، وقدرتهم على التعلم لها أثر إيجابي على أداء المنظمة، كما أشار Yang إلى أن التشارك في المعرفة والتعلم التنظيمي لهما أثر إيجابي على الفعالية التنظيمية، وبين Law and Nagai أن للعلاقة بين التشارك في المعرفة وسلوكيات التعلم في مكان العمل، لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمات، وأجمعت العديد من الدراسات أن إدارة المعرفة تساعد على تحقيق الميزة التنافسية ، والتي تزيد من قدرة المنظمة على تجميع خبرات تساعد على تطوير وتشجيع التعلم والإبداع¹. كما أشار M.H.Zack " أن المعرفة خلافا للسلع المادية التي تخضع لدورة التدهور الذاتي، فإنها تحقق تزايد العوائد عند استخدامها ، فكلما استخدمت أصبحت ذات قيمة أكبر (لتزايد اعتماد الآخرين عليها والحاجة إليها) مما ينشئ دورة إعادة التعزيز الذاتي " ² (Self-heinforcing) والتي اعتمد عليها هذا الباحث في تأكيد الأهمية الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة ، كما يرى Tarondeau في هذا الإطار أن المعرفة تشكل مصدرا للميزة التنافسية ، بسبب مساهمتها في تحديد الكفاءات الإستراتيجية باعتبارها نادرة ، وصعبة التقليد والمحاكاة والتأكيد على المعرفة الضمنية والمهارة باعتبارها غير قابلة للتحويل بسهولة³ ، و" لأن المعرفة الضمنية هي معرفة ذاتية للغاية جدا " ⁴ ، فهي بذلك المورد الأساس للميزة التنافسية .

¹ أفطي جوهره . مرجع سابق . ص 211.

² نجم عبود نجم . إدارة المعرفة . مرجع سابق . ص 85.

³ J.C.TARONDEAU. Le management des savoirs .Paris . PUF,1998.P5.

⁴ I kujiro Nonaka. L'entreprise créatrice de savoir. Op.cit. P 43.

6. العلاقة بين إدارة المعرفة والقيمة .

أوضحت العديد من الدراسات على مدى أهمية مدخل المعرفة في تحقيق القيمة ، ومن هذه الدراسات ، أشار Housel and Bel " أن قيمة المعرفة المضافة (KVA)* يعتبر أحد مداخل القياس (المتعلقة برأس المال الفكري) ، إذ يبين العلاقة المباشرة بين المعرفة والقيمة التي توجدها (تنظيفها أو نشؤها كما أن هناك مقياس العائد على المعرفة (Return on knowledge) كأحد اشتقاقات قيمة المعرفة المضافة ، كما بين karmally أن القيمة في الموجودات غير الملموسة تقاس من عدة مستويات كالنمو ، والتجديد والكفاءة والاستقرار ، وأن من أكثر مؤشرات النمو قاعدة الزبون فإذا ما اقتفيت أثره وحافظت على الزبائن ، فإن قاعدة معرفة المنظمة ستزداد بشكل تلقائي ، وأنه يجب ألا ينظر إلى الاستثمار في الموجودات غير الملموسة من حيث تأثيرها على الأداء المالي فقط ، كما انه من النماذج التي حاولت قياس رأس المال الفكري : نموذج القيمة السوقية الذي يؤكد على أن المؤسسة و ما تشكل أصولها تكون محسوبة بالقيمة الدفترية ، أما قيمة رأسمالها الفكري فهي تعكس الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة و قيمتها الدفترية¹ ، وعلى الرغم من مساهمة هذا النموذج في إبراز رأس المال الفكري إلا انه لاقى العديد من الانتقادات ، أما نظرية القيمة المضافة للمعرفة ، فقد مكنت المسيرين أن يحللوا أداء الأصول المعرفية و رأس المال الفكري في العمليات الجوهرية من خلال العوائد التي تولدها ، فالقيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج، و بهذا تكون القيمة المضافة للمعرفة هي دالة التغيير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لإحداث التغيير ، وتكون " في الوقت الحالي الثروة هي نتاج المعرفة ، لأن التنافس بالدرجة الأولى هو تنافس معرفي ، وقد قدم Thomas A. Stewart في كتابه رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات* العديد من المفاهيم المتعلقة به والتي تزامنت مع الاقتصاد المبني على المعرفة، وأكد أن أهم عنصر في المنتجات التي تقدمها المنظمات ، وأهم ما يؤثر في إنتاج هذه المنتجات هو رأس المال الفكري ، والذي يمثل المصفاة والنظام الذي يتم من خلاله النجاح " ² ، كما يرى أن التطورات والعجائب التكنولوجية هي دليل دامغ على أن الاستثمار في الأصول الفكرية مطلب أساسي لنجاح المنظمات في الوقت الحالي .ويكمن رأس المال البشري (أحد مكونات رأس المال الفكري) في العمال المبدعون ،والذين يستطيعون أداء خدمات جديدة وإنتاج منتج بجودة عالية أو جديدة ، جذب العملاء ، وخلق قيمة للمنتج وللمنظمة وهذا بتوفر مناخ تنظيمي مناسب لزيادة الاستفادة والعناية برؤوس الأموال البشرية

* KVA : Knowledge Value added

¹ نجم عبود نجم . إدارة المعرفة . مرجع سابق . ص ص (311-316).

² Intelctuel Capital : The new wealth of organization .1997

² سيد محمد حاد الرب . مرجع سابق . ص ص (103-104).

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

والفكرية ، مما يمكن العاملين بتقديم أفضل أداء ، وكذا زيادة الولاء والانتماء لدى العاملين¹ ، فإدارة رأس المال البشري تزداد كفاءة المنظمة بالإضافة إلى زيادة وتسهيل التعاون ، التنسيق والتحسين المستمر .

ومن خلال التوجه الإستراتيجي للأداء من منظور " الثنائية :القيمة- التكلفة " ² يتم التركيز أكثر على مفهوم القيمة ، فلا يمكن أن تحقق أو يشهد منتج معين النجاح، إلا من خلال ما يقدمه من قيمة وإشباع للمستهلكين ، فالمشتري يختار بين العديد من العروض المتعلقة بمنتج ما ، على أساس القيمة التي يحصل عليها من هذه العروض ، وتنتج القيمة "الثلاثية : الجودة ، الخدمة ، السعر" ، فتتعلق القيمة بزيادة الجودة والخدمة إلى جانب تدنية التكلفة ، وتدقيق أكثر فإن القيمة تتعلق بنسبة ما بين ما يحصل عليه العميل، وما يمكن أن يقدمه في مقابل ذلك ، فيستفيد العميل من الأفضليات أو المزايا و يتحمل تكاليف في مقابل ذلك (التي يراها مناسبة) ، ويمكن أن تكون هذه الأفضليات وظيفية أو نفسية (راض بها) ، أما التكاليف فتتعلق بما يدفعه نقدا ، و بخسارة الوقت ، و الجهد والحيرة المتعلقة بالشراء، وبذلك يمكن تحديد القيمة من وجهة نظر العميل من خلال المقارنة بين :

$$\text{القيمة} = \frac{\text{الأفضليات المزايا}}{\text{التكاليف}} = \frac{\text{مزايا وظيفية ، مزايا نفسية}}{\text{مصارييف+ خسارة الوقت+ خسارة الجهد+ الحيرة}}$$

يتجلى من خلال هذه المقارنة ، مدى إمكانية وحالات زيادة القيمة من خلال إحدى الحالات الأربعة الآتية : العمل على زيادة المزايا و المحافظة على نفس التكاليف، أو زيادة الأفضليات وتخفيض التكلفة ، أو زيادة الأفضليات أكثر مقارنة بالزيادة في التكلفة ، أو نوعا ما تخفيض المزايا نسبيا مع تخفيض في التكلفة .

بذلك تتحدد القيمة من خلال ما يستعد الفرد لدفعه، وما يمكن أن يربحه من وقت، و جهدهن والحيرة التي تتعلق بالشراء ، في مقابل المزايا والأفضليات التي يحققها (مزايا نفسية ، وظيفية ، الحجم ،...) ، ومن هنا تتجلى أكثر أهمية إدارة العلاقات مع الزبائن، وفهم وتحديد حاجاتهم ورغباتهم والقدرة على تصورهما لتحقيق الأهداف المتعلقة بمنظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، من اكتساب عملاء جدد ، المحافظة عليهم ، رضا العميل والولاء ، وبذلك يمكن القول أن الوصول الملائم إلى الزبون ، يعني إقامة علاقات قوية مع الزبون، وهو التوجه الحديث لإدارة التسويق ، " وتماشيا مع إدارة المعرفة ، اعتبرت أن الزبون مصدر أساسي ومهم للمعرفة القائمة على معرفة السوق وتغيراته (معرفة متخصصة كما أشار إليها **M.Grundstein** في تصنيفه للمعرفة) ، ولا يقل أهمية عن البحث كمصدر آخر قائم على معرفة التكنولوجيا وتطوراتها التشغيلية ، وهذا ما بات يطرح القيمة الكبيرة التي يمتلكها الزبون بالنسبة للمنظمة ، والذي عبر عنه بمفهوم رأس المال الزبوني (Customer Capital) ، والتوجه نحو إدارة

¹ نفس المرجع السابق .

² Philippe LORINO. Méthodes et pratiques de la performance. Op.cit. P 23.

العلاقة مع الزبون " ¹ ، وأصبح التسويق يبحث في جعل العميل مستعد لشراء منتج ما ، من خلال القدرة على معرفة وفهم العميل " ² (التوقع و تصور لحاجاته ورغباته) ، وتتجلى أن تضع إدارة المعرفة في سلم أولوياتها علاقاتها مع الزبون من خلال : ³

◀ الحصول على المعرفة المرتبطة بالزبون والحاجات والتغيرات في السوق ، وكلما تنامت هذه المعرفة تحولت إلى رأس مال زبوني، الذي يعد أحد مكونات رأس المال الفكري .

◀ إن إدارة المعرفة كغيرها من وظائف المنظمة ، لا يمكن قياس نتائج أعمالها مباشرة، إلا من خلال عدد ونوعية زبائنها، فإدارة علاقات الزبون هي إحدى الإدارات المتخصصة التي تركز على مفاهيم وأساليب إدارة المعرفة وهي المساهم الكبير في تحديد القيمة التي تُقدم للزبون، والتي من أجلها الزبون يدفع التكلفة التي براها مناسبة، لذلك فإن خبرة الزبون كمصدر أساسي من مصادر المعرفة الخاصة للمنظمة يجب أن تحظى بعناية فائقة من قبل إدارة المعرفة، من أجل وضعها في سياق واضح ومحدد من أعمال المنظمة .

هذه لخبرة يمكن وضعها حسب نموذج Kano's ، الذي يحدد تصورات الزبون وبالتالي استجابة المنظمة إليها بالمستويات الثلاثة الآتية ⁴ :

◀ الخبرة الأساسية أو القاعدة : تعكس الحاجات وأهمية الإيفاء بها ، تساؤلات الزبون وأهمية الإجابة عليها ، سهولة الاستعمال للمنتجات، والحصول على الخدمة ، وتحقيق المنظمة للوعود التي قطعتها (ما يجب أن يكون) .

◀ مستوى الخدمة المرتكزة على العميل : تذهب إلى ما هو بعد الأساسيات في خبرة الزبون، وترتبط بالخدمات المتجاوزة لما هو أساسي ، وذلك بالأخذ بالاعتبار ما يقدمه المنافسون، أي يرتبط أكثر بالتنافسية التي يتم فيها تحقيق التميز عن المنافسين في هذه السمة أو تلك ،بناءً على تفضيلات الزبون عند المقارنة ما بين البدائل المقدمة في السوق .

◀ خدمة القيمة المضافة : وهو مستوى الخدمة الذي يجعل الزبون راض حسب نموذج Kano's ، ويتعلق بالمعرفة والمعلومات الإضافية المقدمة للزبون حول إمكانيات استخدام المنتج ، بما في ذلك الاستخدامات الجديدة التي تساعد الزبون على خلق قيمة مضافة لما يشتريه ، وإضافة خصائص إضافية للمنتج تتوافق مع توقعات الزبون . كما أنه في ظل التحول القائم على إدارة علاقات الزبون فإن هذا التحول :

¹ P.Kotler et Dubois.Op.cit. P 15.

² نجم عبود نجم. مرجع سابق . ص 324.

³ P.Kotler et Dubois.Op.cit. P 12.

⁴ نجم عبود نجم. مرجع سابق . ص ص (326 – 332).

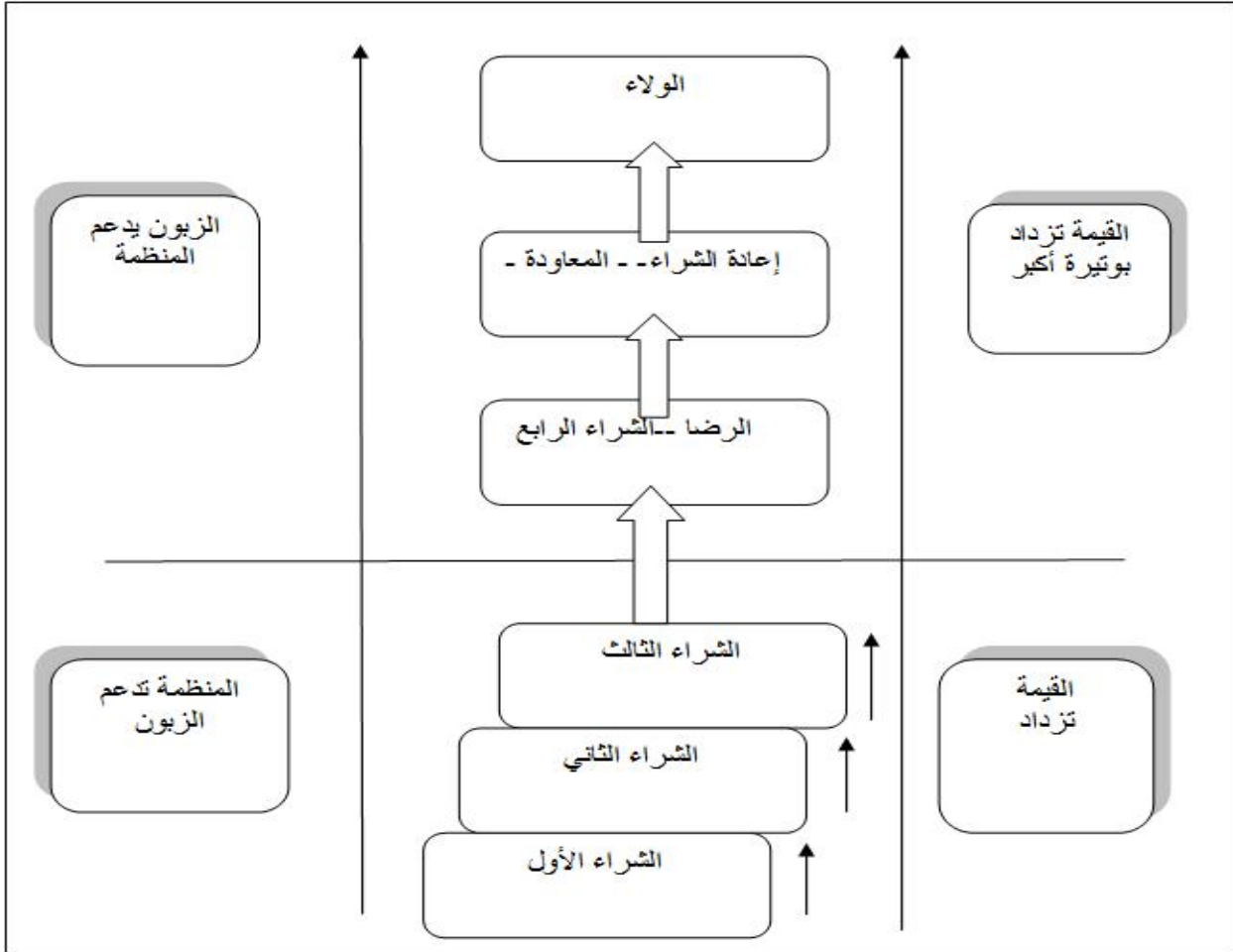
● هو تحول إلى ثقافة رابح / رابح: أي المنظمة والزبون كلاهما رابح، وهما شركاء وهو الأساس في التحول من مفهوم الزبون الجديد إلى الزبون طويل الأمد، ذوي الولاء المتعلق بأحد أبعاد منظور العملاء في البطاقة المتوازنة

● التحول من موقف " لا معرفة مسبقة بالزبون " إلى موقف معرفة زبونية كثيفة " و أعمق، لزيادة الاستجابة لحاجاته .

● التحول من بيع السلعة في صفقة إلى بيع المعرفة في العلاقات، وهو الشكل الأقوى بالعلاقة مع الزبون، لتحويل المعرفة إلى قيمة، وهو أيضا الأساس في تكوين رأس المال الزبوني .

ومما سبق التطرق إليه نجد أن إدارة المعرفة تهدف إلى خلق قيمة للعميل تتماشى مع توقعاته، من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن، من أجل تكوين رأس المال الزبوني الذي يشكل أحد مكونات رأس المال الفكري، وتتجلى بذلك العلاقة المتبادلة بينهما من أجل زيادة القيمة أكثر، وبذلك تكون إدارة علاقات الزبون في حالة ارتباط متبادل يقوم على مصلحة واهتمامات مشتركة بين المنظمة والعميل ، وأن العملاء المربحين هم الزبائن الذين تربطهم بالمنظمة علاقات طويلة الأمد ، ومع إدارة المعرفة فإن هذه الحقائق أصبحت سهلة التعقب والتحليل واستخلاص النتائج منها، وهو أساس ظهور إدارة علاقات الزبون (CRM) التي لا تقتصر على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وشبكات الأعمال، وبرمجياتها، وأنظمتها الخبيرة من أجل تطوير إقامة العلاقات مع الزبون، وإنما لا بد من التعامل معها في إطار التكامل والتفاعل بين الدور الإنساني والتكنولوجيا ، وبين التفاعل الإنساني والتفاعل الآلي (أنظمة خبيرة) ، وبين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد والمعرفة الصريحة في قواعد ومستودعات البيانات . أي أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي الاستخدام الإستراتيجي للمعلومات والعمليات والتكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون . ويمكن ايضاح زيادة القيمة وتناميها من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (27) : زيادة القيمة وتنميتها مع تطور العلاقة مع الزبون



المصدر : نجم عبود نجم . مرجع سابق . ص : 33 .

تظهر بذلك جليا أهمية إدارة علاقات الزبون ،وما تحتاجه من تدعيم لهذه العلاقة على أساس معرفة الزبون، والتي ينتج عنها زيادة القيمة وتنميتها أكثر برضا الزبون، ومن ثمة ولائه، وهي تعكس أهم الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء من أجل المحافظة على العملاء، وإرضائهم، والعمل على كسب عملاء جددن وإلى التركيز على محددات القيمة المنتظرة بالنسبة للزبون، وتعد كثرة متضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ، وفي هذا السياق من العلاقات المنشئة للقيمة، فإن الزبائن ذوي الولاء هم الأساس فيما يسمى برأس المال الزبوني .

7. إنتاجية العمل المعرفي وعلاقته بالأداء

يشير J.Kessels الذي يعد من الرواد الذين طوروا مفهوم إنتاجية المعرفة ، حيث أشار أن إنتاجية المعرفة تستلزم الاهتمام بالجوانب الآتية :

- ◀ تحديد ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بعمل الشركة، أي تكوين المعرفة من خلال استخدام المعلومات.
- ◀ تطوير القدرات الجديدة على أساس هذه المعرفة .

◀ تطبيق هذه القدرات في التحسين والابتكار للعمليات والمنتجات والخدمات، لذلك فإن العمل المعرفي هو تحويل المعرفة الحالية إلى معرفة ذات قيمة أكبر، والقيمة الأكبر هي ليست دالة التكلفة التي تم تحملها، رغم أهمية ذلك، وإنما هي دالة النتائج أو المخرجات المتحققة، وهذه النتائج تظهر على مستويين يرتبطان بالعديد من جانب الأداء وهما: ¹

✓ المستوى الأول: الذي يكون داخل المنظمة، ويتمثل في تحسين ظروف العمل، والتعلم وإمكانات توليد معرفة جديدة والابتكار من خلال ثقافة شركة إيجابية، أدوات ووسائل تقاسم معرفة أفضل، شبكات داخلية، علاقات أفضل مع العاملين، ذاكرة تنظيمية أكثر تنظيماً وتأثيراً، استشارات داخلية.

◀ المستوى الثاني: الذي يكون خارج المنظمة ويتمثل في تحسين الحصة السوقية والميزة التنافسية، وعوائدها الكلية من خلال علاقات أفضل مع الزبائن، منتجات وخدمات أفضل، تطوير رأس المال الفكري، ومن أجل تحديد إنتاجية العمل المعرفي، نشير إلى أن العمل المعرفي هو العمل الذهني المنجز الذي يقوم بإنتاج المعرفة في حالتين وهما: التأكد من صلاحية المعلومات التي يعتبرها الآخرون معرفة من جهة، والابتكار وإنشاء معرفة جديدة من جهة أخرى. وتجدر الإشارة إلى أن العمل المعرفي ليس الرصيد المعرفي لأنه يتعلق برأس المال الفكري الذي هو نتاج العمل المعرفي، وإنما هو عملية المعرفة أو التدقيق المعرفي (النماذج العقلية، التركيز والإدراك).

بذلك فإن العمل المعرفي هو الموضوع الأساسي لإدارة المعرفة، ففي ظل الاقتصاد الحالي، فإن المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية، والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، فخلافاً للماديات التي تخضع لتناقص العوائد وتعتبر مورداً نهائياً، فإن المعرفة ذات قيمة استثنائية، وتعمل على أساس تزايد العوائد، مما يجعلها مورداً نهائياً إلى حد كبير. ²

ومما سبق تتجلى أكثر علاقة إدارة المعرفة بالأداء ومختلف أبعاده من خلال النقاط الآتية:

● تعد المعرفة الأصل الجوهرية والإستراتيجي الذي على أساسه تتنافس المنظمات، ويتحدد على أساسها التميز في الأداء بينها.

● المعرفة هي المورد الجوهرية للإبداع، ومن ثمة الابتكار، والذي تتجلى آثاره على المنتج أو طرق الإنتاج أو في الممارسات و الأنماط التسييرية .

¹ نفس المرجع السابق . ص ص (466-468).

² نجم عبود نجم . عرض نقدي لكتاب ما بعد إدارة المعرفة . مرجع سابق . ص 709.

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

- المعرفة هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية، وبذلك فإن إدارة المعرفة وإنتاج معارف جديدة هي التي تحقق الأداء التنافسي.
- تساهم المعرفة في إنشاء أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية .
- المعرفة تزيد من العوائد بطرح منتجات جديدة بكميات أكبر ومبكرًا في الأسواق أي التميز المعرفي عن المنافسين.
- تساهم المعرفة في تخفيض التكاليف وزيادة القيمة .
- تعمل المعرفة على المحافظة على العملاء وتحقيق الرضا مما يزيد من ولائهم للمنظمة وكذا كسب عملاء جدد.
- نتاج العمل المعرفي هو رأس المال الفكري وهو من يخلق التميز بين المنظمات والأكثر قيمة من رأس المال المادي المعرفة هي أهم عوامل الإنتاج والأصل الإستراتيجي الذي يرتبط كثيرا بالمهارات والعقول عالية التميز.
- الوعي بالمعرفة لدى الأفراد سيما منها الضمنية، هو مصدر جوهري للإبداع والتحسين المستمر .
- تزيد إدارة المعرفة أكثر من مرونة المؤسسة، " فالمؤسسات أكثر تأهيلا لاستعمال المعلومة والمعرفة يمكنها اتخاذ القرارات بسرعة، و التكيف أكثر مع تحولات محيط الأعمال ، وبذلك تخفض من الوقت الذي تحتاجه إلى التطوير والنمو وتحسين علاقاتها مع العملاء " ¹ .

¹ Lucie Rivard, Op.cit. P12.

خلاصة الفصل الثالث :

حاول العديد من المفكرين والباحثين سيما في مجال العلوم السلوكية - النفس والاجتماع - وكذا في العلوم الإدارية ، التطرق إلى العديد من النماذج الفكرية المتعلقة بتحسين الأداء ودراسته ، سواء ارتبطت بأداء الفرد -الأداء البشري- أو المنظمات بصفة عامة ، من خلال التركيز على التدريب ، مدى ملائمة الأنظمة والعمليات ، وكذا البحث عن أفضل الممارسات والأساليب التسييرية الكفيلة بذلك ، وتماشيا مع ظهور المرحلة الجديدة للاقتصاد التي سميت باقتصاد المعرفة ، تمخضت وظهرت العديد من الممارسات الإدارية الحديثة والتأكيد على أهميتها وتصورها للأفراد كالتمكن الإداري ، إدارة الكفاءات ، إدارة المعرفة ، وفرق العمل الموجهة ذاتيا ... ، واعتبارها كسبل ومداخل حديثة تعنى بممارسات وأساليب تفكير جديدة لتحسين أداء الأفراد ومن ثمة تحسين أداء المؤسسة ، ففي ظل المنظمة الممكنة والتي تسعى إلى تبني ونشر ثقافة التمكين الإداري تزداد تعنية الأفراد ، وتحملهم للمسؤولية أكثر ، ومدى مشاركتهم الفاعلة في اتخاذ القرار ، والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بما يتماشى مع انتظاراتهم وأهدافهم هذا من جهة ، ومن جهة أخرى التأكيد على مدى أهمية مهارات ومعارف الأفراد التي يمتلكونها وكيفية إدارتها خاصة في ظل التوجه نحو المنظمة المتعلمة، وأصبح بذلك التحدي الأكبر هو تحد معرفي وما تلعبه أصولها الفكرية ورأسمالها البشري في تحقيق القيمة واعتبارها كمصدر للميزة التنافسية ، فالتوجه نحو المنظمة الممكنة والمتعلمة من خلال تبني مثل هذه الأساليب التسييرية كمداخل لتأهيل مواردها البشرية، لها أهمية ومكانة أساسية من أجل تحسين أدائها وتحقيق الأداء المتميز .

الفصل الرابع:

تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة
صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة و تفسير النتائج.

بعد الإحاطة النظرية لتأهيل الموارد البشرية و مدى علاقته بتحسين أداء المؤسسة ، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة فرع جنرال كابل - filiale General Cable-، الوقوف على مستوى تأهيل الموارد البشرية، من خلال معرفة مدى إدراك و تصورات اطارت و مسؤولي المؤسسة لكل من التمكين الإداري و إدارة المعرفة ، باعتبارهما مدخلين من أهم مداحل و سبل تأهيل الموارد البشرية ، و مدى أثرهما في تحسين الأداء المؤسسي ، سيما من منظور الممارسات الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية خصوصا ، و الممارسات التسييرية - الإدارية - بصفة عامة ، و هذا بإبراز مستوى أداء المؤسسة بأبعاده المختلفة حسب منظورات بطاقة الأداء المتوازن ، بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، و محاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية لمؤشرات الأداء في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ، و من ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود العلاقة و الأثر بين متغيرتي الدراسة، و حصر الأبعاد المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية التي لها أثر في تحسين الأداء .

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة فرع جنرال كابل- filiale General Cable- ، ثم في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة، ليتم بعدها في المبحث الثالث التطرق إلى تقييم متغيرات الدراسة و عرض النتائج و تفسيرها .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة -فرع جنرال كابل- (filiale General Cable)

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و نشأتها.

في إطار الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على الاقتصاد الوطني عموما، وعلى المؤسسات العمومية خصوصا، تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية و الإلكترونية "SONELEC" التي كان إنشائها بقرار رقم : 83/69 الصادر سنة 1969، حيث انبثقت منها المؤسسات التالية: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (ENIE) ، المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL)، المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENGP)، المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB)، هذه الأخيرة تفرعت منها الوحدات التالية :وحدة القبة لصناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض و المتوسط ،وحدة واد السمار بالحراش: لصناعة الأسلاك و الكوابل الهاتفية، وحدة بسكرة: لصناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 28600 طن سنويا في سنة .

تقع هذه الأخيرة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 42 هكتار ، و التي أنشأت في سنة 1986 حيث كانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح "مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة- ENICABISKRA - حيث

أصبحت مستقلة جزئيا من ناحية اتخاذ القرار، لكن من الناحية القانونية تابعة للمؤسسة العمومية القابضة -HEELIT-، في سنة 2000 أصبحت ملكية المؤسسة للمؤسسة العمومية القابضة -HOMELEC- و تعد هذه المؤسسة من حيث الحجم مؤسسة كبيرة الحجم و حافظت على نفس الشكل القانوني -EP.E- مؤسسة عمومية اقتصادية و تحول اسمها إلى : مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة* ، "في شهر ماي 2008 دخلت مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في شراكة مع شركة General Cable وهي شركة أمريكية متخصصة و رائدة في صناعة الكوابل، و تعد من أكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال، حيث تم بيع 70% من أسهم المؤسسة لها ، و بقيت نسبة 30 % تحت تصرف شركة مساهمات الدولة (SGP : société de gestion de participation) و أصبحت بذلك مؤسسة صناعة الكوابل فرعا من فروع General Cable"¹ ، و تعد General Cable شركة أمريكية متخصصة و رائدة في صناعة الكوابل، و من أكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال بما في ذلك العمليات المتعلقة بتطوير ، و تصور و هندسة ، وإنتاج ، و تسويق مختلف أنواع الأسلاك و الكوابل² ، لديها العديد من الفروع على المستوى العالمي (أمريكا الشمالية ، أوروبا ، شمال افريقيا، المحيط الأطلسي)، حيث أن هناك 38 مصنعا موزعين على مستوى 25 بلدا،³ و يوجد منها 10 فروع منتشرة في أوروبا و شمال إفريقيا ، بالإضافة الى العديد من مراكز التوزيع و مخابر البحوث و التطوير و تتمثل فروعها فيما يلي⁴:

✓ **ESPAGNE**

USINE D'ABRERA (Barcelone / Espagne) - بمساحة 19.5 هكتار-

USINE DE MANLLEU MANLLEU (Barcelone / Espagne) بمساحة 10.7 هكتار.

USINE DE MONTCADA I REIXAC (Barcelone / Espagne) - بمساحة 3.6 هكتار -

ECN GAZTEIZ (Espagne) - بمساحة 6.8 هكتار -

✓ **PORTUGAL GENERAL CABLE PORTUGAL** (Sintra / Portugal) - بمساحة 11 هكتار -

✓ **FRANCE GENERAL CABLE France MONTEREAU** (France) - بمساحة 43 هكتار -

* تغيرت تسمية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة لتصبح تسميتها الجديدة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - filiale General câble - بسكرة منذ 20 ماي 2008 (الشراكة).

¹ <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-81235.html>

² http://www.lemaghreb.dz.com/?page=detail_actualite&rubrique=Nation&id=10535 تاريخ الزيارة : 27 -6-2014

³ <http://www.generalcable.es/Compa%C3%B1%C3%ADa/GCenelmundo/tabid/349/Default.aspx> نفس تاريخ الزيارة : 27 -6-2014

⁴ <http://www.generalcable.es/Compa%C3%B1%C3%ADa/Qui%C3%A9nessomos/CentrosdeProducci%C3%B3n/tabid/372/Default.aspx> تاريخ الزيارة : 27 -6-2014

- ✓ ANGOLA GENERAL CABLE CONDEL – Cabos de Energia e Telecomunicações, SA (Angola) - بمساحة 2.3 هكتار
- ✓ É GYPTE GENERAL CABLE ÉGYPTE (Égypte) - بمساحة 3.5 هكتار
- ✓ ALGÉRIE ENICA BISKRA BISKRA (Algérie) - Enicab بمساحة 42 هكتار
- ✓ NORDENHAM (Allemagne) (Allemagne) - بمساحة 22.5 هكتار

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يبين الهيكل التنظيمي العلاقات المختلفة بين الوحدات التنظيمية - المديرات، الدوائر، المصالح، الأقسام، الوحدات و الرشوات، ..- و مختلف الوظائف و الأنشطة الموجودة فيها، حيث أدخلت عليه مجموعة من التعديلات و التغييرات مقارنة بالهيكل السابقة من خلال الاهتمام بالبنى التحتية التكنولوجية و بنظام المعلومات سيما منذ سنة 2009، و مراعاة الجانب العملي و التجاري أكثر، وكذا الجوانب البيئية، و الأخذ بعين التقسيم المكاني و إدراجه بالتقسيم الوظيفي، تجسد من خلاله إضافة مديرتين جديدتين، و تتمثل وحداته التنظيمية في :

◀ **المديرية العامة:** وهي الوحدة التنظيمية العليا، حيث تقوم بالإشراف و متابعة سير مختلف مديريات المؤسسة و التنسيق بينها و يشرف على ذلك المدير العام بمساعدة مجموعة من المساعدين هم:

- **رئيس مشروع المعلوماتية:** يتكفل بكل نشاطات الإعلام و إعداد نظام للمعلومات للمؤسسة .

- **مساعد رئيس المدير العام لضمان الجودة:** مهمته تتمثل في مراقبة نظام التسيير وفق مبادئ نظام الجودة، مع متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإزور.

- **مساعد رئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات:** يهتم بحل النزاعات التي قد تتعرض لها المؤسسة سواء داخلية بينها وبين العمال أو خارجية بينها و بين العملاء و الموردين....

- **مراقبة الحسابات:** تهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة و العمل على تحقيق الدقة و الالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية للمحافظة على أصول المؤسسة و ممتلكاتها.

و تندرج تحت المديرية العامة سبع مديريات تتمثل في:

1. المديرية التقنية والإنتاج: تضم ثلاثة دوائر هي:

- **دائرة الصيانة:** تشرف على عمليات الصيانة لوسائل الإنتاج و الآلات الميكانيكية و وسائل النقل و التكييف، وتضم: مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة صيانة عتاد النقل و التكييف، مصلحة المناهج و المراقبة التنظيمية.

- دائرة إنتاج الملحقات: تعمل على تزويد المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتحديد المياه في الورشات، إلى جانب تزويد المؤسسة بالخشب لإنتاج البكرات و إنتاج حبيبات PVC* حيث تضم هذه الدائرة المصالح التالية: مصلحة المنافع، مصلحة تحضير و صنع PVC، مصلحة صناعة البكرات.

- دائرة إنتاج الكوابل: تشرف على تخطيط و سير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها، من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها في شكل منتجات، حيث تضم هذه الدائرة المصالح التالية: مصلحة تسيير و مراقبة الإنتاج، إنتاج الكوابل، مصلحة القلد و الظفر، مصلحة العزل و التغليف بمادة PVC و PRC و PRS، مصلحة العزل و التغليف، مصلحة التجميع و التغليف.

2. مديرية المشتريات: تهتم بتنسيق و مراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة من خلال:

- دائرة الشراء: تهتم بشراء المواد الأولية و قطع الغيار و كل المواد الضرورية للعملية الإنتاجية حيث تضم المصالح التالية: مصلحة الشراء، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية و مكتب العبور و نقل البضائع .

3. المديرية التجارية: هي مديرية ذات طابع تجاري، تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير و تسويق المنتج النهائي حيث تتضمن:

- دائرة التسويق: مهمتها دراسة السوق و احتياجاته من المنتج المصنع كما تقوم بالبحث عن عملاء جدد و منافذ توزيع جديدة حيث تتضمن بدورها: مصلحة التسويق، مصلحة البيع.

- دائرة تسيير المنتج النهائي: تضم: مصلحة تسيير إنتاج الملحقات، مصلحة تسيير الكوابل.

4. مديرية المالية و المحاسبة: تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة فهي توضح وضعها المالي و المحاسبي من خلال متابعة و تسجيل كل العمليات المالية و المحاسبية حيث تتكون من:

- دائرة المحاسبة: تهتم بمتابعة المصاريف و الإيرادات اليومية للمؤسسة و تسجيلها و القيام بعملية الجرد، تضم مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المحاسبة التحليلية.

- دائرة المالية و الميزانية: تهتم بتسجيل العمليات المالية و إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة، و تضم مصلحة المالية و مصلحة الميزانية، و تقوم بإعداد الميزانية المالية شهريا، و تحويلها إلى مجلس الإدارة في اسبانيا، للوقوف على قيمة المؤسسة في السوق المالية .

* PVC :Polyvinil Chloride Vinyl

5. مديرية الموارد البشرية:تقوم بالإشراف على الموارد البشرية وإدارتها،و تتكون من دائرة المستخدمين و التكوين التي تضم مصلحتين مصلحة تسيير المستخدمين و مصلحة التكوين ،وتندرج تحت مديريةية الموارد البشرية أيضا مصلحة الوسائل العامة إلى جانب الإعلام و الاتصال.

6. مديريةية التكنولوجيا و مراقبة النوعية:

- تشمل ثلاثة مصالح و هي : مصلحة تكنولوجيا الإنتاج ، مصلحة المخابر ، مصلحة المراقبة و التجارب، و تهتم هذه المديرية بمدى صلاحية المنتج للاستخدام من خلال إجراء الفحوصات و التحاليل اللازمة - كانت تتبع المديرية التقنية و الإنتاج-

7. مديريةية الجودة و السلامة و البيئة :

- تهتم بمدى مطابقة المنتج لمعايير الجودة ، و كذا العمل على توفير شروط و ظروف عمل مناسبة، و تأمين محيط العمل من المخاطر (السلامة)، و العمل على المحافظة على البيئة و تسيير المخلفات الصناعية.

المطلب الثالث:النشاط الاستغلالي في المؤسسة و منتجاتها.

سيتم الإشارة في هذا المطلب إلى منتجات المؤسسة و مختلف مراحل العملية الإنتاجية عموما، عملائها .

✓ منتجات المؤسسة : تقوم المؤسسة بصناعة الكوابل بمختلف أنواعها، حيث أن منتجاتها تنقسم إلى¹:

◀ كوابل منزلية:تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع يتراوح ضغطها ما بين 250 و760 فولط يتم صنعها من النحاس و مادة العزل PVC

◀ كوابل صناعية:يبلغ عددها 70 نوع يتراوح ضغطها ما بين 600 و1000 فولط تصنع من مادتي النحاس و الألمنيوم و بمادتي العزل PVC و PRC .

◀ كوابل ذات الضغط المتوسط و المنخفض: يبلغ عددها 70 نوع يتراوح ضغطها ما بين 600 و1000 فولط تصنع من مادتي النحاس و الألمنيوم و بمادة العزل PRC

◀ الكوابل النحاسية غير المعزولة : تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر مناطق مختلفة من مولد إلى

آخر ، تكون هذه الكوابل من 70 نوع ، شدة التيار الذي تستوعبه 3000 فولط CABLES NUS EN

"CUIVERS"

¹ المصدر: بالاعتماد على المديرية التقنية و الإنتاج

◀ كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل، كذلك شرعت في إنتاج حبيبات الكومبوندا (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها) في إطار توسيع استثمارها.

✓ مراحل العملية الإنتاجية :

يمر إنتاج الكوابل بمراحل مختلفة على حسب طبيعة المنتج، وتتمثل عموماً في:

◀ **مرحلة القلند:** وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده للوصول إلى القطر المطلوب عن طريق آلات خاصة.

◀ **مرحلة الظفر:** يتم فيها تجميع عدد معين من الأسلاك بعد قلدها.

◀ **مرحلة العزل:** يتم فيها تغليف الأسلاك بمادة عازلة.

◀ **مرحلة التجميع:** هي عملية ظفر الأسلاك المعزولة مع بعضها البعض.

◀ **مرحلة التسليح أو التدريع:** وهي عملية تلفيف شريط واقى على الكوابل لحمايتها من الضغوط الخارجية.

◀ **مرحلة التغليف:** وهي آخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح ما يعرف بالشريط الخارجي الواقى.

بعد الانتهاء من التصنيع و قبل تسويق المنتج، يخضع هذا الأخير إلى عملية المراقبة التي تسمح باكتشاف أي

خلل أو عطب في المنتج، بالاعتماد على وسائل تكنولوجية متطورة بالإضافة إلى المراقبة العينية.

إن عمليات شراء المواد الأولية و بيع المنتجات المؤسسة، تتم مع مجموعة متعاملين سواء كانوا محليين أو

أجانب، فالمؤسسة تستورد النحاس و الألمنيوم من دولتي البرازيل و البحرين وهما المتعاملين الأساسيين، إلى جانب

ذلك تتعامل مع السعودية، فرنسا وتركيا. أما عن مادة الخشب التي بها تصنع البكرات تتزود المؤسسة بهذه المادة

الأولية من شركات محلية كشركة **ENAB** بسكيكدة بالإضافة إلى متعاملين آخرين.

✓ الطاقة الإنتاجية النظرية: **تقدر بـ 20000 طن / سنة و ، التي تم تعديلها منذ سنة 2000 ، حيث**

كانت منذ بداية نشأتها بـ : **28600 طن / سنة**

✓ عملاء المؤسسة :

تعد المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز "SONELGAZ" بمثابة الزبون الرئيسي للمؤسسة ، كما يوجد

مجموعة من الموزعين الذين يقومون بتسويق الكوابل، و هم بمثابة موزعين معتمدين منتشرين في كامل أنحاء

الوطن بلغ عددهم في سنة 2013 : 29 موزع ، كما تتعامل المؤسسة مع العديد من المؤسسات الوطنية أو

الدولية كـ : KAHRIF, KAHRAKIB, SONALGAZ, SONATRACH, HYDRABEL, ALISTON,

ABB,SIEMENS

المطلب الثالث : تشخيص بعض جوانب الأداء في المؤسسة.

بعدما تطرقنا سابقا إلى التعريف بالمؤسسة و بنشاطها الاستغلالي، سنحاول الوقوف على بعض جوانب الأداء فيها من خلال مجموعة من المؤشرات المالية ، الإنتاجية ، التسويقية .

1. تشخيص الوضعية المالية :

قمنا بحساب مجموعة من النسب المالية للوقوف على بعض جوانب الأداء في المؤسسة من الناحية المالية ، بهدف تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها ، و تدعيم تحليل متغيرات الدراسة في استبانة البحث من وجهة نظر و آراء إطارات المؤسسة . وهذا خلال الدورات المالية الممتدة 2009 الى غاية 2011 كما يظهرها الجدول الآتي :

الجدول رقم (12): مجموعة من النسب المالية .

التطور مقارنة بـ2009	2011	التطور مقارنة بـ2009	2010	2009		
0,12	9330,87	-0,07	7803,94	8355,48	الأصول Σ	1
0,00	1010,00	0,00	1010,00	1010,00	رأس مال المؤسسة - الصادر-	2
-0,10	4699,55	0,00	5228,27	5226,38	الأموال الخاصة	3
-0,27	1636,10	-0,22	1742,26	2232,00	الديون غير جارية	4
2,34	2995,22	-0,07	833,41	897,10	الديون جارية	5
-0,81	308,43	-0,52	768,38	1591,17	الحزينة	6
0,20	7259,10	0,04	6275,09	6043,03	المبيعات و المنتجات المماثلة	7
0,20	7394,17	0,09	6716,40	6160,92	إنتاج الدورة	8
-0,09	1247,30	-0,04	1303,42	1364,35	القيمة المضافة	9
-1,26	-359,80	-0,95	66,70	1408,13	نتيجة الاستغلال	10
-1,55	-528,71	-1,00	1,89	962,41	النتيجة الصافية	11
0,23	2,87	0,28	3,00	2,34	نسبة الاستقلالية المالية (الملاءة): (4/3)	12
0,08	0,78	0,11	0,80	0,72	معدل دوران الأصول: (7/1)	13
-1,6109	-0,1125	-0,9980	0,0004	0,1841	معدل المردودية المالية (11/3)	14
-1,2288	-0,0386	-0,9493	0,0085	0,1685	المردودية الاقتصادية (10/1)	15
-1,4573	-0,0728	-0,9981	0,0003	0,1593	المردودية التجارية (11/7)	16
-0,94	0,1030	-0,48	0,9220	1,7737	نسبة السيولة الفورية (6/5)	17

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الملاحق من الملحق رقم: 3 إلى 8.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي :

✓ نجد أن هناك انخفاض في قيمة أصول المؤسسة بحوالي 7 % في سنة 2010 مقارنة بـ 2009 أما في سنة 2011 فزادت قيمتها بـ: 12 % ، ويرجع الانخفاض في 2010 إلى انخفاض قيمة أصولها الجارية، سيما المتعلقة بتحصيل الحقوق وكذا في خزينة المؤسسة على الرغم من زيادة طفيفة في قيمة التثبيات غير الجارية وكذا في المخزونات و المخزونات الجارية ، أما في سنة 2011 فزادت قيمة الأصول الإجمالية بـ: 12 % وترجع هذه الزيادة إلى زيادة التثبيات غير الجارية ،سيما المتعلقة بالتثبيات المالية .

✓ بالنسبة للديون غير الجارية نلاحظ أن هناك انخفاض في قيمتها بنسبة 22 % و 27 % وهذا لتسديد أقساط من ديونها .

✓ الديون الجارية: انخفضت في سنة 2010 بـ 7 % ، أما في سنة 2011 فزادت تقريبا بـ 3 أضعاف وتعلق أساسا بقيمة الموردين والحسابات المماثلة وهو ما أثر كثيرا على خزينة المؤسسة حيث انخفضت نسبة الخزينة في 2011 بـ 81 % مقارنة بـ 2009 .

✓ بالنسبة لإنتاج الدورة : زادت مبيعاتها في 2010 بـ 9 % ووصلت في 2011 بزيادة قدرها 20 % (من حيث القيمة) ، وعند مقارنتها بالقيمة المضافة للاستغلال نجد أن هناك انخفاض في نسبتها في سنة 2010 بـ 4 % ليصل في سنة 2011 بـ 9 % وهذا لزيادة قيمة الاستهلاك الوسيط (الموارد الأولية) ، لهذا ينصح دوما بالاعتماد على مؤشر القيمة المضافة أحسن من المبيعات، خاصة عندما تصاحب الزيادة في المبيعات زيادة كبيرة في التكاليف ، وكذا في حالة وجود قيمة الإنتاج المخزن بقيمة كبيرة ، وهو ما أثر على خزينة المؤسسة بالانخفاض وكذا زيادة في قيمة الموردين وتسديد الديون المتعلقة بهم .

✓ نتيجة الاستغلال : هناك انخفاض في سنة 2010 بـ 95 % وهذا لزيادة تكاليف الاستغلال عموما مقارنة بالمبيعات ، وفي سنة 2011 كانت النتيجة خسارة بـ 359.8 مليون دج وهذا لانخفاض كبير في الفائض الإجمالي الخام و زيادة التكاليف المتعلقة بها (زيادة في قيمة الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى بـ 3 مرات تقريبا وباقي التكاليف الأخرى بنسب متفاوتة) .

✓ النتيجة الصافية : سجلنا انخفاض كبير في النتيجة الصافية من 962 مليون دج في 2009 ليصل إلى 1.89 مليون دج في 2010 ثم في 2011 إلى نتيجة خسارة بـ 528.71 مليون دج وهذا لزيادة التكاليف سواء تعلق الأمر بالاستغلال ، أو المرتبطة بالسياسة المالية (النتيجة المالية خسارة بـ: -200.75 مليون دج في مقابل المصاريف المالية بـ 204.97 مليون دج) .

✓ بالنسبة لمختلف أنواع المردودية :

✓ هناك انخفاض كبير في نسبة المردودية المالية من 18.41 % في 2009 إلى 0.04 % في 2010 ثم إلى خسارة في المردودية ب 11.25 % ، ويرجع ذلك إلى انخفاض في نتائج المؤسسة مقارنة مع ثبات نسبي في قيمة الأموال الخاصة ، هذا ما أثر كذلك على المردودية الاقتصادية حيث انخفضت نسبتها من 16.85 % إلى 0.85 % في 2010 ثم معدل خسارة ب 3.86 % وهذا راجع إلى انخفاض في قيمة نتيجة الاستغلال (أو النتيجة العملية) وكذا إلى زيادة في قيمة الأصول في سنة 2011 .

وهو ما أثر أيضا على المردودية التجارية أين انخفضت هي الأخرى من 15.93 % في 2009 إلى 0.03 % في 2010 ثم إلى خسارة بـ: - 7.28 % ، في ظل زيادة طفيفة في مبيعات المؤسسة وزيادة كبيرة في التكاليف .

✓ نسبة السيولة الفورية : انخفضت هي الأخرى بنسبة كبيرة ، أي بـ 48 % في 2010 مقارنة ب 2009 ثم انخفاض وصل إلى 94 % في 2011 ، وهذا راجع إلى تراجع في المبيعات (الحجم) وزيادة قيمة الموردين في الديون غير الجارية أساسا .

ما يلاحظ عموما أنه على الرغم من زيادة إنتاج السنة المالية (الدورة) في سنة 2011 بـ 20 % مقارنة بـ 2009 و التي حققت فيها المؤسسة أكبر قيمة للنتيجة الصافية فاقت 962 م دج ، إلا أن المؤسسة حققت خسارة كبيرة في 2011 و هو ما أثر سلبا على مردوديتها المالية بمعدل مردودية خسارة بـ: 11.25 % ، ونظرا لعدم قدرتنا على الحصول على المعلومات المالية سيما المتعلقة بميزانيتي 2012 و 2013 اكتفينا في تحليلنا هذا خلال السنوات السابقة فقط.

← 2. تشخيص الإنتاج في المؤسسة .

إلى جانب التحليل السابق، يمكن أن نبرز بعض الجوانب المتعلقة بالإنتاج في المؤسسة للفترة الممتدة بين 2010 و 2013.

نجد أن إنتاجية العامل قد تحسنت من 9.91 طن في سنة 2014 (طن/ لكل عامل)، إلى 14.44 طن في سنة 2012 ، ثم إلى 17.94 طن في سنة 2013 كما يظهره الجدول الموالي.

الجدول رقم (14) : مؤشرات الإنتاجية.

2013	2012	2011	2010	
11 818,71	12176,405	9069,365	6191,000	الإنتاج الكلي (طن)
59,09	60,88	45,35	30,96	نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية %
-2,94	34,26	46,49	---	معدل نمو استغلال الطاقة الإنتاجية سنويا %
13,95	14,44	9,91	6,82	إنتاج العامل (الإنتاج الكلي (طن) / لكل عامل)
-3,40	45,73	45,37	---	معدل نمو إنتاج العامل سنويا %
---	*---	1,36	1,44	إنتاجية العامل = القيمة المضافة / عدد العمال
---	---	1043,72	1042,20	مصاريف المستخدمين (مليون دج)
---	---	1,20	1,25	القيمة المضافة / مصاريف المستخدمين

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن هناك تحسن في نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية من سنة لأخرى، ما يقارب 31 % في سنة 2010 ، ثم 45 % في سنة 2011 ، 60 % في سنة 2012 ، أما في سنة 2013 فبلغت 59 % ، و في المقابل زادت أيضا إنتاجية العامل و تحسنت من سنة لأخرى لتبلغ حوالي 14 طن / عامل خلال سنتي 2012 و 2013، و هو ما يعكس عموما زيادة الإنتاجية في ظل ثبات نسبي لعدد العمال خلال هاتين السنتين (أنظر الجدول رقم (16) ، و للوقوف أكثر على ما تم تحقيقه من إنتاج مقارنة مع ما تم التخطيط له، تحصلنا على المعلومات المتعلقة بسنة 2012 و الموضحة في ما يلي :

الجدول رقم (15): نسبة الانجاز مقارنة مع المخطط من الإنتاج (بالكمية) خلال 2012

الإنتاج المحقق	الإنتاج المخطط	
12176,405	13936,000	الإنتاج الكلي (طن)
87,37%	****	نسبة التحقيق و الانجاز

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ف نجد أن المؤسسة استطاعت أن تحقق ما نسبته 87,37% من الإنتاج المخطط، وهي نسبة مقبولة من حيث مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها.

* لم نستطع حسابها لعدم قدرتنا على الحصول على المعلومات المالية .

3. الوقوف على بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية .

تسهر مديرية الموارد البشرية على جذب و توظيف الموارد البشرية ،و المحافظة عليها، و تطويرها ،و تمارس الأنشطة المنوطة بها بالتنسيق مع مدير دائرة المستخدمين و التكوين و الذي يساعده في ذلك كلا من رئيس مصلحة التكوين و كذا رئيس مصلحة تسيير المستخدمين .

✓ بالنسبة للتكوين:

تسمح الإجراءات المتعلقة بتحديد وإعداد سياسة تكوين الأفراد بمعرفة ما يلي :

◀ تقييم مهارات الأفراد من خلال الاعتماد على بطاقة التقييم السنوي بالنسبة لمختلف التصنيفات في المستويات الإدارية الإطارات، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ (بطاقة التقييم السنوي: *ERQ 6.2.2/06 Réf :) .

◀ تحديد الفارق في المهارة (العجز) بين ما تتطلبه الوظيفة من معارف نظرية و تطبيقية و سلوكية وما هو متوفر لدى الفرد .

◀ العمل على تحسين الكفاءات والمؤهلات لكل فرد واكتسابها للقيام بمهامه .

◀ الحصول على أفراد متعددي المهام لبعض الوظائف في المؤسسة .

◀ يعد مدير الموارد البشرية المسؤول عن إعداد الكشوفات المتعلقة بتقييم المهارات، ويساعده في ذلك مسيري الوحدات التنظيمية ومسؤوليها، ويقوم رئيس كل مصلحة بتقييم الأفراد التابعين له وفقا لبطاقة التقييم (بطاقة التقييم السنوي: ERQ 6.2.2/06 Rf :) .

◀ يقوم رؤساء الدوائر بتحديد العجز في المهارات، ومن ثمة حاجات الأفراد للتكوين وإعداد وثيقة خاصة بذلك تسمى بـ:تحديد احتياجات التكوين . (Réf : ERQ 6.2.2/01)

◀ يقوم مديري الوحدات التنظيمية بالمصادقة على حاجات التكوين .

◀ بعدها يقوم مدير المستخدمين والتكوين بإعداد وثيقة مخطط التكوين (Réf : ERQ 6.2.2/02) ويحولها إلى مدير الموارد البشرية لدراستها ومن ثمة يصادق عليها المدير العام (مشروع مخطط التكوين) .

وعندما يتم المصادقة على مشروع المخطط السنوي للتكوين، يقوم مدير المستخدمين والتكوين بمباشرة تنفيذه والإشراف عليه، ويسهر رؤساء المصالح على تقييم المهارات الواجب اكتسابها والمحددة كاحتياجات للتكوين بعد عملية التكوين للمهام التي يقومون بها ، و يتم خلالها تخصيص جزء منها لما يريده الفرد من انتظارات الى جانب حركيته في المؤسسة.

✓ التكوين وعلاقته بالتوظيف .

* تختلف هذه الوثائق تم الحصول عليها من مصلحة التكوين.

عند شغور منصب ما في المؤسسة، تحدد المصلحة المعنية احتياجاتها من الأفراد، وترسل طلبا لذلك إلى مصلحة المستخدمين، و التي تقوم بدراسة الطلب للتحقق من توفر الشخص المناسب لهذا المنصب من داخل المؤسسة، حيث إذا وجد هذا الشخص قد يكون في حاجة لتكوين قصير قبل أن يشغل المنصب، وإذا لم تجد من يشغل المنصب تلجأ عندها إلى التوظيف الخارجي.

بالنسبة لكل فرد يتم توظيفه في المؤسسة - موظف جديد -، يتم تعنيته بمدى دوره وأثره في أداء المؤسسة، و التأكيد على جودة المنتج، وكذا دوره في حماية البيئة فهو يخضع إلى :

- ◀ تكوين حول القواعد والشروط المتعلقة بالوقاية (السلامة) والأمن .
- ◀ تكوين حول نظام تسيير الجودة والمحيط المتعلق بالمؤسسة، والتي يشرف عليها مسؤول إدارة الجودة .
- ◀ تكوين في التخصص الذي يشغله وما يحتاجه من معارف نظرية أو تقنية (معرفة كيف) وهذا ما تحدده الوثيقة الخاصة بتكوين الموظفين الجدد (Réf : ERQ 6.2.2/10) .

✓ حيازة الموارد البشرية (واكتسابها) .

يتم الأخذ بعين الاعتبار حركية الأفراد الداخلية وكذا الاعتماد على التوظيف الخارجي ، حيث يساهم جميع مسؤولي الوحدات التنظيمية في المؤسسة بتحديد الحاجة للموارد البشرية بالنسبة للمصالح التابعة لهم وإعداد وثيقة لذلك :تحديد الحاجة للموارد البشرية (Réf::(ERQ622/11))، بعدها يقوم مدير الموارد البشرية بتحليل هذه الاحتياجات، كما يعد المسؤول عن تحديد عروض التوظيف بالنسبة لمناصب العمل التي أحيل أصحابها إلى التقاعد والتي يصادق عليه المدير العام للمؤسسة وإعداد وثيقة عرض للعمل لمن تتوفر فيه الشروط المتعلقة بالمنصب بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة (Réf:ERQ622/12) ويقوم رئيس دائرة المستخدمين والتكوين بمتابعة ومراقبة جميع العمليات السابقة، والتي يشرف عليها كل من رئيس مصلحة التكوين ورئيس مصلحة تسيير المستخدمين كل حسب اختصاصاته المحددة .

بالنسبة رئيس مصلحة التكوين : الإعلان عن التوظيف ونشره ، استقبال ملفات المترشحين ودراستها ،انتقاء المترشحين بحضور رؤساء المصالح المعنية، تكوين العاملين الجدد في المؤسسة .

◀ أما مهام رئيس مصلحة تسيير المستخدمين فيقوم ب :ضمان نشر المعلومات داخل المؤسسة، تعيين الأفراد الجدد في مناصب العمل، إدماجهم، تسيير المسار المهني .

✓ المنح والعلاوات:

يتم تقييم أداء الفرد لمنح الأفراد بعض المنح و العلاوات، حيث يتم تقييم أداءهم شهريا من قبل رؤسائهم المباشرين، من خلال ملأ بطاقة المنحة والتي تحتوي على مؤشرات و معايير محددة للتقييم، حيث تعتمد على الأداء

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

من حيث مردودية العمال و تتراوح بين (0-4%) ومدى تحقيقه للأهداف المرتبطة بالوظيفة، من حيث المسؤولية ومدى احترامه للتعليمات وإجراءات العمل و القوانين(0-2%)، و من حيث سلوكياته في المؤسسة (0-2%)، و من ناحية التنظيم (0-2%)، و إضافتها للقيمة الثابتة المتعلقة بالعلاوة .

- منح الأفراد علاوة المردود الفردي: وهي نسبة من الأجر القاعدي للفرد تمنح بناء على المجموع المتحصل عليه من تقييم أدائه تبعاً للمقاييس السابقة الذكر (20% من الأجر القاعدي)، و التي تتبع و ترتبط أساساً بعلاوة المردود الجماعي حسب مستويات الإنتاج المحققة و مدى تحقيق أهدافها (من 4% إلى 28% من الأجر القاعدي).

✓ تطور عدد الأفراد في المؤسسة .

يبين الجدول الموالي تطور تعداد الأفراد

الجدول رقم (16) : عدد الأفراد خلال الفترة 2010-2013

2013	2012	2011	2010	
536	582	650	655	الدائمون
311	261	265	253	المؤقتون
63,28	69,04	71,04	72,14	نسبة الدائمون مقارنة مع المجموع %
847	843	915	908	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة - مصلحة تسيير المستخدمين -

يتبين أن عدد الأفراد في المؤسسة خلال سنتي 2011 و 2012 في حدود متقاربة مع الأخذ بعين الاعتبار حركية الأفراد (التسريح ، التقاعد ، إنهاء مدة الخدمة المؤقتة)، و هو أقل من سنتي 2010 و 2011 ، وهذا راجع لسياسة المؤسسة نحو تقليص عدد الأفراد و التكاليف غير المباشرة في المؤسسة ، كما أن نسبة العمال المؤقتين كانت في حدود ثلث عدد العمال الإجمالي.

الجدول رقم (17): تصنيف الأفراد خلال الفترة الممتدة بين: 2011-2013

	النسبة %	2013	النسبة %	2012	النسبة %	2011	
إطار مسير	0,59	5	1,42	12	1,421	13	
إطارات عليا	2,72	23	2,73	23	1,202	11	
إطار	11,69	99	9,73	82	8,962	82	
أعوان التحكم	14,52	123	19,10	161	19,891	182	
أعوان التنفيذ	70,48	597	67,02	565	68,525	627	
المجموع	100%	847	100%	843	100%	915	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نجد أن نسبة تصنيف الأفراد إلى إطار : كانت مقارنة ل 10 % أما أعوان التحكم فبلغت ضعف نسبة الإطارات خلال 2011 و 2012 ، وبلغت نسبتها في 2013 ما يقارب 15 % أما نسبة أعوان التنفيذ فكانت مقارنة لـ: 70 % من عدد الأفراد ، أما تصنيف الأفراد إلى إطارات مسيرة وعليا فقد قاربت نسبتهم 3 % من مجموع الأفراد .

4. الوقوف على الأهداف المسطرة في سنة 2013 .

بالرجوع إلى الملحق رقم (9) يمكن أن نبين جملة من الأهداف المسطرة في سنة 2013 و الموضحة في ما يلي :

✓ الأمن : بالنسبة لحوادث العمل : تحقيق أقل $5 \geq$ حوادث عمل مع التوقف عن العمل.

✓ خدمة العملاء:- من خلال معدل إرضاء العملاء < 70 % ؛

- معدل تنفيذ طلبيات التصنيع (OF) < 70 % .

◀ الإنتاجية : الوصول إلى معدل مردودية الآلات (rendement machine) < 55 %.

◀ المالية : تحقيق تدفق نقدي لأنشطة العمليات (الاستغلال) : 500 مليون دج .

◀ المبيعات : تحقيق رقم أعمال 9600 مليون دج.

◀ المستخدمين: إعادة تنظيم مديرية العمليات و الوصول إلى عدد الأفراد غير المباشرين في الإنتاج: $> 45\%$

من العدد الإجمالي في المؤسسة.

◀ بالنسبة للأمن : لم نستطع الحصول على عدد حوادث العمل مع التوقف عن العمل.

◀ أما عن خدمة العملاء: تم الوصول إلى تحقيق معدل تنفيذ طلبيات التصنيع فاق 70 % ، وهذا من خلال

ما حققته من الزيادة في الكمية المباعة ، حيث بلغت كمية الإنتاج المحول: 11 818,71 طن ، في مقابل بيع

10763,76 طن من المنتوجات في شكلها النهائي.

المبيعات : تحقيق رقم أعمال 9600 مليون دج: حققت المؤسسة ما قيمته 9049 مليون دج ، أي ما يقارب 95% مما تم التخطيط له، وهي نسبة جد مقبولة ، خاصة في ظل تزايد المبيعات كما يظهره الجدول الموالي.

الجدول رقم (18): تطور المبيعات 2010-2014

2014	2013	2012	2011	2010	
11019,72	10763,76	10428,36	8487,15	5472,41	المبيعات(طن)
%2,38	%3,22	%22,87	%55,09	****	نسبة النمو سنويا
9163,46	9049,12	8574,01	7259,10	6275,01	المبيعات(مليون دج)
%46,03	%44,21	%36,64	%15,68	****	نسبة النمو مقارنة بـ : 2010
%35,07					متوسط معدل النمو
%01,26	%05,54	%18,11	%15,68	****	نسبة النمو سنويا

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة*

نلاحظ أن نسبة نمو المبيعات بالكمية (طن) تزايدت من سنة لأخرى ، خاصة منذ سنة 2011، كما حافظت على زيادة نسبتها في السنوات الموالية لكن بمعدلات متناقصة ، في مقابل أيضا زيادة في نسبة النمو من حيث القيمة خلال الفترة الممتدة من 2011-2014 ، و قد كانت نسبة النمو بدءا من سنة 2012 إلى غاية 2014 بنسبة أكبر من متوسط معدل النمو الذي كانت قيمته 35,07%.

بالنسبة للإنتاجية : الوصول إلى معدل مردودية الآلات (rendement machine) 55% .

بلغ معدل استغلال الطاقة الإنتاجية ما نسبته : 59,09% وتمكنت بذلك الوصول إلى ما هو مخطط له ، و الذي فاق 55% مقارنة مع الطاقة الإنتاجية النظرية التي تقدر بـ : 20000 طن / سنة و التي تم تعديلها منذ سنة 2000 .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة .

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة ، ومجتمع و عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي ، وكذا إلى مدى ثبات و صدق الاستبانة للوقوف على العلاقة و الأثر بين سبل تأهيل الموارد البشرية و تحسين الأداء في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - فرع جنرال كابل .

المطلب الأول : أداة البحث ، و مجتمع و عينة الدراسة .

1- مصادر جمع بيانات الدراسة:

يهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث و وضع الفرضيات و تحديد المتغيرات و طرق قياسها ، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للبحث ، و يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما: ¹

❖ **البيانات الأولية:** هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات و وسائل البحث الميداني المعروفة و الممثلة في الملاحظة ، و المقابلة ، و الاستبيان ، و لتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات ، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية و حرية .

و قد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS.V17 (statistical package for social sciences)، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

✓ **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب و المجلات و الدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات و أوراق البحث المقدمة في المنتديات و المؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، و الهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

2- أداة البحث:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانة من قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية ، و سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

¹ محمد عبد الغني سعودي و محسن احمد الحضيري . الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه . مكتبة الانجلو المصرية. القاهرة . مصر . 1992 . ص 16 .

✓ المحور الأول: ويتمثل في متغيرة " سبل تأهيل الموارد البشرية "، حيث شملت 58 عبارة إجمالية للمتغير المستقل تضمنت (34) عبارة منها متغيرة التمكين الإداري و التي تم التطرق إليها في ستة (6) أبعاد وهي تفويض السلطة و المشاركة في القرار (العبارات من 1 إلى 6) ، التحفيز (العبارات من 7 إلى 14) ، الاتصال (العبارات من 15 إلى 20) ، التدريب (العبارات من 21 إلى 25) ، الثقة (العبارات من 26 إلى 29) ، فرق العمل (العبارات من 30 إلى 34) ، : بهدف التعرف على مستوى ممارسة التمكين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إلى جانب أبعاد إدارة المعرفة الممثلة في 24 عبارة شملت أربعة أبعاد ، والتي تم تحديد ها بناءً على مراجعة أدبيات هذا الموضوع و الممثلة في عمليات إدارة المعرفة، وقد وزعت هذه العبارات من حيث تشخيص و توليد المعرفة إلى 7 عبارات (مرقمة من : 1 إلى 7) ، المشاركة في المعرفة و تحويلها: والممثلة في العبارات المرقمة من (8-12)، تخزين المعرفة: وتمثله العبارات المرقمة من (13-17)، تطبيق المعرفة من خلال العبارات من (18-24).

✓ المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع " أداء المؤسسة " ، حيث يتضمن (32) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى أداء المؤسسة حسب تصورات إطارات و مسؤولي المؤسسة، موزعة على أربعة أبعاد وذلك كما يلي:

1. محور النمو و التعلم: وتمثله العبارات المرقمة من (1-7).
2. محور النمو و التعلم وتمثله العبارات المرقمة من (8-16).
3. محورا العملاء: وتمثله العبارات المرقمة من (17-25).
4. المحور المالي: وتمثله العبارات المرقمة من (26-32).

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة)، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

3 - مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في الإداريين و إطارات و مسؤولي الوحدات التنظيمية في المؤسسة ، و قد بلغ مجموع الإطارات المسيرة و الإطارات العليا إلى جانب كلا من الإطارات و أعوان التحكم خلال سنة 2013 : 245 عاملا ، و بعد أن تم حصر أكثر لأعوان التحكم ، استثنينا منهم 58 عاملا لأنهم لا يتماشون مع طبيعة الدراسة و الموجهة للإداريين في المؤسسة ، لذلك كان حجم مجتمع الدراسة : 187 فردا.

ب . عينة الدراسة: شملت الدراسة من حيث التصنيف المهني للأفراد في المؤسسة محل جميع الإطارات و المسيرين والمسؤولين في مختلف الوحدات التنظيمية و البالغ عددهم : 187 مسؤولا و إطارا ، و قمنا بدراسة هذه العينة المحددة حيث تم توزيع 187 استمارة و قد تم استرجاع منها 165 استمارة، و بعد الإطلاع عليها و التدقيق فيها ، كانت عدد الاستمارات القابلة للتحليل 143 استمارة أي ما تشكل نسبة : 76,5 % من عينة الدراسة.

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و صدق وثبات الاستبانة.

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V17* من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي:

● مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث ، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

● تحليل التباين للانحدار : (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

● تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) : وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى لتأهيل الموارد البشرية من خلال التمكين الإداري و إدارة المعرفة و مدى تأثيره على أداء المؤسسة حسب منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

● تحليل التباين الأحادي : (One way ANOVA) وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث، حول مستوى الممارسات المرتبطة بكلا من التمكين الإداري و إدارة المعرفة ، وكذلك معرفة تصوراتهم نحو مستوى أداء المؤسسة، و التي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة.

● اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين تعزى لاختلاف عامل الجنس.

● اختبار كولومجروف - سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

2- صدق وثبات الاستبانة:

1) صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهر:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية و التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وشموليتها، وشموليتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، و أجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,976) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمخاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث (كلها أكبر من 0,85)، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ المعامل 0,9539 بالنسبة للمتمكين الإداري، و 0,9257 بالنسبة لإدارة المعرفة، ليشكل ما قيمته 0,9628 بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية، أما الأداء فبلغ معامل الصدق 0,9638، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (19) : معاملات الثبات و الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرومباخ	عدد العبارات	المتغيرات و أبعادها
0,8792	0,773	06	تفويض السلطة و المشاركة في القرار
0,9192	0,845	08	التحفيز
0,8485	0,720	06	الاتصال
0,8758	0,767	05	التدريب
0,9006	0,811	04	الثقة
0,8950	0,801	05	فرق العمل
0,9539	0,910	34	التمكين الإداري على نحو عام
0,9349	0,874	07	تشخيص و توليد المعرفة
0,9381	0,880	05	المشاركة في المعرفة و تحويلها
0,9198	0,846	05	تخزين المعرفة
0,9039	0,817	06	تطبيق المعرفة
0,9257	0,857	24	إدارة المعرفة على نحو عام
0,9628	0,927	58	تأهيل الموارد البشرية على نحو عام
0,9487	0,900	07	محور النمو و التعلم
0,9033	0,816	09	محور العمليات الداخلية
0,8746	0,765	09	محور العملاء
0,9028	0,815	07	المحور المالي
0,9638	0,929	32	أداء المؤسسة على نحو عام
0,976	0,952	89	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

(2) ثبات الأداة (Reliability) :

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. و من خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، كان معامل

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة

الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,952) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ، فبلغ ما قيمته 0,929 بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية و بالنسبة لمتغيرة التمكين الإداري فكانت مرتفعة هي الأخرى بـ 0,910 و إدارة المعرفة بـ 0,857 ، أما الأداء فبلغ 0,927 ، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث .

المبحث الثالث : تقييم متغيرات الدراسة و تفسير النتائج.

المطلب الاول : خصائص و وصف عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (20) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	126	88,1%
	أنثى	17	11,9%
	المجموع	143	100%
العمر	أقل من 30 سنة	30	21,0%
	من 30 إلى 39 سنة	60	42,0%
	من 40 إلى 49 سنة	25	17,5%
	من 50 سنة فأكثر	28	19,6%
	المجموع	143	100%
المؤهل العلمي	شهادة دراسات تطبيقية	18	12,6%
	ليسانس	56	39,2%
	مهندس	54	37,8%
	شهادة أخرى	15	10,5%
	المجموع	143	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال إدارية إشرافية	24	16,8%
	أعمال إدارية غير إشرافية	45	31,5%
	أعمال تقنية	74	51,7%
	المجموع	143	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	26,6%
	من 5 إلى 9 سنوات	49	34,3%
	من 10 إلى 14 سنة	16	11,2%
	من 15 سنة فأكثر	40	27,9%
	المجموع	143	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- من حيث الجنس : غالبية المبحوثين كانوا ذكورا ، حيث بلغت نسبتهم (88,1%) في حين بلغت نسبة الإناث (11,9%) وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة .
- من حيث السن : نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (42%) وهذا يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وهذا ما يدل على ان المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة المبحوثين لباقي الفئات الأخرى ما يقارب (20%)، وهو يعكس توازن نسبي في معدل العمر بالنسبة للأفراد في المؤسسة.
- بالنسبة للمؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة ليسانس و شهادة مهندس بنسبة (39,2%)، و(37,8%) على الترتيب وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات و المسيرين في المؤسسة ، و النسبة المتبقية ترتبط برؤساء الفرق (chef du groupe) حاملي شهادة الدراسات التطبيقية وكذا الشهادات المهنية و الذين لهم خبرة و أقدمية في المؤسسة .
- مجال الوظيفة الحالية : نجد أن (51,7%) من الأعمال هي تقنية ، في حين بلغت نسبة المسيرين ذوي الأعمال الإدارية الإشرافية و غير الإشرافية مجتمعها ما يقارب أيضا 50% .
- سنوات الخبرة: نجد أن (34,3%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى 9 سنوات)، أما الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات نسبتهم (26,6%)، في حين الذين تجاوزت سنوات خبرتهم 15 سنة (27,9%) وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد دوريا في مقابل الأفراد الذين لهم أقدمية و خبرة طويلة في المؤسسة ، وهي نسب موزعة تقريبا في حدود 30% بالنسبة للفئات السابقة ، و ما نسبته 11% بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة بين 10 و 15 سنة

المطلب الثاني : عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، و يوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (21): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سمرنوف).

المتغير المستقل: تأهيل الموارد البشرية			
الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
	التمكين الإداري	0,852	0,463
	إدارة المعرفة	1,240	0,092
المتغير التابع: أداء المؤسسة			
1	محور النمو و التعلم	1,069	0,203
2	محور العمليات الداخلية	1,099	0,178
3	محورا لعملاء	1,092	0,184
4	المحور المالي	1,127	0,158
	أداء المؤسسة (إجمالاً)	1,055	0,215

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

2. نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

2-1 . تحليل اتجاهات الأفراد نحو تأهيل الموارد البشرية

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية ، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع" ، وهذا من أجل الوصول الى إجابة عن التساؤل الآتي :

➤ 1- ما هو مستوى تأهيل الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة -

فرع جنرال كابل - ؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على نموذج التأهيل المتبنى في هذه الدراسة، من خلال التطرق إلى مستوى كلا من التمكين الإداري و إدارة المعرفة كل على حدى و من ثمة على تأهيل الموارد البشرية (الأبعاد مجتمعة).

أولاً: تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى إدراك التمكين الإداري.

لمعرفة مستوى مدى إدراك وتصورات إطارات و مسؤولي المؤسسة لممارسات التمكين الإداري ، نقوم بطرح

التساؤل الفرعي الآتي:

التساؤل الفرعي الأول: ما هو مستوى إدراك التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في مؤسسة

صناعة الكوابل (ENICAB) فرع جنرال كابل بسكرة ؟

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين كما يلي .

جدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات التمكين الإداري .

رقم الفقرة	أبعاد التمكين الإداري و عبارات القياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ تفويض السلطة و المشاركة في القرار			3,5839	,58639	1	مرتفع
1	يقوم المسيرون بتفويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة من الأعمال .	3,32	,931	5	متوسط		
2	تمنح الإدارة المرونة للتصرف بحرية و استقلالية في إطار الصلاحيات المفوضة .	3,34	,788	4	متوسط		
3	أرى ان تفويض السلطة هو تشجيع لتحمل المزيد من المسؤولية و المساءلة عنها	3,92	,748	2	مرتفع		
4	يولي المسيرون أهمية بالغة لتفويض السلطة باعتبارها فرصة لإبراز قدراتهم .	3,20	1,011	6	متوسط		
5	المشاركة الفاعلة للأفراد في اتخاذ القرارات تزيد في تحملهم المسؤولية أكثر .	3,75	,900	3	مرتفع		
6	إشراك الافراد في اتخاذ القرار يجعلهم يبذلون المزيد من الجهود و يحفزهم أكثر.	3,97	,721	1	مرتفع		
	ب - التحفيز			3,1600	,79479	5	متوسط
7	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر .	2,57	1,190	8	متوسط		
8	يشجع الاعتراف بالعمل الفردي أو الجماعي على بذل مجهودات أكثر و يزيد من معنوياتهم.	3,27	1,150	5	متوسط		
9	تساعد الحوافز الجماعية في تنسيق جهود الافراد و دفعهم لتحسين أدائهم أكثر .	3,48	1,192	3	متوسط		
10	يشعر الافراد بالرضا كلما زادت المحفزات المادية عند بلوغ مستويات الأداء المخطط لها.	3,74	1,005	1	مرتفع		
11	تعد كفاءة الافراد و مستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية و حركتهم المهنية .	3,51	1,106	2	مرتفع		
12	تتيح عدالة السياسات الوظيفية المتعلقة بالمكافآت شعور الافراد بالرضا .	3,36	1,122	4	متوسط		
13	تتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتحويلات الاقتصادية .	2,72	1,334	6	متوسط		
14	تتم المؤسسة بتحسين و توفير ظروف مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي للأفراد	2,64	1,058	7	متوسط		
	ج -الاتصال			3,2075	,59904	4	متوسط
15	تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	3,55	,969	2	مرتفع		
16	تداول المعلومات في المؤسسة يتم بطريقة سهلة .	3,48	,786	3	متوسط		
17	توفر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مرونة و سرعة في نقل المعلومات داخل المؤسسة.	3,68	,861	1	مرتفع		
18	تستمع الإدارة لانشغالات أفرادها و تعمل على تقديم حلول للمشاكل التي يواجهونها .	2,69	,995	5	متوسط		
19	تتم المؤسسة بإيجاد وسائل الاتصال فعالة و متطورة .	3,15	,864	4	متوسط		

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

20	يأخذ المسيرون اقتراحات العاملين بعين الاعتبار بغرض توجيهها مع أهداف المؤسسة .	2,69	1,063	6	متوسط
هـ - التدريب					
21	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر .	2,92	1,003	3	متوسط
22	تناسب الدورات التكوينية مع الاحتياجات التدريبية لأفرادها كمدة التكوين ،اختيار الافراد ...	2,85	1,030	5	متوسط
23	تعمل المؤسسة على تقييم نتائج التدريب وتقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء .	2,87	,838	4	متوسط
24	يساهم التدريب في تنمية العمل و التطلع إلى مسؤوليات أكبر.	3,39	1,021	1	متوسط
25	تولي المؤسسة أهمية بالغة للتدريب باعتباره وسيلة لتحسين معارف الافراد و مهاراتهم .	2,99	1,031	2	متوسط
و -الثقة					
26	يتم تفويض بعض الصلاحيات على أساس الثقة بكفاءة الافراد و مدى مهاراتهم	3,19	1,055	4	متوسط
27	تزداد ثقة الافراد بالإدارة من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية .	3,31	1,115	3	متوسط
28	ثقة الإدارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم و تحمل مسؤوليات أكثر.	3,41	1,115	2	متوسط
29	يتحسن أداء الافراد بزيادة الثقة فيما بينهم كما تزيد من فعالية الاتصالات .	3,68	1,092	1	مرتفع
ز - فرق العمل					
30	يقوم الافراد بالتعاون فيما بينهم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب .	3,47	,871	1	متوسط
31	تتاح للأفراد فرص للتعلم الجماعي و اكتساب معارف جديدة لتطوير قدراتهم في العمل .	3,20	1,063	4	متوسط
32	تهتم الإدارة بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.	3,24	1,068	3	متوسط
33	تدعم الإدارة تشكيل جماعات العمل المتناسقة والمتكاملة لتحقيق أفضل أداء .	3,03	1,034	5	متوسط
34	تزيد الثقة بين أعضاء فريق العمل في فعالية الجماعة و تطلعاهم .	3,39	1,055	2	متوسط
التمكين الإداري على نحو عام					
		3,2635	,51442	3	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

1) تفويض السلطة: نلاحظ أن مجال "تفويض السلطة و المشاركة في القرار" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.58) بانحراف معياري (0.58639)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المرتفع و المتوسط أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,92-3,97)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.721-0.900)، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة على أهمية التفويض و المشاركة في القرار

2) التحفيز: يظهر الجدول أعلاه أن مجال التحفيز جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية المعطاة له من قبل الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,1600) بانحراف معياري (0,79479)، ووفقا لمقياس

الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عباراته أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,57-3,48)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,190-1,192)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل لا تولي اهتماماً كبيراً لعملية التحفيز. ومن خلال إجابات الباحثين نجد أن الأفراد يبحثون عن زيادة الأجور و المحفزات المادية من جهة ، و من جهة أخرى تحقيق العدالة في سياسات الترقية و حركيتهم المهنية على أساس الكفاءة حيث كان متوسطي العبارتين (10 و 11): 3,74 و 3,51 على التوالي في المرتبتين الأولىين وما يدعم هذه النتائج المتوصل إليها هو إضراب العمال الذي امتد من بداية ديسمبر 2013 إلى غاية منتصف شهر فيفري 2014 و كانت جل مطالبهم تتعلق أساساً بزيادة الأجور و إعادة تهيئتها مع التحولات الاقتصادية و الاجتماعية الحاصلة و المطالبة بإعادة النظر في العديد من الأمور التنظيمية سيما منها المتعلقة بالعمالة المؤقتة و ذوي العقود المفتوحة وهذا للإحساس بالأمن الوظيفي (المستوى الأول للحاجات حسب تصنيف MASLAW .A).

3) الاتصال: نلاحظ أن بعد "الاتصال" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,2075) بانحراف معياري (0,59904)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، ما عدا العبارات المتعلقة بالبنى التحتية و استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال التي تشكل قبولاً مرتفعاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,55-3,68)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لاستخدام الشبكات و تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما توفره من سهولة و سرعة الاتصال ومدى كفاءتها ، ومن خلال إجابات الباحثين على الأسئلة نجد أن المؤسسة لا تهتم بالعلاقات كثيراً بين الأفراد و كذا الاتصالات التبادلية بين المسيرين و العاملين بقدر ما تهتم بنقل المعلومات و توجيهها .

4) التدريب: نلاحظ أن هذا بعد قد جاء بالترتيب الأخير (السادس) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,0042) بانحراف معياري (0,71027)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تعطي مكانة كبيرة و لا اهتماماً لعملية التدريب سواء تعلق الأمر بتحديد الاحتياجات التدريبية أو البرامج التدريبية و كذا عمليات التقييم، وهو ما يساهم في عرقلة تبني التمكين الذي يدعم مهارات الأفراد و معارفهم .

5) الثقة: نلاحظ أن مجال "الثقة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,3969) بانحراف معياري (0,87428)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن

هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد كانت حول القبول المتوسط ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,19-3,41)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,055-1,115) وهذا ما يفسر بالثقة المحدودة بين إطارات المؤسسة على الرغم من إدراكهم لأهمية هذا البعد و الذي عكسته العبارة 29 والتي مفادها أن أداء الأفراد يتحسن بزيادة الثقة فيما بينهم كما تزيد من فعالية الاتصالات والتي جاء متوسط إجابات أفراد على هذه العبارة بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له بمتوسط حسابي (3,68) و بانحراف معياري (0,87428) وهي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة لدى الأفراد، لذا وجب الاهتمام أكثر بهذا العامل الحاسم و المرتكز الأساس لفلسفة التمكين .

6) فرق العمل : نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,2643) بانحراف معياري (0,76161)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها جاءت كلها متوسطة تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,03-3,47) وهذا لمحدودية تمكين فرق العمل.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدراك و ممارسة التمكين الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة - فرع جنرال كابل - جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3,2635)، و بانحراف معياري (0,51442) ، و نرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني أبعاد و مرتكزات التمكين الإداري ، و إتباعها للتنظيم الهرمي المحدد للسلطات و المسؤوليات بدقة و التمكين كفلسفة تسييرية يحتاج إلى تكاتف الموارد البشرية و تعاونها على مختلف مستوياتها التسييرية ، فالإخلال بأحد هذه المقومات يؤثر سلبا على ممارسات التمكين الإداري و يحد من تحقيق نتائجه المرجوة المتعلقة بزيادة دافعية الأفراد للعمل و زيادة إنتاجهم، و تحقيق الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، فتعنية الأفراد بمسؤولياته أكثر، و تحرير طاقاتهم للإبداع سيما منها الكامنة ، و توفير المحفزات المناسبة إلى جانب المشاركة في القرار و تفويض صلاحيات ، و الاتصالات الفعالة والتي تساهم جميعها في تحسين المناخ التنظيمي و تطوير أداء المؤسسة .

ثانيا: تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى إدراك إدارة المعرفة.

لمعرفة مستوى مدى إدراك و تصورات إطارات و مسؤولي المؤسسة لممارسات إدارة المعرفة من حيث عملياتها ، نقوم بطرح التساؤل الفرعي الآتي:

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

➤ ما هو مستوى إدراك إدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة - فرع جنرال كابل - من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين هذا كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات إدارة المعرفة.

رقم الفقرة	أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ - تشخيص و توليد المعرفة	2,987	0,769	4	متوسط
1	تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الافراد و التفاعل معهم .	2,909	0,985	4	متوسط
2	تنظم المؤسسة لقاءات دورية للوصول إلى حلول للمشاكل التي يصادفونها.	3,322	0,990	1	متوسط
3	تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم و مقترحاتهم .	3,112	0,958	2	متوسط
4	تسطر المؤسسة برامج لتطوير المعارف من خلال الندوات، ورشات العمل و المنتقيات	3,007	1,091	3	متوسط
5	تعتمد المؤسسة في تحويل المعارف من المستوى الفردي إلى الجماعي على الخبرات .	2,867	1,056	6	متوسط
6	تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال التشارك والاحتكاك بالكفاءات .	2,818	1,018	7	متوسط
7	تحديد أوجه القوة و القصور في الأداء يزيد من وعي الافراد بمعارفهم .	2,874	1,027	5	متوسط
	ب - المشاركة في المعرفة و تحويلها	2,999	0,851	3	متوسط
8	تتبنى المؤسسة ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف و الخبرات .	2,895	0,991	3	متوسط
9	تساهم تقنيات المعلومات و الاتصال في تبادل المعلومات و استخدامها بسرعة و مرونة	3,503	0,999	1	مرتفع
10	لدى الافراد القابلية و الاستعداد لتشارك المعارف فيما بينهم .	3,021	0,938	2	متوسط
11	تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي و تشجيع التشارك المعرفي و الخبرات.	2,860	1,136	4	متوسط
12	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمعارف الجماعية و تعتبرها رأس مال فكري للمؤسسة .	2,713	1,098	5	متوسط
	ج - تخزين المعرفة	3,214	0,751	2	متوسط
13	تعمل المؤسسة على حزن الحلول و المواقف السابقة للرجوع إليها و الاستفادة منها .	3,119	0,923	4	متوسط
14	تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.	3,035	0,974	5	متوسط

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

15	تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها .	3,420	0,982	1	متوسط
16	تعمل المؤسسة على ترميز و تخزين المعلومات لتسهيل استخدامها .	3,210	0,910	3	متوسط
17	يمكن الرجوع بسهولة للمعلومات من خلال إجراءات العمل ، القوانين، التعليمات	3,287	0,983	2	متوسط
د - تطبيق المعرفة					
18	تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن استخدام المعارف و تطبيقها.	3,259	0,940	3	متوسط
19	يمكن الرجوع إلى المعلومات وإعادة استخدامها و تبادلها بسهولة .	3,874	4,745	1	مرتفع
20	تقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها و إبداع منتجات جديدة .	3,014	0,856	6	متوسط
21	هناك تحسن في تنافسية المؤسسة و حصتها السوقية .	3,147	1,074	4	متوسط
22	يساهم استخدام و تطبيق المعارف الجديدة في تعزيز روح الإبداع و التعلم لدى الافراد	3,399	1,001	2	متوسط
23	تلجأ المؤسسة إلى الخبرات لتحسين الطرق الإنتاجية و كذا مختلف الأنشطة .	3,077	0,965	5	متوسط
24	لدى المؤسسة خبراء مؤهلون مع التطورات التكنولوجية بهدف تحسين تنافسيته .	2,769	1,005	7	متوسط
إدارة المعرفة على نحو عام		3,117	0,662		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

1. تشخيص و توليد المعرفة : نلاحظ أن مجال " تشخيص و توليد المعرفة " جاء بالترتيب الرابع من حيث

الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2,987) بانحراف معياري (0,769)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من جميع إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد كانت نحو القبول المتوسط ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,818-3,322)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,091-0,990)، وهذا ما يفسر مدى الإدراك المتوسط لإطارات المؤسسة لمختلف الطرق التي تتولد بها المعرفة سواء كانت من خلال عمليات: الأشركة ، الأخرجة ، التجميع ، الادخلة و الاستيعاب أو الوعي بالمعرفة و القدرة التي من خلالها يتم رسملة هذه المعارف لكي تكون جزءا من سلوكيات و عادات الأفراد لاختيار الحلول للمشاكل التي قد يصادفونها .

2. المشاركة في المعرفة و تحويلها: يظهر الجدول أعلاه أن هذا المجال جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية

المعطاة له من قبل الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2,999) بانحراف معياري (0,851)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عباراته أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,021-2,713)، وتراوحت

الانحرافات المعيارية ما بين (0,938-1,136)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل لا تولي اهتماما كبيرا لمشاركة المعرفة ومن خلال إجابات المبحوثين ، حيث نجد الفقرة الثانية فقط بالنسبة لهذا البعد كانت نحو القبول المرتفع بمتوسط حسابي 3,68 ، والتي تتعلق بمدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تبادل المعلومات و استخدامها بسرعة و مرونة و ما تتوفر عليه المؤسسة من إمكانيات و بنى تحتية يخص هذا المجال وهو ما يتماشى مع إجابات المبحوثين بالنسبة لبعد الاتصال كبعد هام من بين أبعاد التمكين الإداري المعتمدة في هذه الدراسة والتي جاءت نسبة القبول فيه بالنسبة لفقراته أيضا مرتفعة (العبارتين رقم 15 و 17) ، وما يمكن الإشارة إليه بالنسبة لهذا البعد أن المؤسسة تهتم أكثر بعملية استرجاع المعرفة و نقل المعارف الظاهرة و تداولها بالوثائق و الإجراءات الداخلية في المنظمة باعتبارها مستودعات المعرفة أو بمثابة قاعدة تكنولوجية ضرورية لهذا و جب على المؤسسة الاهتمام أكثر بعملية تبادل المعرفة و خلقها كعملتين أساسيتين إلى جانب الاسترجاع في المشاركة في المعرفة و تحويلها بين الأفراد لكي تستطيع دمجها مع المعرفة التنظيمية للمؤسسة و تصبح المعرفة مقبولة جماعيا - المعرفة الجماعية كأنها معرفة تنظيمية - والتي كانت فقرات قياسها تميل نحو القبول المتوسط لذلك و جب النظر جليا في هذه الممارسات سيما أن الأمور الجوهرية في إدارة المعرفة تتعلق أساسا بالمشاركة و تحويل المعارف بين الأفراد ، وهذا ما يتطلب البحث عن الطرق و السبل الكفيلة بتسهيل المشاركة والتي ترتبط بمدى كبير بتحفيز الأفراد او بفلسفة التمكين الإداري عموما - المنظمات الممكنة و المتعلمة - فالتعلم التنظيمي يكون عندما تعامل المعرفة الجماعية على أنها معرفة تنظيمية لتصير ذات قبول جماعي .

3. تخزين المعرفة: نلاحظ أن بعد " تخزين المعرفة " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل المبحوثين ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,214) بانحراف معياري (0,751)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع فقراته ما بين (3,035-3,420) ، أي أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عباراته تشكل قبولاً متوسطاً كذلك ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن تخزين المعرفة و الاحتفاظ بها عامل مهم جدا سيما بالنسبة للمؤسسات التي تكون فيها معدلات دوران العمل عالية بسبب اعتمادها أكثر على العمالة المؤقتة أو عقود العمل المفتوحة غير المحددة بأجل، إلى جانب المناخ التنظيمي في المؤسسة و هذا ما لمسناه في بعد التحفيز سابقا ، لذلك و جب الاهتمام أكثر. تمثل هذه الأمور التنظيمية لان المؤسسة قد تفقد الكثير من المعارف المتواجدة في عقول الأفراد الذين يغادرون المؤسسة بسبب السياسات التنظيمية التي تقررها كتحفيز العمالة و الاستغناء عن بعضهم خاصة الذين لديهم سنوات الخدمة كبيرة ، أو بسبب مغادرة الأفراد للمؤسسة و البحث عن العمل خارج المؤسسة ، وهذا ما يعرض المؤسسة لخسارة و فقدان معارف الأفراد الذين يغادرونها ، و في تراكم المعرفة لدى المؤسسة ، لأن الذاكرة التنظيمية

للمؤسسة لا تقتصر فقط على تخزين المعارف الظاهرة المحددة في شكل القوانين و اللوائح التنظيمية ، إجراءات العمل ، السياسات ... بقدر ما تتعلق أيضا بالمعارف الضمنية (الفردية و الجماعية) و ثقافتهم.

4. **تطبيق المعرفة :** نلاحظ أن هذا بعد قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,220) بانحراف معياري (0,985)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تعطي مكانة كبيرة لتطبيق المعرفة المنتجة والتي تؤدي إلى خلق القيمة من خلال جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ الأنشطة ، وتتحلى من خلال عمليات الإبداع في المؤسسة سواء من حيث المنتجات الجديدة أو العمليات المحسنة ، زيادة الحصة السوقية و غزو أسواق جديدة ، و هو ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أحسن استخدام للمعرفة .

مما سبق نجد أن مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعادها مجتمعة (3,117)، و بانحراف معياري (0,662)، و بذلك فإن المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً لتبني إدارة المعرفة من خلال تشخيصها و توليدها و رسملتها ، المشاركة في المعرفة و تحويلها ، خزنها ، و تطبيقها ، و من أجل أن تكون المعرفة متاحة للأفراد و تكوين قاعدة المعرفة.

و بعد التطرق إلى مستوى التمكين الإداري ، و إدارة المعرفة على حدى سنقف على مستوى تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تحليل مختلف الأبعاد المتعلقة بهذا المحور ، و هذا ما يبينه هذا الجدول الموالي.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد تأهيل الموارد البشرية .

الفقرات	أبعاد تأهيل الموارد البشرية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
34	التمكين الاداري	3,264	0,514	_____	متوسط
1—6	- تفويض السلطة و المشاركة في القرار	3,584	0,586	1	مرتفع
7—14	- التحفيز	3,160	0,795	7	متوسط
15--20	- الاتصال	3,207	0,599	6	متوسط
21--25	- التدريب	3,004	0,710	8	متوسط
26--29	- الثقة	3,397	0,874	2	متوسط
30--34	- فرق العمل	3,264	0,762	3	متوسط
24	ادارة المعرفة	3,117	0,662	_____	متوسط
1—7	- تشخيص و توليد المعرفة	2,987	0,769	10	متوسط
8—12	- المشاركة في المعرفة و تحويلها	2,999	0,851	9	متوسط
13--17	- تخزين المعرفة	3,214	0,751	5	متوسط
18--24	- تطبيق المعرفة	3,220	0,985	4	متوسط
	تأهيل الموارد البشرية على نحو عام	3,202	,529	_____	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من الجدول نلاحظ أن أبعاد التأهيل المتبناة في هذه الدراسة من وجهة تصورات و آراء الباحثين قد جاء بالترتيب الآتي:

تفويض السلطة و المشاركة في القرار: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,584) بانحراف معياري (0,586)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة خاصة الفقرات المتعلقة بالمشاركة في القرار ، بعدها جاء بعد الثقة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,397) بانحراف معياري (0,874) بنسبة قبول متوسطة ، ثم يليه بعد فرق العمل في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,264) بانحراف معياري (0,762) بنسبة قبول أيضا متوسطة، كذلك بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى جاءت كلنها بنسبة قبول متوسطة و المرتبة على التوالي في الترتيب الرابع تطبيق المعرفة ، الترتيب الخامس تخزين المعرفة ، ثم في الترتيب السادس بعد الاتصال ، يليها التحفيز في الترتيب السابع ، التدريب

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

في الترتيب الثامن ، بعدها المشاركة في المعرفة و تحويلها في الترتيب التاسع و بعد تشخيص و توليد المعرفة في الترتيب العاشر ، و سنحاول فيما بعد الوقوف على الأبعاد المفسرة و التي لها تأثير على أداء المؤسسة .

ومما سبق نجد أن مستوى تأهيل الموارد البشرية جاء **متوسطا** حسب تصورات و آراء إطارات و مسيري المؤسسة و هذا بمتوسط حسابي (3,202) و بانحراف معياري (529)، و بذلك فان المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لمختلف الأساليب التسييرية التي تتعلق بالاستثمار في الموارد البشرية و التي من شأنها زيادة تفعيله، و تحسين مستويات آدائه، و المساهمة في خلق القيمة، من خلال التمكين الإداري و إدارة المعرفة باعتبارهما من الأساليب و الممارسات التسييرية الحديثة في ظل التوجه نحو المنظمات الممكنة و المتعلمة .

2-2 . تحليل اتجاهات الأفراد نحو أداء المؤسسة .

بعدما تم الوقوف على مستوى تأهيل الموارد البشرية ، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة لأداء المؤسسة لمعرفة تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء، و هذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي :

◀ ما هو مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) فرع جنرال كابل بسكرة من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين هذا ما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات أداء المؤسسة.

رقم الفقرة	أبعاد أداء المؤسسة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ - محور النمو و التعلم					
1	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الافراد من خلال تشجيع العمل الجماعي .	2,58	,907	4	متوسط
2	تتبنى المؤسسة ممارسات و أساليب تسييرية لتشجيع المبادرات الإبداعية.	2,36	,868	7	منخفض
3	تساهم الأساليب الإشرافية في دفع الافراد أكثر لزيادة أدائهم .	2,72	1,183	4	متوسط
4	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الافراد و ولائهم .	2,63	1,185	5	متوسط
5	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم.	2,81	1,027	3	متوسط
6	سياسة التدريب و التكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الافراد و تحسن من خبراتهم	3,12	1,078	2	متوسط
7	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات	3,36	1,103	1	متوسط
ب - محور العمليات الداخلية					
8	الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل ويرجع لنوعية مواردها البشرية ووسائل الإنتاج	2,96	1,087	7	متوسط
		3,107	,620	3	متوسط

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

متوسط	8	,987	2,94	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق	9
متوسط	6	1,074	2,97	تتميز المؤسسة بأساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية	10
متوسط	5	1,099	3,06	تقوم المؤسسة بتصميم وإعادة تصميم منتجاتها لتبلي تفضيلات عملائها و رغباتهم	11
متوسط	4	,929	3,10	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات عملائها .	12
متوسط	9	,919	2,85	تولي المؤسسة أهمية للبحث و التطوير لتحسين منتجاتها و تطوير منتجات جديدة	13
متوسط	3	,913	3,22	تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد .	14
متوسط	2	,855	3,51	تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها .	15
متوسط	1	,884	3,36	تتميز المؤسسة فلسفة التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات .	16
متوسط	2	,602	3,377	ج - محورا لعملاء	
متوسط	8	,851	3,02	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج و التعريف بمنتجاتها .	17
متوسط	9	1,036	2,87	تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية.	18
مرتفع	4	,863	3,50	جودة و أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها.	19
مرتفع	1	,635	3,93	لدى المؤسسة صورة و سمعة مقبولة .	20
مرتفع	3	1,857	3,55	تعتمد المؤسسة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية	21
متوسط	5	,929	3,41	تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها.	22
متوسط	7	,915	3,22	تولي المؤسسة أهمية لدراسة العملاء الذين تخلو عن التعامل معها و للشكاوي المقدمة.	23
متوسط	6	,836	3,32	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها و دراستها لتحقيق رضاهم.	24
مرتفع	2	,781	3,59	إرضاء العملاء و الاستماع لهم هو غاية المؤسسة.	25
متوسط	1	,6004	3,435	د - المحور المالي	
مرتفع	1	,877	3,68	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة .	26
مرتفع	2	,791	3,64	يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط الضعف و القوة و تعزيز أرباح المؤسسة.	27
متوسط	6	,776	3,38	تسعى المؤسسة لتطبيق المعايير المالية و المحاسبية المعمول بها تماشيا مع المستجدات.	28
مرتفع	3	,767	3,55	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا .	29
متوسط	4	,691	3,48	يعد التوازن المالي و هدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها	30
متوسط	5	1,047	3,38	تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء مواردها البشرية .	31
متوسط	6	1,080	2,94	ترجع النتائج المالية المحققة الى السياسة المالية للمؤسسة .	32
متوسط	—	,5520	3,187	أداء المؤسسة على نحو عام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال الجدول أعلاه سنقف على مستوى كل بعد من أبعاد الأداء من منظور البطاقة المتوازنة .

1) **محور النمو و التعلم**: منظور النمو و التعلم جاء بالترتيب الرابع (الأخير) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل الباحثين مقارنة بباقي المنظورات الأخرى ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2,797) بانحراف معياري (0,835)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ جميع إجابات الأفراد لكل فقرة من فقراته تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,36-3,36)، وتراوحت

الانحرافات المعيارية ما بين (0,868-1,185)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل لا تولي اهتماما كبيرا لهذا المحور خاصة العمليات المرتبطة بالاستثمار في مواردها البشرية إلى جانب تحسين المناخ التنظيمي، و في المقابل أن المؤسسة تهتم بالبنى التحتية و تعزيز تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استخدامها والتي جاءت عبارتها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,36) ، و بانحراف معياري (1,103)، و التي تولي المؤسسة اهتماما مقبولا لها ، وهو ما يتماشى مع النتائج المتوصل إليها سابقا و المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استخدامها .

2) **محور العمليات الداخلية:** نلاحظ أن هذا المحور جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي: (3,107) بانحراف معياري (0,6202)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما كان متوسط إجابات الباحثين لكل فقرة من فقراته بدرجة موافقة متوسطة تراوحت بين (2,85-3,36) و بانحرافات معيارية تراوحت بين (1,099-0,884) للعبارة التي تقيس الإبداع و الإنتاج و خدمات ما بعد البيع .

3) **محور العملاء :** جاء هذا البعد بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,377) بانحراف معياري (0,6023)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المرتفع و المتوسط أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,87-3,93)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,635-1,857)، حيث أن القبول المرتفع تراوح بمتوسط بين (3,50-3,93) وارتبط بعبارات التي تقيس مستويات التوجه نحو العميل، الجودة، و سمعة المؤسسة، أما القبول المتوسط ارتبط بفقرات التي تقيس الإشهار و الترويج لمنتجات المؤسسة و لفئة من زبائنها و الذين تخلوا عن التعامل معها، على الرغم من أن التوجه الحديث الدارة علاقات الزبائن يبحث في كيفية كسبهم، و تحقيق رضاهم .

4) **المحور المالي:** نلاحظ أن مجال "المحور المالي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,435) بانحراف معياري (0,6005)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المرتفع و المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,55-3,68) كقبول مرتفع للعبارة التي تتعلق بتحقيق الأرباح و المردودية المالية، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,767-0,877)، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة على تحسين ربحية المؤسسة أدائها المالي و ربط الأداء أكثر بالنتائج المالية، و لأن المنظور المالي يرتبط بباقي الأبعاد السابقة للأداء (النمو و التعلم و العمليات الداخلية و الزبائن) التي جاءت نسبة القبول فيها متوسطة، كما كانت أيضا جميع فقرات المحورين الأولين بنسبة قبول

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة

متوسطة ، وتعد النتائج المتوصل إليها بالنسبة للمحور المالي كمحصلة للمحاور السابقة من حيث العلاقات السببية و النتيجة بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن-بدرجة متوسطة - .

مما سبق من تحليل لأبعاد الأداء الأربعة يتضح لنا أن مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة فرع جنرال كابل من وجهة نظر إطاراتها و مسيريتها ، كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الأداء مجتمعة (3,187)، و بانحراف معياري (0,552) ، فهي تبين أن المؤسسة لا تولي اهتماما ملحوظا بالنسبة لممارسات النمو و التعلم نو العمليات الداخلية الهامة من أجل تحقيق أهداف الزبائن، و كسبهم أكثر، و المحافظة عليهم نو كذا أهداف المساهمين الممثلة أساسا في تعظيم مردوديتهم المالية ، هذا ما انعكس على الأداء بشكل إجمالي باعتبار أن أثر الأبعاد الثلاثة الأولى هي من تحكم الأداء المالي و الذي يمكن اعتباره كمحصلة للأداء ككل من منظور العلاقات السببية لبطاقة الأداء المتوازنة ، فالاهتمام بالموارد البشرية والأصول اللاملموسة والتي تعد أهم موارد المؤسسة ، وفي كيفية الاستثمار فيها، و تبني الممارسات التي تساهم في تأهيلها و تطويرها كالتمكن الإداري و إدارة المعرفة، هو ما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي، و الولاء التنظيمي لأفرادها، و زيادة إنتاجيتهم ، وتعود آثار منظور النمو و التعلم هذا البعد القاعدي الجوهري بالإيجاب على باقي منظورات البطاقة المتوازنة بطريقة متدرجة و متسلسلة بالنسبة لأداء المؤسسة (اداء كلي متوازن) .

3- اختبار الفرضيات :

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول (26): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	28,920	10	2,892	26,601	,000 ^a *
الخطأ	14,315	132	,109		
المجموع الكلي	43,271	142			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α)

معامل الارتباط (R =0.881)

معامل التحديد المعدل (R²=0.643)

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

من خلال النتائج الواردة ، يتضح أن قيمة F المحسوبة (26,601) ، و بما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فان خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، و نستدل على صلاحية النموذج ،الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة .

◀ أولا -اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، وبين مستوى أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل " تأهيل الموارد البشرية " ، و طبيعة العلاقة بينها و بين أداء المؤسسة، و التي تم تمثيلها فيما يلي .
الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل (تفويض السلطة و المشاركة في القرار، التحفيز، الاتصال، التدريب، الثقة، فرق العمل، تشخيص و توليد المعرفة، المشاركة في المعرفة و تحويلها، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في أداء المؤسسة .

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط	معامل التحديد
تفويض السلطة و المشاركة في القرار	0,188-	0,057	0,200-	3,303-	***0,001	0,120	0,014
التحفيز	0,083	0,044	0,119	1,902	0,059	0,387	0,149
الاتصال	0,040	0,065	0,044	0,622	0,535	0,432	0,186
التدريب	0,002	0,056	0,002	0,034	0,973	0,477	0,227
الثقة	0,013-	0,046	0,021-	0,285-	0,776	0,320	0,103
فرق العمل	0,162	0,057	0,223	2,852	**0,005	0,565	0,319
التمكين الإداري	0,577	0,076	0,538	7,569	***0,000	0,538	0,289
تشخيص و توليد المعرفة	0,430	0,052	0,598	8,236	***0,000	0,753	0,567
المشاركة في المعرفة و تحويلها	0,019-	0,045	0,029-	0,421-	0,674	0,526	0,277
تخزين المعرفة	0,123	0,046	0,167	2,690	0,008	0,450	0,202
تطبيق المعرفة	0,004-	0,038	0,008-	0,111-	0,912	0,486	0,236
إدارة المعرفة بشكل عام	0,579	0,050	0,695	11,479	***0,000	0,695	0,483
تأهيل الموارد البشرية (إجمالاً)	0,709	0,064	0,680	11,006	***0,000	0,818	0,643

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17 .

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$)

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والممثل في تأهيل الموارد البشرية (بشكل عام) على مستوى أداء المؤسسة، من وجهة نظر و تصورات إطارات و مسيري المؤسسة ، إذ بلغت قيمة T*: (11.006). بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,881)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.643) و تفسير ذلك (3, 64%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع : أداء المؤسسة) تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد ، و باقي النسبة (35.7%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة ، و هي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في الأداء و تعددها (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها) ، و توضح هذه القيمة المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية على أداء المؤسسة ،وهي نسبة مقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي العوامل المؤثرة من منظورات بطاقة الأداء المتوازنة (البنى التحتية التكنولوجية، المناخ الاجتماعي في محور النمو و التعلم) ، كما يقدم الجدول أعلاه درجة التأثير β (Beta) (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في أداء المؤسسة، حيث كانت المعاملات التي لها معنوية تتمثل في الأبعاد الأربعة الآتية :

◀ عند البحث عن علاقة كل متغيرة من أبعاد تأهيل الموارد البشرية (التمكين الإداري و إدارة المعرفة) على نحو متدرج في مستوى أداء المؤسسة ، تبين وجود علاقات تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغيرات الآتية: تفويض السلطة و المشاركة في القرار، و فرق العمل، و تشخيص و توليد المعرفة، و تخزين المعرفة على مستوى الأداء من خلال الاعتماد على مستوى الدلالة (t) التي كانت قيمها أقل من 0.05 ، كما بلغت معلمة الحد الثابت 2.784 وهي معنوية كذلك.

◀ بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين الآتيين: (التحفيز،الاتصال ، التدريب ، الثقة ، المشاركة في المعرفة و تحويلها ، تطبيق المعرفة).

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تكون $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) تكون $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) تكون

$T \geq 3.29$

ثانيا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد تأهيل الموارد البشرية المؤثرة في الأداء.

ليبان مدى تأثير كل المتغيرات الدالة في أداء المؤسسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) ،و الهدف منها تحديد المتغيرات الأكثر أهمية في تفسير علاقات التأثير ، و علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة ، و هذا ما هو مبين في الجدول الموالي الذي يحدد المتغيرات التي ساهمت في اغناء نتائج الدراسة و الموضحة كالاتي .

الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد التأهيل المؤثرة في الأداء.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تفويض السلطة و المشاركة في القرار	0,120	0,014
تفويض السلطة و المشاركة في القرار + فرق العمل	0,574	0,330
تفويض السلطة و المشاركة في القرار + فرق العمل + تشخيص و توليد المعرفة	0,792	0,627
تفويض السلطة و المشاركة في القرار + فرق العمل + تشخيص و توليد المعرفة + تخزين المعرفة	0,808	0,654

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي :بموجب هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات واحدا بعدا الآخر إلى النموذج، علما أن المتغيرة الداخلة عرضة للاستبعاد في الخطوات اللاحقة إذا ثبتت عدم معنويتها الإحصائية بوجود المتغيرات الأخرى . و من خلال النتائج السابقة نجد أن قوة العلاقة بين: (تفويض السلطة و المشاركة في القرار) و أداء المؤسسة هي : (0,120) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذا المتغير (1,4%) من التباين في مستوى الأداء وذلك بالاعتماد على قيمة (R²) ، و نجد أن متغيرة تفويض السلطة و المشاركة في القرار كانت أول المتغيرات الداخلة إلى النموذج لان لها أكبر معامل ارتباط بسيط مع المتغير المعتمد و حتى عند مقارنتها بباقي الأبعاد الأخرى في نموذج الدراسة نجد أنها ذات مستوى مرتفع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حسب تصورات مبحوثي الدراسة، و بالتالي أكبر قيمة إحصائية (t) ، كما أن قوة العلاقة بأخذ كلا من : (تفويض السلطة و المشاركة في القرار، و فرق العمل) معا و مستوى الأداء بلغت (0,574) ،بينما فسر هذين المتغيرين (33%) من التباين في مستوى الأداء، كما أن قوة العلاقة بأخذ المتغيرات الثلاثة المؤثرة معا (تفويض السلطة و المشاركة في القرار + فرق العمل + تشخيص و توليد المعرفة) ومستوى الأداء بلغت (0,792) ،بينما فسرت هذا المتغيرات ما يقارب (63%) من التباين في مستوى الأداء ، كما أن قوة العلاقة بالأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الأربعة المفسرة : (تفويض السلطة و المشاركة في القرار + فرق العمل + تشخيص و توليد المعرفة + تخزين

المعرفة) و أداء المؤسسة هي : (0,808) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسرت هذه الأبعاد (65,4%) من التباين في مستوى الأداء ، وتجدد الإشارة أن القوة التفسيرية عند أخذ هذه المتغيرات ذات المعنوية مجتمعة ، بالاعتماد على طريقة (Stepwise) بينت أن أهم الأبعاد أو المتغيرات التي تؤثر في أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة، كانت بالترتيب الآتي (حسب قيمة B):

✓ تفويض السلطة و المشاركة في القرار : حيث كانت العلاقة عكسية بين تفويض السلطة و المشاركة في القرار و بين تحسين أداء المؤسسة (ب: - 1,880)، كما أن هناك علاقة عكسية بالنسبة للأبعاد غير المؤثرة - غير دالة - الآتية و التي ليس لها أثر في تحسين أداء المؤسسة و المثلة في : الثقة ، و المشاركة في المعرفة و تحويلها ، و تطبيقها، و سنحاول ربط هذه الأبعاد ذات العلاقة العكسية فيما بينها ، و الوصول إلى تفسيرات لها .

✓ في المرتبة الثانية: تشخيص و توليد المعرفة .(ب: 0,430)

✓ أما فرق العمل: فكانت في المرتبة الثالثة من حيث القوة التفسيرية لأبعاد النموذج .(ب: 0,162)

✓ ثم في الأخير :تخزين المعرفة .(ب: 0,123)

◀ ثالثا- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروقات في إجابات الباحثين المتغير في الدراسة.

◀ I-اختبار الفروقات في إجابات الباحثين حول مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة.

سنقوم بمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن ، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_01): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج موضحة فيما يلي .

الجدول (29): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تأهيل الموارد البشرية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد
0.150-	0.041	*0.05

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد أن قيمة T (-0.150) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.041) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإن هذا يشير إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة. (و هي لصالح الإناث و ذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم و البالغ (3,2)،

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول (30): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تأهيل الموارد البشرية لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.735	3	0.912	3.423	*0.019
داخل المجموعات	37.025	139	0.266		
المجموع	39.760	142			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير السن ، و هي لصالح الباحثين الذين يتراوح سنهم بين (40 سنة و أقل من 50 سنة) و ذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم و البالغ (3,5)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.423) ومستوى الدلالة (0.019)، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير السن في مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ($\alpha =$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما يلي:

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

جدول (31): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تأهيل الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.914	3	0.305	1.091	0.355
داخل المجموعات	38.846	139	0.279		
المجموع	39.760	142			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال هذه النتائج، يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.091) ومستوى الدلالة (0.355)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج فيما يلي.
جدول (32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تأهيل الموارد البشرية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.121	2	4.061	17.968	*0.000
داخل المجموعات	31.639	140	0.226		
المجموع	39.760	142			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في تأهيل الموارد البشرية، تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.968) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما

يشير إلى وجود فروقات ذات أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية لصالح المبحوثين ذوي الأعمال الإدارية الإشرافية في مستوى تأهيل الموارد البشرية وهذا بدلالة ارتفاع متوسط حسابي لإجاباتهم و البالغ 3,732 ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

5 - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لسنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج كالآتي:

جدول (33): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.450	3	0.483	1.754	0.159
داخل المجموعات	38.310	139	0.276		
المجموع	39.760	142			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال هذه النتائج ، يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.754) ومستوى الدلالة المحسوب (0.159) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا الأمر يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبناء على كل ما سبق نقبل الفرضية الصفرية.

II- اختبار الفروقات في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة.

H0: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test)

الجدول (34): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى أداء المؤسسة حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.483-	0.572	0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة T (-0.483) ومستوى الدلالة المحسوب (0.572) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المؤسسة تعزى لمتغير الجنس (أغلبية المبحوثين ذكور) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول في مستوى أداء المؤسسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

جدول (35): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء المؤسسة حسب متغير السن .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.040	3	1.013	3.501	*0.017
داخل المجموعات	40.230	139	0.289		
المجموع	43.271	142			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

يبين اختبار (F) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.501) والدلالة الإحصائية (0.017)، وبالتالي فإنه يشير إلى وجود فروقات و هي لصالح المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين (40 سنة و أقل من 50

سنة) و ذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم و البالغ (3,49) وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة كالآتي :

جدول (36): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أداء المؤسسة حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.193	3	0.064	0.208	0.891
داخل المجموعات	43.077	139	0.310		
المجموع	43.271	142			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء المؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.208) ومستوى الدلالة (0.891) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى أداء المؤسسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبناء على هذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

جدول (37): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء المؤسسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.426	2	1.213	4.157	*0.018
داخل المجموعات	40.845	140	0.292		
المجموع	43.271	142			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

يتضح من خلال اختبار (F) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء المؤسسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.157) ومستوى الدلالة (0.018)، وهذا ما يشير إلى وجود فروقات ذات أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية لصالح المبحوثين ذوي الأعمال الإدارية الإشرافية في مستوى أداء المؤسسة وهذا بدلالة ارتفاع متوسط حسابي لإجاباتهم و البالغ 3,47 وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

5 - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_05): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة تعزى لسنوات الخبرة".

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق كانت النتائج مبينة من خلال الجدول الموالي .

جدول (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء المؤسسة حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.566	3	1.522	5.465	*0.001
داخل المجموعات	38.705	139	0.278		
المجموع	43.271	142			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

يتبين أن اختبار (F) يُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.465) ومستوى الدلالة (0.001) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، و بذلك يشير إلى وجود فروقات ذات أثر لسنوات الخبرة لصالح المبحوثين ذوي الخبرة و التي تفوق 15 سنة في مستوى أداء المؤسسة وهذا بدلالة ارتفاع متوسط حسابي لإجاباتهم و البالغ 3,39، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على وجود الفروقات في إجابات المبحوثين .

المطلب الثالث : عرض النتائج و تفسيرها .

يمكن تلخيص أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة الميدانية في الجدول الآتي :

جدول رقم (39) : ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية .

المتغيرات و أبعادها	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية	B	مستوى الدلالة T	معامل التحديد
تفويض السلطة و المشاركة في القرار	مرتفع	1	0,188-	*0,001	0,014
التحفيز	متوسط	7	0,083	0,059	0,149
الاتصال	متوسط	6	0,04	0,535	0,186
التدريب	متوسط	8	0,002	0,973	0,227
الثقة	متوسط	2	0,013-	0,776	0,103
فرق العمل	متوسط	3	0,162	*0,005	0,319
تشخيص و توليد المعرفة	متوسط	10	0,43	*0,000	0,567
المشاركة في المعرفة و تحويلها	متوسط	9	0,019-	0,674	0,277
تخزين المعرفة	متوسط	5	0,123	0,008	0,202
تطبيق المعرفة	متوسط	4	0,004-	0,912	0,236
التمكين الإداري على نحو عام	متوسط	---	0,577	*0,000	0,289
إدارة المعرفة على نحو عام	متوسط	---	0,579	*0,000	0,483
تأهيل الموارد البشرية على نحو عام	متوسط	---	0,709	*0,000	0,643
محور النمو و التعلم	متوسط	4			
محور العمليات الداخلية	متوسط	3			
محور العملاء	متوسط	2			
المحور المالي	متوسط	1			
أداء المؤسسة على نحو عام	متوسط	---			

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي :

◀ أظهرت الدراسة أن مستوى تأهيل الموارد البشرية كان متوسطا حسب تصورات و آراء إطارات ومسيري المؤسسة ،وهو يرتبط بذلك بمختلف الأبعاد المتبناة في هذا المحور، و التي كانت أيضا ذات مستوى متوسط، ما عدا تفويض السلطة و المشاركة في القرار التي كانت فيها درجة القبول مرتفعة.

◀ تبين أن مستوى أداء المؤسسة حسب تصورات و آراء إطارات ومسيري المؤسسة كان متوسطا ،وحتى جميع الأبعاد المتعلقة به -محور النمو و التعلم، محور العمليات الداخلية، محورا لعملاء، المحور المالي- كانت أيضا ذات مستوى متوسط ، أما فقرات هذ المحور كانت جملها بمستوى قبول متوسط ما عدا بعض الفقرات المتعلقة بمحور العملاء و المحور المالي التي كانت بمستوى مرتفع - تتماشى مع النتائج التحليلية المتعلقة بزيادة المبيعات و الإنتاجية - .

◀ هناك مجموعة من الأبعاد المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية ذات علاقة عكسية مع أداء المؤسسة، و المثلة في : تفويض السلطة و المشاركة في القرار، المشاركة في المعرفة و تحويلها، الثقة، تطبيق المعرفة ، و جميع هذه الأبعاد هي متداخلة و متبادلة و مترابطة من حيث التأثير .

◀ الأبعاد أو المتغيرات التي أثرت في أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة، كانت بالترتيب الآتي: تفويض السلطة و المشاركة في القرار، تشخيص و توليد المعرفة ، فرق العمل ، ثم في الأخير تخزين المعرفة من حيث قوتها التفسيرية في نموذج الدراسة. أما باقي الأبعاد الأخرى (التحفيز، الاتصال ، التدريب ، الثقة ، المشاركة في المعرفة و تحويلها، تطبيق المعرفة) فهي ليست لها دلالة معنوية من وجهة نظر الباحثين.

◀ قوة العلاقة بالأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الأربعة المفسرة مجتمعة ممثلة في تفويض السلطة و المشاركة في القرار، و فرق العمل، و تشخيص و توليد المعرفة، و تخزين المعرفة ، وأثرها الكلي في أداء المؤسسة هي 80,8 %، بينما فسرت هذه الأبعاد نسبة (65,4%) من التباين في مستوى الأداء، أما النسبة المتبقية فيمكن إرجاع التباين في أداء المؤسسة من وجهة نظر الباحثين إلى عوامل أخرى لم يتم تبنيها في هذه الدراسة .

◀ يمكن أن نبين النتائج المتعلقة باختبارات الفروق في مستوى تأهيل الموارد البشرية و كذا في أداء المؤسسة من خلال الجدول الآتي .

الجدول رقم (40) : ملخص لاختبارات الفروق لمتغيرتي الدراسة .

وجود فروق ذات معنوية تعنى لـ:	عدم وجود فروق ذات معنوية تعنى لـ:	
السن	المؤهل العلمي	المتعلقة
الوظيفة الحالية	سنوات الخبرة	بتأهيل الموارد
الجنس		البشرية
السن	المؤهل العلمي	المتعلقة بأداء المؤسسة
الوظيفة الحالية	الجنس	
سنوات الخبرة	----	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى كل من تأهيل الموارد البشرية و مستوى أداء المؤسسة -محل الدراسة- معا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى كل من تأهيل الموارد البشرية و الأداء مشتركة تعزى لمتغيرتي السن و مجال الوظيفة الحالية و هي لصالح المبحوثين الذين يتراوح

سنهم بين (40 سنة و أقل من 50 سنة) وكذا لصالح المبحوثين ذوي الأعمال الإدارية الإشرافية ،

يمكن إرجاع الأسباب التي أدت إلى مستوى قبول متوسط لتأهيل الموارد البشرية من وجهة

تصورات و آراء إطارات ومسيري المؤسسة بحسب الأبعاد المتبناة فيها كل على حدى الى :

✓ عدم إحساس أفرادها بالأمن الوظيفي ، من جراء عقود العمل مفتوحة المدة، أو محددة الآجال و القابلة

للتحديد .

✓ عدم عدالة نظام الترقية و هو ما اثر على الحركية المهنية.

✓ تدني الأجور وعدم مسايرة السياسات الوظيفية المتعلقة بسلم الرواتب والمكافآت و المنح للتحويلات

الحاصلة ، و تعد الأسباب السابقة من أهم العوامل المؤثرة في العملية التحفيزية للأفراد، وهو ما دفعهم للإضراب

في 17 نوفمبر 2013 و الذي دام إلى غاية 8 جانفي 2014 ، و "كانت من أهم مطالب العمال فيه زيادة الأجر

بنسبة 30 % ، إلى جانب تسوية وضعية 180 عاملا و الذين لديهم أكثر من خمس سنوات عمل في المؤسسة و

إدراجهم بصفة دائمة¹، و جدير بالذكر أنه قد سبق هذا الإضراب ، إضراب العمال في أكتوبر 2011 بسبب معارضتهم للشراكة.

✓ الثقة المحدودة بين مواردها البشرية و تخوفهم، من خلال إتباع الإجراءات الإدارية تبعا للهيكل التنظيمي.

✓ غياب التعاون و التشارك وروح فريق العمل عموما.

✓ ضعف وقلة البرامج التدريبية سيما منذ 2008، و غياب عملية تقييم أداء أفرادها عمليا.

✓ ضعف الاتصال في المؤسسة بين الأفراد سيما بين الإداريين و العمال التنفيذيين ، و إتباع تدرج المستويات الهرمية التنظيمية ، وهو ما اثر على التمكين من حيث أثره التحفيزي .

◀ إدراك متوسط لإطارات المؤسسة لمختلف الطرق التي تتولد بها المعرفة سواء كانت من خلال عمليات: الأشركة ، الأخرجة ، التجميع ، الادخلة و الاستيعاب أو الوعي بالمعرفة والذي يمكن إرجاع أسبابه إلى :

✓ حرص المسؤولين و المديرين على مراكزهم و مناصبهم الوظيفية و تخوفهم من التأثير و على سلطتهم؛

✓ ضعف مهارات العاملين و عجزهم عن تحمل المسؤولية؛

✓ عدم الثقة في الآخرين، مما أثر على التشارك المعرفي بينهم ؛

✓ عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، نمط القيادة و الإشراف؛

✓ نظام العوائد و المكافآت: عند عدم تناسب المكافآت مع الجهود المبذول يؤدي على عدم الرضا و ماله من تأثيرات سلبية على الفرد و الجماعة و المؤسسة؛

✓ عدم الثقة بين الأفراد أو بين المسؤولين و العاملين.

✓ تهتم المؤسسة أكثر بعملية تخزين المعرفة، و نقل المعارف الظاهرة، و تداولها بالوثائق و الإجراءات الداخلية في المنظمة ، و ما توفره القاعدة التكنولوجية في نقل المعلومات و تبادلها، لهذا وجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بعملية تبادل المعرفة و خلقها كعملتين أساسيتين إلى جانب الاسترجاع في المشاركة في المعرفة.

¹ للمزيد من الاطلاع أرجع : <http://www.algerieinfos-saoudi.com/article-biskra-greve-des-900-salaries-de-l-ex-enicab-121176169.html>

http://www.leconews.com/fr/depeches/reprise-du-travail-apres-52-jours-de-greve-a-l-enicab-de-biskra-08-01-2014-167059_312.php

✓ الذاكرة التنظيمية للمؤسسة لا تقتصر فقط على تخزين المعارف الظاهرة المحددة في شكل القوانين و اللوائح التنظيمية ، إجراءات العمل ، السياسات ، بقدر ما تتعلق بالمعارف الضمنية (الفردية و الجماعية) و قيمهم ، إستراتيجية المؤسسة و تحويلها إلى سلوكيات و تصرفات

◀ بينت هذه الدراسة أن مستوى أداء المؤسسة من وجهة نظر المسيرين هو مستوى متوسط و جميع أبعاده كذلك و يمكن إرجاع سبب ذلك إلى:

✓ عدم اهتمامها بمواردها البشرية كموارد وأصول فكرية و مدى مكانة منظور النمو و التعلم ، وأثره على باقي المنظورات الأخرى للأداء حيث كانت عبارات كل من منظور النمو و التعلم و العمليات الداخلية كلها بمستوى قبول متوسط.

✓ التركيز فقط على النتائج المالية، دون مراعاة تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة و الممارسات الإدارية ، حيث جاء المنظور المالي للأداء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية ، و هو بعد إلى جانب محور العملاء الذين كانت فيه إجابات الباحثين لفقرتهما بين نسبة القبول المرتفع و المتوسط.

✓ تولي المؤسسة الاهتمام أكثر بالبنى التحتية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في مقابل ضعف الاتصالات بين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرار ، والتفاعل و تنمية العلاقات فيما بينهم.

◀ كانت العلاقة عكسية بين تفويض السلطة والمشاركة في القرار، ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة ، إلى جانب التأثيرات الأخرى المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي كانت غير مفسرة ، الثقة ، وكذا المشاركة في المعرفة وتحويلها - التشارك المعرفي - ، وتطبيق المعرفة، والتي تتماشى إلى حد بعيد وعلاقتها بتفسير العلاقة العكسية بين تفويض السلطة والمشاركة في القرار الذي يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، وهذا حسب وجهة نظر وتصورات مبحثي عينة الدراسة والتي يمكن إرجاع أسبابها إلى :

✓ تخوف المسؤولين من نتائج التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار والتي من خلالها قد تؤثر على مناصبهم في المؤسسة ؛

✓ عدم الثقة في الآخرين بسبب إما الشك في كفاءاتهم ومهاراتهم ومعرفتهم ، أو من خلال سلوكياتهم في المؤسسة؛

✓ الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه المسير من سلطة ومسؤولية في المؤسسة، ومدى تأثير ذلك على حركيتهم في المؤسسة وفقدانهم لمراكزهم الوظيفية ؛

✓ تصور الأفراد والنظر إليهم على أنهم غير قادرين على تحمل المسؤولية، وما يترتب عنها من نتائج ؛

- ✓ يمكن إرجاعها إلى عدم تقبل الأفراد لصلاحيات أوسع أو قبول مسؤوليات جديدة وهي من العوائق ؛
- ✓ يمكن تفسير ذلك أيضا أن التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار، عملية مكلفة وتتطلب الوقت خاصة في الأوقات التي تتطلب فيها السرعة في اتخاذ القرار - الوقت و الجهودات -؛
- ✓ كما يمكن أن تتعلق ببعض الجوانب التنظيمية الأخرى ومناخ العمل عموما كضعف الاتصالات في المؤسسة وانسيابها في اتجاه واحد، ولا تأخذ بعين الاعتبار الاتصالات المرنة بين الوحدات التنظيمية.
- ✓ إتباع التعليمات وإجراءات العمل بدقة ، وعدم التفكير في تبني ثقافة المشاركة (في المعلومات ، تشارك معرفي ، الاتصال ، القيادة ، الإشراف) والخوف من حدوث الصراعات ،وهي من بين المعوقات التنظيمية وترتبط بحد كبير بثقافة المنظمة وقيم الأفراد .

◀ إلى جانب هذه التفسيرات المرتبطة أكثر بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ، هناك أيضا ما يمكن ربطه بباقي أبعاد الدراسة التي كانت فيها علاقة الارتباط أيضا سالبة وهي : الثقة ، المشاركة في المعرفة وتحويلها ، وتطبيق المعرفة ،فعدم الثقة بين الأفراد عموما ، أو بين المرؤوسين والمسيرين (الرؤساء) يؤثر سلبا على الأداء الفردي من جهة وأداء المؤسسة من جهة أخرى ، سيما في ظل التوجه الجديد للمنظمات الممكنة والمتعلمة التي تتبنى التعلم المستمر ، فعدم الثقة يؤثر على التفويض والمشاركة في القرار ، على الاتصال ، على القيادة ، التشارك المعرفي ، توليد معارف جديدة (الأشركة ، الأدخلة ، الأخرجة ، الدمج) ومدى تطبيقها وهي ترتبط بحد كبير بذاتية الأفراد ، وقيم الجماعة ، وثقافة المنظمة على مستوى كلي ، ومدى تأثيرها أكثر على سلوكيات الأفراد في المؤسسة وكذا قيادتهم .

◀ يمكن أن نرجع تفسير العلاقة السلبية بين الأبعاد الثلاثة غير المفسرة وأداء المؤسسة، حسب مقارنة إدارة المعرفة إلى:

- ✓ الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكونه من معارف، والتأثير على مناصبهم الوظيفية (هذا ما لمسناه حتى في إحدى زيارتنا الميدانية عندما طلب موظف جديد التحقق بالمؤسسة من مسؤوله إيضاح مجموعة من النقاط المتعلقة بإجراء معين ، قام هذا المسؤول- مالك المعرفة- بأداء ذلك العمل بدون أن يشرح للموظف الجديد - طالب المعرفة - الطريقة التي يمكن من خلالها استخدام المعلومات) ، وكما أشرنا سابقا فمختلف الإبعاد غير المفسرة ذات العلاقة العكسية- تأثير سلبي - تتأثر كثيرا بذاتية الأفراد ويمكن اعتبارها أيضا من العوائق الفردية المتمثلة في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية وتقبل أفكار ومواقف معينة .

- ✓ ارتباطها أيضا - من وجهة نظر ذاتية الأفراد - بالمعارف الضمنية للأفراد، وعدم الرغبة بتحويلها، ونشرها، أو التصريح بها ،واعتبارها كمرکز قوة بالنسبة للأفراد ، فإذا ما تم تحويلها ونشرها يمكن أن يؤثر ذلك

سلبا على معارف الأفراد مالكي المعرفة وتصبح أكثر تصريحية - واضحة - وسهلة الاستخدام والتطبيق ، كذلك يمكن تفسيرها بعدم قدرة الأفراد على إيصال معارفهم الضمنية وإخراجها للآخرين، لأنها معرفة ذاتية للغاية- كما أشرنا في الدراسة النظرية- .

✓ إلى جانب العوائق الذاتية المرتبطة أكثر بالأفراد، يمكن أيضا إرجاع ذلك إلى أسباب تنظيمية ، كعدم اهتمام المؤسسة بتشجيع الاتصالات ، و تدريبهم ، تحفيزهم - توجه المؤسسة إلى تخفيض التكاليف غير المباشرة و المرتبطة أكثر بعدد الأفراد- ، وتبني التمكين الإداري كفلسفة جوهرية لما لها من نتائج على أداء الأفراد من جهة ، وأداء المؤسسة من جهة أخرى ، وكذا عدم تشجيع التشارك في المعرفة وتحويلها بعقد جلسات الحوار ، والاجتماعات ، التوجه أكثر بفرق العمل وجماعات الممارسة .

✓ ارتباط مدى التشارك المعرفي وتحويل المعارف بين الأفراد في إطار الجماعة بمسألة وعيهم بمعارفهم ، فكلما كان الأفراد أكثر إدراكا ووعيا لمعارفهم ، كلما أثر على المشاركة في المعرفة ونقلها ، ومدى تبادلها لتصبح ذات قبول جماعي بين الأفراد وقادرين على فهمها ، لهذا كان التدريب من العوامل أو الأبعاد غير المفسرة في نموذج الدراسة من وجهة نظر الباحثين - انخفاض كبير في البرامج منذ 2008- ، وماله من دور كبير في تحويل المعرفة والتشارك فيها سيما المعرفة الضمنية من خلال تعلم ضمني وجعل الأفراد على وعي بالمعارف التي يمتلكها الآخرون ، كذلك من حيث الاتصال بين الأفراد ومدى استخدام المعلومات بينهم ، سواء بطريقة صريحة أو ضمنية ، لذلك كان أيضا الاتصال - مع الآخذ بعين الاعتبار التفسيرات السابقة - من الأبعاد غير المفسرة سيما عندما يتم ربط ذلك بتفويض السلطة والمشاركة في القرار ، التشارك في المعرفة ، تخزينها وتوليدها ومدى تطبيقها ، ومدى الثقة بين الأفراد ، وتمكينهم بصفة عامة بالحصول على المعلومات المناسبة ، واستخدامها في الوقت المناسب ، حتى وبدون الرجوع إلى المسؤول المباشر ، ومالها من تأثيرات على تحسين أداء المؤسسة . لذلك حذر العديد من الباحثين إتباع الأساليب التقليدية في القيادة والرقابة لأنها تحد من التشارك في المعرفة وتحويلها، ومن توليد معارف جديدة (إتباع إجراءات العمل بدقة ، التركيز على الرقابة المباشرة والإشرافية من المسؤول ، نظرة سلبية عن الأفراد في العمل وتركيز الرقابة عليه أكثر، عدم مشاركة الأفراد في القرار فهم حسب رأيهم ينفذون فقط ، ...) وفي مقابل ذلك، وجب العمل على أن تكون الاتصالات أكثر مرونة بين الأفراد، ومنحهم الوقت والجال الكافيين لتبادل المعلومات والمعارف ، وخلق مناخ مشجع لذلك - سيما من الناحية التسييرية، فمن وجهة نظر عينة الباحثين فإن مستوى التحفيز- الواقعي - لا يتماشى مع انتظارات الأفراد و لا يدفعهم إلى تحسين أداء المؤسسة ، وقد كانت الأهمية النسبية له في المرتبة الخامسة ما قبل الأخيرة بمستوى قبول متوسط ، وهذا ما يعطينا نظرة عن آثار التمكين الإداري والتي أشرنا إليه سابقا من حيث كون التمكين الإداري - الذي كان عموما

مستوى قبول متوسط أيضا - له أثر تحفيزي نفسي بالدرجة الأولى، ومدى قدرته على تعبئة وإثارة مجهودات الأفراد وتعنيهم ، لهذا وجب إعادة النظر في هذا البعد سواء من ناحية المحفزات المادية أو المعنوية ،وما تشكله مشاعر وأحاسيس الأفراد في العمل، وتأثيرها على الأداء الفردي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وكذا زيادة الإنتاجية .

ويعد إضراب 17 نوفمبر 2013 من بين المؤشرات الهامة التي تعكس مستوى التحفيز في المؤسسة- التوقف عن العمل لمدة 52 يوم - نظرا للمناخ التنظيمي، والسياسات الوظيفية المتعلقة بالموارد البشرية كالعاملة المؤقتة ، العمل بالعقود المحددة ، أو المفتوحة ، عدم الاستفادة من الأرباح ، تدني الأجور و عدم مسايرتها مع التحولات الاقتصادية- المستوى المعيشي- .

✓ إذا ما تم ربط العلاقة بين التحاليل المتعلقة ببعض جوانب الأداء،كتطور إنتاجية العمال و المبيعات ، عدد الأفراد، نجد أن هناك تحسن في إنتاجية العامل ،وكذا في استغلال الطاقة الإنتاجية، وقيم مقاربة من حيث عدد العمال ،ومصاريف المستخدمين والقيمة المضافة المحققة ، فإحساس الفرد بزيادة الإنتاجية، و زيادة المبيعات وبدون زيادة مقابلة في الأجر - زيادة نسبة المنح سيما منحة المردود الجماعي -أو الاستفادة من توزيعات الأرباح -يؤثر سلبا على معنوياته ، وعلى الرضا الوظيفي في المؤسسة ، لذلك قامت المؤسسة بتلبية بعض مطالب العمال سيما المتعلقة بالزيادة في الأجر، وأصحاب عقود العمل الذين لديهم فترة كبيرة في المؤسسة ،مما يؤثر نوعا ما على شعورهم بالأمن الوظيفي ، لذلك بينت هذه الدراسة أن الإخلال بأحد مقومات و سبل تأهيل الموارد البشرية من خلال ممارسات التمكين الإداري و إدارة المعرفة- المتبناة في هذه الدراسة -،يجد من تحقيق نتائجه المرجوة المتعلقة بزيادة دافعية الأفراد نحو العمل، و زيادة انتاجتهم، و تحقيق الرضا الوظيفي، و الولاء التنظيمي، فتعنية الأفراد بمسؤولياته أكثر ، وتحرير طاقاتهم للإبداع سيما منها الكامنة ، وتوفير المحفزات المناسبة إلى جانب ، التدريب و الاتصالات الفعالة، التشارك المعرفي و تحويل المعارف و توليد معارف جديدة ، والعمل على تخزينها سيما منها المعرفة الضمنية، و استخراجها و رسملتها، و تكوين قاعدة المعرفة ، و العمل على تطبيق المعرفة ،جمعها عوامل تساهم في تطوير أداء المؤسسة و تحسينه .

خلاصة الفصل الرابع

- من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة و من أجل تبيان مدى أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من مدخلي التمكين الإداري و إدارة المعرفة توصلنا إلى أن :
- ◀ جاء مستوى إدراك التمكين الإداري من وجهة نظر إطارات ومسيري المؤسسة متوسطا.
 - ◀ كان مستوى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لإدارة المعرفة أيضا متوسطا.
 - ◀ مستوى أداء المؤسسة من حيث تصورات مبحوثي الدراسة كان متوسطا بالنسبة لمنظورات الأداء الأربعة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن، والمثلة في محور النمو والتعلم، العمليات الداخلية، العملاء، والمحور المالي، ماعدا بعض الفقرات المتعلقة بالمحاور الخارجية للبطاقة أي بمحور العملاء والمحور المالي أين كانت فيها بدرجة قبول مرتفعة .
 - ◀ هناك أثر ذي دلالة إحصائية بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وهذا بالنسبة للأبعاد الأربعة من بين الأبعاد المتبناة في نموذج الدراسة و المثلة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، تشخيص وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وقد فسرت هذه الأبعاد 65.4 % من التباين في مستوى أداء المؤسسة.
 - ◀ كانت العلاقة عكسية بين الأبعاد الآتية: تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعرفة وتحويلها، الثقة، تطبيق المعرفة وبين أداء المؤسسة، وهذا ما يعكس الممارسات المتعلقة بها و نظرة الافراد إليها بنظرة سلبية.

خاتمة

يعد تأهيل الموارد البشرية محددة أساسية وضرورة ملحة للتطوير التنظيمي في المؤسسة ، وما يشكله التطوير الاجتماعي والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية في ظل التوجه الحديث لبناء إستراتيجية المؤسسة ، على اعتبار أن الموارد البشرية عوامل تنافسية ومصدر للميزة التنافسية عندما يتم الاستثمار فيها بفعالية ، هذه النظرة الحديثة للأفراد تزامنت مع التطورات الحاصلة في الفكر التسييري سيما منذ الثمانينات من القرن الماضي ، فالتسيير بمنظوره الحديث يبنى على أساس موارد بشرية تنافسية ذات مهارات ومعارف متميزة تساهم في خلق القيمة للمؤسسة وتحسين أدائها .

لقد قدمت الدراسة الحالية أبعادا وممارسات تسييرية متكاملة، ارتبطت بسياسات الموارد البشرية بمنظورها الحديث ، والتي ينظر إليها على أنها موارد تتجلى عوائدها بقيمة أكبر و تساهم في تطوير رأس مال بشري إلى جانب العديد من الممارسات التنظيمية المكونة لرأسمالها الفكري .

فتأهيل الموارد البشرية ، لا يقتصر فقط على تدريبها وتكوينها ضمن إستراتيجية التطوير الاجتماعي المتبناة ، بقدر ما يتعلق أيضا بمجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بها كمشراكة الأفراد في اتخاذ القرار ، تفويض الصلاحيات وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية أكثر ، تشجيع وغرس الثقة بين الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة ، خلق مناخ اجتماعي محفز يتماشى مع انتظارات الأفراد ، التأكيد على أهمية الاتصالات الفعالة ، التوجه بفرق العمل الموجهة ذاتيا ، تدعيم الرقابة الذاتية للأفراد في مقابل الرقابة الإشرافية للمسؤولين وما يتطلبه ذلك من إعادة النظر في طبيعة الهياكل التي تتبناها المؤسسة نحو هياكل تكون أكثر مسطحة وأكثر مرونة ، وكذا في الأنماط القيادية التي تدعم هذه التوجهات وتدعم أكثر المشاركة ، حيث أصبح دورا المسيرين هو دور مسهل أكثر منه إشرافي ورقابي ، إلى جانب التأكيد على مسألة جوهرية تتعلق أساسا بمهارات ومعارف الأفراد في ظل اقتصاد المعرفة ، أين أصبح التحدي الأكبر هو تحد معرفي، وما يتطلب ذلك من تأكيد على مكانة المعرفة وضرورة إدارتها بهدف تحسين الأداء البشري من جهة ، وأداء المؤسسة عموما ، فتعددت المداخل المتعلقة بتحسين الأداء المؤسسي ، سيما المرتبطة بالممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية بمنظورها الحديث ، فمن هذه الممارسات ما تعلق بمفهوم إداري حديث وهو التمكين الإداري، وما شكله من تحولات جذرية في العديد من المفاهيم التسييرية على اعتبار أن التمكين له أبعاد وآثار نفسية ، ومعرفية ، مهارية ، سلوكية ، ويتطلب أساسا التعليم والالتزام ، ليتم تدعيمه في نموذج التأهيل المتبنى بإدارة المعرفة والتي لها علاقة كبيرة ووطيدة بالتمكين، والتي يبرز أثرهما أكثر في الإبداع عموما وإبداع معارف جديدة على وجه الخصوص (أفكار وممارسات جديدة)، فالتفاعل بين مختلف الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية هو الذي يحدد مستوى تأهيلها ، ومدى إمكانية تحسين أداء المؤسسة على اعتبار أن التأهيل يرمي أساسا إلى تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها ، وهو ما سعت هذه الدراسة إلى

تبيانه ، فمن خلال دراستنا لهذا الموضوع ، يمكن أن نبرز مجموعة من النتائج والتي يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية ، وأخرى تطبيقية كما يلي .

◀ النتائج النظرية :

- إن تأهيل الموارد البشرية يرتبط بالتطوير الاجتماعي في ظل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، وكذا التطوير التنظيمي لها بهدف الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية.
- الغاية من تأهيل الموارد البشرية يتعلق أساسا بأهداف التأهيل في المجال الاقتصادي، والمتمثل في تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها.
- لا يمكن أن يقتصر أو ننظر إلى تأهيل الموارد البشرية من زاوية ضيقة، وحصرها في برامج التدريب فقط، بقدر ما يتعلق الأمر بالإلمام بمختلف السياسات والممارسات المتعلقة بتنمية و تطوير الموارد البشرية.
- على اعتبار أن الموارد البشرية هي عوامل تنافسية ومصدر للميزة التنافسية، فإن تأهيلها من منظور متكامل والاستثمار فيها هو الذي يحدد قيمة رأس المال البشري للمؤسسة، وكذا رأسمها الفكري عموما .
- إن الأداء من منظور استراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية .
- ظهور واستحداث أدوات جديدة لقياس وتقييم أداء المؤسسة، بإدراج مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية كنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ونموذج الملاحاة (Le Navigateur Skandia) هو تأكيد على قيمة الأصول الفكرية ومدى مكانتها والتي تحقق التفوق في الأداء بين المؤسسات.
- ازدادت أهمية بطاقة الأداء المتوازن أكثر باستخدامها كأداة للتفكير الإستراتيجي، وإدراج مؤشرات الأداء المستقبلي التي تحكم توجه المؤسسة، إلى جانب كونها كأداة للقياس والتقييم و الاتصال.
- تكمن مساهمة الباحثين: D.Norton et S.Kaplan بإدراج المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية، بالنسبة للمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمثلة في المحور المالي ، محور العملاء ، والعمليات الداخلية إلى جانب محور النمو والتعلم ، إلا أننا نلمس صعوبة في تحديد العديد من القياسات المتعلقة بها- في ترجمتها في شكل قياسات ومؤشرات ترتبط بالجوانب غير المالية -.
- تحليل السببية الذي اعتمد عليه الباحثين Norton et Kaplan بالنسبة لمنظورات البطاقة المتوازن (سبب- نتيجة) يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ، وليس بالضرورة أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ، خاصة عندما نأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط.

- ازدادت أهمية بطاقة الأداء (BSC) أساسا من فكرة التوازن ، حيث نظر الباحثين إلى الأداء بنظرة شمولية متوازنة تجمع بين المنظورات الأربعة ، المؤشرات المالية وغير المالية ، التوازن بين مؤشرات الأداء المستقبلي بإتباع الإستراتيجية الفائزة ومؤشرات الأداء الحالي كترجمة لها في شكل مجموعة من السياسات والعمليات والأنشطة .
- يعد محور النمو والتعلم – هناك من يسميه بالتعلم التنظيمي – كمحور جوهري و قاعدي ، أساس بالنسبة لبقية المنظورات الأخرى (العمليات الداخلية ، العملاء ، المالي) خاصة في ظل التفاعل الإيجابي بين مهارات الأفراد والمناخ الاجتماعي ، وتوفر المؤسسة على البنى القاعدية التكنولوجية ، فجميع هذه المحددات المتعلقة به تتكامل مع بعضها البعض ، وتحدد طبيعة الأثر الناجم عنها ، فاكتساب المؤسسة للأفراد ذوي المهارات والمعرفة العالية وتوفير البنى التكنولوجية يمكن أن ينجم عنها أثر سلبي لرضا الأفراد ، إنتاجيتهم وولائهم في ظل مناخ اجتماعي غير ملائم وغير محفز وتنظيم* لا يتماشى مع الأهداف المحددة لهذا المحور .
- التمكين الإداري كفلسفة إدارية حديثة يتماشى مع الأفراد المناسبين لجوهر وحقيقة التمكين، ويرتبط أكثر بثقافة المؤسسة .
- سياسات الموارد البشرية بمنظور حديث تتلاءم بدرجة كبيرة مع التوجه نحو التمكين الإداري و إدارة كفاءات و معارف الأفراد .
- تتجلى أهمية المعرفة في المؤسسة من خلال القدرة على إدارتها ورسمتها، وتكوين قاعدة المعرفة للمؤسسة ، فبذلك يستطيع الأفراد أن يصرحوا بما لديهم من معارف ، ويزداد وعيهم بها أكثر ، وبتشارك الأفراد للمعارف فيما بينهم، سيما معارفهم الضمنية وإخراجها لتكون أكثر جماعية ، وإذا ما لقت قبول جماعي ، تصبح أكثر معرفة تنظيمية .
- في ظل اقتصاد المعرفة ، تم التأكيد أكثر على أن الموارد البشرية هي عوامل تنافسية ومحددة لنجاح وتفوق المؤسسات ، وأن المعرفة هي سلاح جوهري ومصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة .

◀ إلى جانب هذه النتائج النظرية، هناك مجموعة من النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية والمثلة فيما يلي:

- ✓ جاء مستوى إدراك التمكين الإداري من وجهة نظر إطارات ومسيري المؤسسة متوسطا، وهذا ما يعكس أيضا درجة القبول المتوسطة لجميع الأبعاد المتعلقة به، من تفويض للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ، التحفيز ، التدريب ، الاتصال ، الثقة ، وفرق العمل .هذا الإدراك المتوسط للتمكين الإداري يرتبط بمد كبير بتنظيم المؤسسة و قيادتها ، وهيكلتها وكذا ثقافتها .

* كالتنظيمات الهرمية التي لا تشجع إطلاق طاقات الأفراد ، و روح المبادرة ، بما يتماشى مع التحولات الحديثة في التوجه نحو التنظيمات المسطحة و المفتوحة (Plates)

- ✓ كان مستوى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لإدارة المعرفة أيضا متوسطا، وهو ما يعكس الممارسات التنظيمية للمؤسسة المتعلقة بمهارات الأفراد ومعارفهم.
- ✓ هناك أثر ذي دلالة إحصائية بالنسبة لهذه الأبعاد الأربعة من بين الأبعاد المتبناة في نموذج تأهيل الموارد البشرية والمثثلة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، تشخيص وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وقد فسرت هذه الأبعاد 65.4% من التباين في مستوى أداء المؤسسة.
- ✓ العلاقة بين الأبعاد الآتية : تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ، المشاركة في المعرفة وتحويلها ، الثقة ، تطبيق المعرفة وبين أداء المؤسسة كانت علاقة عكسية ، وهذا ما بين الممارسات المتعلقة بها، ونظرة المسيرين إليها في ظل التنظيم الذي تتبناه وثقافتها ، وأساليب الإشراف والرقابة، وأنماط القيادة في المؤسسة .
- ✓ مستوى أداء المؤسسة من حيث تصورات مبحوثي الدراسة كان متوسطا بالنسبة لمنظورات الأداء الأربعة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن، والمثثلة في محور النمو والتعلم ، العمليات الداخلية ، العملاء ، والمحور المالي ، وكذا الأداء إجمالا جاء بمستوى قبول متوسط عموما ، ماعدا بعض الفقرات المتعلقة بالمحاور الخارجية للبطاقة أي بمحور العملاء والمحور المالي أين كانت فيها بدرجة قبول مرتفعة .
- ✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية، ترجع إلى الجنس و السن والوظيفة الحالية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول تأهيل الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، أما بالنسبة للإجابات المتعلقة بأداء المؤسسة فلا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي والجنس.
- من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث، و بهدف محاولة حصر بعض الممارسات التي تعنى بسياسات الموارد البشرية وسبل تأهيلها، من أجل تحسين أداء المؤسسة. يمكن أن نقدم جملة من التوصيات على ضوء هذه الدراسة والمثثلة فيما يلي :
- ☞ يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد ، لا النظر إليها كتكلفة ، والاستثمار فيها وتأهيلها، تماشيا مع المستجدات الجديدة لمحيط الأعمال .
 - ☞ العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمعارف العالية وتطويرها وكذا المحافظة عليها.
 - ☞ تعنية الأفراد في المؤسسة والتوجه نحو شخصنة مكافآتهم .
 - ☞ الاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عمليا ، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، ومن ثمة ضمان التدريب المناسب ، وتقييم البرامج التدريبية.

- ☞ الاهتمام بالتحفيز في المؤسسة ، سواء كانت المحفزات المادية أو المحفزات المعنوية والتي تعكس مدى رضا الأفراد وولائهم، وهذا من خلال خلق وتوفير مناخ تنظيمي مشجع ومحفز .
- ☞ تشجيع العمل الجماعي والعمل على بناء فرق عمل متناسقة (خاصة في ظل سيورة نشاط ونظام العمل في المؤسسة) .
- ☞ العمل على غرس الثقة بين الإدارة والعمال، وعلى عدم المسارعة في العقاب في حالة ارتكاب الأخطاء - في حدود معينة- .
- ☞ ضرورة تفعيل الاتصالات في المؤسسة وانسياب المعلومات، وإشراك الأفراد في تحديد الأهداف و في اتخاذ القرار.
- ☞ إعادة النظر في تنظيم المؤسسة وهيكلتها تماشيا مع السياسات الجديدة للموارد البشرية والتحديات المفروضة عليها ، لكي تكون أكثر مرونة ، (التوجه نحو اللامركزية ، الرقابة الذاتية ، التنظيمات المسطحة ، المسير المسهل ، فرق العمل ، ...) .
- ☞ تبني معايير عادلة وشفافة في ترقية الأفراد تركز على أساس مهارات وكفاءات الأفراد ومعرفتهم ، وتجنب ترقية الأفراد أقل كفاءة والذين يشرفون على أفراد ذوي مهارات أحسن منهم ، وما يمكن أن تحدثه من صراعات داخل المؤسسة والتأثير على أدائهم .
- ☞ العمل على نشر وتدعيم تبني ثقافة التمكين الإداري داخل المؤسسة .
- ☞ الاهتمام بالمعرفة داخل المؤسسة باعتبارها مصدر حقيقي للميزة التنافسية، والعمل على إعداد قاعدة المعرفة للرجوع إليها .
- ☞ العمل على جعل الأفراد أكثر وعيا بمعارفهم ، ورسملتها ، وبما يمكن القدرة على التصريح بها، وتدعيم التشارك المعرفي أكثر من خلال عمليات التدريب ، جلسات الحوار والعصف الذهني ، والعمل التعاوني .
- ☞ ضرورة الاهتمام بعملاء المؤسسة من خلال إدارة علاقات الزبون ، والبحث عن الحاجات الكامنة وعن معرفة تصوراتهم و انتظاراتهم .
- ☞ تشجيع روح المبادرة والتفكير الإبداعي في المؤسسة، بما يتماشى مع قدرات ومهارات ومعارف الأفراد .
- ☞ التوجه بالأفراد من منظور التسويق الداخلي لجعلهم أكثر رضا وولاء للمؤسسة ، من خلال توفير مناخ اجتماعي محفز .

✍️ الأخذ بعين الاعتبار جميع الأبعاد السابقة، يتعلق بحد كبير إلى أن يكون المناخ التنظيمي والاجتماعي ملائماً للأفراد ومحفزاً لتحسين أدائهم ومن ثمة أداء المؤسسة .

◀ آفاق البحث والدراسات المستقبلية:

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الأبعاد المرتبطة بها، يمكن من خلال هذه البحث استشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث ونذكر منها :

- ✓ أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء .
- ✓ مساهمة المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية .
- ✓ سياسات الموارد البشرية وعلاقتها بتنظيم المؤسسة .
- ✓ أثر رأس المال الفكري في تحسين تنافسية المؤسسة .

- أولا . المراجع باللغة العربية :

1 - الكتب :

- 01- أبو نصر مدحت . ادارة العملية التدريبية . النظرية و التطبيق . دار الفجر للنشر و التوزيع . القاهرة . مصر . 2008
- 02- أحمد سليمان محمد و عبد الفتاح وهب سوسن : الرضا و الولاء الوظيفي _ قيم و أخلاقيات منظمات الاعمال . دار زمزم للنشر و التوزيع . عمان . الاردن . 2001.
- 03- أحمد عرفه ، سمية شلبي . إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة. بدون دار النشر.
- 04- إحسان دهش جلاب، والحسيني كمال كاظم طاهر. إدارة التمكين والاندماج. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. 2012
- 05- السعيد فرحات جمعة . الأداء المالي لمنظمات الأعمال -التحديات الراهنة- دار المريخ للنشر - الرياض - السعودية - 2000
- 06- المرغجي عادل حرحوش والسالم سعيد مؤيد . الموارد البشرية . مدخل إستراتيجي . الأردن . الكتاب العالمي 2006
- 07- إيهاب عاشور . بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الإستراتيجي في بيئة التشغيل الإلكترونية . ط1 . 2010 .
- 08- بوحنية قوي . تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات . مركز الكتاب الأكاديمي 2008
- 09- جلال محمد عبد الحميد موسى . منهج البحث العلمي عند العرب في مجال العلوم الطبيعية والكونية . دار الكتاب اللبناني . بيروت 1982
- 10- جمال الدين محمد مرسي . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون . الدار الجامعية . مصر 2003 .
- 11- جمال الدين محمد مرسي . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين . الدار الجامعية . مصر . 2003
- 12- جوزيف كيлада تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة - تعريب : سرور علي إبراهيم . دار المريخ للنشر والتوزيع - الرياض - السعودية 2004
- 13- حمداوي وسيلة . إدارة الموارد البشرية . مديرية النشر لجامعة قلمة 2004

- 14- راوية حسن. مدخل استراتيجي لتخطيط و تسمية الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية. 2005
- 15- زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري للنشر و التوزيع . عمان . الأردن . 2008.
- 16- زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
- 17- سعاد نائف برنوطي. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر. عمان. 2007.
- 18- سلطان كرماللي. ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي . إدارة المعرفة . مدخل تطبيقي. الأهلية للنشر والتوزيع . عمان الأردن . 2005
- 19- سلطان كرماللي. ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي . إدارة المعرفة . مدخل نظري الأهلية للنشر والتوزيع . عمان الأردن . 2005
- 20- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر. الأردن. 2007.
- 21- سيد محمد جاد الرب . إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية . مطبعة العشري . مصر . 2006.
- 22- صلاح الدين الكبيسي . إدارة المعرفة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة . جمهورية مصر العربية . 2005
- 23- عبد الباري ابراهيم درة و زهير نعيم الصباغ . إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون . دار وائل للنشر . عمان . الاردن . 2008
- 24- عبد الباري إبراهيم درة . تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - مصر 2003
- 25- عبد الستار العلي ، عامر إبراهيم قنديلجي ، غسان العمري . المدخل إلى إدارة المعرفة . دار المسيرة . عمان - الأردن 2006
- 26- عبد السلام أبو قحف . أساسيات إدارة الأعمال الدولية. ط:2. منشورات الحلبي الحقوقية. مصر 2003.
- 27- عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادات . التدريب الإداري الموجه بالأداء . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية . بحوث و دراسات . القاهرة . مصر . 2001
- 28- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة، العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2001

- 29- عمر صقر . العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة .الدار الجامعية . مصر . 2001.
- 30- عمر وصفي عقيلي . إدارة الموارد البشرية المعاصرة . بعد إستراتيجي . دار وائل للنشر . عمان . الأردن 2005.
- 31- عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي. ط1. دار وائل للنشر. الأردن . 2005 .
- 32- عمرو وصفي عقيلي : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر. عمان الأردن. 2000.
- 33- فهد يوسف النضالة . التدريب أثناء الخدمة و دوره في التنمية البشرية . مؤسسة الكويت للتقدم العلمي . سلسلة الكتب المتخصصة . الكويت . 2003
- 34- محمد عدنان وديع . المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة . الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة . المجلد الأول . الدار العربية للعلوم . بيروت 200 .
- 35- محمد موسى الشريف . التدريب و أهميته في العمل الإسلامي . دار الفرقان للترجمة و التوزيع . بدون بلد النشر.
- 36- مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية الإسكندرية 2007.
- 37- محمد عبد الغني سعودي و محسن احمد الخضيرى . الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه . مكتبة الانجلو المصرية.القاهرة . مصر . 1992
- 38- محمد صبحي ابو صالح و عدنان محمد عوض.ط2. مقدمة في الإحصاء مبادئ و تحليل باستخدام SPSS. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .عمان .الاردن. 2005
- 39- ممدوح عبد العزيز رفاعي . الإدارة الإستراتيجية للمعرفة . بدون دار للنشر . جامعة عين الشمس . مصر 2008 .
- 40- نعيم إبراهيم الظاهر . إدارة المعرفة . عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع . عمان الأردن . 2009
- 41- نوري منير . تسيير الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر 2010
- 42- يحيى سليم مطر، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر. 2009 .
- 43- يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي. إدارة الموارد البشرية.مدخل إستراتيجي متكامل الطبعة الأولى-الوراق للنشر و التوزيع. عمان 2006
- 44- يوسف قريشي و الياس بن ساسي : التسيير المالي .ط1.دار وائل للنشر . عمان الأردن 2006 .

2- الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 01- أشرف عبد الرحمن محمد. دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة القاهرة. 2006
- 02- أقطي جوهرة. أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة . دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية . رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير . جامعة بسكرة . 2013-2014 .
- 03- العبيدين بثينة زياد حمد. بعنوان : العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية - دراسة مقارنة - رسالة ماجستير . جامعة مؤتة . الأردن . 2004 .
- 04- باسردة توفيق . تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء . أطروحة دكتوراه . جامعة دمشق . سوريا . 2006 .
- 05- باكيناز عزت بركة . المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة - مصر - رسالة دكتوراه في الإدارة العامة - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2006
- 06- بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع . بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية . رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية . قسم العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية الأمنية 2010
- 07- بندر بن ظافر القرني . واقع إدارة المعرفة و دورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض . جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية . قسم العلوم الإدارية . أطروحة دكتوراه . 1434 هـ - 2013 م
- 08- بوهيدل سليم . آثار برنامج التمويل الأوروبية على إعادة تأهيل القطاع الصناعي الجزائري . مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية . جامعة بسكرة . السنة الجامعية 2004 / 2005 .
- 09- جمال حسن محمد أبو شرح . مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة . رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل . الجامعة الإسلامية غزة . 2012 .
- 10- جودي حنان . أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر . مذكرة ماجستير في علوم التسيير . السنة الجامعية 2008 / 2009 .
- 11- داسي وهيبه . أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة . دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - رسالة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة بسكرة . 2013-2014 .
- 12- رشدي محمد سلطاني . المعارف الجماعية كمورد استراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة . دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر . رسالة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة بسكرة . 2013-2014

- 13- رياض عيشوش. مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية - المسيلة - رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2010-2011
- 14- سالم بن بركة العابدي . فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين بالأجهزة الأمنية . أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .الرياض .السعودية .1429-2008.
- 15- ساسي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم. عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إدارة منطقة القصيم . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية .جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .المملكة العربية السعودية.
- 16- سملاي يحضيه . أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) أطروحة دكتوراه دولة . تخصص تسيير . جامعة الجزائر . 2003-2004
- 17- سوزان صالح دروزة . العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي . دراسة تطبيقية في وزارة التعلم العالي الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط . عمان الأردن
- 18- صالح بلاسكة . قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة بعض المؤسسات .رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف.
- 19- صباح ترغيني . دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين .دراسة حالة : المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة . مذكرة ماجستير في علوم التسيير . تخصص اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف . جامعة بسكرة . 2010 -2011.
- 20- صليحة بلقيدوم . أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية . رسالة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة قسنطينة 2 . السنة الجامعية 2012/2013
- 21- عبد الله بن عطية الزهراني .أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية .دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال .جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال . 2007 .
- 22- علي عبد الله :أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية أطروحة دكتوراه . جامعة الجزائر - 1999

- 23- فاطمة علي محمد الرابعة : دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة. جامعة القاهرة 2006
- 24- مصطفى رجب علي شعبان . رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين . 2011.
- 25- مؤيد يوسف نعمة الساعدي. التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة بغداد . 2006 م .
- 26- ناصر ساجد الناصر الشمري بعنوان : أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية دراسة تطبيقية في دولة الكويت . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . جامعة الشرق الأوسط . عمان. الأردن. 2013
- 27- هيثم حجازي .قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية .أطروحة دكتوراه .جامعة عمان العربية للدراسات العليا .عمان. الأردن . 2005

3- المجالات و الدوريات

- 01- أحمد علي صالح و محمد ديب المبيضين: مستوى ممارسة التمكين في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 09 ، 2011 . جامعة بسكرة .
- 02- أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد السلطان : العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء المدراء .المجلة العربية للإدارة مج 26 . العدد1 . يونيو 2006 . المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة - مصر .
- 03- المهدي مفتاح السريتي . مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي . مجلة الجامعة - جامعة مصراتة - عدد 15 - المجلد 3 . 2013
- 04- الموارد البشرية كقوة تنافسية : تفجير الطاقات الكامنة للعاملين من تأليف Jeffrey PFEFFER خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال . الشركة العربية للإعلام العلمي القاهرة . مصر. العدد 12 . 1994 .
- 05- أميرة خضير كاظم العنزي . دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية . دراسة استطلاعية تحليلية . مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية . المجلد: 16 . العدد : 1 . 2014

- 06- أميرة حضير كاظم العنزي . دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية . دراسة استطلاعية تحليلية .
مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية . المجلد: 16 . العدد: 1 . 2014
- 07- أيمن عودة المعاني و عبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة : التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في
الجامعة الأردنية . دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 05 . العدد 02
2009. الجامعة الأردنية. الأردن.
- 08- أيمن عودة المعاني. تفسير اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء
الوظيفي . دراسة ميدانية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد :5. العدد :3 . عمان. الأردن .
2009
- 09- جمال الدباغ و محمود العبيدي . أثر الأنماط المعرفية على الإبداع لمديري المنظمات الخدمية في الأردن
. دراسة اختبارية لنظرية Jun G للأناط المعرفية . مجلة جامعة الملك سعود م 19 . العلوم الإدارية
(2). الرياض 2007.
- 10- جواد محمد الشيخ خليل و عبد الله شيرير عزيزة . الرضا الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات
الديمغرافية لدى العاملين . مجلة الجامعة الإسلامية . سلسلة الدراسات الإنسانية . مجلد : 16. العدد
:1. غزة . فلسطين . 200
- 11- زهيه موساوي . الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية. مجلة الباحث . عدد1. 2002. جامعة
ورقلة.
- 12- شوقي جدي . تمكين العاملين و علاقته بالولاء التنظيمي . دراسة ميدانية على الأطباء العاملين
بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة . مجلة الباحث . العدد14. 2014
- 13- شوقي ناجي جواد و صباح محمد موسى و سامي المدان : قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ
إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية . مجلة علوم إنسانية . العدد 44 . جانفي 2010
- 14- عبد السلام مسعود هندر. أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية
على الشركة العامة للإلكترونيات مجلة جامعة سبها . مجلة العلوم الإنسانية . المجلد الحادي عشر العدد
الأول. 2012. جامعة الزيتونة
- 15- عبد السلام مسعود هندر. أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية
على الشركة العامة للإلكترونيات مجلة جامعة سبها . العلوم الإنسانية . المجلد الحادي عشر العدد
الأول. 2012. جامعة الزيتونة
- 16- عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة وسمية محمد توفيق الخليلي . مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية .
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . المجلد 5 . العدد 3 . 2009 . الجامعة الأردنية . عمان . الأردن .

- 17- عبد اللطيف عبد اللطيف . بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء . مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية . المجلد 28 . العدد 1 . 2006 .
- 18- عبد المنعم أسامة والمطارنة عبد الوهاب . رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والحقوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. عدد: 6 . 2009
- 19- عتيق عبد العزيز حكة و عبد الرحيم عبد اللطيف الشاهين:الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ، المجلد 14 ، العدد الثالث، 2007 جامعة الكويت.
- 20- علي الضالعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية، مجلة: دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية المجلد 37 ، العدد 01 ، 2010 الجامعة الأردنية . الأردن.
- 21- علي لزعر ، ناصر بوعزيز . ت أهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطية . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية . جامعة بسكرة . العدد 5 جوان 2009 .
- 22- غسان عيسى إبراهيم العمري . دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية . العدد 6 ديسمبر 2009 . جامعة بسكرة
- 23- فريد خميلي . التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية . دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة . مجلة الإستراتيجية والتنمية . جامعة مستغانم . العدد:-6 . جانفي 2014
- 24- ماجد محمد الفرا و محمود عبد الرحمن الشنطي . أثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية . مجلة الجامعة الاسلامية . المجلد :16. العدد:1. جانفي 2008.
- 25- محفوظ جوده أحمد . تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية – دراسة ميدانية . المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية . المجلد 11. العدد 2 . 2008 .
- 26- محمد الحراشنة و صلاح الدين الهيتي: أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33 ، العدد 2 ، الجامعة الأردنية . الأردن.
- 27- محمد علي الروسان و محمود محمد العجلوني . أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية . المجلد :26. العدد:2. 2010 .

- 28- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009، الجامعة الأردنية . الأردن.
- 29- ميلود تومي . متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر . مجلة العلوم الإنسانية . العدد 16 مارس 2009 . جامعة بسكرة
- 30- نجم عبود نجم . عرض نقدي لكتاب ما بعد إدارة المعرفة . دورية الإدارة العامة . المجلد:44. العدد: 3. سبتمبر 2003.
- 31- وحيد رثعان الختاتنة ومنصور إبراهيم السعيدة . مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأهداف. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية عمان الأردن المجلد : 5. العدد : 1. 2009
- 4- الملتيقيات و المؤتمرات العلمية
- 01- أ. موساوي زهية أ. خالدي خديجة . نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز. ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة . 9-10 مارس 2004
- 02- انمار أمين البروادي . الاستثمار في التعلم و دوره في تنمية رأس المال البشري . المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن. 22-25 أفريل 2013 .
- 03- بلالي أحمد و سملاي يحضيه . الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد . ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة . 9-10 مارس 2004
- 04- ثائر سعون السمان ، شلن عصمت ،ميادة عبد الغني سليمان . فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات . المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن. 22-25 أفريل 2013
- 05- جحيق عبد المالك . تأثير رأس المال البشري في الأداء من خلال الاستثمار في المعرفة . دراسة ميداني على عينة من المؤسسات لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر . المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن. 22-25 أفريل 2013 .

- 06- عبد المللك مزهودة : المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا . المؤتمر العلمي الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات . جامعة ورقلة 9/8 مارس 2005
- 07- عليان نذير و عبد الرحمان بن عنتر . نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات . (Knowledge – based theory) . ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية . جامعة ورقلة . 9-10 مارس 2004
- 08- عمرو حامد : تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ورقة عمل مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية - شرم الشيخ-مصر-جانفي 2007 ص121 عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أعمال المؤتمرات القاهرة-مصر-2009
- 09- غسان عيسى العمري . التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات . ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة . 26-27 ماي 2008 . جامعة سكيكدة.
- 10- كمال رزيق . بوزعرور عمار . التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر . الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية . جامعة سطيف . أكتوبر 2001 ص 08 .
- 11- كمال رزيق و نصيرة بن عبد الرحمن . تطوير رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي . المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن. 22-25 أفريل 2013
- 12- لعلى بوكميش . ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية . جامعة ورقلة . 9-10 مارس 2004
- 13- محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر . مفاهيم و أسس إدارة المعرفة و إدارة رأس المال الفكري و متطلبات تطبيقها -إطار مفاهيمي - المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن. 22-25 أفريل 2013.
- 14- نعيمة يجياوي و خديجة لدرع . بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات - دراسة ميدانية - . الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات . جامعة ورقلة . نوفمبر 2011
- 15- هاييل عبد المولى طشطوش . أثر العولمة على رأس المال البشري رؤية اقتصادية إسلامية لمؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال . رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الأردنية . عمان.الأردن. 22-25 أفريل 2013 .

5- القواميس و المعاجم

- 01- ابن منظور، لسان العرب. دار المعارف ،القاهرة، المجلد السادس.
- 02- المعجم الوسيط . مجمع اللغة العربية ط 4 . مكتبة الشروق الدولية . مصر 2004 .
- 03- سهيل إدريس . المنهل . دار الآداب بيروت . 2002 .
- 04- مجمع اللغة العربية.المعجم الوسيط. مكتبة الشروق الدولية .2004.
- 05- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي. مختار الصحاح، مكتبة لبنان بيروت، 1989

- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1 - الكتب :

- 01- B.Turgeon, La pratique du management .ed:magrew huil.canada.1982
- 02- Bernard Calisti . francis Karolewicz RHet Développement durable . une autre vision de la performance. Editions d'organisation .Paris. 2005 .
- 03- Brigitte Darioth . control de gestion . Editions Dunod .Paris.2000
- 04- Chantal Bussenault et Martine Pretet . économie et gestion de l'entreprise édition . Vuibert 2006 . Paris
- 05- Charles Henri BESSEYRE .Ver une gestion stratégique des ressources humaines. Les Edition d'organisation. Paris. 1998.
- 06- Charles Henri BESSEYRE. Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Des éditions d'organisation. Paris 1988.
- 07- David Autissier, Blandine Simonin , Mesure la performance des ressources humaines . éditions d'organisation. Paris .2009.
- 08- Dominique Foray . L'économie de la connaissance. Edition la Découverte . Paris . 2000
- 09- François Pichault, Jean Nizet. Les pratiques de GRH. Edition du seuil. Paris. 2000
- 10- Françoise Girard et all : Contrôle de Gestion et pilotage de la performance .Edition Gualino éditeur . Paris . 2004
- 11- Geneviève Lacono. Gestion des ressources humaines. Casbah édition. Alger
- 12- Gilles Balmissse .Guide des outils du knowledge management. Vuibert. Paris. 2006
- 13- Gilles Bressy et Chrisstian Konkuyt. Economie d'entreprise. Edition Sirey. Paris. 1990.
- 14- Hurbert .k.Rampersad : total performance scorcard réconcilier l'homme et l'entreprise Ed : Springer. Paris . 2005.
- 15- J.P .ANASTASSOPOULOS.Strategor. Politique générale de l'entreprise.Dunod. Paris. 1997
- 16- J.C.TARONDEAU.le management des savoirs .Paris . PUF.1998
- 17- Jean – Yves PRAX .Le manuel du knowleddge management. Edition. Polia éditions . Dunod. Paris 2007

- 18- Jean-Marie Peretti. Gestion des ressources humaines .7eme édition. Ed Vuibert. Paris. 1998
- 19- Joëlle IMBERT : Les tableaux de bord RH. Edition d'organisation. Paris. 2007
- 20- L. Cadin,F.Guérin et F.Pigeyre. Gestion des ressources Humain. Pratique et éléments de théorie. Dunod. Paris. 2002.
- 21- Lucie Rivard. Etapes d'implantation d'un système de gestion de connaissances Sous la direction de Lucie Rivard et de Mrie Christine Roy .Gestion stratégique des connaissances. Les presses de l'université Laval. Canada. 2005
- 22- Lucie RIVARD.Approche stratégique de la gestion des connaissances. Sous la direction de Lucie Rivard et de Marie Christine Roy .Gestion stratégique des connaissances. Les presses de l'université Laval. Canada. 2005
- 23- Marc Angham . Management Stratégique et compétitivité. Ed : Deboeck Université. Bruxelles. 1995
- 24- Martine Maadami , Karim Said .Management et pilotage de la Performance .Hachette livre .Paris . 2009
- 25- Michel Kalika , J.P.Helfer , Jaques Orsoni. Management , Stratégie , Organisation . Edition. Vuibert .Paris . 2000
- 26- Michel Marissal : Reengineering des processus. Les edition. Dunod . Paris 2000
- 27- Mustapha . Hassan bey . Entreprise Algérienne Gestion mise à niveau et performance économique.Thala Edition. Alger. 2006 .
- 28- Pascal Laurent , François Bouard : Economie d'entreprise Tom 1 . Les édition d'organisation Paris 1997
- 29- Patrick Jaulent , Marie – Agnès Quarès. Pilotez vos performances. 2èm édition .Ed :Afnor .Paris .2008
- 30- P.Kotler et Dubois. Marketing Management .11 édition. Pearson Education. Paris .2003
- 31- Philippe LORINO. Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage pour les processus et les compétences 2eme édition. Edition d'organisation. Paris. 2001
- 32- Philippe .LORINO: le control de gestion stratégique .Ed . Dumod.PARIS 1991
- 33- R.Brosquet .Fondement de la Performance Humaine dans l'entreprise . Les édition d'organisation . Paris 1989
- 34- Régine Lecocq. La cartographie des connaissances. Sous la direction de Lucie Rivard et de Marie Christine Roy .Gestion stratégique des connaissances. Les presses de l'université Laval. Canada. 2005
- 35- Raymond-Alain Thiétart et coll. Méthodes de recherche en management .Edition DUNOD. Paris. 1999

- 36- Vincent Planchai . Mesure et amélioration des performances industrielles . Tome2 . Office des Publications universitaires. Université pierre mendés France . Grenoble . 2006 . p07 .
- 37- Yves Bertran . Culture Organisationnelle . Presses de l'université du Qubec . 1991
- 38- Schuler. Randall S. managing human ressources. Fifth ed. west publishing company. New York. 1995
- 39- William .B. Werther, T.kelth Davis. Personnel management and human ressources. New York. Mc Graw hill

2- الرسائل و الاطروحات الجامعية:

- 01- Dominique DUGUAY. Pratiques de gestion des ressources humaines. Organisation du travail et mobilisation des employés : Le rôle de la justice, du soutien, et de la confiance. Thèse de doctorat en psychologie. Université du Québec a Montréal. décembre 2006.
- 02- Nadège GUNIA : La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Toulouse I .2002.
- 03- Oullette Rachel . le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du système de gestion de la performance des entreprises canadiennes thèse MBA. Université d'ottawa . canada . 1998 .
- 04- Sabrina LOUFRANI-FEDIDA : Management des compétences et organisation par projets .une mise en valeur de leur articulation analyse qualitative de quatre cas multi sectoriels .thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Nice –Sophia Antipolis. 2006.

3- المجلات و الدوريات:

- 01- CHIHA Khemissi et SADAoui Farid . Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? : Cas ENIEM.revue el-bahith. No : 13.2013. université de Ouargla
- 02- I kujiro Nonaka. L'entreprise créatrice de savoir .harvard busness review . knowledge management . Edition d'organisation . Paris .2000 .
- 03- Imam Benziane et Ouafia Tedjani : Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage. Revue Recherches économiques et managériales. Université de Biskra N° 5 Juin 2009
- 04- Micheal .H.ZACK :Developing a knowledge strategy .CMR. Vol :41 .No :3. Spring.1999.
- 05- R.S Kaplan and D.P.Norton : "The balanced scorecard : measures that drive performance .harvard busness review (Januwary – Februwary) 1992
- 06- Ricardo corréa Gomes , Joyce Liddle : The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organisations : the case of the arthur barnardes foundation , brazil . brazilian administration review . V 06 , n 04 , artor october – dec 2009
- 07- Toby P. John L. Cardery et al ., "Empowerment Performance and Operational Uncertainty : Theoretical Integration", **Applied Psychology : An International Review**, vol., 51, No. 1,2002

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 01- <http://www.algerieinfos-saoudi.com/article-biskra-greve-des-900-salaries-de-l-ex-enicab-121176169.html>
- 02- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Empowerment> date de visite:10/04/2012
- 03- <http://www.generalcable.es/Compa%C3%B1%C3%ADa/GCenelmundo/tabid/349/Default.aspx>
- 04- <http://www.generalcable.es/Compa%C3%B1%C3%ADa/Qui%C3%A9nessomos/CentrosdeProducci%C3%B3n/tabid/372/Default.aspx>
- 05- http://www.leconews.com/fr/depeches/reprise-du-travail-apres-52-jours-de-greve-a-l-enicab-de-biskra-08-01-2014-167059_312.php
- 06- http://www.lemaghrebdz.com/?page=detail_actualite&rubrique=Nation&id=10535

الملاحق .

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستبانة البحث

أحي الفاضل، أختي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال رسالة دكتوراه بعنوان :

**" تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة -**

وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف و التعرف على أهم السبل و الأساليب الإدارية الكفيلة بتطوير و تأهيل الموارد البشرية من وجهة نظر و آراء اطارت و مسيري المؤسسة (التمكين الإداري و إدارة المعرفة) و مدى دورها في تحسين أداء المؤسسة، و ذلك من منظور بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم و تحسين الأداء (بأبعاده المثلة: النمو و التعلم ، العمليات الداخلية ، محور العملاء و الأداء المالي) .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بعناية و دقة موضوعية ، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم ، لذلك نهيى بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ورأيكم عامل أساس لما له من الأهمية و الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة . ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحث : عادل بومجان

السنة الجامعية: 2012- 2013

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لإطارات ومسيري المؤسسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (x) في المربع المناسب .

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي : شهادة دراسات
تطبيقية جامعة شهادة ليسانس
 شهادة مهندس شهادة أخرى أذكرها
.....

4-مجال الوظيفة الحالية:

أعمال إدارية أعمال إدارية غير
إشرافية أعمال فنية/ تقنية
إشرافية

5-سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 09 سنوات

من 10 الى 14 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الأول: تأهيل الموارد البشرية

نرجو منكم وضع العلامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة التي تقيس درجة موافقتكم .

أبعاد التمكين الإداري و عبارات القياس				
غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - تفويض السلطة و المشاركة في القرار				
				1 يقوم المسيرون بتفويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة من الأعمال .
				2 تمنح الإدارة المرونة للتصرف بحرية و استقلالية في إطار الصلاحيات المفوضة .
				3 أرى أن تفويض السلطة هو تشجيع لتحمل المزيد من المسؤولية و المساءلة عنها .
				4 يولي المسيرون أهمية بالغة لتفويض السلطة باعتبارها فرصة لإبراز قدراتهم .
				5 المشاركة الفاعلة للأفراد في اتخاذ القرارات تزيد في تحملهم المسؤولية أكثر .
				6 إشراك الأفراد في اتخاذ القرار يجعلهم يبذلون المزيد من الجهود و يحفزهم أكثر.
ب - التحفيز				
				7 تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر .
				8 يشجع الاعتراف بالعمل الفردي أو الجماعي على بذل مجهودات أكثر و يزيد من معنوياتهم
				9 تساعد الحوافز الجماعية في تنسيق جهود الأفراد و دفعهم لتحسين أدائهم أكثر .
				10 يشعر الأفراد بالرضا كلما زادت المحفزات المادية عند بلوغ مستويات الأداء المخطط لها
				11 تعد كفاءة الأفراد و مستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية و حركتهم المهنية .
				12 تتيح عدالة السياسات الوظيفية المتعلقة بالمكافآت شعور الأفراد بالرضا .
				13 تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتحويلات الاقتصادية .
				14 تهتم المؤسسة بتحسين و توفير ظروف مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي للأفراد .
ج -الاتصال				
				15 تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
				16 تداول المعلومات في المؤسسة يتم بطريقة سهلة .
				17 توفر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مرونة و سرعة في نقل المعلومات داخل المؤسسة.
				18 تستمع الإدارة لانشغالات أفرادها و تعمل على تقديم حلول للمشاكل التي يواجهونها .
				19 تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل الاتصال فعالة و متطورة .
				20 يأخذ المسيرون اقتراحات العاملين بعين الاعتبار بغرض توجيهها مع أهداف المؤسسة .
هـ - التدريب				
				21 تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر .
				22 تتناسب الدورات التكوينية مع الاحتياجات التدريبية لأفرادها كمدة التكوين ،اختيار الأفراد ...
				23 تعمل المؤسسة على تقييم نتائج التدريب و تقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء .
				24 يساهم التدريب في تنمية العمل و التطلع إلى مسؤوليات أكبر.
				25 تولى المؤسسة أهمية بالغة للتدريب باعتباره وسيلة لتحسين معارف الأفراد و مهاراتهم
و -الثقة				
				26 يتم تفويض بعض الصلاحيات على أساس الثقة بكفاءة الأفراد و مدى مهاراتهم .
				27 تزداد ثقة الأفراد بالإدارة من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية .
				28 ثقة الإدارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم و تحمل مسؤوليات أكثر.
				29 يتحسن أداء الأفراد بزيادة الثقة فيما بينهم كما تزيد من فعالية الاتصالات .
ز - فرق العمل				
				30 يقوم الأفراد بالتعاون فيما بينهم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب .
				31 تتاح للأفراد فرص للتعلم الجماعي و اكتساب معارف جديدة لتطوير قدراتهم في العمل

					32 تهتم الإدارة بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.
					33 تدعم الإدارة تشكيل جماعات العمل المتناسقة والمتكاملة لتحقيق أفضل أداء .
					34 تزيد الثقة بين أعضاء فريق العمل في فعالية الجماعة و تطلعاتهم .
					أبعاد إدارة المعرفة و عبارات القياس
					أ - تشخيص و توليد المعرفة
					35 تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الافراد و التفاعل معهم .
					36 تنظم المؤسسة لقاءات دورية للوصول إلى حلول للمشاكل التي يصادفونها.
					37 تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم و مقترحاتهم .
					38 تسيطر المؤسسة برامج لتطوير المعارف من خلال الندوات ، ورشات العمل و الملتقيات
					39 تعتمد المؤسسة في تحويل المعارف من المستوى الفردي إلى الجماعي على الخبرات .
					40 تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال التشارك والاحتكاك بالكفاءات .
					41 تحديد أوجه القوة و القصور في الأداء يزيد من وعي الافراد بمعارفهم .
					ب - المشاركة في المعرفة و تحويلها
					42 تتبنى المؤسسة ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف و الخبرات .
					43 تساهم تقنيات المعلومات و الاتصال في تبادل المعلومات و استخدامها بسرعة مرونة
					44 لدى الافراد القابلية و الاستعداد لتشارك المعارف فيما بينهم .
					45 تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي و تشجيع التشارك المعرفي و الخبرات.
					46 تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمعارف الجماعية و تعتبرها رأس مال فكري للمؤسسة .
					ج - تخزين المعرفة
					47 تعمل المؤسسة على خزن الطول و المواقف السابقة للرجوع إليها و الاستفادة منها .
					48 تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.
					49 تمتلك المؤسسة تقنيات و أنظمة معلوماتية لتخزين المعارف و الرجوع إليها .
					50 تعمل المؤسسة على ترميز و خزن المعلومات لتسهيل استخدامها .
					51 يمكن الرجوع بسهولة للمعلومات من خلال إجراءات العمل ، القوانين، التعليمات ...
					د - تطبيق المعرفة
					52 تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن استخدام المعارف و تطبيقها.
					53 يمكن الرجوع إلى المعلومات وإعادة استخدامها و تبادلها بسهولة .
					54 تقوم المؤسسة بتقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة و تعديل أوجه القصور
					55 تستعين المؤسسة بالمتخصصين والمستشارين لتطبيق الأساليب الحديثة في العمل .
					56 يساهم استخدام و تطبيق المعارف الجديدة في تعزيز روح الإبداع و التعلم لدى الافراد
					57 تلجأ المؤسسة إلى الخبرات للوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات.
					58 لدى المؤسسة خبراء مؤهلون مع التطورات التكنولوجية بهدف تحسين تنافسياتها .

المحور الثاني: أداء المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الأداء، من منظور بطاقة الأداء المتوازن و نرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

أبعاد الأداء و عبارات القياس

أ - محور النمو و التعلم				
غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
				1 تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الافراد من خلال تشجيع العمل الجماعي .
				2 تتبنى المؤسسة ممارسات و أساليب تسييرية لتشجيع المبادرات الإبداعية.
				3 تساهم الأساليب الإشرافية في دفع الافراد أكثر لزيادة أدائهم .
				4 توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الافراد و ولأنهم .
				5 تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم.
				6 سياسة التدريب و التكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الافراد و تحسن من خبراتهم .
				7 تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات
ب - محور العمليات الداخلية				
				8 الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل ويرجع لنوعية مواردها البشرية ووسائل الإنتاج
				9 تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق
				10 تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين و زيادة كفاءتها الإنتاجية .
				11 تقوم المؤسسة بتصميم و إعادة تصميم منتجاتها لتلبي تفضيلات عملائها و رغباتهم .
				12 لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات عملائها .
				13 تولي المؤسسة أهمية للبحث و التطوير لتحسين منتجاتها و تطوير منتجات جديدة
				14 تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد .
				15 تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيته .
				16 تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات .
ج - محور العملاء				
				17 تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج و التعريف بمنتجاتها .
				18 تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية.
				19 جودة و أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها.
				20 لدى المؤسسة صورة و سمعة مقبولة .
				21 تعتمد المؤسسة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل و زيادة حصتها السوقية
				22 تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها.
				23 تولي المؤسسة أهمية لدراسة العملاء الذين تخلو عن التعامل معها و للشكاوي المقدمة.
				24 تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها و دراستها لتحقيق رضاهم.
				25 إرضاء العملاء و الاستماع لهم هو غاية المؤسسة.
د - المحور المالي				
				26 يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة .
				27 يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط الضعف و القوة و تعزيز أرباح المؤسسة.
				28 تسعى المؤسسة لتطبيق المعايير المالية و المحاسبية المعمول بها تماشيا مع المستندات.
				29 تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا .
				30 يعد التوازن المالي و هدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها
				31 تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء مواردها البشرية .
				32 ترجع النتائج المالية المحققة إلى السياسة المالية للمؤسسة .

و لكم منا جزيل الشكر و التقدير

قائمة محكمي الاستبانة.

الملحق رقم (2)

الرتبة و الجامعة	الاسم واللقب	رقم
أستاذ محاضر (أ) بقسم علوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. إسماعيل حجازي	1
أستاذ محاضر (أ) بقسم علوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. كمال منصوري	2
أستاذ محاضر (أ) بقسم علوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. وسيلة بن ساهل	3
أستاذ محاضر (أ) بقسم العلوم التجارية . جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. عيسى خليفي	4
أستاذ محاضر (أ) بقسم العلوم التجارية . جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. دبللة فاتح	5
أستاذ محاضر (أ) بقسم العلوم الاقتصادية . جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. عبد الرواق بن زاوي	6