

# جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

فرع: إدارة الأعمال

تحت عنوان :

أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة :  
دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل  
البحري.

إعداد الطالب :

- ولد حمن سيد محمد

إشراف :

د - بلحيمر إبراهيم

## لجنة المناقشة

- |       |                   |                    |
|-------|-------------------|--------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر       | 1 - زايد مراد      |
| مقررا | أستاذ محاضر       | 2 - بلحيمر إبراهيم |
| عضوا  | أستاذ محاضر       | 3 - حملاوي ربيعة   |
| عضوا  | أستاذ محاضر       | 4 - بومدين يوسف    |
| عضوا  | أستاذ مساعد ( أ ) | 5 - كريش صليحة     |

السنة الجامعية 2010 - 2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ مَا كُنْتُ فِيهِ رَأِي خَوَاعِيشِي بِقُوَّةِ الْحَبْلِ بَيْنَكُمْ وَيَسْتَعْمِرُ كَامًا

الآيَةُ 95 سُورَةُ الْكَافُرَاتِ

## كلمة شكر وعر فان

المعد الله وأشكره على عظيم كرمه وجزيل فضله الذي  
منه علي حتى استطعت إتمام العمل المتواضع فله  
المعد أولاً وآخرًا.

كما أتقدم بالشكر وفائق الاحترام والتقدير إلى استاذي  
الفاضل بلخير إبراهيم على النصائح التي أسداها  
والتوجيهات التي قدمها لي قبل وأثناء هذا البحث .  
والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة.

الطالب سيد محمد ولد حمن

## إهداء

إلى أرض العنارة والرباط إلى أرض من جعلوا ظهور  
العيس جامعة بها يبينون دين الله تبياناً بلاد شنقيط  
(موريتانيا) إلى مدينة ولاته التاريخية، إلى من ربط  
اسمه عز وجل باسمهم والذي متعهم يا رب عمرا مديدا  
معن وعائشة، إلى سفينتي التي أبمرت بها إلى بر  
الأمان أهني محمد لامين إلى قرّة عيني أهنتي هديجة إلى  
كل الأصدقاء.

## قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	7
2-1	المفاهيم المرتبطة بالأداء	8
3-1	مؤسسة ذات تدرج صحيح وأخرى ذات تدرج خاطئ	12
5-1	القوى الخمسة للمنافسة التي تحدد مردودية القطاع	21
6-1	الأهداف المحددة لبيئة المؤسسة	32
7-1	خطوات عمليات تقييم الأداء	34
1-2	سلم ماسلو للحاجات	66
2-2	تكامل عناصر التمكين	72
3-2	تسلسل التمكين	73
4-2	مستويات التنمية المعنوية للعمال	75
5-2	الخطوات الأساسية للتمكين	76
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الموريتانية للنقل البحري	101
2-3	الرسم البياني لفئات العاملين لعام 2010	116
3-3	مخطط إدارة عمليات الجودة لعام 2010	117

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	مقارنة بين الفعالية والكفاءة	1-1
29	نموذج يقيس أهداف الأداء المتزن	2-1
51	المفاهيم المختلفة للتمكين	1-2
54	أبعاد التمكين	2-2
57	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	3-2
59	الفرق بين التفويض والتمكين	4-2
62	المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة	5-2
80	أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة	6-2
83	المقارنة بين سلوك القائد التحويلي والممكن	7-2
115	فئات العاملين لعام 2010	1-3
121	اختبار الفرض الأول	2-3
123	اختبار الفرض الثاني	3-3
125	اختبار الفرض الثالث	4-3
130	اختبار الفرض الرابع	5-3

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - هـ	مقدمة عامة
<b>45-1</b>	<b>الفصل الأول: الأداء المؤسسي</b>
2	تمهيد
1	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء المؤسسي
1	1-1 تعريف المؤسسة وخصائصها
2	1-1-1 مفهوم المؤسسة
4	2-1-1 خصائص المؤسسة الاقتصادية
5	2-1 مفهوم الأداء وخصائصه
6	1-2-1 خصائص مفهوم الأداء
8	2-2-1 المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء
11	3-2-1 علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة
13	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة كمصدر للعوامل المؤثرة في الأداء
13	1-2 العوامل المؤثرة في الأداء
14	1-1-2 العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة
15	2-1-2 العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً
16	3-1-2 أهمية التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة في تقييم أداء المؤسسة
18	2-2 البيئة الخارجية
18	1-2-2 أهمية تحليل البيئة الخارجية
19	2-2-2 مفهوم البيئة الخارجية
20	3-2-2 مكونات البيئة الخارجية
21	4-2-2 تحليل البيئة الداخلية
23	5-2-2 أهمية البيئة الداخلية
24	المبحث الثالث: قياس الأداء
24	1-3 أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء
25	2-3 مفهوم قياس الأداء
26	1-2-3 المحاور الأساسية لنظام تقييم الأداء المتوازن
28	2-2-3 خصائص نظام تقييم الأداء المتوازن
31	3-2-3 قياس الأداء المؤسسي كنظام متكامل
33	4-2-3 مراحل وخطوات تقييم الأداء
34	المبحث الرابع: تحليل أداء العنصر البشري في المؤسسة
35	1-4 مفهوم أداء العنصر البشري في المؤسسة
36	2-4 علاقة أداء العامل بالمفاهيم ذات الصلة
37	1-2-4 الأداء والرضا الوظيفي
37	2-2-4 تعريف الرضا الوظيفي
39	3-2-4 علاقة الرضا الوظيفي بأداء العامل

40	3-4 الرضا والأداء يرتبطان بعوامل بسيطة
41	1-3-4 العوامل المحددة لأداء العنصر البشري
41	2-3-4 العوامل المحيطة بالعمل
45	خلاصة الفصل الأول
<b>94-46</b>	<b>الفصل الثاني: تمكين العاملين</b>
47	تمهيد
47	المبحث الأول المفاهيم الأساسية لتمكين العاملين
47	1-1 المفاهيم المختلفة للتمكين
47	1-1-1 التمكين في اللغة
48	2-1-1 التمكين في الاصطلاح
52	2-1 أبعاد التمكين
54	3-1 أهمية تمكين العاملين وفوائده
57	1-3-1 أسباب التمكين
58	2-3-1 العلاقة بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى ذات الصلة
58	3-3-1 تمكين العاملين وتفويض السلطة
59	4-3-1 الإثراء الوظيفي
59	5-3-1 نماذج الإثراء الوظيفي
61	4-1 المعاني الإدارية للتمكين
63	المبحث الثاني: الجذور التاريخية للتمكين
63	1-1-2 التمكين ونظرية الإدارة العلمية
64	2-1-2 التمكين والنظرية الإدارية
64	3-1-2 التمكين والنظرية البيروقراطية
64	4-1-2 التمكين والنظرية السلوكية
65	2-2 التمكين ونظرية X-Y
66	1-2-2 نظرية ماسلو
67	2-2-2 التمكين ونظرية هيزبرج
67	3-2-2 التمكين ونظرية دروجل
68	4-2-2 التمكين ونظرية الإدارة بالتجوال
68	3-2 التمكين ونظرية الإدارة الحديثة (المدارس)
68	1-3-2 نظرية النظم
68	2-3-2 التمكين ومنهج نظرية الإدارة بالأهداف بيتر إدراكر
69	المبحث الثالث: مرتكزات التمكين وآليات تطبيقه
69	1-3 مقومات التمكين
70	2-3 نظم الحوافز المادية والمعنوية
71	3-2-3 عناصر التمكين ومستويات تطبيقها
72	2-3-3 مستويات التمكين



76	3-3-3 مراحل التمكين
77	المبحث الرابع: التغييرات التي تتطلبها عملية التمكين
77	1-4 نمط القيادة المدعم لعملية التمكين
78	1-1-4 مفهوم القيادة
78	2-1-4 أنماط القيادة
80	3-1-4 القيادة التحويلية والتمكين
81	4-1-4 نمط القائد التحويلي
83	2-4 دور القائد الممكن
84	1-2-4 التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسات
85	2-2-4 بناء الفريق
85	3-2-4 مفهوم بناء الفريق وأهدافه
85	4-2-4 أهداف بناء فريق العمل
86	3-4 أثر القيادة في بناء فريق العمل
87	1-3-4 أنواع فرق العمل
87	2-3-4 خصائص فرق العمل
88	3-3-4 مراحل بناء الفريق
89	4-3-4 الاتصالات الإدارية
89	4-4 مفهوم الاتصال وأهميته
90	1-4-4 أهمية الاتصال
90	2-4-4 أنواع الاتصال
92	3-4-4 قنوات الاتصال
94	خلاصة الفصل الثاني
<b>129-96</b>	<b>الفصل الثالث: المؤسسة الموريتانية للنقل البحري</b>
96	تمهيد
96	المبحث الأول: المؤسسة الموريتانية للنقل البحري
97	1-1 تعريف المؤسسة
97	2-1 علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى
98	3-1 نشاطات المؤسسة
100	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الموريتانية للنقل البحري
101	1-2 المسؤوليات
102	2-2 الرئيس المدير العام
102	3-2 المدير العام المساعد
103	4-2 مشاريع المؤسسة
104	5-2 الاهتمام بالعمل
107	6-2 مصلحة الشحن والتفريغ
107	2-2 مصلحة العبور
108	1-2-2 مصلحة الأشخاص

108	2-2-2 مصلحة المالية
108	3-2-2 مصلحة إدارة الجودة
110	المبحث الثالث: أنظمة الجودة والموارد البشرية في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري
110	1 شهادة الإيزو
110	2 دليل إدارة الجودة
111	3 سجلات الجودة
112	4 سياسة الجودة والنظافة والأمن والبيئة
113	4-1 التزام الإدارة العليا
114	4-2 أنظمة العنصر البشري
114	4-2-1 العنصر البشري في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري
114	4-2-2 فئات العاملين
118	4-2-3 الحوافز
120	المبحث الرابع: اختبار الفروض
120	4-1 اختبار الفرض الأول
123	4-2 اختبار الفرض الثاني
125	4-3 اختبار الفرض الثالث
127	4-4 اختبار الفرض الرابع
129	خلاصة الفصل الثالث
130	خاتمة عامة
133	قائمة المراجع
143	الملاحق



المقدمة العامة

### مدخل:

في عصر أصبح التغيير فيه هو الحقيقة الثابتة، وأصبح وجود المؤسسات مرهون لما تتطلى به من مزايا تنافسية في ظل العديد من التحديات داخل مجتمع الأعمال نتيجة ضغوط الظروف البيئية على المؤسسات، مما يدفعها إلى المحافظة على الجودة وتحقيق المرونة في التكيف مع الضغوط البيئية بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية، وذلك لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات داخل مجتمع الأعمال، وإذا كان العمال هم أساس العملية الإنتاجية، وأساس التنمية والتطوير، فلا بد من إعطائهم السلطة والمسؤولية، لاتخاذ القرارات الصالحة للتنفيذ في ضوء ما يرونه من موقف واستنادا إلى ما يعرفونه من علم واعتمادا على ما يستتبطونه من خبرات .

ولا شك أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات هو زيادة العائد لأصحاب المصالح مع المؤسسة، لذلك فإن الهدف الرئيسي هو إرضاء العميل، الذي يطلب دائما إجابات في نفس وقت طرح الأسئلة، ولن يتمكن ذلك العامل من الرد وقت طرح أي سؤال أو حل أي مشكلة وقت ظهورها، إن لم يكن مسيطرا على أعماله وتمكننا منها.

ولا شك أن السماح للعاملين بالمشاركة واتخاذ القرارات مع توفير المعلومات وقت طلبها إن لم يكن قبل الطلب من محفزات إحساس الملكية، فمساهمة العامل ليست استقبال العملاء وتأدية ما يطلب منه بديلا عن الإدارة وإلغاء فكره وقدراته التي وهبها الله له، فمن العاملين من يحبذون المخاطرة ومنهم من لا يحبذها، وفي كل الأحوال يتخذ قراره بما يتناسب مع رؤيته للمواقف، مما يدفعه لاستغلال قدراته في ابتكار حلول جديدة تتناسب مع ما يراه من مشكلات.

### أولا: أهمية الدراسة:

في البداية لابد من الإحاطة بالأهمية العلمية والعملية التي تكتسبها الدراسة الحالية وتبرز أهمية و أهداف الدراسة في الوصول إلى ما يلي:

- المساهمة العلمية في بناء الإطار النظري لتمكين العاملين بالإضافة إلى دراسة التحولات في استراتيجيات تمكن العاملين من تحسين أدائهم وإرساء إسهاماتهم في بناء وتدعيم الأداء المؤسسة والحفاظ عليها واستمراريتها.

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تطلع المؤسسة الموريتانية للنقل البحري للأخذ بأهمية تمكين العاملين كتوجه إداري حديث لمواجهة تحديات المنافسة التي تواجهها، خصوصا أن الباب قد فتح على مصراعيه أمام هذا القطاع من قبل المؤسسات العابرة للقارات في دخول السوق الموريتانية

- التي باتت محررة، حيث يراهن على هذا القطاع في توفير احتياجات الأسواق المحلية من المنتجات، بالإضافة إلى توفير فرص عمل لأبناء موريتانيا.
- قلة وندرة الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة بين أهمية تمكين أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة باعتباره من المواضيع الحديثة، خصوصاً في بيئة النقل البحري الموريتاني .
  - إلقاء الضوء على ماهية التمكين وأبعاده ومتطلبات تطبيقه وآثاره.
  - تحديد الخطوات العلمية لتطبيق التمكين، ومعوقات هذا التطبيق في المؤسسات.
  - تحديد مستوى التمكين ومستوى الأداء عند العاملين بالمؤسسة.

### ثانياً: أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- محاولة عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري للتمكين باعتباره مدخل إداري حديث.
  - التعرف على الاتجاهات المختلفة حول مفهوم وخصائص وإبعاد التمكين المناسب لتطبيقه كمدخل لأداء المؤسسة.
  - محاولة التعرف على المقومات والعوامل والوسائل الرئيسية التي تسهم في بناء وتدعيم أداء العاملين وكيفية تجسيده في واقع المؤسسات.
  - محاولة وضع مقترحات تسهم في صياغة إستراتيجية تمكين العاملين، لتدعيم بناء الأداء المؤسسي وذلك في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها.

### ثالثاً: إشكالية الدراسة:

- تؤكد الأدبيات و الممارسات الإدارية الحديثة على أن النجاح في تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين يتوقف على مدى توافر بناء وتدعيم ملائم يساعد في تهيئة أداء مؤسسي ملائم لتطبيق هذا المدخل، ويلعب تمكين العاملين دوراً رئيسياً في بناء وتدعيم الأداء المؤسسي.
- وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات التالية:

- ما هي النظريات والممارسات الإدارية التي ساهمت في تشكيل إستراتيجية تمكين العاملين وتطوير مفاهيمه؟ وما هي المبادئ التي يركز عليها؟ ما المقومات الرئيسية لإستراتيجية التمكين وما هي مراحل واليات تطبيقها؟

- مفهوم التمكين في مواجهة المشاركة وتفويض السلطة؟

ما هي مقومات وأساليب تطبيق أسلوب التمكين؟ وما هي المعوقات التي تعترض تطبيقه؟

- وما هي المقومات والعوامل الرئيسية التي تسهم في بناء الأداء المؤسسي؟ وما هو النمط القيادي المناسب لتطبيق إدارة الأداء؟ وما هو الدور الذي تلعبه القيادة في بناء أداء العاملين؟ وكيف تسهم إستراتيجية التمكين في بناء وتدعيم أداء المؤسسة الموريتانية للنقل البحري؟

- ما هو أثر تطبيق أسلوب تمكين العاملين على رفع وتحسين الأداء في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري؟

**رابعاً: فرضيات الدراسة :**

وللإجابة على هذه التساؤلات نقترح الفرضيات الآتية :

— النمط القيادي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري قياساً لتطبيق أسلوب التمكين؟

— الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة، يساعد على تجسيد مبدأ المشاركة كأسلوب لتمكين العاملين.

— نمط الاتصال السائد في المؤسسة، يساعد على تمكين العاملين .

— أنظمة إدارة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة تدعم أسلوب التمكين.

**خامساً: حدود الدراسة:**

انحصرت الدراسة من ناحية الموضوع حول ربط أسلوب تمكين العاملين بأداء المؤسسة، وقد تم التركيز على أربعة محاور رئيسية لتمكين العاملين وهي: نمط القيادة، بناء فريق المشاركة، نظام الاتصالات وأنظمة إدارة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة واثراً هذه المكونات على بيئة العمل في المؤسسة التي يتطلبها تطبيق أسلوب التمكين .

أما عن الحدود المكانية للدراسة، فقد انحصرت تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة الموريتانية للنقل البحري الحاصلة على شهادة الجودة.

**سادساً: منهجية الدراسة:**

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد عمد الباحث إلى استخدام المنهج الاستنباطي بالنسبة للجانب النظري لتحليل أبعاد وعناصر التمكين ومدى توفرها في بيئة العمل، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي مستخدماً أسلوب التحليل الكيفي من

خلال إعداد قائمة استبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية مستعينا بالنسب المئوية والتي تم تصميمها لهذا الغرض لقياس محاور و أبعاد وأسلوب تمكين العاملين في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري .

### سابعا: مصطلحات الدراسة:

"التمكين: هو عملية إعطاء العمال سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات" (عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل

للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص ص 10-11)

الأداء: هو فعل اكثيين يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن (بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة بومرداس عدد 05، 2007، ص 33).

المؤسسة: هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق .

PIERRE CONSO, LA GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, 8EME EDITION, DUNOD, PARIS  
2000, P60

### ثامنا: هيكل الدراسة :

قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول وهي :

**الفصل الأول:** تناول الأداء المؤسسي وقد تضمن هذا الفصل ماهية المؤسسة وخصائصها والمفاهيم المرتبطة بالأداء، كالكفاءة والفعالية كما تطرقنا إلى قياس الأداء والعنصر البشري.

**الفصل الثاني:** جاء هذا الفصل بعنوان التمكين ويتضمن أهميته، وأبعاده المختلفة، النظريات والممارسات الإدارية التي أسهمت في التمكين، ومراحل تطوره من الناحية الفكرية والإدارية.

**أما الفصل الثالث:** فقد تضمن الدراسة الميدانية لتشخيص أبعاد التمكين داخل المؤسسة ونشأة وتطور المؤسسة الموريتانية للنقل البحري محل الدراسة، كما تضمن تصميم قائمة الاستبيان وتبويبها وترميزها واختبار الصدق والثبات لها، وتحليل البيانات المتعلقة باختبار الفرض الرئيسي الأول والثاني والثالث، وأخيراً اختبار الفرض الرئيسي الرابع.

### تاسعا: صعوبة الدراسة:

يعتبر أسلوب تمكين العاملين من الأساليب الإدارة الحديثة ، والتي ظهرت في تسعينات القرن العشرين، وتؤكد الدراسات النظرية والممارسات العلمية بان تطبيق أسلوب التمكين يلعب دورا كبيرا



في بناء القدرات التنافسية للمؤسسة وتحقيق العديد من المزايا للمؤسسة والعاملين وجمهور المتعاملين مع المؤسسة، إلا أن تطبيق أسلوب التمكين ما زالت تعترضه العديد من المعوقات بعض منها مرتبط بأسلوب القيادة والبعض مرتبط بأسلوب المقاوم للتعبير من قبل العاملين ، والبعض الآخر مرتبط ببيئة العمل في المؤسسة، كذلك غياب الوعي بأهمية البحث العلمي لدى بعض المؤسسات الموريتانية والتي ردت بالاعتذار .

## الفصل الأول الأداء المؤسسي

تمهيد:

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للأداء المؤسسي  
المبحث الثاني : التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة كمصدر  
للعوامل المؤثرة في الأداء.  
المبحث الثالث: قياس الأداء.  
المبحث الرابع: تحليل أداء العنصر البشري.  
خلاصة الفصل الاول

**تمهيد:**

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، ومن هنا يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء. إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون داخل المؤسسات وهذا الاختلاف يعود لتنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحرزته المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومهما اختلف الكتاب والباحثون ومديرو المؤسسات حول أهمية الأداء والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء يعد مفهوماً جوهرياً سواء في المجال البحثي التجريبي والنظري في المجال الإداري.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال أربعة محاور أساسية يتحدث المحور الأول عن المفاهيم الأساسية للأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه، أما المحور الثاني فيتكلم عن بناء القدرات التنافسية لتحسين أداء المؤسسة، وأما المحور الثالث فيبين تقييم قياس الأداء المؤسسي، والمحور الرابع والأخير يعالج دور العنصر البشري في رفع أداء المؤسسة.

**المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء المؤسسي :**

تناول هذا المبحث تعريف المؤسسة وخصائصها، مفهوم الأداء وخصائصه، المفاهيم ذات الصلة بالأداء (الفعالية، الكفاءة) علاقة الكفاءة والفعالية بالأداء.

**1-1- تعريف المؤسسة وخصائصها :**

نتناول في هذه الفقرة مفهوم المؤسسة وخصائصها .

**1-1-1 مفهوم المؤسسة :**

نظرا للأهمية التي تحظى بها المؤسسة في النشاط الاقتصادي باعتبارها النواة الأساسية للإنتاج، لهذا سوف نقتصر على المفاهيم الخاصة ببعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية.

لقد تعددت و اختلفت و تطورت مفاهيم المؤسسة، وهذا نظرا للتطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في مختلف جوانبها، لذا يكون من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعريفات متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب.

- المؤسسة هي: عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق<sup>1</sup>.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار، بحيث تعتمد إدارة ومراقبة هذا المركز على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة<sup>2</sup>.

- المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي:

المؤسسة: عبارة عن نظام إداري يتوزع على كل مستويات و الإشراف من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، و ذلك من خلال تنظيم العمل الجماعي للعمال و تنشيط أعضاء المجموعات لتحقيق الأعمال... الخ.

<sup>1</sup>PIERRE CONSO, LA GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, 8EME EDITION, DUNOD, PARIS  
2000, P60

<sup>2</sup>PIERRE CONSO OP-CIT, p59-60

**- المؤسسة كواقع اجتماعي :**

- المؤسسة تؤثر في المجتمع، وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتجات)، وكذلك في زيادة المداخل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، و المساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.
- وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية: الاجتماعية، التربوية، السياسية والثقافية ... الخ.

**- المؤسسة كنظام تقني اقتصادي:**

- تعتبر المؤسسة مجموعة من العناصر التي ترتبط في ما بينها بعلاقة تفاعل، وتشارك في مجموعها بالقيام بنشاطات لتحقيق هدف مشترك<sup>1</sup>.
- وتتميز هذه المجموعات الاجتماعية باختلاف الاتجاهات والمستويات الثقافية من أفكار و قيم و أيديولوجيات، و هو ما يؤثر في رغبة و فعالية العمال<sup>2</sup>، وسنحاول التركيز على خصائص المؤسسة الاقتصادية .

**1-1-2 خصائص المؤسسة الاقتصادية :**

- من التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية :
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين ...

<sup>1</sup> PIERRE CONSO OP-CIT, P 14

<sup>2</sup> PIERRE CONSO OP-CIT,P15

- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها<sup>1</sup>.

## 1-2 مفهوم الأداء وخصائصه:

تناولت هذه الفقرة مفهوم الأداء، و خصائصه.

### • مفهوم الأداء لغة واصطلاحاً:

إن أصل كلمة الأداء لغويا هو من الانجليزية **to per forme** وتعني انجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما عمل، نشاط، تنفيذ مهمة<sup>2</sup>، أما من حيث الاصطلاح فقد شاع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام .

فحسب تعريف **بول بنتو** للأداء بأنه " يعني أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال والمساهمين والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البنوي الرأسمالي فمن هذا المنطلق فان الأداء يرتكز على أربع أعمدة أساسية :

- القيم من اجل القدرة على البقاء.

- السوق بغرض التنافسية.

- العمال لتحقيق الإنتاجية.

- التخصص في المهن من اجل تحقيق المرد ودية<sup>3</sup>.

كما يعرف الأداء: بأنه الجهد المبذول من عامل أو جماعة، بمساعدة آلة أو بدون، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما ويمكن قياس هذا

<sup>1</sup> عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط 5 بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007 ص25.

<sup>2</sup> سهيل إدريس، المنهل، قاموس فرنسي عربي، ط 31، بيروت، دار الآداب، 2003، ص 895.

<sup>3</sup> Paul pinto –la performance durable.ed dunod paris, 2003, p1

الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض<sup>1</sup>، وفي تعريف آخر: الأداء هو فعل "اكشين" يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن<sup>2</sup>. وعلى أية حال فإننا نلاحظ أن هذه التعريفات تختلف باختلاف مواضع استعمال الكلمة، لكنها تتفق حول نقطة أساسية هي قابلية الأداء للقياس، سواء بالأرقام أو عن طريق المقارنة بين النتائج المسطرة والنتائج المحققة في الواقع.

### 1-2-1 خصائص مفهوم الأداء:

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، فسنحاول تقديم بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح معناه أكثر، ويضم الأداء مجموعة من الخصائص يمكن إجمالها في الآتي:

#### • الأداء مفهوم شامل:

إن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس يعرف الأداء بأنه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة" وهناك من يرى بأنه يمثل "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف المحددة"، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفت بأنها "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها" أو النتائج المتحصل عليها<sup>3</sup>.

وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة<sup>4</sup>، حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة وتقاس

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2009 ص33.

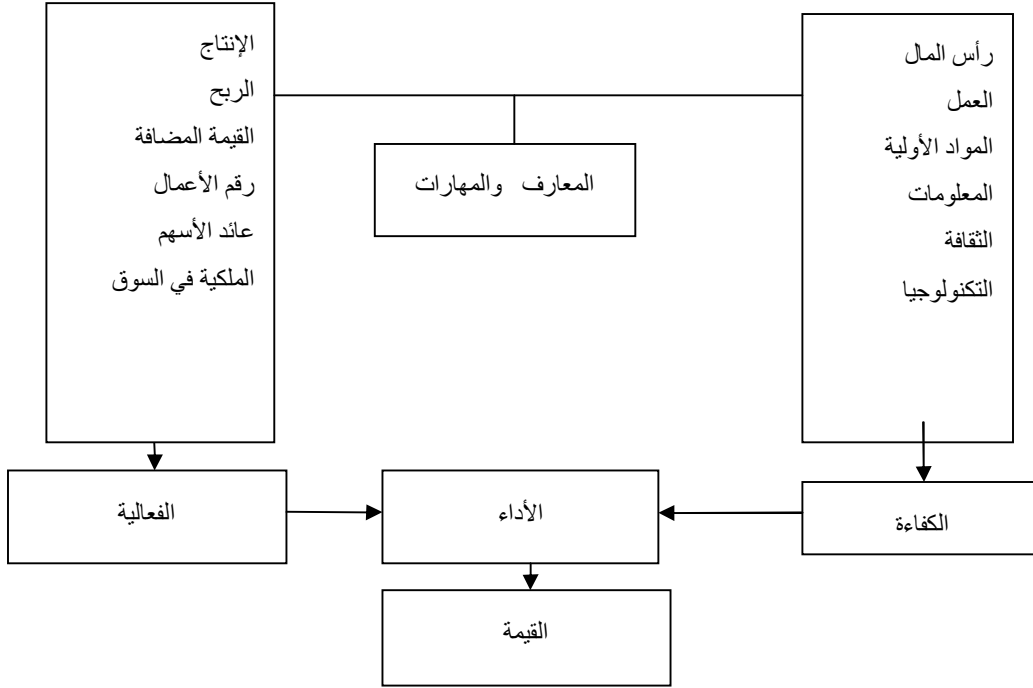
<sup>2</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة بو مرداس، عدد 05، 2007، ص33

<sup>3</sup> بومدين يوسف، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات، مع دراسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، رسالة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 ص 123.

<sup>4</sup> BARILLOT, P (pilote de la performance et stratégie ,Exemple du tableau de bord, Prospectif, Revue de gestion 2001, p 136.

بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه<sup>1</sup>، ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها.<sup>2</sup> ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل التالي:

شكل (1-1) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر : عبد الملنيك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، ورقة عمل للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 8-9-2005، ص 487.  
 من هذا المنظور الاستراتيجي يمكن القول أن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية كما يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار في سوق تنافسية متطورة أي بتحقيق الكفاءة والفعالية معا في نفس الوقت، ولهذا فالأداء حسب **COMSON** يحقق إرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> MARCHESNAY ,M (la stratégie,édition ) OPU ALGER, 1998 ,p 27

<sup>2</sup> MATHE et CHARGE V (l'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise ,Revue Française de gestion ,janvier ,1999,pp 41-44

<sup>3</sup> DELA Villa mois le concept de la performance et sa mesure .un état de l' ART, chaire de recherche IAE Delille,2001,p10



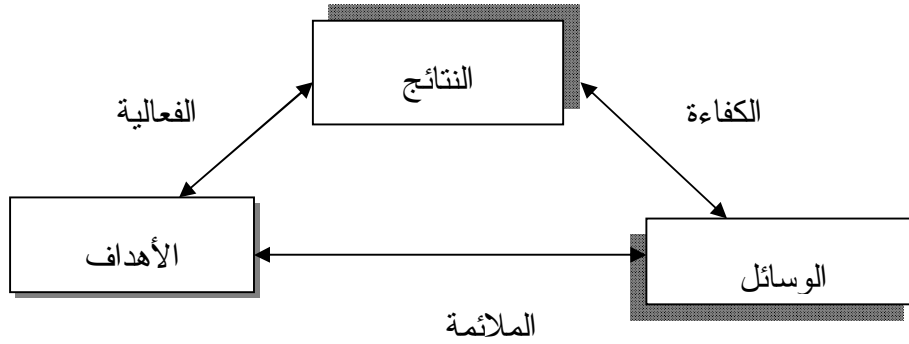
- الأداء له اثر رجعي على المؤسسة:

يؤثر أداء المؤسسة على المراقب الداخلي، فإذا كانت النتائج المحققة لا تعكس الأهداف المسطرة ، فإنه يجب عليه إعادة النظر في الطرق والإجراءات، ومعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف<sup>1</sup>.

### 1-2-2 المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء:

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف، فقد يرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى قد تظهر عند البعض مرادفة له وهي الكفاءة والفعالية<sup>2</sup>، ولتوضيح أكثر انظر الشكل.

الشكل رقم (1-2) المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر: بومدين يوسف، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات، مع دراسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، رسالة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 121.

- مفهوم الفعالية:

تعرف فعالية المؤسسة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> H OUACHRINE, gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, thèse de magistère, INC , ALGER, 2003 , p 337

<sup>2</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق ، ص 121.

<sup>3</sup> Boislandelle h m gestion de ressources humaines, dans la petite et moyenne entreprise économique paris,1998,P39

كذلك تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك<sup>1</sup>، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية : الفعالية تساوي النتيجة المحققة مقسمة على النتيجة المتوقعة أو الأهداف .

إن أهمية الفعالية تكمن في أنها تتجاوز فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المؤسسات الربحية، كما أن استنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة حتى بالنسبة للمؤسسات غير الربحية.

### • مفهوم الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة<sup>2</sup>.

- الكفاءة هي "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة".  
- تشير الكفاءة أيضا إلى نسبة المدخلات المستهلكة وإلى المخرجات المتحصل عليها ، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ومن هنا فإن الكفاءة تساوي المخرجات أو النتيجة المحققة مقسومة على المدخلات.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، ومن المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفوءة كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Mar tory Bernard Daniel Crozet gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances 6<sup>eme</sup> édition dynode, paris, 2005, p164

<sup>2</sup> Barreaux entreprise et performance globale outils évaluation et pilotage, édition économique,2000, p33

• مقارنة بين الكفاءة والفعالية:

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفتان، فقد تكون المؤسسة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرته مسبقاً والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهدافاً طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية "وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة، والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية.

جدول رقم ( 1-1 ) مقارنة بين الفعالية والكفاءة

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل:	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
العمل، المعومات، المواد، المعدات... الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية
المخرجات مثل:	الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ			

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 170.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها متطلباً ضرورياً لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كانت تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات

كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات، ولذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما يبين أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها تتطلب ضروري لها.

### 1-2-3 علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة:

يشير أحمد خمائم Ahmed KHEMAKHEM أن أداء مركز مسؤولية (مؤسسة ، وحدة، قسم، ورشة... الخ) يعبر عن " الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها"<sup>1</sup>. فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية

والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة ( الفعالية).

- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وقدرتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشاده، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلّق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المؤسسة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

### • تحسين جودة الأداء :

يقصد بجودة الأداء ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي بها عمله (مدى رضا العميل أو العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة)<sup>2</sup>، إلا أن الدراسات أثبتت بأن العمال لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء والامتنان، وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة التي تحرص على إشعارهم بأنهم أعضاء في الفريق الفائز مما يساهم في دفعهم للمشاركة الإيجابية في الأداء، وتكون النتيجة تطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف

<sup>1</sup> A. KHEMAKHEM, La dynamique de contrôle de gestion, éd. dynode, Paris, 1992, P 311

<sup>2</sup> علي عبد الله، الأداء المتميز، ورقة عمل قدمت للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، 9، 8، ص 231

وبالتالي تعظيم الأرباح<sup>1</sup>، فالمؤسسات ذات الأداء المتميز لديها وضوح في الرؤية، والتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين وتوفير الوسائل التي تمكنها من عمل يرضي العاملين والعملاء.

فالتميز في الأداء يعتبر قضية جوهرية لمختلف المؤسسات سواء منها الصناعية أو الخدمية وقد لحقت عدة دراسات عن تميز أداء المؤسسات إلى عدد من السمات يمكن أن نوجزها في ما يلي:

- النزعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية يميزها طابعها التفاعلي والوقائي كما يقوم نشاطها على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئ المناخ المناسب للتعامل معها.

- الاقتراب من العميل: يعتبر تحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل هي نقطة البداية لتحقيق التميز باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنه في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية.

وقد ميز بعض الكتاب نوعين من المؤسسات ، مؤسسات ذات مدرج صحيح والأخرى ذات مدرج خاطئ للسلطة، فالمؤسسات ذات المدرج الصحيح تضع العميل في قمة الهرم وربطه مباشرة بالقائمين على خدمته وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب عاكسة بذلك المؤسسات ذات المدرج الخاطئ<sup>2</sup>.

الشكلين التاليين	العملاء	إدارة عليا
يوضحان هذا المدرج	موظفي الخط الأمامي	إدارة وسطى
(3-1)	إدارة وسطى	موظفي الخط الأمامي
	إدارة عليا	
	مؤسسة مدرج صحيح	مؤسسة مدرج خاطئ

**المصدر :** علي عبد الله، الأداء المتميز ورقة عمل قدمت للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات جامعة ورقلة، مارس 8 - 9 ، 2005، ص ص 231 - 232

<sup>1</sup> محمد أشكناني، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام ، تجربة ديوان المحاسبة بدولة الكويت في تحسين العمليات الإدارية من خلال مراحل وخطوات إدارة الجودة الشاملة ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الجودة الثالث لجمعية البحرين للجودة ، 2006، ص 3

<sup>2</sup> علي عبد الله، الأداء المتميز، مرجع سابق، ص ص 231 - 232

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة كمصدر للعوامل المؤثرة في الأداء:

نتناول في المبحث: العوامل المؤثرة في الأداء، أهمية التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة، البيئة الخارجية للمؤسسة (أهميتها، مفهومها)، البيئة الداخلية (مفهومها، أهميتها).

## 2-1 العوامل المؤثرة في الأداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء.

ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية<sup>1</sup>.

## 2-1-1 العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية<sup>2</sup>، وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

### • العوامل الاقتصادية:

هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على المستوى الاقتصادي العالمي والإقليمي والوطني على استراتيجيات وسياسات المؤسسة<sup>3</sup> وقد اتسمت سنوات التسعينات بتلاشي الحدود واحتدام المنافسة والتوجه نحو الخصخصة فأصبحت المؤسسة ملزمة بالمحافظة على ميزتها التنافسية من

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص ص94-91.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص93.

<sup>3</sup> سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2001، ص 58

خلال تطوير وتسريع الإبداع التكنولوجي وتشجيع الحوار كي تواجه التحديات التي قد تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل<sup>1</sup>.

#### • عوامل اجتماعية:

تؤثر كثيرا على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم كما يؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة ومن أهم متغيراتها متوسط الدخل، مستوى التعليم<sup>2</sup>. كما توجد العديد من المؤثرات الاجتماعية التي تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة ولها تأثير كبير على طول الأجل<sup>3</sup>.

مما سبق يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية، ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

#### • عوامل تكنولوجية:

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة<sup>4</sup>.

#### • عوامل سياسية وقانونية

تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة، مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين الجبائية والضريبية<sup>5</sup>، فالنظام السياسي للدولة و ما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات المؤسسة، وبالتالي يؤثر على كفاءتها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> تيرورت علال ، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006، ص20

<sup>2</sup> تيرورت علال ، نفس المرجع السابق، ص 20

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2001، ص 75

<sup>4</sup> احمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية ، دار مجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان 2002، 2003 ص 73

<sup>5</sup> تيرورت علال ، مرجع سابق ص 21

<sup>6</sup> عايدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ط2 مكتبة جامعة عين شمس ، القاهرة 1999، ص36

## 2-1-2 العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

## • التحفيز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة<sup>1</sup>.

## • المهارات:

عرفت المهارات على أنها المعارف، الممارسات والتحلي<sup>2</sup>. هذا التعريف يوضح أن المهارات عبارة عن معارف، إلا أن امتلاك العامل لمعارف معينة لا يعني بالضرورة أنه ذو مهارة تمكنه من القيام بعمل معين، وبما أن المهارات يمتلكها العامل، فهي ضمنية لا يمكن ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن التعرف عليها من خلال نتائجها<sup>3</sup>.

وبما أن الموارد البشرية أصبح حاليا يتوقف على مدى تسيير المهارات باعتبار هذا الأخير عملية تبحث من خلالها المؤسسات على تطوير المهارات الموجودة لدى العمال<sup>4</sup>، وتساعدهم على اكتساب الجديد منها بتوفير كل الوسائل المساعدة على ذلك للتحسين من إنتاجيتها، هذا من جهة ومن جهة أخرى لجوء المؤسسة إلى نشر العمل الجماعي فأخذت المهارات الجماعية الأولوية في حياة المؤسسة لتأثيرها المباشر على الأداء.

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط 1، المكتبة العصرية، القاهرة، 2009، ص 365

<sup>2</sup> GUY LEBOTERF, construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation, paris, 2001, P37

<sup>3</sup> GUY LEBOTERF, ingénierie et évaluation des compétences, Editions d'organisations : 4<sup>ème</sup> édition, paris 2002, P88

<sup>4</sup> Loïc cadjin, FRANCIS GUERIN: gestion des ressources humaines, (pratique et éléments de théorie) dynode, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2002, P129



## • التكوين:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص و تحليل و تقييم الأداء بالمقارنة بأهداف و خطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي و بين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء واحد أو أكثر من المجالات

التالية:

- تطوير العمال
- تطوير العمل
- تطوير التنظيم
- إن تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين و تطوير الأنظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل<sup>1</sup>.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر، وهذا ما يستدعي منا التحدث عن التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة باعتبارها تمثل مصدر هذه العوامل.

### 2-1-3 أهمية التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة في تقييم أداء المؤسسة:

يعد التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة، كما أن عملية تقييم المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تحديد الفرص المتاحة والمخاطر التي تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، فعملية التحليل الإستراتيجي تحظى بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الجامعية للنشر، 1999، ص 355

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها<sup>1</sup>.
- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها<sup>2</sup>.
- تحديد ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف.
- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي .
- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها<sup>3</sup>.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة<sup>4</sup>...
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 73

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 20.

<sup>3</sup> علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، مقياس الإستراتيجية، تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.

<sup>4</sup> محمد جمال الدين المرسي وثابت عبدا لرحمان إدريس، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الإسكندرية الدار الجامعية، 2002 ص 153 – 154.

<sup>5</sup> عثمان حسن عثمان، المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، (لم يعثر على العدد والصفحة) 2003.

لكي نتعرف أكثر على عملية التحليل الإستراتيجي سنتطرق باختصار إلى كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة من حيث تحليلها وأهميتها باعتبارها تمثل مصادر العوامل المؤثرة في الأداء.

## 2-2 البيئة الخارجية :

نتناول في هذه الفقرة: أهميته تحليل البيئة الخارجية مفهومها، مكوناتها:

### 2-2-1 أهمية تحليل البيئة الخارجية:

يعتمد تحليل البيئة الخارجية بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة، وعملية الجمع تحتاج إلى اجتماع يضم كل إطارات المؤسسة يرأسهم رئيس مجلس الإدارة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة كما يتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية والتي يعتقد إن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات.

بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين و أصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحاليل حولها ومنها وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها.

- صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات هذا إلى جانب دورها في وضع تلك الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الألوان المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

- صياغة إستراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، راس مال، تكنولوجيا، عمال... الخ) وكيفية الاستفادة منها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد العليم محمود عبود، مبادئ التسويق، مركز الكمبيوتر، كلية الصيدلة، القاهرة، 1999، ص 110

<sup>2</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 110

- النطاق ومجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها .

- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة وأنها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها ، وتوقيت إنتاجها وتسويقها<sup>1</sup> .

- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها

- تبيين الفرص التي يمكن اقتناصها

- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها

## 2-2-2 مفهوم البيئة الخارجية:

يقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة فهي لا تعمل بمفردها في المجتمع الكائنة فيه، بل في محيط له ديناميكية تظهر عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها وملاحظتها ثم تقديرها وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء المؤسسة على عملها عبر وظائفها المختلفة<sup>2</sup>.

ويمكن أن نظر للبيئة الخارجية للمؤسسة على أنها تمثل مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملا مساعدا، وقد يكون عائقا أمام المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، مرجع سابق، ص110

<sup>2</sup>تظمي شحادة، محمد ألبوشني، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2000، ص68.

<sup>3</sup>عماري عمار وين واضح الهاشمي ، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ورقة عمل للملتقى الدولي حول : التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية،الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 3-4 مايو2005 .

## 2-2-3 مكونات البيئة الخارجية:

يمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزأين من المتغيرات أو العوامل هما: البيئة العامة (الكلية)، البيئة الخاصة.

- البيئة العامة ( الكلية ) :

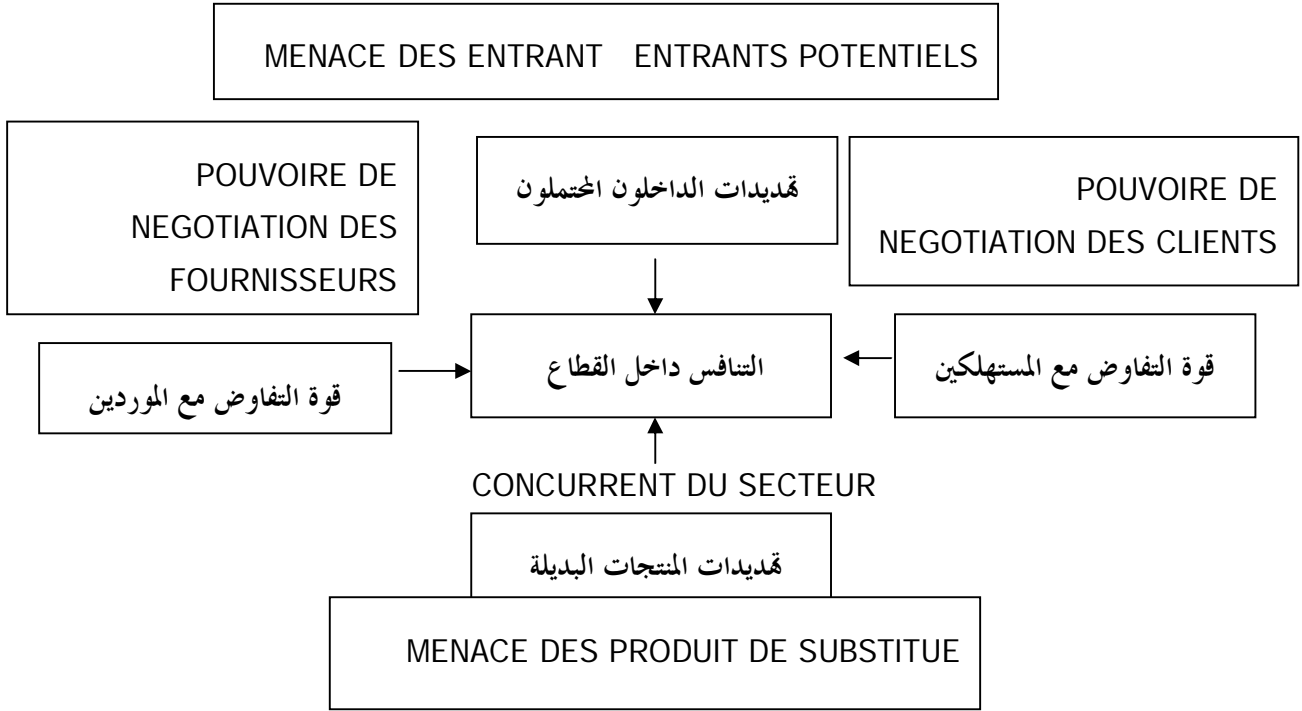
تمثل جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة<sup>1</sup>، كالعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية التكنولوجية القانونية، الدولية....

- البيئة الخاصة ( البيئة الصناعية ) :

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العلاء، الموردين، المنافسين..) والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل. وهذه العوامل تساعد في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة، وكما يقول مايكل بورتير ( porter.m ) أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال ويمكن توضيحها في الشكل التالي :

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون ، الإدارة : المبادئ والمهارات ، الدار الجامعة ، الإسكندرية، 2001/2000، ص 254

الشكل رقم (1-5) القوى الخمسة للمنافسة التي تحدد مردودية القطاع:



SOURCE : MICHAELPORTER, LAVENTAGECONCURRENTIELLE, DUNOD Belgique  
OCT, 2003, P15.

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وعمال لاقتناص أي معلومات جديدة أو مهمة ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة ولا يمكن حصر أهمية تحليل البيئة في النقاط السابقة الذكر فقط، بل هناك أهميات وأدوار أخرى تلعبها دراسة البيئة بالنسبة للمؤسسة ولا يمكننا أن نتطرق لها كلها، ولقد حاولنا التطرق إلى أهمها باعتبار أن هناك أهمية مباشرة وأخرى غير مباشرة ولا مجال لذكرها لأن تأثير البيئة يختلف من مؤسسة لأخرى.

#### 4-2-2 تحليل البيئة الداخلية :

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك. ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة.

**تعريف :** يعني تحليل البيئة الداخلية، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون

أكثر جدوى وفائدة، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية<sup>1</sup> عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة ..

وفقا لهذا التعريف فإن البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي الموارد، وثقافة المؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف التي تكتسبها .

### • الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل عادة على أنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين العمال في المؤسسة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة (وحدة القيادة) وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية وبالرغم من انه هناك نماذج هيكلية متعددة لا نهاية لها فإن بعض الأنواع من النماذج أكثر شيوعا في المؤسسات وهي<sup>2</sup>:

- **الهيكل البسيطة:** وتصلح للمؤسسات ذات الحجم الصغير والتي تدار من قبل المالك نفسه.
- **الهيكل الوظيفية:** تساعد على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد وهو يتناسب مع المؤسسات المتوسطة الحجم .
- **الهيكل المبنية على أقسام:** يتناسب مع المؤسسات التي توجد بها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة، وذلك قصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام.
- **هيكل المصفوفة:** يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقد خاصة على مستوى الأسواق.

### • ثقافة المؤسسة:

تعرف الثقافة التنظيمية السائدة على أنها: مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، وتشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكا لهم ومن ثم على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك العمال وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها .

<sup>1</sup> محمد جمال الدين المرسي وآخرون مرجع سابق ، ص 227

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 178

وقد تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة إلى مجموعات من الوظائف منها<sup>1</sup>.

- تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار بها.
- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحاجة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصلحة الشخصية الضيقة .

وقد أشار كل من بيتر و ووترمان في كتابهما الواسع الانتشار "البحث عن التميز" أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا.

#### • الموارد المتاحة:

تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملائمة بين العمال والوظائف ، واختيار وتدريب العاملين ، وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية ...

#### • الموارد الإنتاجية:

تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق..

#### • موارد البحث والتطوير :

تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية، نظرا لأن المؤسسات التي لا تسير مع مجالات التطور التكنولوجي، تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها.

### 5-2-2 أهمية تحليل البيئة الداخلية:

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة، ويعني تحليل البيئة الداخلية، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية على بعض النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق ، ص 68

<sup>2</sup>محمد جمال الدين المرسي وآخرون ، مرجع سابق، ص 227.



- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة .
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها .
- معرفة مدى قوة العلاقات بين العمال وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم .
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- مدى توافر العمال العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي... الخ<sup>1</sup>.

وعموما فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثير فقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام .  
لقد تعرفنا في المبحثين السابقين على مفهوم الأداء وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه بقي لنا أن نتعرف على قياس الأداء وهذا ما سنراه في المبحث اللاحق.

### المبحث الثالث : قياس الأداء:

تناول هذا المبحث أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء، مفهوم قياس الأداء، المحاور الأساسية لنظام التقييم المتوازن للأداء، قياس الأداء المؤسسي كنظام متكامل، مراحل وخطوات تقييم الأداء.

#### 1-3 أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء:

يعتبر القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء، فمن خلال عملية القياس يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي، ومن ثم التفكير في عملية التحسين وتوضيح أسباب عملية القياس في منظور إدارة الجودة الشاملة في الآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر عدد 5، 2007 ص 42 .

<sup>2</sup> برنارد مار ، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء ، تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها ، ترجمة خالد العامري ، القاهرة ، دار الفاروق للاستثمار الثقافية، 2008، ص 106-107.

- يحقق ويضمن متطلبات العملاء.
- معرفة المكانة التي تحتلها المؤسسة لمعرفة موقع المؤسسة أسوة بالمؤسسات الأخرى في السوق وتتم عملية القياس بواسطة المقارنات المرجعية لتوفير معايير ومؤشرات تتيح الفرصة لمراقبة ما تحرز به المؤسسة من تقدم.
- تستخدم مقاييس الأداء لتشجيع العمال وتغيير سلوكهم، كما تستخدم لتحديد قيمة التعويض للالتزام بمعايير العمل المتنوعة والهادفة.
- يساعد قياس الأداء على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتعلم التنظيمي.
- تحفيز ورفع جهود التحسين المستمر من خلال<sup>1</sup>:
- الكشف عن مشاكل الجودة وتوفير إمكانية تحديد الأولويات لعمليات التحسين.
- إعطاء المبررات لتخصيص الموارد واستعمالها في مشاريع التحسين.
- ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- اتخاذ إجراءات وقائية وتصحيحية وتحفيزية في الأوقات المناسبة .

يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي: الدقة التي يعتمد عليها باعتبارها عنصراً أساسياً في نجاح عملية القياس، فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة من الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب أن تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة، ضمن تلك المؤشرات، و يمكن متابعة الأداء مع تحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ، بهدف تلافيها ومعالجتها<sup>2</sup>.

### 3-2 مفهوم قياس الأداء:

القياس هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين " وهو مؤشر للأداء يعبر عن علاقة عامل النجاح والأهداف الإستراتيجية التي تسمح بتقدير وصيرورة الوظيفة وهو معيار لقياس بلوغ الأهداف الإستراتيجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رعد الطائي، وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 225 .

<sup>2</sup> شادي عطا محمد عايش، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008 ، ص 52 .

<sup>3</sup> وليد أحمد صالح العطاس - دور السياسات الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مصنع المكلا لتعليب الأسماك، الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير ، بسكرة، 2009 ، ص 47.

ويهدف قياس الأداء إلى تزويد مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية في ما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة التي سبق التعرض لها سابقا.

### • فلسفة قياس الأداء:

يعتبر الأداء المؤسسي هو " منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " وهو يشمل على المستويات أو الأبعاد التالية<sup>1</sup>.

- أداء العمال في وحداتهم التنظيمية والذي يعكس إسهامات العمال ( الإنجازات التي توفيق بين أداء جماعة العمل ونتائج المؤسسة).

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .

- أداء المؤسسة في إطار البيئات: الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من أداء العامل وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى التأثيرات البيئية الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية على أداء المؤسسة وغالبا ما يكون خارج نطاق سيطرة إدارة المؤسسة.

ومن هنا كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يقوم على قياس أداء العامل والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية و الخارجية معا.

وهذا ما حتم على المؤسسات الحديثة أن تنظر إلى موضوع قياس الأداء باعتباره نظام متكامل الأبعاد والخطوات والمراحل:

### 3-2-1 المحاور الأساسية لنظام التقييم المتوازن للأداء:

يعتمد نظام التقييم المتوازن للأداء على تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء، والتي تعتبر كوسيلة تعمل وتساعد على تحقيق إستراتيجية المؤسسة من خلال التحقق من المراحل والأهداف، لذا فإن حصر مثل هذه المقاييس أو المؤشرات في منظومة معينة لا يتم بغرض قياس أداء العاملين أو الوحدات في ضوء معايير و أنماط تاريخية، بل تستخدم لتحقيق التواصل وتقديم المعلومات بشكل مستمر وتحقيق تغذية مرشدة لتعديل أو تحديد أي مؤشرات أو خطط سبق تحديدها.

<sup>1</sup> شادي عطاء محمد عايش ، مرجع سابق، ص 45.

ويتضمن الإطار العام للنظام محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقة السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، ويمكن عرض هذه المحاور .

- محور العملاء:

لنجاح تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء فإنه يجب على مديري المؤسسة النظر في مسألة التركيز على العميل كنقطة البدء، وهو السبب في وجود الفلسفة المتعلقة بالجودة ككل. ونظرا لأن قسم التسويق يهيئ لنا نقطة البداية للاتصال بالعميل، لذا يتعين على هذا القسم أن يلعب دورا رئيسيا في مجال الجهود ذات العلاقة، ويحتاج الأمر إلى تعريف ما الذي يريده العملاء من السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وما الذي تقدمه المؤسسة حقيقة للعملاء، مع ضرورة تحديد الفجوة بين ما يريده العملاء وما يحصلون عليه بالفعل، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه "فجوة الجودة" ومن وبالتعاون مع الوظائف والأقسام الأخرى في المؤسسة، يتطلب الأمر صياغة خطة لسد هذه الفجوة<sup>1</sup>.

- المحور المالي:

ويهتم بقضايا الإيرادات والنفقات والربح والخسارة وكفاءة استثمار الأموال والتقييم المالي والاقتصادي لأداء المؤسسة.

- محور كفاءة العمليات الداخلية :

ويبحث عن كفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المؤسسة المختلفة، ويبحث في أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة، ومجالات تحسين وتطوير الإنتاجية.

المحاور الأساسية الأربعة لنظام التقييم المتوازن للأداء على النحو التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ج 1(مدخل متكامل) ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2007، ص 270.

<sup>2</sup> محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص 137.

## • محور التعلم والنمو:

يختص هذا المحور بتحديد كيف تستطيع المؤسسة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير المستمر ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعلم والنمو بالمؤسسة، مثل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج<sup>1</sup>.....؟ الخ.

وقد أضاف العديد من الباحثين مثل (zingales et all) و(Brown) أبعادا مثل البعد البيئي، البعد الاجتماعي، أو ثم تضمين تلك الأبعاد في بعد عمليات التشغيل الداخلية، تبعا للجوانب الأساسية والإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة<sup>2</sup>.

## 3-2-2 خصائص نظام تقييم الأداء المتزن:

يتميز هذا النظام بالخصائص الآتية:

- ترجمة رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها إلى أهداف و مقاييس في أربعة مجموعات:
- توفير آلية الاتصالات، و تبادل المعلومات، و التعلم، و تحقيق التوازن بين:
- أهداف الأجل القصير و أهداف الأجل البعيد.
- النتائج المستهدفة و محركات الأداء للوصول إلى تلك النتائج.
- المقاييس المادية و الموضوعية.
- المقاييس المبنية على التقدير الشخصي.

وتقوم الفكرة الأساسية في قائمة التقييم المتزنة على المقارنة بين أمرين:

- مجموعة من مقاييس الأداء متفق عليها مسبقا في كل مجال من المجالات الأربعة التي يشملها التقييم.

- مجموعة الأهداف التي كانت مخططة في كل مجال<sup>3</sup>، ويوضح الجدول التالي نماذج لأهداف ومقاييس الأداء في المجالات الأربعة.

<sup>1</sup> حسين زينب، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، أكاديمية السادات للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، 2003، ص278

<sup>2</sup> رزان حسن كمال شهيد، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء ، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2008، ص 71.

<sup>3</sup> السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للنشر، 2003، ص106

جدول رقم (1-2) نموذج يقيس أهداف الأداء المتزن

المجال	الأهداف	المقاييس المتأخرة	المقاييس المبكرة
الأداء المالي	تحسين الإيرادات تنويع مصادر الدخل ترشيد النفقات	العائد على الاستثمار معدل نمو الإيرادات التغير في نفقات الخدمات	تشكيلة الإيرادات
الأداء التسويقي	زيادة رضا العملاء عن منتجاتنا وعمالنا زيادة رضا العملاء بعد إتمام الشراء	حصة المؤسسة من هذه الشريحة في السوق معدل الاحتفاظ بالعملاء	آراء العملاء استطلاع نوايا العملاء
كفاءة العمليات	تطوير منتجات جديدة تخفيض مشكلات الإنتاج الاستجابة السريعة لطلبات الصيانة من العملاء	الإيرادات من المنتجات الجديدة معدل الأخطاء في العمليات الوقت المستغرق في تحقيق طلب العميل	دورة تطوير منتج جديد
التطوير و التحديث	تنمية المهارات ربط أهداف العاملين بمصالح المؤسسة	رضا العاملين نمو الدخل للعامل	استطلاع آراء العاملين

المصدر: السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2003، ص106.  
وتعتبر عملية إعداد نظام تقييم أداء متزن في أي مؤسسة فرصة لمراجعة مدى توفر المقومات اللازمة لذلك النظام وأهمها وضوح الإستراتيجية العامة، والإستراتيجيات الدقيقة لمجالات النشاطات المختلفة، نظم المعلومات القادرة على رصد وإنتاج المعلومات، ومقاييس الأداء التي تستخدم في التقييم<sup>1</sup>.

#### • مؤشرات الأداء:

نظرا للأهمية التي تحتلها عملية القياس فينبغي أن يكون مدى القياس واسعا ليغطي كافة المجالات المتعلقة بعمليات المؤسسة إذ ينظر إلى مقاييس الأداء نظرة شمولية لا تقتصر على أنشطة محددة بل تشمل كافة المراحل وفقا لمكونات نظرية النظم التي يبدأ بالمتصلات ثم الأنشطة والعمليات، وانتهاء بالمخرجات لذا ينبغي على المؤسسة عند قياس الأداء من أجل التحسينات المستمرة أن تركز على كافة المجالات المختلفة في المؤسسة، سواء التي يمكن قياسها وفق

<sup>1</sup>السلمي علي، مرجع سابق، ص103

المؤشرات الكمية أو المالية، أو تلك المجالات التي لا يمكن قياسها مثل القيادة، الروح المعنوية للعاملين، إرضاء العميل، رضا العاملين، مؤازرة الموردين ومساندة الرأي العام، كلها أمور وان بدت غامضة القياس إلا أنها أساس استمرار وجود المؤسسة والتي عادة ما يتم قياسها بالمؤشرات غير المباشرة حيث ينبغي أن تحدد المعايير والمؤشرات لقياس الأداء للجوانب المختلفة في المؤسسة ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- الموارد البشرية: يتم التركيز على مؤشرات عديدة في هذا الجانب وهي:
- وحدة قياس ملائمة للعمل لكل عامل ومعدلات التغيب ودوران العمل الذي يعكس الولاء التنظيمي للعامل وقياس الحوادث التي تمت وعدد تكرارها وشدها وكلفتها، وعدد المقترحات التي يبادر العاملون في تقديمها و عدد الفرق الفاعلة.
- العملاء: على المؤسسة أن تضع مؤشرات لقياس أدائها اتجاه عملائها، وتشكيل وحدة مسئولة عن شكاوي العملاء، والوقت المخصص لحل تلك الشكاوي وكيفية أسلوب معالجتها لهذه الشكاوي وطرح مؤشرات لحساب وقت تسليم الخدمة أو السلعة للعملاء وقياس مؤشرات رضا العملاء.
- الخدمة: هناك معايير متعددة لقياس جودة الخدمة، تختلف من نشاط لآخر تبعا لاختلاف نوع الخدمة، وبشكل عام فإن تلك المقاييس تنصب حول كمية ونوعية الخدمة وأسلوب تقديمها، والزمين المستغرق في تقديمها والمنفعة المتحققة منها مقابل كلفتها، ومدى توافر تغذية عكسية من المستفيدين لتحسين نوعيتها وعدد الزيارات الميدانية التي تقوم بها الإدارة ورفقائها للتأكد من جودة الخدمة.
- البحث والتطوير: من أجل تشجيع المؤسسة للبيئة الإبداعية بما يتفق مع التوجهات الإدارية الحديثة، فإنها تصنع مؤشرات للانتفاع من نشاط البحث والتطوير، وتستخدم لهذا الغرض معايير قياسية من أهمها:

<sup>1</sup>رضاء صاحب أبو حمد آل على و سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصر، نظرة بانو رامية عامة ، عمان دار الوراق للنشر، 2001، ص ص 232 - 233.

- عدد البحوث خلال مدة معينة، إمكانية تطبيق هذه البحوث، عدد البحوث التي طبقت فعلا، كلفة البحث، التطوير مقارنة بالجدوائية المتحققة من حسابات الكلفة، المنفعة، دور هذه البحوث في خلق حالة من التغيير المستمر ومدى توفر بنك المعلومات وحدثته.

- جودة أداء الأنشطة والعمليات الإدارية: تستخدم كمقياس يستدل به على فعالية أنشطة الإدارة ومن هذه المؤشرات: العائد لكل عامل، الإنفاق بالنسبة للعائد، كلفة الجودة، دقة أوامر الشراء، كما قد تستخدم خصائص أساسية لقياس أداء كل عملية أو وظيفة وهي: الكمية، الكيفية، الدقة، الوقت، (عدد الوحدات الغير مطابقة للمواصفات)، مدى تطابق النتائج النهائية للمخطط الأصلي مع الخدمة أو السلعة ومدى تلبيتها لحاجة العميل.

- مؤشرات الأداء المالي: إن أكثر المقاييس شيوعا والتي يستخدمها المديرون والمساهمون لمراقبة وتقييم أداء المؤسسة هي الضوابط المالية، ويتولى المديرون الإستراتيجيون اختيار الأهداف المالية التي يرغبون لمؤسستهم في تحقيقها، ومن هذه الأهداف النمو والربحية والعوائد لحملة الأسهم، ومن ثم يقيسون إلى أي مدى تم تحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>، كما يهدف هذا المقياس إلى تحقيق وتحسين الربحية من خلال: خفض التكلفة وتشكيلة نوعية المنتجات التي تعتمد على زيادة حصة المنتجات ذات هامش المساهمة الأكبر عن المنتجات صاحبة هامش المساهمة الأقل، ويمكن قياس النتائج من خلال المؤشرات كمعدل العائد على الاستثمار، نصيب السهم من الأرباح، نمو المبيعات، التكلفة الأقل لأداء الخدمة أو إنتاج المنتج، وهكذا نجد أن الجوانب الأساسية التي يمكن قياسها تحتاج إلى مؤشرات رقمية تعزز دور الإدارة في تعاملها مع الأحداث وتساعد على النجاح وتجنبها الفشل<sup>2</sup>.

### 3-2-4 قياس الأداء المؤسسي كنظام متكامل:

يعتبر مدخل النظم من المداخل الإدارية الحديثة، فهو ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل وتعتبر مكوناته أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها في إطار النظام الأكبر، وهذا ما يساعد على تفهم العلاقة بين مكوناتها مع بعضها البعض.

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 637

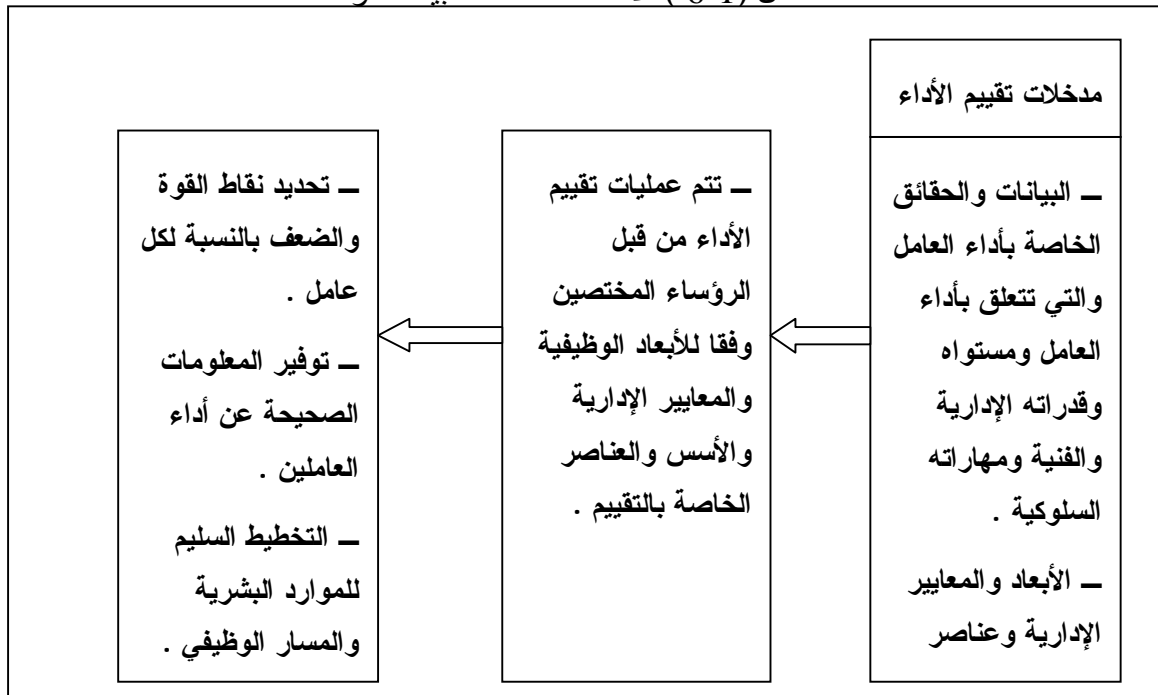
<sup>2</sup> محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 167.



فالأنظمة الفرعية في المؤسسة تكون في دورة مستمرة من التفاعل والتأثير والتأثر تتلاقى فيها كافة الأنظمة الإنسانية والفنية والتنظيمية، هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة في مجموعها تتبادل مع البيئة من حولها، علاقات متنوعة تتميز أيضا بالتأثير والتأثر، وهذا ما يعبر عنه بالنظام المفتوح، ويتكون النظام من عناصر ثلاثة رئيسية، وهي: المدخلات والعمليات والمخرجات وهذه السلسلة تتأثر بعناصر أخرى هامة وهي الهدف والحدود البيئية المحيطة وكذلك التغذية العكسية أو المرتدة لإرجاع الأثر، والتي تسهل مهمة الرقابة على أنشطة النظام<sup>1</sup>.

فإذا نظرنا إلى وضع تقييم الأداء من منظور مدخل النظم نجد أنه يجب أن يتعامل معه كأحد الأنظمة، ويهدف إلى توفير المعلومات الصحيحة عن العاملين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين وزيادة كفاءة أداء المؤسسة، ويمكن أن نوضح العناصر المكونة لتقييم الأداء كنظام متكامل في الشكل التالي:

شكل (1-6) الأهداف المحددة لبيئة المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب ، بالاعتماد على : أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، دار المعارف، الإسكندرية، 2004، ص ص 28 - 29 .

<sup>1</sup> أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، دار المعارف، الإسكندرية، 2004، ص ص 28 - 29 .

## 3-2-4 مراحل وخطوات تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الخطوات يجب إتباعها عند تقييم الأداء وتحديد ما يجب عمله بالإضافة إلى تحديد أهداف المؤسسة.

تشير الأهداف إلى النهاية المرغوب تحقيقها والتي توجه الجهود نحوها، فالأهداف تحدد في ضوء مهام العمل المكلفة بتحقيقها هذه المؤسسة وفلسفة وطبيعة الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف، لذا تُقسم الأهداف من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف إدارية وأهداف أقسام، تساعد الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى الأعمال التي تنتمي إليها المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير، وعليه فإنها تمثل قاعدة للقيام بالأنشطة التالية:

- الأنشطة التخطيطية.
  - الأنشطة التنظيمية، كتقييم المهام وتوزيع الهيكل للسلطة والمسؤولية.
  - الأنشطة الأدائية، التي تمثل معيارا تقييمي.
  - ترجمة الأهداف إلى خطط تفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة.
- في هذه المرحلة يتم عملية تحويل الأهداف وترجمتها إلى خطط عمل تفصيلية لكل مجالات ووحدات المؤسسة وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتقيدها وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية، حيث في هذه المرحلة يتم التحقق المرحلي للأهداف في ضوء البعد الاستراتيجي للمؤسسة.
- تحديد مراكز المسؤولية:

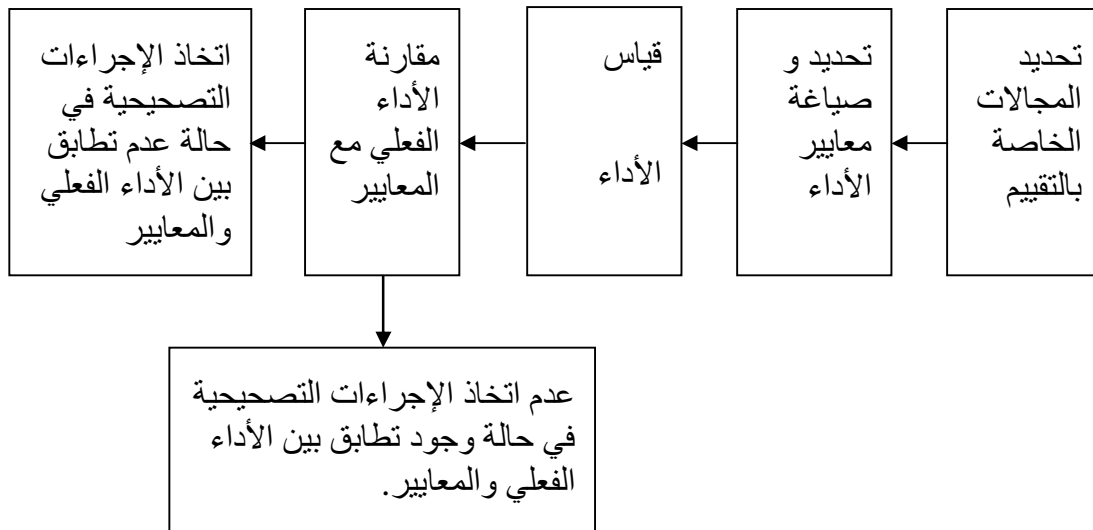
يتم تحديد مجالات المسؤولية الإدارية المختلفة التابعة للأنشطة والشخص المسئول عن كل منها وفقا للمستويات المتدرجة المختلفة الجوانب الإدارية داخل المؤسسة، بحيث توجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هي الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، فمركز المسؤولية هو الإطار المرجعي لتجميع الوسائل المراقبة الموازية لها بدلالة المساهمات المتوقعة.

• الخطوات الأساسية لعملية تقييم الأداء:

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء فإنها تعتمد على الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء للمؤسسة ككل.
- تحديد معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير.
- عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء متطابقا مع المعايير التي سبق وضعها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناقض مع المعايير التي تم وضعها<sup>1</sup>، والشكل التالي يبين خطوات تقييم الأداء:

شكل رقم (7-1) خطوات عمليات تقييم الأداء



المصدر: إعداد الطالب. بالاعتماد على محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 195- 197

المبحث الرابع: تحليل أداء العنصر البشري في المؤسسة:

بعد أن تعرضنا في المباحث السابقة لمفهوم وتحليل الاستراتيجي وقياس الأداء في المؤسسة وعند تحديد مصادره وجدنا أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة باعتبار أن العامل هو أهم مواردها على الإطلاق، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية،

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، مرجع سابق ص 168

أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء العامل، علاقته بالرضا عن العمل إلى جانب محددات هذا الأداء لذا سنتناول: مفهوم أداء العنصر البشري، علاقة الأداء بالجهد البشري المبذول وعلاقة الأداء بالرضا الوظيفي، العوامل المحددة .

#### 4-1 مفهوم أداء العنصر البشري:

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة مفادها أن الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالعامل يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشبهه من المفاهيم.

فيشير أداء العاملين إلى "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"<sup>1</sup>.

يبين هذا التعريف أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام.

كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لعمله، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>.

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية) وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة).

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل، جانب سلوكي وآخر مادي<sup>3</sup>.

- الجانب السلوكي: ونقصد بالجانب السلوكي صفات العامل، الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها وظيفته.

<sup>1</sup> عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000، ص 13 .

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص، 215 .

<sup>3</sup> الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 51 .

- الجانب المادي: فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردود دية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

بما أننا ربطنا التعريف العام للأداء بمؤشري الكفاءة والفعالية على مستوى المؤسسة، لذا نقترح تعريفا إجرائيا لأداء العامل بنفس الطريقة كما يلي :

" أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري ( الفرد، العامل ) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقة ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".

#### 4-2 علاقة أداء العامل بالمفاهيم ذات الصلة:

تناولت هذه الفقرة علاقة أداء العامل بالجهد المبذول، علاقة أداء العامل بالرضا الوظيفي.

#### • أداء العامل و الجهد المبذول:

غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف العامل، وهو يتكون من ثلاث عناصر هي<sup>1</sup>:

#### • كمية الجهد المبذول:

وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها العامل في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي من مقاييس سرعة وكمية الأداء، وإن كانت غير كافية لوجود الأداء.

#### • نوعية الجهد المبذول:

تعبر نوعية الجهد عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

<sup>1</sup>أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقيين، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 50

### • طريقة بذل الجهد (نمط الأداء):

تعتبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به العامل بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء، لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل. لقد أولى فريدريك تايلور Frederick Taylor اهتماما بالغا بتخفيض كمية الجهد الذي يبذله العامل في العمل، كما عمل على تحسين نوعية وطريقة بذل الجهد عن طريق دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة والقياس، فأنشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية.

هذا عن الجهد المبذول، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها العامل، إن العامل الذي يبذل جهدا كبيرا في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من القيام بذلك، يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيرا ولكن الأداء معدوم<sup>1</sup>.

### 4-2-1 الأداء والرضا الوظيفي:

لا تهتم المؤسسات برفع أداء العامل بها فقط، لما لذلك من دور في تحقيق أهدافها، وإنما تعمل كذلك على رفع روحهم المعنوية وتوفير أسباب الارتياح والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم وزيادة ولاءهم للمؤسسة وإخلاصهم في عملهم، لهذه الأسباب حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين في الإدارة، لأنه يتناول مشاعر العامل سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا إزاء العمل الذي يقوم به والبيئة المحيطة به، وبما أن لهذه المشاعر تأثير كبير على أداء العامل لعمله، لذلك يشغل الرضا الوظيفي اهتمام القادة الإداريين والمرؤوسين على حد سواء<sup>2</sup>.

### 4-2-2 تعريف الرضا الوظيفي:

إن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمرا هاما وضروريا لما له من أثر بالغ على العامل والمؤسسة، ومن هذا المنطلق نحاول تعريفه وذلك لكونه يمثل مؤشرا عن مستوى التقدم الذي يحرزه العامل من خلال أدائه لعمله.

<sup>1</sup> صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 139

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 169.

يشير الرضا الوظيفي إلى " مجموعة من اتجاهات (ميل مستقرة إلى حد كبير) العامل ناحية عمله، وهو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله"<sup>1</sup>.

يبين هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في مشاعر الارتياح والسعادة نحو العمل، إلا أن هذه الحالة النفسية تميز الاستقرار النسبي، وذلك لما تحدثه التغيرات في ظروف وعلاقات ومكونات العمل على هذه الحالة النفسية، مثل الصراعات والحوادث .

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه " شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والعوامل الأخرى على حد سواء"<sup>2</sup>.

يضيف هذا التعريف أن سبب الرضا هو إشباع حاجات العامل ورغباته، وهي متنوعة ومتشابهة حيث تتعلق بذات العامل ومكونات وطبيعة وبيئة العمل، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة، كمفهوم عام يشير الرضا عن العمل إلى وجهة نظر العمال العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف نلاحظ أنه يجب التفرقة بين جانبيين على الأقل للرضا، أولهما الرضا عن جوانب العمل، وهو ميل العامل لأن يكون راض بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل مثل: العمل ذاته، الأجور، الترقيّة، التقدير، ظروف العمل، القيادة الإدارية وغيرها، بالإضافة إلى الرضا بوجه عام أو بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه العامل ناحية عمله، وهو يمثل متوسط أو مجموع اتجاهات العامل ناحية الجوانب المختلفة للرضا<sup>4</sup>.

انطلاقاً من التعريفين السابقين يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو "شعور داخلي يشعر به العامل نحو عمله، وهو يعبر عن درجة الإحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته المادية والإنسانية".

<sup>1</sup> عابدة خطاب، مرجع سابق، ص 136 .

<sup>2</sup> ناصر محمد لعديلي، مرجع سابق، ص 19 .

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس ، علي محسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط3، عمان، دار وائل للنشر، 2003 ، ص 177

<sup>4</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 169 .

### 4-2-3 علاقة الرضا الوظيفي بالأداء العامل:

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضاربا في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:

#### • الرضا سبب الأداء:

بعد نشر دراسات هاوثورن على يد "التون مايو" وزملاءه صار الاعتقاد السائد أن مستوى رضا العمال يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم خاصة الأداء والإنتاجية، لذا يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير مستقل والأداء تابع له، بمعنى أن ارتفاع رضا العامل يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه كنتيجة حتمية، حيث يؤدي تحقيق الرضا بالعامل إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظريته واتجاهاته نحو الإيجابية اتجاه المؤسسة، فينعكس ذلك على أداءه في الاتجاه الإيجابي، ويفسر ذلك بأن الأداء هو ناتج طبيعي ومنطقي لحالة الرضا التي يكون عليها العامل<sup>1</sup>.

إلا أن بعض البحوث أثبتت أنه إذا كانت توجد علاقة إيجابية بين الرضا والأداء فإنها ضعيفة، إذ تتغير بعوامل أخرى، فالعامل إذا رفع أداءه لا يعني ذلك بالضرورة أنه راض عن عمله وأجره، وإن كانت هذه العلاقة تكون دالة عند العاملين في المستويات القيادية العليا الذين يحصلون على أجور ومكافئات كبيرة عن عملهم فتحقق لهم الرضا الوظيفي، كما أن الواقع يؤكد إمكانية حدوث عكس هذه العلاقة، فالعامل الذي يحب عمله يرتفع رضاه كلما قدم أداء أعلى.

#### • الأداء يسبب الرضا :

يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له، أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضيا، وما يدل على ذلك أن العامل كلما زادت مهاراته وقدراته، وأهمية الدور والوظيفة التي يقوم بها، كلما زادت العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المؤسسة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع من روحه المعنوية، وينعكس ذلك إيجابيا على الرضا الوظيفي عنده<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 201 .

<sup>2</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 202 .



ومن البحوث التي دعمت هذا المدخل أعمال "ليمان بورتر و ادوارد لولير L. Porter, E. Lawler، حيث ذهب "بورتر و لولير" إلى القول أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي ولا يقود الرضا الوظيفي إلى الأداء، غير أن "مارش و سيمون" يؤكدان أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا لأن هذا الأخير مرتبط بطموحات العامل الشخصية وتوقعاته أي العوائد التي ينتظرها نظير ما قام به من جهد، لذا فكلما كانت العوائد مساوية أو قريبة على الأقل من توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق كبيرا فإن رضاه لن يكون مرتفعا<sup>1</sup>.

#### 4-3 الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة:

يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهون بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي<sup>2</sup>:

- الصفات الذاتية للعامل كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.
- صفات الوظيفة تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين وغيرها.
- صفات المؤسسة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.
- صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للعامل والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي وغيرها، لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003، ص 110 .

وتشير دراسة لـ: "مارش وسيمون" أن العمال لا يربطون مباشرة بين المكافآت التي يحصلون عليها والأداء الذي يقدمونه بل يعتبرون أنه توجد عوامل أخرى على أساسها تتم المكافئة، لذا يسعى العامل لاكتشاف هذه العوامل ومن ثم تبنيها باعتبارها تساهم في رفع مكافآته ومن ثم رضاه، ومن تحليل "مارش وسيمون" نستنتج أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي - والعكس صحيح - لأن هذا الأخير يتوقف على عوامل أخرى تتمثل في المكافآت الفعلية التي يحصل عليها ومدى تحقيقها لطموحاته وتوقعاته، فكلما كانت المكافآت قريبة من مستوى توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق شاسعا فإن الرضا لن يتحقق حتى وإن كان الأداء مرتفعا<sup>1</sup>.

#### 4-3-1 العوامل المحددة لأداء العنصر البشري:

يتأثر أداء العامل بجملة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها حتى أن A. BAJT يقول: "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء"<sup>2</sup>، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة العامل وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليها، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:

#### 4-3-2 العوامل المحيطة بالعمل :

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

#### • ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على

<sup>1</sup> محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995، ص ص 139-140 .

<sup>2</sup> وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983، ص 103 .

الصحة البدنية والنفسية للعامل، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

#### • العوامل الفنية:

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء العمال في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه العامل<sup>2</sup>.

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع عمال لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام<sup>3</sup>.

#### • العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء العامل، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل<sup>4</sup>.

#### • العوامل الذاتية :

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك العامل في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى العامل في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

<sup>1</sup>إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997، ص 71 .

<sup>2</sup>نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 183 .

<sup>3</sup>دفيد ويتون، تيم كاميرون، الذات أنت كما تفكر، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، 2001، ص 241

<sup>4</sup>نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 185.

### • القدرة على العمل :

تتمثل القدرة على العمل في قدرات العامل الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى<sup>1</sup>:

### • قدرات فطرية أو موروثية:

وهي قدرات يمتلكها العامل أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

### • القدرات المكتسبة:

وهي قدرات يحصل عليها العامل بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة العامل كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

### • الدافعية للعمل

تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل العامل والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها العامل للقيام بمهام العمل"<sup>2</sup>، أي أنها قوة تدفع العامل لإعطاء اتجاه<sup>3</sup> لحاجاته، وبواعثه التي تحدد سلوك العامل الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه" وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله العامل في العمل وفي درجة مثابرتة واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في العمل.

كما يرتبط الجهد الذي يبذله العامل في العمل بقوة الدافع لديه، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم العامل للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة)

<sup>1</sup> دفيد وبتون، تيم كامبيرون، مرجع سابق، ص 240.

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 109.

<sup>3</sup> SEKIOU Lakhdar et autres, GRH, 2<sup>ed</sup>, Deboeck université, Canada, 2001,P410

وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع) ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد العامل المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالعامل الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف أداءه عن العامل الذي تحركه الحاجات الفسيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل)<sup>1</sup>.

رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، فقد يرغب العامل في إنجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهوله وتنشيطه، فهذا لديه رغبة قوية وتعهد منخفض، كما أن عاملا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويين، إلا أن عمله غير ملهم له، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل<sup>2</sup>.

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للعامل، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة العامل في العمل، كما إن الدافعية قد تجعل العامل يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية.

<sup>1</sup> عمر سرار، مرجع سابق ص 58

<sup>2</sup> دفيد ويتون، تيم كامبيرون، مرجع سابق، ص 241 .

## خلاصة:

تناول هذا الفصل الأداء المؤسسي، والذي يعبر عن الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في حسن استغلال إمكانيات المادية والعمليات بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها المسطرة لمواجهة التحديات التنافسية .

أيضا اتضح من خلال هذا الفصل أن هناك العديد من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في تدعيم أداء المؤسسة تمثلت العوامل الخارجية ب: عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية وقانونية بينما تمثلت العوامل الداخلية ب : البناء التنظيمي، والحوافز والتكوين الذي يكسب العاملين المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية والتي تم تناول هذه العوامل تحت التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الهادف إلى معرفة التهديدات والفرص المتاحة للمؤسسة في بيئتها الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلي للمؤسسة في بيئتها الداخلية .

كما بين أن الحكم على كفاءة وفعالية الأداء للمؤسسة يجب أن ينطلق من مدخل النظم الذي يعطي قياس الأداء بصورة شمولية يشمل العديد من المحاور الرئيسية هي : محور العملاء ، المحور المالي، محور كفاءة العمليات الداخلية ، ومحور التعلم والنمو .

وأخيرا تبين أن تجسيد الأداء في واقع المؤسسات يرتكز على العنصر البشري الذي يراهن عليه في استغلال كافة الإمكانيات المادية والمعلوماتية والعمليات الإدارية للمؤسسة من خلال تبني إستراتيجية تمكين العاملين وهذا ما سيكون محور اهتمامنا في الفصل الثاني .

## الفصل الثاني: تمكين العاملين

تمهيد:

- المبحث الأول : المفاهيم الأساسية لتمكين العاملين
  - المبحث الثاني : الجذور التاريخية للتمكين
  - المبحث الثالث: مرتكزات التمكين وآليات تطبيقه.
  - المبحث الرابع التغيرات التي تتطلبها عملية التمكين .
- خلاصة الفصل الرابع.

تمهيد :

يعتبر العنصر البشري هو المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها بنجاح باعتبارها الدعامة الرئيسية داخل المؤسسة لتحقيق قدراتها التنافسية، لذا تسعى إدارة المؤسسات إلى تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية وهو أسلوب تمكين العاملين والذي يساعد الإدارة على إطلاق الطاقة الكامنة لدى العاملين وإتاحة الفرص لهم لتقديم أفضل ما عندهم من علم وخبرات و مجهودات إبداعية، فهو يقوم على مشاركة العاملين وتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذونها ويشاركون الإدارة العليا في اتخاذها، لذا فقد خصص هذا الفصل " تمكين العاملين " حيث تم تناوله في مباحث تضمنت في مجملها مفهوم التمكين وأبعاده وأهميته وفوائده وأسباب ودواعي الاهتمام بالتمكين، ثم العلاقة بين التمكين والمفاهيم ذات الصلة، ثم انتقلنا إلى الجذور التاريخية للتمكين خلال تطور الفكر الإداري في المدارس المختلفة، بعدها تم التعرض لمقومات التمكين وعناصر ومستويات تطبيقها في المؤسسات، ومرحلة تطبيقه، ثم انتقلنا إلى التغييرات التنظيمية التي تتطلبها عملية التمكين، حيث تم التعرض لنمط القيادة المدعم للتمكين، والبناء التنظيمي القائم على أساس فرق العمل، ونظام الاتصالات الإدارية.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتمكين العاملين:

يعتبر الاهتمام بتمكين العاملين عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث يمثل تمكين العاملين احد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ويلاحظ نقص الاهتمام بالتمكين من قبل الدارسين والباحثين وفي هذا المبحث سنتناول مفهوم التمكين , وأهميته وأبعاده المختلفة.

1-1 المفاهيم المختلفة للتمكين:

اختلف الكتاب والباحثون حول وضع تعريف جامع وشامل موحد لمفهوم التمكين, حيث إن كلا منهم تناوله من زاوية محددة ولغرض الإلمام بمفهوم التمكين سنتعرض لتعريفاته من حيث اللغة والاصطلاح علي النحو التالي :

1-1-1 التمكين في اللغة :

التمكين مصدر الفعل (مكن) يمكن تمكيننا ومكانة، والذي يتكون من الحروف (م,ك,ن) بمعني استمكن الرجل من الشيء وتمكن فلان من الشيء وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، تحقيق احمد إبراهيم زهوة ، دار الكتاب العربي ، بيروت، 2004، ص 635.



وهو في اللغة منح المنزلة الرفيعة، والتمكن من الشيء إتقانه والسيطرة عليه . ويعرف كذلك بأنه القدرة حسب ما ورد في معجم لسان العرب<sup>1</sup>.

ولأهمية مفهوم التمكين نلاحظ أن هذه اللفظة وردت في أكثر من آية من آيات القرآن الكريم، ورغم اختلاف مواضع استخدامها إلا أنها تعطي نفس المعنى على الإجمال. فجاءت الآيات الكريمة التي ورد بها التمكين بمعنى الاستخلاف في الأرض تارة، والأنعام على البشر بتسهيل الحياة فيها وتوفير أسباب المعيشة تارة أخرى، مثال ذلك قوله تعالى: "وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَ لِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ."{النور، الآية55}.

### 1-1-2 التمكين في الاصطلاح :

تعددت تعريفات (التمكين) باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم علي تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن الكتاب من نظر إليه علي أنه وسيلة من وسائل الإدارة .في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، فيما رأى آخرون أنه عبارة عن نقل المراقب للسلطة من الإدارة إلي العاملين لتحقيق مصالحها على المدى الطويل ومن هنا تعددت التعاريف بين الكتاب والباحثين ،ومن أهم التعاريف ما يلي:

التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار<sup>2</sup>.

"التمكين هو احد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسئولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلي تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة"<sup>3</sup>.

ويعرف أفندي التمكين بما يلي:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، ط4، ج 14، دار الفكر، بيروت، 2005، ص 112.

<sup>2</sup> صالح أحمد الزهراني، محاضرة علمية : تمكين العاملين ،

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2183>

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب ، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، ص ص 252 - 253.

"التمكين هو عملية إعطاء العمال سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".

"التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهبط تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها".

"التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة"<sup>1</sup>.

أما عبد العزيز مسودة فقد عرفه بأنه: "دعم البنية التحتية في المؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه"<sup>2</sup>.

أما الكبيسي فقد عرف التمكين بأنه: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم"<sup>3</sup>.

في حين يرى العتيبي أن: "التمكين عبارة عن أسلوب إداري يعنى بتأهيل العاملين ومنحهم سلطات أكثر للقيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والتشجيع"<sup>4</sup>.

والواقع أن الاختلافات في تعريف التمكين إنما يعود أساسا إلى اختلاف حول نطاق السلطات والاختصاصات التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات بالعملية الإنتاجية<sup>5</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث أن يعرف تمكين العاملين واتسامه بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 10-11

<sup>2</sup> مازن عبد العزيز مسودة، محاضرة عن التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، بتاريخ، 3- 16- 2006، ص 1.

<sup>3</sup> الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 136.

<sup>4</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة عمل الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط المنعقد في الفترة من 11-13 ديسمبر 2004، ص 2.

<sup>5</sup> JEAN BRILMAN ,les meilleures pratiques de management au cœur de performance .les éditions de organisation ,paris 2<sup>Emme</sup> édition ,2000,p 319.

- إعطاء صلاحية أوسع للعامل في الرقابة وحرية التصرف مع المساءلة على النتائج المتوقعة.
  - يدعم المؤسسة من جهة وتوفير الحماية للعامل في حالة حدوث طارئ.
  - زيادة الاهتمام بالعامل وإعطائه صلاحيات اكبر لحل أي مشكلة تواجهه.
  - منح الثقة والسلطة للعامل من خلال التأهيل والتدريب.
- يحقق (التمكين) زيادة النفوذ الفعال للعمال وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز (التمكين) على القدرات الفعلية للعمال في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف (التمكين) استغلال الكفاءة التي تكمن داخل العمال استغلالا كاملا.
- يجعل (التمكين) العمال أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
- يجعل (تمكين) العمال مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم<sup>1</sup>. و الجدول التالي يوضح تلك المفاهيم المختلفة للتمكين.

<sup>1</sup> هشام كيلاني، تمكين العاملين ، جامعة الملك سعود السنة التحضيرية .

الجدول رقم (2-1): يوضح المفاهيم المختلفة للتمكين

السنة	الباحثون	زاوية الاهتمام	المفهوم
1994	شوتز	صناعة القرارات	التمكين هو مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات
1995	رويل	اتخاذ القرارات	التمكين هو منح سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين والمسؤولية عن نتائجها، فإذا حدث خطأ فيجب أن لا يعاقب العامل بل يجب أن يحصل على التدريب اللازم لتلافي الخطأ في المستقبل
1995	تشامبي	السلطة	التمكين هو إعادة توزيع السلطة
1995	موهرنان و زملائه	التمييز	التمكين هو القدرة على صنع التميز في تحقيق الأهداف
1995	بنيس وتونسند	التمكين الفني ، النفسي و السلوكي	التمكين هو تعظيم شعور العاملين بالأهمية والكفاءة الذاتية من خلال إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل دون تدخل الإدارة التي يتمثل دورها في توفير الموارد، وتأهيل العاملين فنيا ونفسيا
1997	خان	التحسين المستمر	التمكين الوظيفي هو علاقة تشجع الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين من أجل التحسين المستمر في الجودة والخدمات
1999	روجن	السلطة	التمكين هو مشاركة السلطة مع المرؤوسين أو تحريك السلطة لأسفل الهيكل التنظيمي
2001	ضياء الحق ومارتن	مناح التمكين	نقل طوعي لسلطة الأعمال إلى مجموعة أو عمال لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب وإتاحة الفرص الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم

المصدر : أبو المجد محمد جمال ، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز التفكير الإبداعي (115)، سلسلة المهارات الإدارية 6، دار ابن حزم ، القاهرة 2008، ص6.

وقد أظهرت التعريفات السابقة مجموعة من المقومات الرئيسية، التي تعد محاور وعناصر أساسية تبني عليها عملية التمكين في المؤسسات الإدارية وتتحصر في:

- اقناع الإدارة بمفهوم التمكين، وحجم دعمها له .

- تدريب العاملين ليكونوا ممكنين .
- زرع الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
- وجود طموح والتزام لدى العاملين تجاه منظماتهم، واستعدادهم لقبول التمكين وتطبيقه .
- العلم والمعرفة والمهارة لدى العاملين.
- تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة.

ومن خلال استعراض أدبيات التمكين يتضح بأن هناك مدخلين للتمكين هما:

اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي .

• الاتجاه الاتصالي:

يقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي لمستويات الدنيا في السلطة وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، وفرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

• الاتجاه التحفيزي: فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ، الذي تظهر فيه الكفاءة، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى للعمل<sup>1</sup>.

**1-2 أبعاد التمكين :**

من خلال التعاريف السابقة وبحسب اتجاهاتها المختلفة فقد تعددت أبعاد التمكين فبعض هؤلاء الكتاب والباحثين من يرى أن للتمكين بعدين وهناك من يرى أربعة أبعاد للتمكين وفي كلتا الحالتين سنتعرف على بعض آراء الكتاب والباحثين، حيث يرى spectre أن للتمكين بعدين رئيسيين هما: البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة<sup>2</sup>، وهناك من يرى أن التمكين مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد بحسب (Lashley and mC gold drink-1994)

<sup>1</sup> عبد الله الشيخ ، التمكين كإستراتيجية إدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة جازان

[www.jcba.edu.sa/vb/showth/read.php?t=820](http://www.jcba.edu.sa/vb/showth/read.php?t=820)

<sup>2</sup> عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملثقي

العلمي الخامس لأبحاث الحج، جامعة الملك سعود ص 1 موقع المنشاري للدراسات والبحوث

[www.minshawi.com/other/altaher.htm](http://www.minshawi.com/other/altaher.htm)

حيث يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي مؤسسة، وفي الفقرة الموالية سنتطرق إلى الأبعاد الأربعة كالاتي :

### 1-2-1 المهمة:

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للعامل الممكن من تغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين على سبيل المثال.

#### • تحديد المهمة:

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن إنجاز المهام التي يقومون بها؟، ومن ثم إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بإنجاز المهام؟، وإلى أي مدى هناك تضارب بين المسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟.

### 1-2-2 القوة :

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء .  
ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها العمال نتيجة تمكينهم والمهام التي يقوم بها وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟.

### 1-2-3 الالتزام :

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام العاملين والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز العاملين من خلال توفير احتياجات العامل للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس<sup>1</sup>.

### 1-2-4 الثقافة:

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بقوة تحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين،

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين ، إطار مفاهيمي، ورقة عمل للملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر 17-18 ابريل، 2005، صص 6-7.

إن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المؤسسة كما يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج العامل في ثقافة المؤسسة ويتخذ قرارات تميز بالاستقلالية.

فمن هذا المنطلق فإن مستوى التمكين يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى ويعتمد على مدى تشجيع و تسهيل ثقافة المؤسسة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، والجدول الموالي يبين هذه الأبعاد.

الجدول رقم (2-2) أبعاد التمكين.

السنة	الباحث	الأبعاد
1992	DOWEN	المشاركة بالمعلومات المعرفة ، القوة
1993	ECCLEC	القوة ، الموارد ، الحرية
1995	HORINE	الحرية المسؤولية عن النتائج
1996	BROWN	الجودة ، السلطة ، الموارد ، المعلومات
1997	IVAN CEVICH	فريق العمل ، المشاركة بالمعلومات ، الهيكل
1998	RUBBINS	الهيكل التنظيمي ، الرقابة
1999	GIRIFFIN	تأهيل العاملين ، الرقابة
2000	UGBORO	دعم المؤسسة ، المكافآت
2001	DAFT	الحرية القوة ، المشاركة بالمعلومات
2001	BLAN CHARDET.AL	المشاركة في المعلومات ، حرية الأقسام الحدودية ، استبدال هيكل المؤسسة بفرق العمل الذاتية

المصدر: أثير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول ، المحور الإداري ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية - المجلد (10) العدد (3) سنة 2008، ص 33

### 3-1 أهمية تمكين العاملين وفوائده:

أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الإدارية تعمل الآن نفس العمل السابق لعامل أقل، ولذلك فإنها بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم في أكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المؤسسات في تحقيق النمو وتقليل السلبات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى العمال بتوفير

القيادة ذات الرؤية الثاقبة، لتهيئة البيئة المناسبة للعمل، والتعامل مع المتغيرات ومعاملة عمال المؤسسة على أنهم أصل قيمى ينبغى استثماره، وقد قسم الكبيسي مبررات التمكين إلى :

• مبررات واقعية وعلمية : ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المؤسسات والأجهزة الإدارية الحكومية والمتمثلة في المركزية الشديدة وهرمية المستويات وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح .

• مبررات تطويرية وإستراتيجية: من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ بملامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء مؤسسات عصرية متمكنة<sup>1</sup>، ويوفر التمكين ثلاثة مطالب أساسية للعمل هي:

• الجودة: جودة القرار المتخذ وفق رغبات العملاء التي تكفل إشباع حاجاتهم بناء على المعايير المعتمدة في المؤسسة، أو في مواجهة المشكلات الطارئة التي تتسم بجو من عدم التأكد.

• القبول: بمعنى قبول العميل للقرارات لتلبية احتياجاته، وقبول المؤسسة للقرار الذي اتخذه المتمكن لمواجهة ظروف طارئة باعتباره يحقق مصلحة المؤسسة ويحد من الخسائر والتداعيات لأدنى درجة ممكنة .

• توقيت القرار: أي يتم اتخاذ القرار بسرعة دون الحاجة لاستشارة الإدارة تجنباً للآثار السلبية الناجمة عن ذلك، خاصة في حالة الأزمات والكوارث التي يلعب فيها الوقت دوراً مؤثراً، ويهدف التمكين إلى تحسين الأداء بصورة ايجابية، لأن العاملين في المؤسسات هم ثروتها الحقيقية التي يجب توجيهها لصالح العمل<sup>2</sup>.

وتتنبق أهمية التمكين من دوره في زيادة كفاءة المؤسسة من خلال منحها القدرة على تطوير أداء منسوبيها، فضلاً عن تحقيق أهدافها باستغلال خبرات ومهارات العاملين بها، وتعبئة جهودهم لتحقيق تلك الأهداف<sup>3</sup>.

وينظر للتمكين بشكل عام باعتباره جزءاً من خطة كلية بإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العملية و استمرارية التطوير .

والمؤسسة التمكينية (أوالممكنة) تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق في ذلك عندما يبدأ المديرين والرؤساء في إعطاء وقت لوضع أهداف مؤسسية، ويحتاجون إلى التفكير كلياً في إحراز هذه الأهداف، ويفكرون في إخضاع أنفسهم لبرنامج التغيير، ويتضمن ذلك

<sup>1</sup> الكبيسي عامر خضير ، مرجع سابق ص 137

<sup>2</sup> عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 12

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص ص 25 - 26



القيم الفردية التي تعني إعطاء اهتمام أكبر لقيم التمكين وقضاء وقت أكبر في العمل مع الآخرين لخلق وتطوير مسالك جديدة.

وباختصار فإن العامل الحيوي الناجح في أي مؤسسة هو: نوعية القرارات التي يتخذها عمالها، والمعرفة قوة، والعمال الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم قادرون على اتخاذ القرارات الصائبة<sup>1</sup>.

مما سبق يتبين أن فوائد ومنافع التمكين تشمل العامل الذي يستشعر بأهمية الوظيفة ومهامها، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته، وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المؤسسة بشكل أفضل وقدرة أكبر حيث يجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات الأوضاع الحالية والراهنة.

وبصفة خاصة فقد استنتج الباحث إن للتمكين فوائد على المؤسسة وعلى العامل كل على حدة فقد استعان الباحث بما ذكره أفندي وكيلاي وذلك على النحو التالي:

بالنسبة للمؤسسة يحقق المزايا التالية:

- ارتفاع الإنتاجية لدى المؤسسة.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة لدى المؤسسة .
- زيادة القدرة التنافسية عند المؤسسة .
- زيادة التعاون مابين العمال على حل المشكلات البسيطة دون الرجوع الى الإدارة العليا.
- ارتفاع القدرات الابتكارية لدى المؤسسة.

أما بالنسبة للعامل فيحقق ما يلي:

- إشباع حاجات العامل من تقدير واثبات الذات لديه.
- ارتفاع مقاومة العامل لضغوط العمل.
- زيادة ولاء العامل للمؤسسة .
- شعور العامل بالرضا الوظيفي عن عمله .
- ارتفاع المستوي الذاتي للعامل.
- تنامي ظاهرة الشعور بالمسؤولية لديه.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص ص 20-21

• ربط مصالح العامل مع مصالح المؤسسة.  
كذلك فان للتمكين نتائج ايجابية تعود على العملاء أو المتعاملين الذين يرغبون في التعامل مع عاملين يتمتعون بقدرات خلاقة، واستقلالية، واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات، والجدول التالي يوضح أهم النتائج المرجوة من التمكين.

الجدول رقم (2-3) أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين .

من ( قبل التمكين )	إلى ( بعد التمكين )
الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون يأخذون(يقومون) بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير الضئيل	التطوير المستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التقييم ( التغذية الراجعة ) ترى على أنها نقد	التقييم ( التغذية الراجعة ) ترى على أنها ضرورة
التدريب والتطوير مسؤولية فردية	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح تبادل المعلومات تبادل الأفكار تبادل المهارات
الشك	الثقة

المصدر : مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 41

### 1-3-1 أسباب التمكين:

يعتبر تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمامات الباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينيات ،وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء، ورضا العاملين ، الالتزام التنظيمي والفعالية وإدارة الأزمات بفعالية<sup>1</sup>.

وقد حدد أفندي أسباب اللجوء إلى التمكين كالاتي :

- حاجة المؤسسة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمل.
- ضرورة الاستقلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المؤسسة وتميزها.
- أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات العمال الإبداعية والخلقة.
- توفير الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء
- إعطاء العمال مسؤولية أكبر وأكثر لإنجاز عملهم.

### 1-3-2 العلاقة بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى ذات الصلة:

يشوب مفهوم التمكين شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثال التفويض، المشاركة، والاندماج والإبداع، الفعالية الذاتية، الإثراء الوظيفي فعندما تفوض السلطة أو تكون هناك مشاركة أو اندماج فانه يطلق على ذلك تمكين، رغم أن هناك فرق كبير بين التمكين وتلك المفاهيم وعليه يمكن توضيح تلك الفروق.

### 1-3-3 تمكين العاملين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع فهو يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني (تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية)، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها أما في التمكين فإن العاملين الذين تم

<sup>1</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،

تمكينهم، أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين.

الجدول رقم ( 4-2 ) يبين الفرق بين التفويض والتمكين .

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقرر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولة من فوض	النجاح ينسب للعامل الممكن ، والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض ، يقاد العامل	تتاح للعامل قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن اخطأ العامل قد يسحب التفويض	إن أخطأ العامل يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا ، وقد يلغي او يعدل نطاقه أو عمقه	دائم والتمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر : احمد سيد مصطفى ، المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة ، 2005 القاهرة، ص 130.

### 1-3-4 الإثراء الوظيفي :

من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى: إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي، بمعنى إعطاء العامل العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، فالإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة بحيث

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 207

يتيح للعاملين تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم فرص حقيقة لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين<sup>1</sup>.

### 1-3-5 نماذج الإثراء الوظيفي:

لقد ركزت دراسات وأبحاث الإثراء الوظيفي على النماذج والاستراتيجيات العملية في تصميم وإعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات العمال العاملين، فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية، يتطلب تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى العمال من خلال مجموعات العمل المستقلة وهذه النماذج هي:

#### 1-4 نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي :

يقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائصه وبالإمكان إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض أوكل العناصر الجوهرية التالية:

– تشكيل وحدات عمل وفق قدرات العمال العاملين لتحقيق أقصى كفاءة (تحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم).

– دمج وربط المهام من خلال التنويع والتكامل في تلك المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجازها .

– بناء علاقات جيدة مع الزبائن، وهذه العلاقات يمكن تحقيقها بناء على إجراءات محددة من أهمها<sup>2</sup>:

- تحديد من هو المستفيد من المنتج أو الخدمة.
- تحديد وسائل الاتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وفق معايير تحددها الإدارة.
- فتح باب المناقشة المباشرة بين العمال العاملين والمستفيدين خلال دعوة عينات من المستفيدين لزيارة مكان العمل، وتزويد بعضهم بنماذج من المنتج أو الخدمات مجاناً ودعوتهم لزيادة المعرفة .

#### التحليل العمودي:

يعد عنصر التحليل العمودي من بين العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي ويتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى العمال العاملين وتخفيض الرقابة والإشراف الخارجي إضافة إلى إناطة مهام أكثر تحدياً.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبوا لنعز ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الفصل السادس عشر، تحسين مناخ وظروف العمل مجموعة النيل العربية ، ط1 القاهرة، 2007 ، ص 359

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي الزاهلي، الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء ، مجلة الجندول علوم إنسانية، السنة الرابعة، العدد 31 نوفمبر 2006، ص ص 5-8 .

• نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا والمستقلة:

إن أحد النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي هو التركيز على استخدام الفرق المدارة ذاتيا، ولقد ظهر هذا التوجه لأول مرة في بريطانيا من قبل أحد معاهد الاستثمارات حيث لاحظ المشرفون على إدارة المعهد بأن فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في أحداث التقدم التكنولوجي .

• نماذج ساعات العمل المرنة:

إن موضوع تحديد أوقات محددة لبدء العمل وإنهائه، من الموضوعات المهمة التي أخذت حيزا كبيرا في دراسات وأبحاث المهتمين في مجال زيادة الإنتاجية من خلال الاستثمار الأفضل لأوقات العمل، حيث أن عدم الانتظام في مواعيد العمل يمثل مشكلة كبيرة تواجه الإدارات المعاصرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء (SCHULER . 1995)<sup>1</sup>.

1-4-1 المعاني الإدارية للتمكين :

نتناول في هذه الفقرة المعاني الإدارية للتمكين وقد أورد الباحث أربعة من ضمن معاني أكثر للتمكين وهي:

– التمكين من خلال المشاركة:

وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال مشاركة و تمكين العاملين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي .

- التمكين والاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، أو المؤسسة لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع<sup>2</sup>.

- التمكين من خلال الالتزام:

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على عمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المؤسسات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

<sup>1</sup> http www . ulum . nl / b 198 .htm

<sup>2</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سابق ، ص ص 37 - 38 .

- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:

ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب<sup>1</sup>، ولإيضاح المعاني الإدارية أكثر أوردناها في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-5) المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة .

المبادرات المستخدمة	المعاني الإدارية
فرق العمل المستقلة - إثراء الوظيفة مجالس العاملين - التدريب المستمر - مدراء العاملين	التمكين من خلال المشاركة
دوائر الجودة - برنامج الاقتراحات موجز الفريق	التمكين من خلال الاندماج
مشاركة العاملين في الملكية وفي الأرباح - برنامج علاوة العاملين برنامج جودة الحياة في العمل	التمكين من خلال الالتزام
تصميم العمل - إعادة التدريب - فرق العمل المستقلة - إثراء الوظيفة - المشاركة في الأرباح - برنامج علاوة العاملين	التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

المصدر: سعد بن مرزوق العنبي ، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي ورقة عمل للملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبير أبريل 17- 18 ، 2005 ، ص ص 16-17

يتضح من جدول معاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة اعتماده على أربعة معاني إدارية من ضمن معاني أكثر للتمكين فتحدث عن المشاركة ، والسماح للعامل بالتعبير عند وجهة نظره للمديرين في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس ، أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي ، وفي المعنى الثاني يتحدث عن الاندماج وهي إدماج هذه المشاركة و الاستفادة من خبرة وتجربة العمال المكتسبة في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة ، وفي المعنى الثالث يتحدث عن التزام العمال بأهداف المؤسسة وكذلك التزام المؤسسة بمشاركة العاملين في الملكية وفي الأرباح وتخصيص برنامج لدعم وجوده العمل والعمال لتحسين رضاهم عن عملهم كل هذا من أجل خلق بيئة ملائمة وصالحة للعمل داخل المؤسسة، وفي المعنى الرابع يتحدث عن تقليل المستويات الإدارية كي لا يشعر العامل داخل المؤسسة بعدم الارتياح ، كما تعد بيئة العمل المشجعة على الإبداع والابتكار من أهم المقومات التي

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العنبي ، دور القيادة الذاتية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة ، <http://knol.google.com/k>

يتركز عليها التمكين، فالبناء التنظيمي المسطر بمستويات الادارية أقل ما يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين يسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويترك جوا من الثقة والتعاون بين العاملين، ومن ثم تنتشر في المؤسسة روح تسعى إلى تطوير الأداء، وإكساب العاملين الخبرات من خلال إعادة تدريبهم وتكوينهم الدائم والمستمر.

لقد تناولنا التمكين من عدة جوانب مختلفة كالمفاهيم المختلفة ذات الصلة به وأبعاده ولكي نؤصل لموضوع عملية التمكين، لابد من التحدث عن الجذور التاريخية لعملية التمكين.

### المبحث الثاني: الجذور التاريخية للتمكين:

التمكين ثمره تجارب إدارية عديدة بدأت بعد التسعينات من القرن العشرين، فالتمكين ظهر كمحصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام من تطور الفكر الإداري.

تضمنت الأساليب الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات رئيسية هي نظرية الإدارة العلمية لـ **فريدريك تيلور** "FREDRICK TAYLOR" عام 1911، والتي تقوم فلسفتها على إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية وليس على الاجتهاد والحدس والتخمين، وذلك من خلال دراسة الوقت والحركة، والاتجاه الثاني مثلته النظرية العلمية الإدارية لـ **هنري فايول** "HENRY FAYOL" التي تقوم فلسفتها على تحليل العملية الإدارية، وتحويلها إلى إطار نظري وتعريف مبادئها، أما الاتجاه الثالث فيتمثل في نظرية النموذج البيروقراطي والدراسات الخاصة بهياكل السلطة لـ **ماكس وبيبر** (1862 MAX WEBER – 1920) والتي لم تخرج عن الاتجاهات السابقة، ولكنها عملت على وضعها في إطار تنظيمي مؤسسي للقضاء على الفوضى وتحقيق أفضل إنتاجية من خلال التنظيم الرسمي البيروقراطي الذي يعتمد على السلطة والتدرج الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة<sup>1</sup>.

وأهم النظريات والانتقادات التي تعد منطلقاً لظهور التمكين بعد تحليل الأدبيات الإدارية المختلفة هي :

### 2-1 التمكين في الفكر الإداري:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

<sup>1</sup> الصباب أحمد عبد الله، أساسيات الإدارة، ط 7، جدة، دار البلاد للطباعة والنشر، 2000، ص ص 30-33



وفي ما يلي سيتطرق الباحث لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا، وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر .

## 2-1-1 التمكين ونظرية الإدارة العلمية :

أما بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تتبلور في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور** الذي يسمى بأبي الإدارة العلمية فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها **تايلور** والتمكين على طرفي نقيض ولم يكن مفهوم التمكين أصلا معروفا في ذلك الوقت وما ورثه **فريدريك تايلور** من الثورة الصناعية من **آدم سميث** يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة ، فالنظرية التي كانت سائدة تجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج ، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط ، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستويات الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية .

## 2-1-2 التمكين والنظرية الإدارية:

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية التي جاء بها **هنري فايول** في عام 1917 والمتفحص بعلم لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح العاملين أي دور في المشاركة وإجراء الرأي أو حرية التعرف.

## 2-1-3 التمكين والنظرية البيروقراطية:

كان **هنري فايول** يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى ما حدث مع **تايلور** من ردة فعل تجاه التسبب ففجد النتيجة هنا مبالغة في التشرّد والبطء في تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المؤسسة وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المؤسسات، وهناك

الكثير من المؤسسات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها<sup>1</sup>.

#### 2-1-4 التمكين والنظرية السلوكية:

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري ومن روادها التون مايو فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر ، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت<sup>2</sup>.

على ضوء ماسبق نستعرض أهم إسهامات نظرية الإدارة السلوكية التي تخدم البحث من خلال تركيزها على ممارسة وسلوك العامل والتي تشمل دراسات الهارتورن ونظرية X و Y ونظرية الحاجات البشرية (ماسلو).

أهم الأفكار والمفاهيم التي نتجت عن دراسات هورتون.

- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مختلف المستويات الإدارية.
- يمكن تحفيز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.
- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني أيضاً.
- تلعب الحوافز المعنوية دوراً أساسياً في تحفيز العاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات طر إربد الأردن ، 2009 ، ص 15 – 18

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 19 .

<sup>3</sup> شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، عمان، دار المشرق الثقافي، طر 2006، ص ص 16 - 17 .

## 2-2 التمكين ونظرية $x - y$ :

يعتبر دوجلاس ماكر يجر "DOUGLAS McGregor" أحد رواد مدرسة العلوم السلوكية ولعل أهم إسهاماته هو إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالعامل وطبيعته وفي ما يلي توضيح لاختلافات بين افتراضات الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

تتفق نظرية دوجلاس ماكر يجر ( $y$ ) مع التمكين على عكس نظرية  $x$  ففي الأولى يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية ، أنهم يشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء مرؤوسيههم ونصائحهم .

كما أن هؤلاء الرؤساء سوف يوفرّون الفرص لتحمل، المزيد من المسؤولية، حيث أنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات وتتفق مع نظرية ماسلو<sup>2</sup>.

وتتفق نظرية  $x$  مع بعض المديرين فهم يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيههم مجالاً من حرية التصرف، مما يجلب عاملين سلبيين واعتماديين<sup>3</sup>.

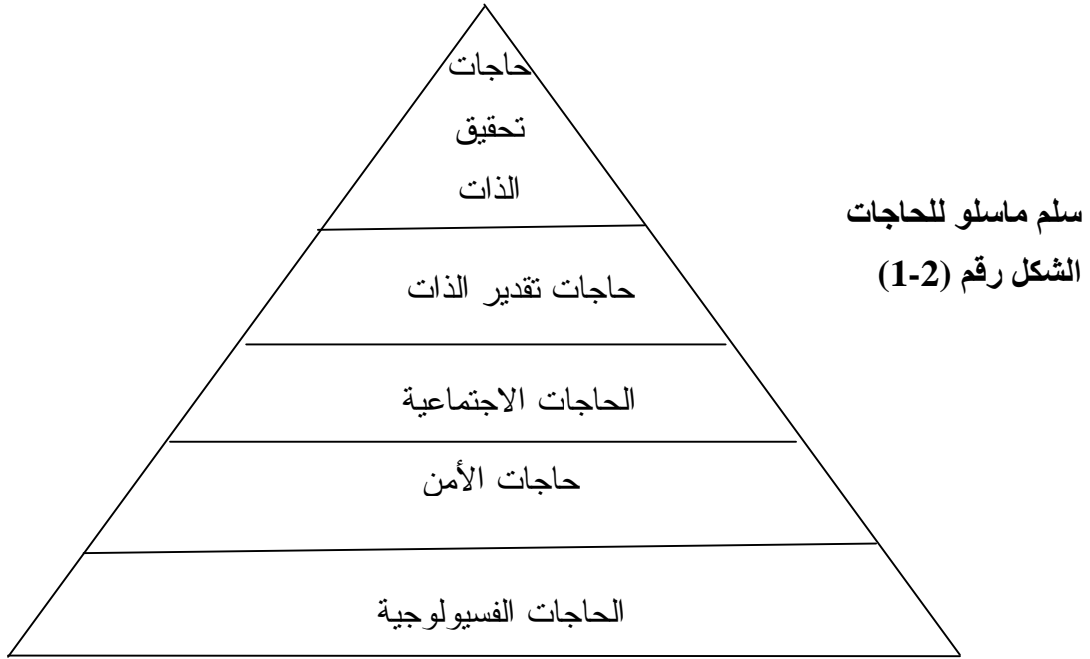
## 2-2-1 نظرية ماسلو:

طور ماسلو نظريته في رسم الحاجات في بداية 1935 إذ يوضح أن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى العمال تتدرج إلى الحاجات الدنيا(الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تأكيد الذات (تطور النمو) والشكل التالي يوضح سلم ماسلو للحاجات:

<sup>1</sup> ضرار العتيبي ، نضال الحواري ، إبراهيم خريس ، العملية الإدارية ، مبادئ وأصول وعلم وقت ، عمان، دار اليازوري ، 2007، ص71

<sup>2</sup> محمد فتوح سلمان الشمري ، أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، 2006 القاهرة ، ص 47

<sup>3</sup> عبد الله بن عوض الشهراني ، دور التمكين في تحقيق امن الأنشطة الرياضية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2009 ، ص 35



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عمان، دار وائل للنشر ، ط 2، 2006، ص 168 - 169

من خلال الشكل يرى (ماسلو) بأن عملية الإشباع تبدأ من القاعدة، حيث يبدأ الفرد بإشباع الحاجات الفسيولوجية، كالطعام والشراب وحاجات الأمن والسلامة (المأوى) والتي يتم إشباعها من خلال الحوافز المادية، ثم يتدرج العامل في إشباع حاجات الانتماء الاجتماعي، وبعد ذلك ينتقل الى إشباع حاجات الاحترام والتقدير، ثم حاجات تحقيق الذات وهي أعلى المراتب.

## 2-2-2 التمكين ونظرية هيز برج :

أهتم هيز برج بطبيعة الحوافز وفقا لأبحاثه، وأقنع بأن الرؤساء يحاولون حث العاملين وتحفيزهم في بذل الجهود لتحقيق أهداف للمؤسسة، وتتفق نظرية هيز برج مع التمكين، حيث أن الإثراء الوظيفي هو جوهر هذه النظرية ويقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالأعمال الصعبة وإشراكهم في جلسات حل المشاكل ، وإعطائهم الفرص للترقية إلى أعلى والإشراف على الآخرين عندما يكون مناسباً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد فليح سلمان الشمري، مرجع سابق ، ص 48.

### 2-2-3 التمكين ونظرية دورجل:

تعد هذه النظرية تطوير النظرية ماسلو، إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلاً من خمس، هذه المجموعات سميت بنظرية ERJ، وهي<sup>1</sup>:

— حاجات الوجود.

— حاجات الانتماء أو الصلة.

— حاجات النمو.

للمقارنة مع نظرية ماسلو نجد أن المستوى الأول يقابلها المستويين الأولين في سلم ماسلو، وحاجات الانتماء أو الصلة تقابلها الحاجات المعنوية أم النمو فهي الحاجة الذاتية<sup>2</sup>، وتعد نظرية دورجل للحاجات المعدلة خطوة أخرى من خطوات التمكين لشرط إشباع حاجات المستويات العليا التي تؤدي إلى النمو والتطوير في القدرات ومهارات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وإقبالهم عليه<sup>3</sup>.

### 2-2-4 التمكين ونظرية الإدارة بالتجوال:

تقوم أهداف الإدارة بالتجوال على معرفة الواقع الفعلي عملياً ومعايشة للواقع بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنفيذ القرارات، والتقييم، والتدريب، وإعادة توزيع وتنظيم العمل وحرية التوجيه الذاتي والمسؤولية الذاتية عن القرارات، والمشاركة هنا مشاركة ذكية تقوم على التواجد الإرشادي وليس الرقابي على العاملين وذلك يؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة ومؤثرة على العاملين<sup>4</sup>.

### 2-3-3 التمكين ونظرية الإدارة الحديثة (المدارس):

وهي مجموعة متنوعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة ومن أبرز هذه النظريات نظرية النظم، نظرية الظرفية، الإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup> سهيل محمد عباس - مرجع سابق ، ص 170

<sup>2</sup> محمد فليح سلمان الشمري ، مرجع سبق ذكره ، ص 49

<sup>3</sup> عبد الله بن عوض الشهراني ، مرجع سابق ص 41

<sup>4</sup> محسن أحمد الخضري ، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفعالية الإدارية على مستوى المشروع الاقتصادي القومي ، مكتبة جامعة عين الشمس ، 2000 ، ص ص 29 — 33 .

### 2-3-1 نظرية النظم :

تسعى هذه النظرية إلى تغيير العلاقة بين جوانب التنظيم ومتغيراته أي أن التنظيم هو عبارة عن أنظمة فرعية متداخلة ومترابطة تعمل ضمن الإطار العام أو ما يعرف بالنظام الكلي، كما تعتبر المؤسسة الكلية مقارنة مع المؤسسات الأخرى أنها جميعاً تمثل أنظمة فرعية تعمل ضمن المجتمع الكلي<sup>1</sup>.

### 2-3-2 التمكين ومنهج نظرية الإدارة بالأهداف بيتر أدراكر:

إن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث لم يعرف للإداريين إلا في بداية الخمسينيات على يد بيتر أدراكر، وقد أشتهر في هذا المجال كل من أدراكر نفسه و جورج أودي ورن<sup>2</sup>.

وهي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف وفي اتخاذ القرارات الإدارية<sup>3</sup>.

وقد وضع بيتر أدراكر ثمانية مجالات لهذه الأهداف وهي: ( الربح ، الإنتاجية ، العائد على رأس المال، مصادر التمويل ، معدلات العمل)، الإدارة والعمال لهما دور حيوي في نجاح مفهوم التمكين من خلال توضيح مفهوم التمكين والتمهيد له، والتمكين عند تطبيقه لا بد أن يتم ذلك تدريجياً ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والإشراف الفعال وحلقات الجودة وتشجيع فرق العمل وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لإتمام ذلك و ذلك ماسنراه في المبحث الثالث الذي يتحدث عن مرتكزات التمكين وآليات تطبيقه.

### المبحث الثالث: مرتكزات التمكين وآليات تطبيقه:

سنتناول في هذا المبحث مقومات التمكين وآليات تطبيقه وعناصر ومستويات ومراحل التمكين :

### 3-1 مقومات التمكين:

تتحصر أهم المقومات التي يلزم توفرها ضماناً لنجاح التمكين هي :

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي ، علي خضر مبارك أساسيات الإدارة الحديثة ، كلية الإدارة ، جامعة البلقاء، ط3، عمان ، دار تسنيم للنشر، 2006 ص ص 62 – 63 .

<sup>2</sup> ضرار العنبي وزملاؤه ، مرجع سابق ، ص 78

<sup>3</sup> موسى قاسم القريوتي وزميله مرجع سابق ، ص 64

### 3-1-1 مستوى المعرفة والمهارة:

لا يمكن تمكين العامل الخامل الذي لا يملك المعرفة أو المهارة، بل لا بد من توفر مستوى من المعرفة والمهارة للبدء في تنفيذ نماذج وخطوات التمكين، من خلال اكتساب العامل المعارف والمهارات التي تنمي قدراته على تأدية مهامه بكفاءة واستقلالية<sup>1</sup>.

### 3-1-2 استخدام أسلوب فرق العمل:

يعتبر استخدام أسلوب فرق العمل من عناصر قوة تطبيق التمكين، لما لدور العمل الجماعي من أهمية في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أداءه بشكل جماعي<sup>2</sup>.

### 3-1-3 بناء الثقة:

يرفع إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من دوافعهم نحو العمل، فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل، يظهر أثره في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الجماعة<sup>3</sup>، فالثقة بين الإدارة والعاملين من أهم مقومات التمكين فبدونها لا يمكن صنع الأشياء غير العادية أو مواجهة المشكلات ، فالثقة تجلب الانسجام بين أعضاء فريق العمل ، وبذلك يسهل الاستفادة من عملية التمكين وتوتي ثمارها الايجابية<sup>4</sup>.

### 3-1-4 الاتصال وتبادل المعلومات:

يسهم انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل عامل في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم ، مرجع سابق، ص 53-59

<sup>2</sup> عارف عالية عبد الحميد ، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، القاهرة 2004 ص 98 .

<sup>3</sup> النمر ، سعود بن محمد وآخرون ، الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، ط 6 الرياض مطابع الفرزدق التجارية 2006 ص 86 .

<sup>4</sup> بوسنر كوزس ، القيادة تحد ، ترجمة مكتبة جرير ط 3 الرياض، مكتبة جرير 2005 ص 284

<sup>5</sup> عبد الله بن عوض الشهراني ، مرجع سابق ص 57

### 3-2 نظم الحوافز المادية والمعنوية:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دوافعهم ورضائهم الوظيفي، وولائهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين<sup>1</sup>، حيث تعمل كوسائل مساعدة على تهيئة البيئة المناسبة للتمكين<sup>2</sup>.

### 3-2-1 البرامج التدريبية:

البرامج التدريبية من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تمكين العاملين، فلا يمكن تمكين العاملين في أي مجال عملي دون تنمية المهارات ورفع القدرات وخلق الخبرات اللازمة لإنجاز مهام العمل من خلال برامج تدريبية منتظمة تزود العامل بمعارف، ومهارات، وقدرات بهدف تحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بكفاءة وفاعلية تساعد على تحقيق غايات المؤسسة<sup>3</sup>، ويسهم التدريب في توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة، وتحسين أداء العمال وتنمية ميولهم الايجابية تجاه العمل، والارتقاء بمستوى الجودة في أداء العمل وزيادة العائدات المالية للمؤسسة والمساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة<sup>4</sup>.

### 3-2-2 بيئة العمل:

تعد تهيئة بيئة العمل المشجعة على الإبداع والابتكار من أهم المقومات التي يتركز عليها التمكين، لأن ذلك ينشر جوا من الثقة والتفاؤل بين العاملين، ويجعلهم لا يخافون من التجربة والخطأ، ومن ثم تنتشر في المؤسسة روح تسعى إلى تطوير الأداء، وإكساب العاملين الخبرات اللازمة لدعم إبداعاتهم التي تتعكس إيجاباً على مستوى الأداء، ومن ثم تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين على إنجاز العمل بأقل وقت وجهد وتكلفة، فضلاً عن اكتساب القدرة على مواجهة

<sup>1</sup> علاقي مدني عبد القادر، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية طو جدة ، مكتبة دار جدة 2000 ص 360

<sup>2</sup> ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ط7 الإسكندرية ، الدار الجامعية 2000 ص16

<sup>3</sup> رشيد ، مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 الرياض ، مكتبة العبيكان 2004 ص 685

<sup>4</sup> الشقولي، عبد الرحمان، الترتيب الإداري للتنمية : دراسة لبرامج التدريب الإعدادي في السعودية، الرياض ، مطابع سمحة 2003 ص 22



المشكلات والتغلب عليها بطرق تفكير مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة<sup>1</sup>، من خلال التطبيق العلمي للأفكار الجديدة لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أكثر فاعلية ، ومن هذا المنطلق فإنه لا يوجد ابتكار دون إبداع حيث تظل الأفكار الإبداعية مجرد أفكار إذا لم يتم التطبيق الفعلي لها عن طريق عملية الابتكار<sup>2</sup>.

### 3-2-3 عناصر التمكين ومستويات تطبيقها:

يشير بعض الباحثين على العناصر بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المؤسسة وتترابط هذه العناصر في ما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل في المؤسسة وقد أشار (Ivancevich et al. , 1997:488) إلى أن هناك ثلاث عناصر هي:

### 3-2-4 المشاركة في المعلومات:

إن المشاركة في المعلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى.

### 3-3 تحدي واضح المعالم :

لحدود تصرفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم لبعض، ويهدف هذا المفتاح إلى التوجيه السليم لطاقت العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثال ذلك الأغراض التي تستهدفها المؤسسة، والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية، والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وأهداف المؤسسة والأدوار المسندة للعاملين والهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يحكمه من نظم وارتباطات.

### 3-3-1 دور الفريق:

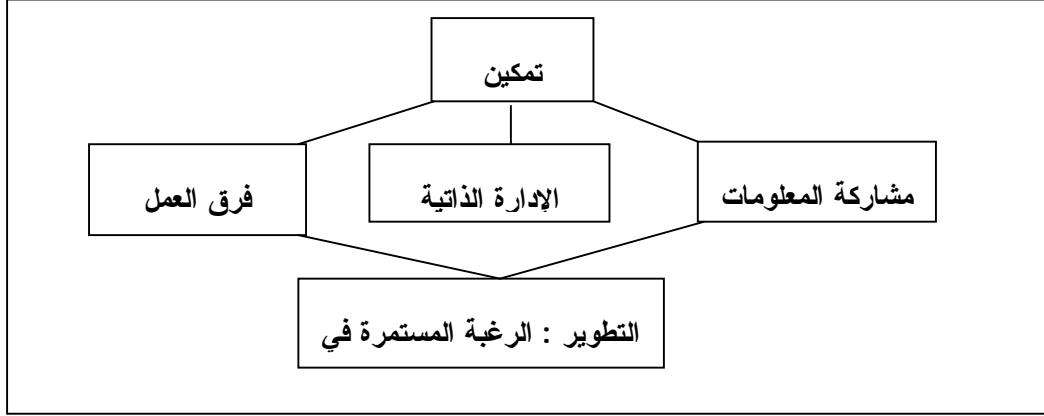
إن المؤسسة المتمكنة يصبح الفريق فيها ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المؤسسة، والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار هذه المؤسسة هو انه يدير نفسه، فأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من العمال بالكيفية

<sup>1</sup> الدوي ، عدنان جمعة ، دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2001 ص 32.

<sup>2</sup> الشمري فهد عايض ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث ، الرياض ، شركة مطابع نجد التجارية، 2002 ص ص 56-57

التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم<sup>1</sup> ، والشكل التالي يوضح عناصر تمكين العاملين :

شكل رقم (2-2) يوضح تكامل عناصر التمكين .



المصدر : تمكين العاملين في المؤسسات المعاصرة ، ص 15

www . Nadia .net/ctaw.php /htm: http:Web site

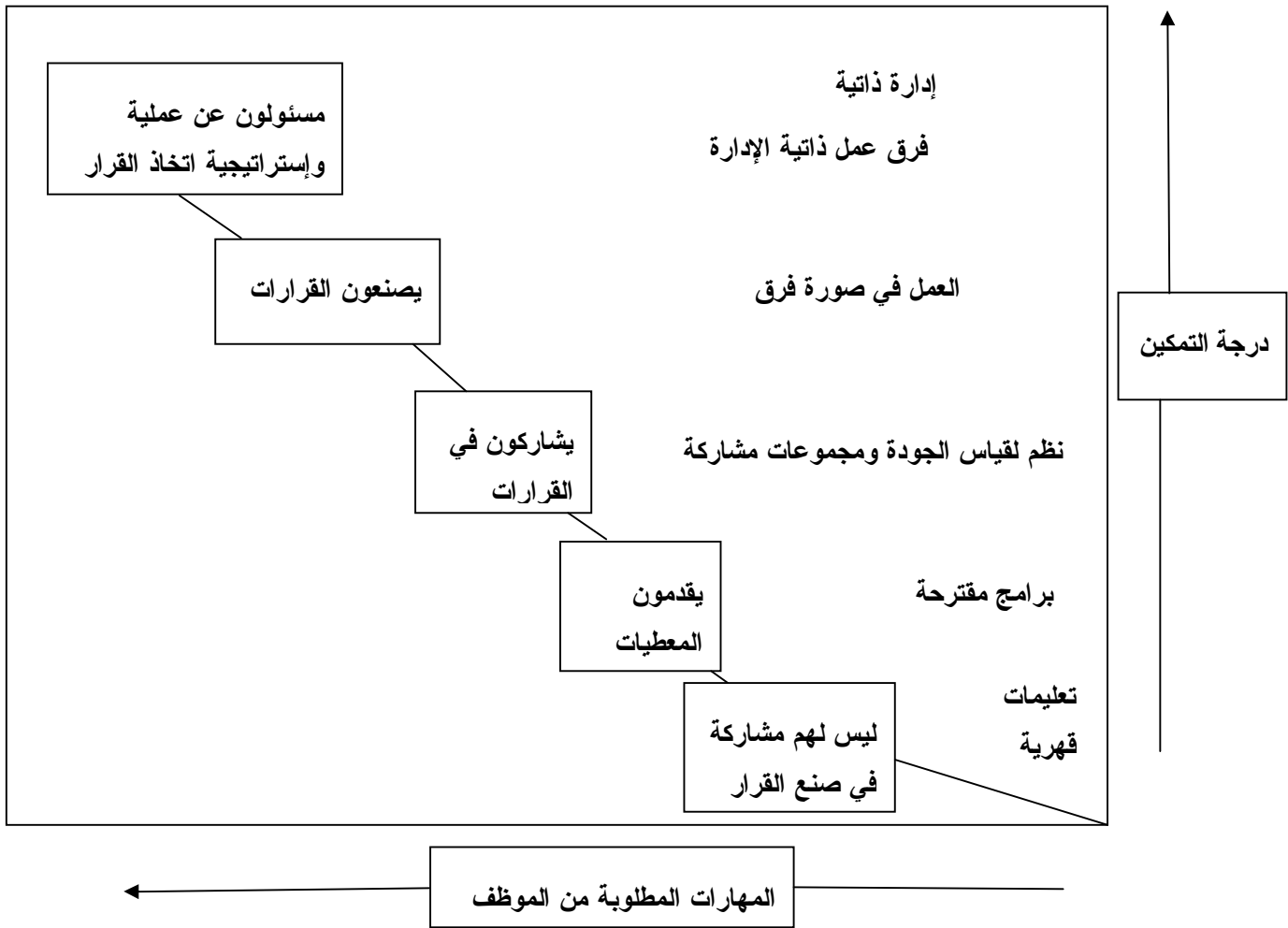
### 3-3-2 مستويات التمكين :

يعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية في مؤسساتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لا كن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجيتا، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عاليا من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا، وتطبق كثير من المؤسسات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المؤسسات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي مؤسسات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين الحرية والسلطة الكاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، عمان ، دار اليازوري ، 2009 ص ص 30 – 32 .

الشكل رقم (2-3)

تسلسل التمكين :



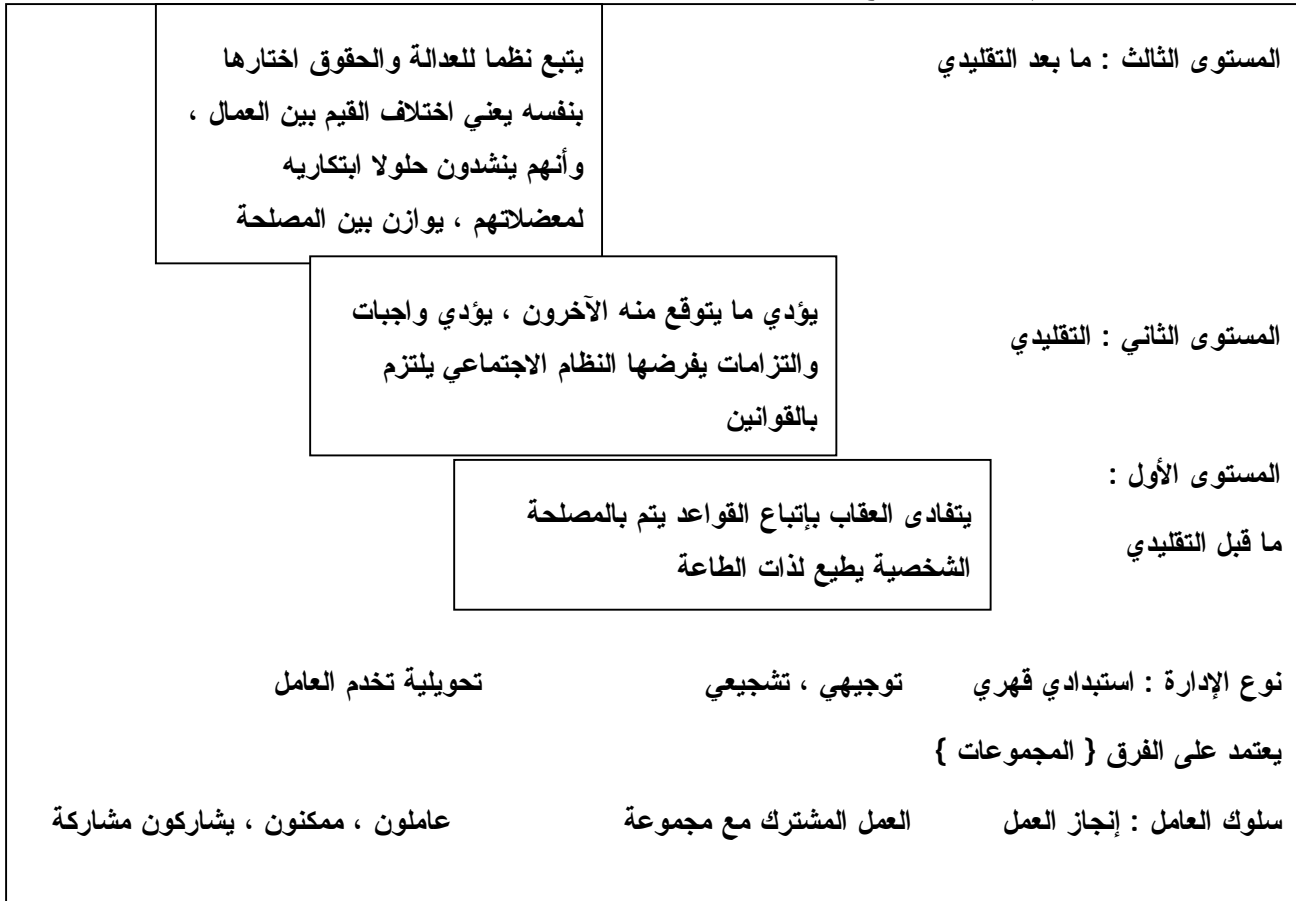
المصدر: عطية حسين أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38

يتضح من الشكل السابق أن التمكين يتدرج من أقل درجة إلى أعلى درجة، ففي المرحلة الأولى لا بد أن يكون التدريب مكثف، أي إعطاء التعليمات المتكررة، حيث يكون التمكين منخفض، فالعمل روتيني والقرارات متكررة، ثم يتدرج إلى إبداء الاقتراحات بداية التمكين، ثم المشاركة في القرارات متمثل في حلقات الجودة، وهو نوع من التمكين المباشر، ثم صنع القرارات والمسؤولية الكاملة واتخاذ القرارات والعمليات والاستراتيجيات، فهنا يكون التمكين يكون مرتفع، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المؤسسة وهو نوع من التمكين المطلق، الذي يمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع المكافأة، فالمؤسسات التي وصلت إلى هذا المستوى من التمكين تسعى إلى التعلم المستمر، إذ يعتبر العمال مصدراً أولياً لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاق يجب خفضه، كما يتم في هذه المؤسسة تقديم حوافز تنافسية للعاملين

وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيباً من الأرباح.

وهنا يمكن القول أن القليل جداً من المؤسسات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين في المؤسسات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر العمال مصدراً أولياً لقوة المدير، وليس تكلفة أم إنفاقاً يجب خفضه ففي هذه المؤسسات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة وفرص التنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين المشاركة في الملكية بمنحهم نصيباً من الأرباح<sup>1</sup>، وبصفة عامة يمكن القول لثلاث مستويات للتنمية المعنوية للعمل والعاملين في المؤسسة على النحو التالي :

الشكل رقم (2-4) يوضح ثلاث مستويات للتنمية المعنوية للعمال

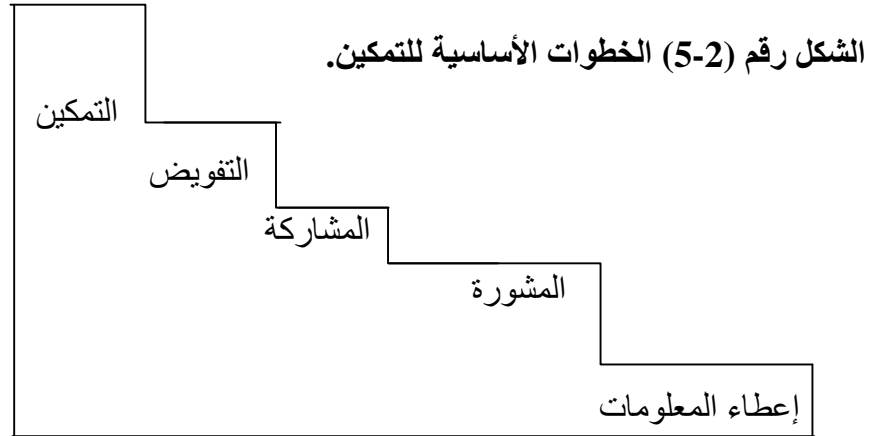


المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 38

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي مرجع سابق، ص 39

يتضح من الشكل انه باستخدام التمكين يتم تحفيز العاملين فهم يواجهون تحديا مباشرا ،وتتوافر أمامهم فرص استخدام عقولهم وتصوراتهم ،ويعطيهم سلطة اتخاذ قرارات من شأنها التأثير على عملهم ،وتشير الأبحاث إلى أن معظم الناس يحتاجون إلى تفعيل الذات وهي القدرة على الوصول إلى نتائج أو مخرجات تشعرهم بفاعليتهم، كما أن مستويات التمكين تتم عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في الخط الأول من المكونات الأربعة وهي:

- المعلومات عن أداء المؤسسة.
  - المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
  - المعرفة التي تمكن من فهم أداء المؤسسة والمساهمة فيه.
  - القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المؤسسة وأدائها.
- وبما أن مستويات التمكين عديدة تتمثل في خطوات منفصلة ربما تأخذ على المستوى العامل أو مستوى الفريق أو المؤسسة ويرى الباحثون أن الإجراء الأفضل هو أخذ هذه العملية خطوة خطوة والفرق المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا وفي كل مرحلة يختبر المديرون والعاملون بعضهم البعض في مجال الإخلاص والانفتاح والثقة،وبذلك يتخذ القرار الأصلح من العمال ، بغض النظر عن موقعه في المؤسسة<sup>1</sup>، ويمكن تمثيل هذه المؤسسات بيانيا في الشكل التالي:



المصدر : عطية حسين أفندي مرجع سابق ص 42 .

يتضح من الشكل أن النشاط المركز هو المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى عملية التمكين الكامل، وحيث أن هذا النشاط يتدرج ليبدأ من: إعطاء العاملين التعليمات مع سيطرة الإدارة على

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي مرجع سابق ص 42

سلطات اتخاذ القرار، ثم الاستشارة لهم كتابعين، ثم المشاركة لهم في اتخاذ القرار، التفويض لهم ومن ثم التمكين المطلق.

### 3-3-3 مراحل التمكين:

لقد ذكر زكريا مطلق الدوري في كتابه "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة" نقلا عن ( - GOTESH devis & : 1997 , 185 ) مراحل تطبيق التمكين بما يلي :

- تهيئة البيئة المؤسسة والداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله .
- وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية .
- توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل .
- اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير .

هذا وإن تطبيق التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو الآتي:

- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم .
- تشجيع مقترحات العاملين .
- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وخاصة من ينال الثقة منهم
- تشكيل فرق عمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.
- تمكين العاملين على نحو تام<sup>1</sup>، هذا وإن لتطبيق عملية التمكين تتطلب عدة مراحل لذلك سيكون هناك تغيير في إدارة المؤسسة وهذه التغيرات التي تتطلبها عملية التمكين سنجدها في المبحث الرابع .

### المبحث الرابع: التغيرات التي تتطلبها عملية التمكين:

تتطلب تطبيق تغيرات عملية التمكين إحداث تغيرات هيكلية وتنظيمية وتغيرات في ثقافة أنظمة المؤسسة، أي أنه ليس من المعقول أن يجرى تمكين العاملين في مؤسسات تسيير اتجاه تشديد الأوامر والتحكم وعلى هذا الأساس لا يسعني إلا أن نتحدث عن المفاهيم التي تتطلبها عملية التمكين وهي:

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 96

نمط القيادة المدعم لعملية التمكين، بناء فريق، نظام الاتصالات.

#### 4-1 نمط القيادة المدعم لعملية التمكين :

القيادة هي فن جعل الآخرين يقومون بشيء تريد إنجازه وهم يرغبون في القيام به<sup>1</sup>، (دوايت دي إيزن هاور الرئيس الأمريكي السابق)،

#### 4-1-1 مفهوم القيادة:

عرفت القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من العاملين باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل لاختيارها<sup>2</sup>، وقد عرفها بعض العلماء الذين اهتموا بدراسة القيادة على أنها مركز أو وضع رسمي يضيفي على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين، كما عرفت على أنها مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحا للقيادة الإدارية، كذلك عرفت على أنها تلك الوجهة التي تركز في تفسيرها لظاهرة القيادة على الشخص الذي يتولى القيادة نفسه<sup>3</sup>، ولقد عرفت القيادة أيضا على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافه ولكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا<sup>4</sup>.

يختلف المديرون في أساليبهم الإدارية وداخل المؤسسات غالبا ما يكون هناك أسلوب قيادة سائد، وأنماط القيادة السائدة هي :

#### 4-1-2 أنماط القيادة:

سنتناول في هذه الفقرة الأنماط القيادة الأكثر شيوعا في الفكر الإداري والأكثر حداثة وهو مايتناغم مع أحد أهداف الدراسة وهي :

القيادة الاستبدادية، القيادة الديمقراطية، القيادة في أسلوب عدم التدخل كما أن هناك وجهات نظر أخرى حول أنماط القيادات وأنواعها فمن حيث الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات إيجابية،

<sup>1</sup> ستيفن سترا لسر MBA ماجستير إدارة أعمال ، ترجم وطبع من طرف مكتبة جرير الرياض السعودية، ط7 2009 ، ص 42

<sup>2</sup> هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم ، ط3 ، بيروت، 2006 ، ص 52

<sup>3</sup> صلاح هادي الحسيني ، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة ، الأكاديمية العربية في الدنمارك ، 2009 ، ص 50 .

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع القاهرة ، طه 2003 ، ص 181

وقيادات سلبية، ومن حيث تفويض السلطة يمكن تقسيم القيادات الإدارية إلى قيادات مركزية وقيادات لامركزية، رسمية ولا رسمية<sup>1</sup>.

• القيادة الاستبدادية ( الأوتوقراطية ):

هذا الأسلوب القيادي يتسم بالسيطرة وتوجيه التعليمات والأوامر والقائد هنا يقوم باتخاذ كافة القرارات دون استشارة عماله، كما انه يملئ ويفرض الأدوار الوظيفية، والإدارة التي تهتم بكافة التفاصيل ودقائق الأمور تعد صورة من صور القيادة الاستبدادية التي تتحكم من خلالها الإدارة العليا حتى في أبسط واصغر المهام التي يقوم بها المرؤوسون والأسلوب الاستبدادي يحد من حرية العاملين في التعبير عن آرائهم ومن مشاركتهم في عملية صنع القرار<sup>2</sup>.

• القيادة الديمقراطية: تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي:

العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى ويفوض كثيرا من سلطته إلى مرؤوسيه ويباشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم، فالقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المؤسسة، وإتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، والقائد الديمقراطي لا يتمثل في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسين من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسين على المشكلات التي تواجه المؤسسة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ، ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>، وهذا النمط من القيادة يبعث روح التعاون ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويدفع المؤسسة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية ، فالنمط الديمقراطي يقوم على أساس إشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سابق ، ص 24

<sup>2</sup> ستيفن سترالسر ، مرجع سابق ، ص 43

<sup>3</sup> طلال عبد المالك الشريف ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 60

<sup>4</sup> النمر ، سعود وآخرون ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف ، طه ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض 2006 ص 322



• القيادة بأسلوب عدم التدخل :

تفويض المهام هو أسلوب قيادي يجعل العاملون مسؤولين عن معظم الأعمال التي يتم اتخاذها، وفي ظل هذا الأسلوب يقل معدل الإشراف ليصل إلى أدنى درجة، فالعاملون يكونون مسئولون عن تحفيز وإدارة أنفسهم في ظل هذا الأسلوب القيادي ، ويمكن أن تستقل القيادة أسلوب عدم التدخل أفضل استقلال عندما يكون العاملون على درجة عالية من التعليم، والخبرة، والمعرفة، والتحفيز الذاتي ،وينبغي أن يتمتع العاملون بالتحفيز وأن يكون لديهم طموحات لتحقيق أهدافهم معتمدين على أنفسهم من اجل جعل هذا الأسلوب أكثر فعالية<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة :

<sup>1</sup> ستيفن سترا لسن ، مرجع سابق ، ص 44

الجدول رقم (2-6) أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة

نمط القيادة	استبدادية (أوتقراطية)	ديمقراطية (مشاركة)	حرة (ترسلية)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف.	تحديد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والهدف متروك للعمال والجماعة.
إجراء العمل ووسائله وطرائقه.	يحدد القائد التطورات و الإجراءات ثم يملئها على العمال إما مرة واحدة أو خطوة خطوة.	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة.
تعيين المجموعات والعمال وتوزيع العمل.	يفرض القائد مهام العمال والمجموعات بطريقة فردية	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع.	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات العمال أو المجموعات.
الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والانجاز.	يتصرف القائد وفقا هواه و غالبا ما يلجأ إلى النقد.	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة.	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد و لا تعليق له على أداء العمال إلا إذا طلب منه ذلك.

المصدر: ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم علم النفس جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص 25

يتضح لنا من الجدول السابق دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات ، وكذلك تعيين مهام المجموعات والعمال وتوزيع العمل حيث لا يشارك القائد في تحديد المهام وواجبات العمال أو المجموعات في النمط الحر بينما يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتقتضيه المصلحة (مصلحة العلم) في النمط المشارك أو الديمقراطي.

#### 4-1-3 القيادة التحويلية والتمكين:

مع التغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال والتي تتطلب القيادات وأساليب إدارية حديثة والتي تستحق الإشارة إليها وهي التي تلعب دورا محوريا في إحداث التغيير في المؤسسات يكون لها القدرة على التكيف مع التغيرات وذلك من إحداث تغيير في المؤسسات وفي التأثير على العاملين. لقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد BURNS (1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقات ذات هدفي وتحفيزي مع رؤوسهم من أولئك القادة الذين يمتدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج وقد عرف BURNS (1978) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول

إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"، وبعبارة أخرى فالرئيس يقدم للمرؤوسين مقابل مادي لقاء عملة المنتج على سبيل المثال، الزيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف ( EDEN .1992 ) وبذلك يختلف القائد الممكن عن القائد التحويلي حيث يتمحور القائد التحويلي بشكل كبير حول رؤية القائد، بينما يسعى القائد الذاتي لتطوير القدرات الذاتية للتابعين ( PEARCE ET AL .2003 )

#### 4-1-4 نمط القائد التحويلي :

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير ، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وتراكم المعرفة ، ويمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية ، والذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمؤسسات ، لذلك فإن القائد التحويلي يشير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية ، في الوقت الذي يعمل على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم<sup>1</sup>، كما يعرف" القائد التحويلي القادر على أحداث تغيير في العمال والمؤسسات ككل ، وغالبا ما يساعد المؤسسات المتعثرة على تحسين أدائها"<sup>2</sup>، وتتخلص وظيفة القائد التحويلي في تحويل المؤسسات حيث يعد التحويل عملية متعددة الأبعاد لأنه يغير الأوضاع الحالية وبالتالي يغير المستقبل من خلال إقناع العمال بالحاجة للتغيير ، ولا بد للقائد الذي يسعى للتغيير أن يختار نموذج التغيير ومسارته، فقد ركزت مجموعة من الباحثين على تحديد مجموعة من الخصائص الفردية التي تميز سمات القائد الناجح عن غيره ولخصت عموما في سمات جسمية، اجتماعية، شخصية ، ذهنية، فنية،... إلخ، ورغم ما توصلت إليه الدراسات إلا أنه لم يكن هناك اتفاق على هذه الصفات أو السمات كما أنها أهملت لبعض سلوكيات القائد<sup>3</sup>، ومن أهم سمات القائد التحويلي ما يلي :

<sup>1</sup> الهواري سيد ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 2005 ص 48

<sup>2</sup> وليري إليزابيث ، قيادة الأعمال ، ترجمة أمين الأيوبي ، بيروت، أكاديميا ، 2001 ص 79

<sup>3</sup> محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة ، ورقة عمل ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف أمسيلة مايو 3 - 4 2005 - ص 6

- رفع منظور حاجات العمال<sup>1</sup>.
  - الكاريزما ، حيث يملك القائد رؤية واضحة للمؤسسة وبإمكانه توصيلها إلى عمال المؤسسة.
  - الثقة .
  - الاحترام ، والولاء .
  - الثناء المعبر لعمال فريقه .
  - الإلهام حيث يساعد العمال بمهام ليسوا واثقين من قدراتهم على القيام بها<sup>2</sup>.
  - المثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية وبخاصة عند ظهور مقاومة للتغيير .
  - المصدقية لما لها من تأثير في نظرة المرؤوسين إلى قائدهم وزيادة ولائهم للقائد .
  - التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة، لا للسيطرة واستخدام السلطة، كما أن القائد التحويلي يمتاز بأن لديه رؤية واضحة، يحققها باستخدام طرق ووسائل أخلاقية، ويفضل مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية ويشجع الإبداع ،ويثق بالعاملين ويفتح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم<sup>3</sup>.
  - إدارة التعليم والتدريب المستمر تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المؤسسة لكثرة المفاجئات والمتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرات ومهارات عالية للتعامل معها<sup>4</sup>.
- مما تقدم يتضح أن القيادة التحويلية تركز على عنصرين أساسيين:
- إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى عماله، حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة للتغيير، والتحقيق من القوى المعارضة للتقليل من معارضته .
  - مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير<sup>5</sup>.
- وبالنسبة لعلاقة النمط التحويلي بالتمكين ، فيؤكد بينيس ونانوس (BENNIS AND NANUS)

<sup>1</sup>الهوري سيد ، مرجع سابق ، ص48

<sup>2</sup>وليري إليزابيث ، مرجع سابق ، ص 80

<sup>3</sup> عباس عبيد مهدي الشريفي ، منال محمود محمد النتح ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ، مجلة علوم إنسانية ، السنة السابعة العدد 45 ، إبريل 2010 ، ص 7

<sup>4</sup> محمد بزيع حامد بنتولي العازمي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض 2006 ، ص 33

<sup>5</sup> كنعان نواف ، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة، 2008 ، ص 43

على أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة ، والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل ، بدل الاعتماد على أسلوب العقاب ، والمكافآت ، وأنهم يعملون على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها<sup>1</sup> .

#### 4-2 دور القائد الممكن:

يحتاج التمكين إلى وجود قائد يسهم في تقدم وتطوير وتحسين أداء العاملين معه بشكل ينصب في تطور أداء المؤسسة ككل ويسهم في تحقيق أهدافها بأقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة، من خلال دوره في الحد من التدخلات الخاطئة، والاضطرابات النفسية لبعض العاملين، وتزويدهم بالمعلومات الفنية وزرع الثقة لديهم من خلال تقليل أية تدخلات أو اضطرابات يمكن أن تحد من قدراتهم وإمكاناتهم الكامنة، حيث يتمركز دور القائد الممكن في ثلاثة أدوار رئيسية تتداخل فيما بينها هي:

دوره كقائد قادر على إيجاد وصياغة رؤية محددة لأهداف المؤسسة، ورسم صورة مستقبلية توضح توجهات المؤسسة، ومجالات عملها الأساسية والإضافية، مع الحرص على اتساق هذه الرؤية مع سلوك العاملين في الوقت الحاضر، ودوره كإداري قادر على إحراز نتائج تتفق مع معايير محددة مسبقا وتتضمن رؤية المؤسسة وثقافتها ونمط السلوك المرغوب فيه ودوره كمدرّب يبنى سياسات التعلم المستمر والتطوير في قدرات العاملين معه والجدول التالي يوضح المقارنة بين سلوكيات القائد التحويلي والممكن .

#### الجدول التالي رقم (2-7) المقارنة بين سلوك القائد التحويلي والممكن

سلوكيات القائد الممكن	سلوكيات القائد التحويلي
يوفر فرص التفكير	يوفر الإحساس بالرؤية
تشجيع المكافآت الذاتية	تحدى الوضع الراهن
تشجيع القيادة الذاتية	يكفل المثالية
تشجيع المشاركة في الهدف	يوفر التحفيز والإلهام

المصدر : سعد بن مرزوق العتيبي، ورقة عمل، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس - تونس ، يونيو 1-4، 2009، ص 14 - 16

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، ورقة عمل للملتقى الإداري الخامس ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2004 ص 28

#### 4-2-1 التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسات :

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر .

#### • موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية :

يمكن تلخيص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي :

– يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.

– لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفرق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فه رؤية ورسالة المؤسسة والاستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.

– يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.

– يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المؤسسة وتطوير قدرتها على المنافسة.

– القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة ،ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.

– لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير بها<sup>1</sup>.

– على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمؤسسة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير يساعد في تحقيق رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة التنظيم فقط .

– على القيادة التحويلية التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية ، العدد 23 الرياض ، 2001 ص 135 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ص ص 127 - 128

#### 4-2-2 بناء الفريق:

مع ازدياد تعقيد مؤسسات اليوم أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية في تحقيق أهداف التنظيم وعليه كان من الضروري الاعتماد على فرق العمل في أداء الأعمال بشكل بناء.

#### 4-2-3 مفهوم بناء الفريق و أهدافه:

هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم بناء الفريق تبعا لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، حيث عرفه البعض: بأنه إحدى تقنيات التطوير التنظيمي لتمكين العاملين من التعاون وتبادل المهارات لإنجاز المهام بصورة فعالة ، وهنا ركز التعريف على أن بناء فريق العمل من الأدوات التي تساعد على التطوير والتغيير في المؤسسة<sup>1</sup>، كما تعرف عملية بناء الفريق بأنها خليط من الاتجاهات الإجرائية التي يتم اتخاذها لتفعيل البناءات الهادفة في تمكين الفريق من تحقيق الأهداف المؤسسة، والتي تهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية.

وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء العمال<sup>2</sup>، كما تعتبر عملية بناء فرق العمل حدثا مخطط له بعناية لمجموعة من العمال الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة<sup>3</sup>.

#### 4-2-4 أهداف بناء فريق العمل تتمثل في الآتي:

- بناء روح الثقة والتعاون بين العمال.
- تنمية مهارات العمال ، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> بناء فريق العمل وأثره على الأداء - موقع شبكة الانترنت <http://miltada.islamtoday.net/t15122.html>

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، ط1 عمان، دار صفى للنشر ، 2010 ، ص 163

<sup>3</sup> أحمد عبده عبد الغني ، إدارة وبناء فرق العمل ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة جازان السعودية يناير 27 - 28 - 2004 ، ص 1

- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين العمال والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضوح الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة .
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة<sup>1</sup>.

#### 3-4 أثر القيادة في بناء فريق العمل:

- لقد أقرح هاكمان كيف تصميم فرق العمل الناجحة والفعالة ، وهو النموذج الذي يرى أن هذه العملية تمر بأربع مراحل رئيسية:
- قم بالعمل التمهيدي اللازم:
- حدد ما هي الأعمال المطلوب إنجازها؟ حدد ما إذا كان ضروريا تكوين فريق لإنجاز هذه الأعمال؟ حدد ما هي السلطات التي سيتمتع بها الفريق حال تكوينه؟ وحدد أهداف الفريق؟
- أعمل على إيجاد ظروف الأداء المناسبة :
- وفر كافة الموارد والمعدات المطلوبة لأداء العمل ، وتأكد من أن الفريق يشمل كل العمال اللازمين لأداء العمل بكفاءة.
- قم ببناء وتكوين الفريق :
- ضع الحدود اللازمة ( أي منهم أعضاء ومن ليسوا أعضائهم )، وقم بتوزيع المهام على أعضاء الفريق بشكل منطقي وعادل .
- وفر المساعدة والدعم المستمرين للفريق :
- تدخل كلما لزم الأمر لإزالة أي مشاكل عارضة تواجه الفريق، وجدد مواد ومعدات الفريق باستمرار وأرفع من كفاءتها، كما أستبدل الأعضاء الذين يتركون الفريق بأعضاء جدد.

<sup>1</sup> أحمد الكردي المصري ، فريق العمل الناجح ، مجلة الأقاليم الثقافية ،  
 http://www.aklaam.net/forum/showthreadad.php?p=34165



#### 4-3-1 أنواع فرق العمل :

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها:

درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعناها هل سيكون الفريق دائم أو مؤقت؟ نوع المهمة ودرجة تعقدها، ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه، نذكر منها:

— فرق عمل الإدارة العليا.

— فرق العمل الوظيفية.

— فرق العمل المتعددة الوظائف.

— دوائر مراقبة الجودة.

— فرق العمل المدارة ذاتياً.

#### 4-3-2 خصائص فرق العمل:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالنفثة والاحترام والتعاون والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المؤسسة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تخنفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات المستندة إلى معلومات، وتكون منتقاة، وذكر البعض أنه يمكن القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

— أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.

— اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

— معرفة جلية لجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية والخارجية.

— توفر نظام تحفيزي على أساس جماعي وليس فردي.

– مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، و يتيح للعمال الاستمتاع للزمالة والمرافقة.

– المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

– ممارسة الرقابة الذاتية<sup>1</sup>.

### 4-3-3 مراحل بناء الفريق:

تمر عملية بناء الفريق بخمسة مراحل أساسية: مرحلة التكوين، مرحلة الصراع، مرحلة وضع القواعد، مرحلة الأداء، مرحلة الإنهاء.  
– مرحلة التكوين :

هي مرحلة اختبار يكشف فيها العامل العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق ويكشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية، كما يسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالفرح من عضويته في جماعة، والتفاؤل بالقدرة على النتائج، والتوقع للنتائج الممكنة، والفخر باختياره، والقلق والخوف من الفشل والشك في المهمة وفي باقي الفريق، والتشوق اتجاه الفريق .  
– مرحلة الصراع :

هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدوا فيها الأهداف صعبة وغير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثرون، ويعترضون، ويقاومون، وينشأ النزاع بينهم وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحسر الفريق في هذه المرحلة و لا يحقق أي انجازات.  
– مرحلة وضع القواعد:

تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، وبدأ التعامل، ثم تزايد تدريجيا.  
وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد الذي يجمع الفريق.  
– مرحلة الأداء:

هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو علي دوره وتوقعات الآخرين ويتفهم كل عضو نواحي القوة لديه ولدى الآخرين ويفكر أعضاء الفريق في طرق الانجاز وزيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أدائهم.

<sup>1</sup> عالم التطوع العربي إدارة وبناء فرق العمل [http / www.arabvolunteering.org/corner/avt9325.html](http://www.arabvolunteering.org/corner/avt9325.html)

– مرحلة الإنهاء:

تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما، وقد ينجح في مهمته أو يفشل ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، والدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج علي الآخرين، والتقييم الكلي للتجربة<sup>1</sup>.

#### 4-3-4 الاتصالات الإدارية:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى العمال المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء العمال في الحل، لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين، ولا يمكن أن تتحقق المشاركة الفعالة إلا من خلال الاتصال وعملية تبادل المعلومات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين بعضهم لبعض داخل المؤسسة .

#### 4-4 مفهوم الاتصال وأهميته:

قدمت عدة تعاريف للاتصال نذكر منها: ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات سلوك العامل والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة.<sup>2</sup>

الاتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.<sup>3</sup>

كما يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي في ما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، حيث لا بد للقائد أن يهيأ نفسه حيث

<sup>1</sup> إبراهيم الغنام ، بناء فريق العمل ، كنانة أونلاين ، بوابة التنمية المجتمعية

<http://www.kenanaonline.com/page /4232>

<sup>2</sup> سعيد يس عامر ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، مركز وائد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري القاهرة ، 2000 ص 3.

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، القاهرة، الدار الجامعية للنشر ، 2000 ص 35.

يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية<sup>1</sup>، والاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة أو سلوك المستقبل<sup>2</sup>، والاتصال يعني التبادل مع الآخرين و هو يعني النقل و التفاعل مع فرد أو جماعة<sup>3</sup>،

وكخلاصة للتعريفات السابقة يمكن إعطاء مفهوم للاتصال على انه كل تفاعل بين اثنين أو أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار باستعمال وسائط متعددة تعتمد على العمال (الأفراد) أو الوسائل التقنية من أجل تكوين علاقة بين المتصل و الطرف الآخر.

#### 4-4-1 أهمية الاتصال:

يمكن أن نلمس أهمية الاتصال على مستوى المؤسسة الإدارية وذلك على اعتبار، أي مؤسسة ما هي إلا مؤسسة اجتماعية لا يمكن أن توجد في صورة واحدة أو موحدة دون أن تترايط كافة عناصرها ومستوياتها من خلال شبكة من قنوات الاتصال والتي تربط العناصر والمستويات مع بعضها في نسق أو نظام واحد متماسك ومنظم...ومما يزيد من أهمية الاتصال في المؤسسات الإدارية المعاصرة التضخم الكبير في حجمها والتعدد والتشعب الواسع في فروعها والتنوع والتعقيد فيها، بل في وظائفها إلا حد الذي أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات والاتصالات التي يمكن الربط بين الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التنافس بينهما، كما تمثل عملية اتخاذ القرارات المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي مؤسسة إدارية ويعتمد نجاح أو فشل هذه القرارات على النجاح أو الفشل في إجراءات الاتصال التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والواضحة والمباشرة عن مواضيع هذه القرارات، أهمية الترابط بين المؤسسة أو محيطها الخارجي، وحدة التنافس بين المؤسسات على الصعيد المحلي أو الخارجي، وتعتمد قوة التنافس بالدرجة الأساسية على قدرة كل مؤسسة على الحصول على المعلومات التي تريد في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري - ورقة عمل للمنتدى الإداري الثالث، جدة، فبراير 18 - 19 - 2006 ص 4.

<sup>2</sup> Hanrimahe de boislandelle ,dictionnaire de gestion ,économice-édition,1998,paris,France,p67.

<sup>3</sup> عبد الله سنومي،الاتصال في عصر العولمة .الدور والتحديات ،دار النهضة العربية ،بيروت ،2001، ص 349

<sup>4</sup> علي محمد ، عبد الجبار الحميري ، التدريب وأثره في المنظمة - من منظور إدارة الجودة الشاملة - رسالة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007 - ص 73

#### 4-4-2 أنواع الاتصال:

يقصد بها انسياب البيانات والمعلومات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارات والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض وتتخذ عدة أنماط أو أشكال فربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة أو قد تكون موجهة إلى خارجها أو قد تكون خليط من كل هذا<sup>1</sup>.

ويمكن التمييز بين نوعين من الاتصالات وهي:

##### • الاتصال الخارجي:

هي التي يتم تبادلها بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها ويهدف تحقيق التفاهم بين المؤسسة و جماهيرها الخارجية خاصة الموردين والعلماء والمؤسسات الأخرى المنافسة وإدارة الحكومة والمجتمع المحلي.

##### • الاتصال الداخلي:

وهي الاتصالات التي تتم داخل المؤسسة بين الإدارة والعاملين من جهة والعاملين ببعضهم البعض من جهة أخرى بهدف خلق التفاهم والتعاون والتنسيق بين الجهود ويمكن تقسيم الاتصالات الداخلية بحسب اتجاهاتها إلى اتصال صاعد واتصال نازل واتصال أفقي بين الإدارة في ما بينها.

##### • الاتصال من أعلى إلى أسفل ( اتصال نازل ):

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال التعليمات التي تفسر الأهداف والسياسات وتوضح الخطط والبرامج والإجراءات والأوامر المرتبطة بالعمل إلى العمال الذين يعملون في المؤسسة لحفزهم على تحسين الأداء، ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصالات، الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالعاملين. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من أعلى إلى أسفل ، حتى تضمن وصولها وفهمها بطريقة صحيحة ويكون هذا عن طريق التغذية الراجعة.

##### • الاتصال من أسفل إلى أعلى (اتصال صاعد):

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم، ويأخذ عدة أشكال مثل: التقارير والمقترحات، والشكاوى... الخ، فقد يكون عن طريق الاجتماعات

<sup>1</sup> شريف الحموي - مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع - طر عمان ، 2006 - ص 21

وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء، وهذا الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية.

### • الاتصال الأفقي:

ويعني انسياب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم مثل : اتصال مديري الإدارة العليا مع بعضهم البعض في نفس المستوى، أو قيام رؤساء الأقسام بالاتصال مع بعضهم أو الاتصال بين فرق العمل وبعضها ، بسبب الهيكل التنظيمي ، وهذا الاتصال ضروري وله العديد من الفوائد مثل: زيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المؤسسة، تشجع العمل الجماعي، وتستخدم كل المشاكل المشتركة.

### 4-3-4 قنوات الاتصال :

وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة التي من خلالها يتم نقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الاتصال .وقد تكون شفوية أو كتابية أو الكترونية، واختيار الوسيلة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا، واختيار الوسيلة يعتمد علي طبيعة عملية الاتصال وطبيعة العمال، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها ويمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة:

### • الاتصالات الشفهية:

إن أي عامل أو مستخدم في المؤسسة سوف يكون له دور في الاتصالات الشفهية كما هو في الاتصالات المكتوبة ربما تسبب له مشاكل أكثر، ولكن الاتصالات الشفهية سوف تأخذ الكثير من وقته. في الواقع العامل في المؤسسة عادة يصرف الكثير من الوقت في الاتصالات الشفهية مقارنة بباقي أنشطة العمل الأخرى. إن أكثر الاتصالات الشفهية التي تنصب في مجال الأعمال هي غير رسمية، بالإضافة إلي الحديث الغير رسمي والإصغاء، هنالك العديد من أنواع الاتصالات الرسمية تأخذ مكانها في مجال الأعمال علي سبيل المثال المقابلات الاجتماعات، المناقشات، جماعات العمل.....الخ.

إن أحد مميزات الاتصالات الشفهية هي من خلال التكلم، كما يمكننا التوقف عدة مرات أثناء الكلام، كذلك من خلال استخدام تعابير الوجه يمكن التأكيد علي ما تريد قوله، أيضا يمكننا استخدام اليد أثناء الكلام، الميزة الثانية للحديث هو في حالة عدم فهم المصغي لما تقوله فيإمكانه توجيه الأسئلة.

وعليه نرى أن الكتاب تكون لديهم مشاكل في حين المتكلمين ليس لديهم مشاكل، بالرغم من ذلك فإن هذه المشاكل يمكن التغلب عليها وبشكل كبير من خلال فاعلية الكتابة.

### • الاتصالات المكتوبة:

تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي<sup>1</sup>.

كما يعتبر أيضا استخدام الكتيب والذي يتم فيه توضيح كيفية ملئ الاستمارات بدلا من القيام بتعليم هذه الخطوات بشكل فردي لكل عامل بيع، وخصوصا عندما تكون لدى الشركة فروع ومعامل خارج حدود البلد أو مكاتب حول العالم يكون أوفر عليها القيام بإرسال مذكرات لكل واحد من أقسام الشراء وإرسال تقارير إلى كل مدراء المناطق بدلا من مجيئهم بشكل انفرادي لحضور الاجتماع<sup>2</sup>.

### • الاتصالات الالكترونية:

إن ظهور الانترنت والشبكات التي تربط خاصة أجهزة الكمبيوتر كان لها أثر كبير في تغيير أنماط الاتصال ليس شكلا فقط بل حتى مضمونا، لقد استطاعت شبكة الانترنت أن تجمع بين أشكال الاتصال وتلبي معظم الحاجيات كالنقل غير المادي للنصوص والأصوات والصور وغير ذلك من الأشكال، كما أنها تلبي حاجات أخرى متعلقة بالزمن ألا وهي التزامنية و اللاتزامنية. فقد يرغب شخص ما أن يتفاعل الطرف الآخر معه، وقد يرغب في أن يتلقى رسالته في وقت لاحق<sup>3</sup>.

فمن خلال البريد الالكتروني الذي يسمح للعمال أو(الأفراد) بتبادل المعلومات وملفات الكترونية ذات خصوصية كبيرة، فالإنترنت تضمن سرية الرسائل بفضل استخدام أدوات الأمان مثل التشفير أو بالمفاتيح السرية للمراسلين، وهذا ضروري في محيط مهني يلتزم ببعض قواعد التسيير.

<sup>1</sup> Gestion08.lifeme.net/montada-f79/topic-t1403.htm

شعبة التسيير والاقتصاد البيروني لكل الجزائريين /بحث حول الاتصال الجمعة يناير 2010/29 ص 5

<sup>2</sup> صباح حميد علي، غازي فرحان ابو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، طم، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 47-51

<sup>3</sup> الطيب بن عون، أثر شبكة الانترنت على أداء العامل في المؤسسة الجزائرية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2008، ص 89

## خلاصة:

تناول هذا الفصل إستراتيجية التمكين، وقد اتضح أن هناك تباين بين الكتاب والباحثين حول مفهوم التمكين وبالنظر إليها مجتمعة وجد أن معظمها قد تمحورت حول: منح السلطة، مشاركة العاملين في المعلومات واتخاذ القرارات، جود نظام وقواعد للعمل، تدريب العاملين ومكافأتهم والتي تعتبر من أهم مرتكزات التمكين، والتي على إثرها تم التمييز بين مفهوم التمكين والمفاهيم الأخرى ذات الصلة به مثل: تفويض السلطة والمشاركة والاندماج والإثراء الوظيفي، والتي تمثل الجذور التاريخية لعملية التمكين.

كما تبين انه يمكن تجسيد مرتكزات التمكين في واقع المؤسسات من خلال إتباع العديد من أساليب التمكين وكان أهمها: أسلوب أو (نمط) القيادة التحويلية المدعمة للتمكين، كونها القادرة علي تبني إستراتيجية تمكين العاملين وإحداث ما يترتب عليها من تغيير في بيئة العمل مثل : إعادة تصميم هيكل المؤسسة على أساس فرق العمل، والتحول في إستراتيجية المؤسسة المدعمة لتمكين العاملين داخل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة الموريتانية للنقل البحري حيث ستكون موضوع اهتمام دراستنا في الفصل اللاحق .



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالتطبيق على المؤسسة الموريتانية للنقل البحري

تمهيد:

المبحث الأول : المؤسسة الموريتانية للنقل البحري  
المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الموريتانية للنقل البحري  
المبحث الثالث: أنظمة الجودة والموارد البشرية في المؤسسة  
الموريتانية للنقل البحري.  
المبحث الرابع: اختبار الفروض  
خلاصة الفصل الرابع.

**تمهيد:**

إن الفصلان السابقان سمحا لنا بالتعرف على تمكين العاملين وانعكاسه على الأداء المؤسسي من خلال تدعيم أداء العاملين و إبراز أهم الفوائد المترتبة عليه وكذلك شروط ومتطلبات تطبيقه بنجاح وفاعلية داخل المؤسسة.

ولإتمام البحث نحتاج إلى إسقاط ما تعرفنا عليه نظريا على الواقع لذلك قمنا بإجراء تريبص في إحدى المؤسسات الخاصة، وهي المؤسسة الموريتانية للنقل البحري MTM: Mauritanienne de transport Maritime وهي إحدى المؤسسات الرائدة في ميدان خدمات النقل البحري.

اختيار هذه المؤسسة يعود إلى الأسباب التالية:

- السماح لنا بإجراء التريبص والتطبيق فيها.
- كون المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة والمطابقة العالمية 2000 : ISO9001، هذا ما شدنا أكثر للاقتراب من هذه المؤسسة من أجل التعرف أكثر على أهم السياسات وبرامج الجودة التي اتبعتها وتتبعها المؤسسة في طريقة عملها.
- مكانها المناسب وسط العاصمة نواكشوط.

الموريتانية للنقل البحري تنشط في ميدان النقل البحري داخل وخارج الوطن ولها شبكة من العملاء منتشرين بالداخل والخارج ولقد حققت نتائج معتبرة من خلال التحسينات والخطوات المهمة التي مكنتها في الأخير من الحصول على شهادة الإيزو 2000 : ISO9001 من طرف المؤسسة المانحة BVQI : Bureau Veritas Certificat وهي مؤسسة فرنسية.

**المبحث الأول: المؤسسة الموريتانية للنقل البحري:**

إن المؤسسة الموريتانية للنقل البحري مؤسسة مجهولة الهوية Société anonyme وهي متخصصة في ميدان النقل البحري وتقوم بشتى النشاطات المرافقة (ترانزيت، شحن وتفريغ البضائع، الإيداع) معتمدة في ذلك على كادر بشري كفاء ومدرب وعلى دراية عالية بمصالح هذه المؤسسة متبعين في ذلك توصيات من الإدارة العليا والتي تأخذ على عاتقها جعل هذه المؤسسة دائما في طريق التحسين

والتميز من أجل بلوغ الأهداف وهذا ما برهنت عليه المكانة الكبيرة التي تحظى بها هذه المؤسسة في السوق المحلي.

### 1-1 تعريف المؤسسة الموريتانية للنقل البحري MTM:

إن المؤسسة الموريتانية للنقل البحري MTM مؤسسة متخصصة في ميدان النقل البحري ومقرها في العاصمة نواكشوط ولها وكالات أخرى داخل البلد، تم إنشاؤها 1996 إثر خوصصة مؤسسة عمومية كانت قائمة منذ 1974، واعتمدت الموريتانية للنقل البحري منذ تأسيسها على الخبرات ورأس المال المعرفي الذي كان موجود في تلك المؤسسة، وقد حصلت المؤسسة العام الماضي على شهادة الإيزو ISO9001 : 2000 من طرف المؤسسة المعتمدة BVQI.

### 2-1 علاقات المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بالمؤسسات الأخرى:

تتمتع المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بعلاقات مميزة مع المؤسسات والهيئات الحكومية الموريتانية وخاصة المرتبطة مباشرة بنشاط عملها والمؤسسات التي هي مساهمة فيها مثل:

#### - مؤسسة تجهيزات الموانئ Société d'Équipement Portuaire

وهي مؤسسة متخصصة في الآليات والسيارات والشاحنات المسئولة عن تفريغ البضائع والتي تأجر للمؤسسة الآليات والسيارات التي تقوم بالتفريغ في الموانئ حيث للمؤسسة الموريتانية للنقل البحري مساهمة فيها وعضو في إدارة هذه المؤسسة.

#### - الاتحادية الوطنية للنقل (FNT) Fédération Nationale de Transport

والتي تمنح للمؤسسة ساحة Parking لسيارات النقل الخاصة بالمؤسسة حيث أن المؤسسة عضو في المكتب التنفيذي لهذه الاتحادية.

#### - وزارة النقل وإدارة البحرية التجارية:

حيث أن المؤسسة الموريتانية للنقل البحري تعمل تحت رعاية هاتين المؤسستين العموميتين.

#### - النقل البري:

حيث قدمت المؤسسة الموريتانية للنقل البحري ملفا كاملا إلى إدارة النقل البري من أجل الحصول على موافقة النقل البري والذي يضمن لها تولي هذه الخدمة نفسها.

**- على المستوى العالمي:**

المؤسسة الموريتانية للنقل البحري لديها شراكات إستراتيجية مع الشريك الأوروبي المتخصص في النقل البحري Conti-liens ولديها علاقات مع كبار شبكات المضاربين ملاك السفن Armateurs والمجهزين و العباريين ومؤسسات في ميدان تفرغ السفن وشحنها في بلجيكا وفرنسا وألمانيا وهولندا.

وتحرص إدارة المؤسسة بصفة دائمة على رضا عملائها والاستماع لهم من خلال تعهد رئيس مجلس إدارتها بتنشيط العمل على التميز في الاتصالات مع هؤلاء العملاء، وقد قامت المؤسسة في غضون 2010 بالمعالجة والتعامل مع ما يقرب من: 300.000 طن من البضائع بمختلف أشكالها في ميناء نواكشوط المستقل المعروف بميناء الصداقة Port d'amitié وهذا الرقم إن دل على شيء إنما يدل على الثقة الكبيرة التي يمنحها الزبائن للمؤسسة.

**1-3 نشاطات المؤسسة:**

المؤسسة الموريتانية للنقل البحري لديها مجموعة مختلفة من الأنشطة والخدمات تضعها تحت تصرف عملائها ومن أهمها:

**- النقل البحري Transport maritime:**

النقل البحري يهتم بنقل أشكال البضائع الثقيلة (الأكياس، المحروقات، السيارات).

وفي سعيها إلى الكفاءة تقدم المؤسسة إلى زبائنها خدمة كاملة انطلاقا من ميناء الانطلاق إلى أي مكان في العالم حتى التسليم في أي مكان من العاصمة نواكشوط حيث تضع المؤسسة تحت تصرف الفاعلين الاقتصاديين المحليين والدوليين الذين ينقلوا في مدة محددة البضائع من مكان لآخر كنقل المحروقات بين نواكشوط وانواذيبو العاصمة الاقتصادية، كما تستغل المؤسسة خطى النقل النظامي بين أوروبا وموريتانيا (Façade atlantique) بالشراكة مع مؤسسة Conti-liens المتخصصة في هذا المجال.

**- الملاحة بالطب Le tramping:**

هذا النشاط يتم بصورة غير منتظمة ويعمل على نقل البضائع من ميناء إلى آخر في أي مكان من العالم حيث أن المؤسسة الموريتانية للنقل البحري لديها عملاء في الميدان منتشرين في العالم

بإمكانهم في أي وقت وضع تحت تصرف زبائنها سفن في أي مكان من العالم سواء كانت السفن مؤجرة بالكامل لصالح زبون واحد أو كانت مؤجرة باسم عدة زبائن.

- ملاحه السواحل **Le cabotage**:

هذا النوع من الملاحه يعمل على تأمين الملاحه بين الموانئ بداخل الوطن فيما يعرف بالملاحه الوطنية Cabotage national حيث أن المؤسسة تقوم بتوفير النقل للمنتجات الإستراتيجية من المحروقات بأقل قدر من الحوادث والخسائر لصالح زبائنها مع مراعاة الحفاظ على السلامة البيئية. هذا النوع من الملاحه يتم بين ميناء انواذيبو وميناء نواكشوط عبر حاملات نפט تراعي المعايير المتفق عليها عالميا.

- الإيداع **Consignment**:

تقوم المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بالتعامل مع السفن الأجنبية التي تقوم بالتوقف Escale في الموانئ الوطنية أو التي تمارس الملاحه في المياه الإقليمية الموريتانية وذلك بتقديم المساعدة لقباطنة السفن وفرقهم في الإجراءات الإدارية مع سلطات الموانئ، كذلك تقوم كذلك بمساعدتهم من خلال العمليات التجارية التي يقومون بها، كما تقدم لهم المؤسسة المساعدة عن طريق التموين.

- تفريغ وشحن البضائع **La manutention**:

هذه الخدمة تعمل على تفريغ وشحن الحمولات من وإلى السفن حيث تقوم المؤسسة بالتعامل مع أنواع البضائع (أكياس وحمولات النقل الثقيل).

- العبور **Transit**:

خدمة العبور تقوم بها المؤسسة الموريتانية للنقل البحري من خلال توليها إجراءات الجمارك (جمركة البضائع) بطريقة فعالة من خلال تقليص ضياع الوقت الثمين حيث أن نظام العبور في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري يعتمد نظام Sydonia والذي يسمح بتسريع الإجراءات الجمركية، كما أن المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بوصفها وكيل بالعمولة Commissionnaire agréé تمارس نشاط العبور Transit عند جميع البوابات الحدودية لموريتانيا.

**- إيداع البضائع وحراستها L'entreposage et le gardiennage:**

إن هذه الخدمة ضرورية بالنسبة للزبائن الذين لديهم مدة زمنية معتبرة وبضائعهم في حالة الانتظار في الموانئ حيث توفر لهم MTM المكان المناسب والظروف المناسبة لحفظ بضائعهم، إلا أن يتم استرجاعها، حيث أن MTM تمتلك مستودعات في ميناء نواكشوط بسعة 15769 م<sup>2</sup> للتأجير موزعة كما يلي:

- مستودعات 1115 magasins م<sup>2</sup>.
- سطح معد 11614 terre-plein م<sup>2</sup>.
- مستودعات خارج الميناء 2000 Entrepôts م<sup>2</sup>.

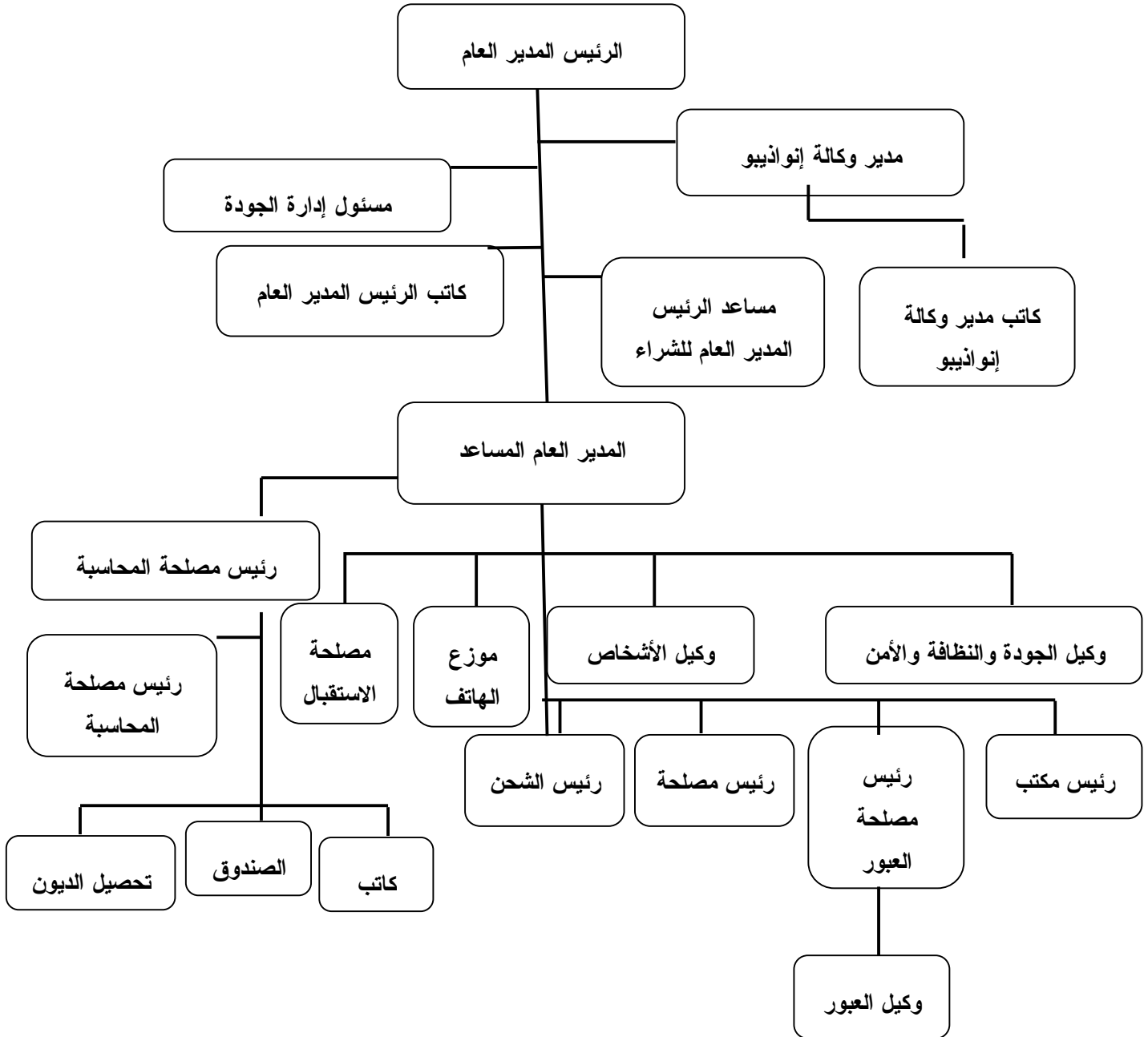
**- التموين L'avitaillement:**

حيث تقوم المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بتوفير المئونة الضرورية للسفن المتوقفة في الميناء أو التي تمارس الملاحة في المياه الإقليمية الموريتانية. إذن كانت هذه هي أهم الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها وهي عبارة عن تشكيلة من الخدمات الخاصة بالنقل البحري وملحقاته .

**المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الموريتانية للنقل البحري:**

نتناول في هذا المبحث الهيكل التنظيمي الذي من خلاله نتعرف على الوظائف والمسؤوليات التي تتطلع بها المؤسسة الموريتانية للنقل البحري فهي كأي مؤسسة لها هيكلها التنظيمي الذي يتمشى ومتطلباتها وطبيعة المسؤوليات التي يتولاها كل عامل في المؤسسة، فالهيكل التنظيمي هو خارطة تنظيمية تعكس المصالح الإدارية في المؤسسة والصلاحيات لكل وحدة تنظيمية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الموريتانية للنقل البحري



المصدر: Manuel Management de la Qualité (MTM) – 2010,p 25

## 2-1-المسؤوليات:

إن هذه المسؤوليات والصلاحيات تم أخذها اعتماد على دليل إدارة الجودة المعد في سنة 2010 الذي اعتبرناه بمثابة مرجع لدراسة المقارنة التي سنقوم بها خلال هذه الدراسة وبهذا الصدد

فإن هذه المسؤوليات والمهام سنتطلع عليها من أجل معرفة هل هذه المسؤوليات ظلت ثابتة أم تغيرت مع مرور الزمن وذلك من أجل معرفة هل المؤسسة تمتاز بالمرونة أم الصلابة والثبات والجمود الذي هو ميزة الإدارة التقليدية والمنافي لأسلوب إدارة الأداء وهذه المسؤوليات هي:

## 2-2 الرئيس المدير العام (PDG):

يلعب الرئيس المدير العام أهم الأدوار في المؤسسة لكونه متربعا على رأس السلطات فيها ودوره يتمثل في:

- يقر الميزانية السنوية متمثلة في (تكاليف الاستغلال والتوقعات بالمداخيل).
- يصادق على سياسة الاستثمار طويلة المدى وذلك من خلال الموارد المالية المناسبة.
- يعمل على إعطاء سياسة التسيير التقنية للسفن.
- يعلن أهداف كل المصالح.
- يرأس المراجعات الإدارية في الاجتماعات يصادق على وظائف العمال.

## 2-3 المدير العام المساعد (DGA):

يتمتع المدير العام المساعد بسلطات وصلاحيات واسعة من بينها:

- يعرف احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- لديه السلطة على كافة المصالح العمالية في المؤسسة على السفن.
- يمثل المؤسسة في تعاملاتها مع الغير (العملاء، الموردين).
- ينوب عن الرئيس المدير العام في حالة غيابه.
- يحضر ملفات التمويل بالتنسيق مع مصلحة المالية والإدارة العامة.

## مصلحة الإيداع Service de consignation:

دور هذه المصلحة يتمثل في:

- تخطيط هذا النشاط.
- التنفيذ لهذا النشاط.
- تقديم اقتراحات تتعلق بمستلزمات تحسين سير العمل في هذه المصلحة.



### • التخطيط Planification:

التحكم في العمليات وكل الأحداث المؤثرة على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الموريتانية للنقل البحري يتطلب تحليلا شاملا في جمعيات المراجعة الإدارية وذلك من أجل تخطيط الإجراءات المصاحبة والضامنة للتناسق مع نظام الجودة في المؤسسة، هذا ويتم التخطيط خلال عملية الاستماع للعميل وفق:

- بطاقة إدارة العمليات.
- أهداف الكفاءة لكل مصلحة.
- مراقبة الإجراءات.
- إعداد أهداف قابلة للقياس.

### 2-4 مشاريع المؤسسة:

إن المؤسسة الموريتانية للنقل البحري MTM لديها أهداف طموحة ومشاريع مستقبلية تتجلى في:

- خط رابط بين نواكشوط - دار البيضاء - دكار:

حيث أن موريتانيا والمغرب والسنغال وقعوا في 22 مارس 2009، اتفاقا ثلاثي من أجل إنشاء خط بحري يربط بين البلدان الثلاثة حيث الاتفاق ينص على خلق طريق بحري يربط بين ميناء طنجة ودار البيضاء وميناء نواكشوط وميناء سين لويز وميناء دكار وكانت المؤسسة الموريتانية للنقل البحري تمثل رئيس جمعية الخواص الموريتانيين في هذا الاتفاق والذي لم يدخل قيد التنفيذ.

### - الدعم اللوجيستي La logistique:

المؤسسة الموريتانية للنقل البحري لديها مشروع مع أحد الشركاء الإستراتيجيين والمتخصص في أنشطة الدعم اللوجيستي وذلك من أجل أن تتوصل المؤسسة إلى القيام بنشاط الدعم لعملائها وخاصة المؤسسات العاملة في ميدان التنقيب عن النفط وهذه الخدمة ستدخلها المؤسسة في القريب العاجل.

### • الحفاظ على المنتجات *préservation des produits*

إن مختلف المستندات التي تصل إلى المؤسسة من طرف زبائنها والخاصة (بطلباتهم والعقود وأنواع الخدمات التي تقدم لهم) يتم التعامل معها وفق إجراءات تمنع إتلافها أو ضياعها وهذه الإجراءات تعمل على ترتيب هذه المستندات والحفاظ عليها.

أما الوثائق التي تبعث من طرف المؤسسة الموريتانية للنقل البحري يتم الحفاظ عليها من قبل المرسل معهم حتى تصل هذه الملفات إلى المكان المحدد لها ويتم التعامل عادة مع البريد السريع DHL أو خدمة البريد العادي *courrier postal*.

### 2-4 الاهتمام بالعميل:

ملكية العميل تعد من الأولويات في عملية الاستماع للعميل حيث مختلف التشكيلات الإدارية في المؤسسة مسؤولة عن السندات والأشياء المادية التي يودعها العميل ولا يسمح لأي شخص كان المساس بها أو التعرض لها لأنها تحفظ في ظروف من السرية التامة شأنها في ذلك شأن المعلومات المتعلقة بعميل المؤسسة حيث أن مكاتب ومستودعات ومخازن المؤسسة تخضع لحماية أمنية خاصة.

### • التعرف والتحديد *Identification et traçabilité*:

إن كل الوثائق المقدمة من طرف الزبائن تم ترتيبها في ملفات وأرشفتها من أجل مطالعتها في وقت الحاجة من أجل إعطاء نبذة عن كل زبون يتعامل مع المؤسسة وهذا كي يتم تمييز الزبائن بصدد التعامل مع كل عميل وفق مكانته لأن العملاء مختلفون (عملاء كبار وعملاء عاديين).

### - إرضاء العميل:

إن صوت العميل يتم الاستماع إليه على مختلف الأصعدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري وذلك من خلال:

- سجلات معدة لجمع كافة مطالبات العميل سواء الشفهية منها أو الكتابية حيث يتم جمع وتدوين كل هذه المطالبات بشكل يومي.

- إعداد استبيانات وإرسالها إلى العملاء لمعرفة انطباعاتهم عن مستوى جودة الخدمات.

### • الاستماع للعميل والاتصال معه L'écoute du client:

إن محور العميل من أهم المحاور الأساسية من فكر إدارة الجودة لأن معظم مفكري الجودة يجمعون على أن الجودة هي المطابقة لمتطلبات العميل وذلك من خلال الاستماع الجيد لهذا العميل والمهم لطموحاته وخاصة في ظل المنافسة الشديدة للمؤسسات من أجل كسب العميل عن طريق تقديم المنتجات والخدمات ذات جودة وتميز عاليين، وفي هذا السياق فإن الاستماع للعميل يتم على كل المستويات في الموريتانية للنقل البحري وذلك من خلال:

- وضع بطاقات من أجل تدوين اقتراحات ومتطلبات العميل عند مصلحة الاستقبال في المؤسسة من أجل تجميع المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء.
- إعداد الوثائق المتعلقة بالعميل بصفة دورية من أجل التعرف على التطورات والتحسينات التي يرغب العملاء إدخالها على الخدمات المقدمة من طرف الموريتانية للنقل البحري.
- تقديم ملخصات عن الاجتماعات التي تحصل عند الاستماع للعميل في اجتماعات المراجعة الإدارية.

- يقوم مسئول إدارة الجودة بإعداد استبيانات يتم بعثها إلى العميل من أجل تقييم تصوراته عن مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

### • ضبط العمليات المتعلقة بالعميل:

يتم ضبط العمليات المتعلقة بالعميل خلال:

- مراجعة تطلعات العميل والتعامل معه من خلالها.
- الإطلاع ومراجعة العقود حيث تتم بعناية خاصة مراجعة العقود المبرمة مع العميل وذلك من خلال:
- بطاقة إدارة عمليات الإيداع.
- بطاقة عمليات العبور.
- بطاقة عمليات الشحن والتفريغ.

## • الاتصال بالعميل:

- تعمل الموريتانية للنقل البحري على جعل جميع رؤساء المصالح والعاملين الذين هم على اتصال مباشر بالعميل يتعاملون مع العميل وفق:
- حسن فهم العميل والتعامل معه في إطار العقد المبرم معه.
  - مراقبة تنفيذ العقود.
  - العمل بالتصحیحات التي تطرأ على العقد مع العميل.
  - حسن الاتصال والخطاب المناسب مع العميل.

## • عمليات الشراء:

أيضا الموردون هم عملاء خارجون يتم التعامل معهم وفق نظام إدارة الجودة المتبع من طرف المؤسسة، حيث أن عمليات الشراء تحظى بأهمية خاصة في ظل نظام إدارة الجودة المتبع من طرف الموريتانية للنقل البحري نظرا للدور الكبير الذي تلعبه هذه العمليات في الحصول على الجودة حيث يتولى مساعد الرئيس المدير العام للشراء إدارة هذه العمليات من خلال إدراج الموردين المعتمدين لدى المؤسسة في قائمة خاصة ويتم انتقاء الموردين وفق المعايير التالية:

- انتماء المورد للائحة الموردين المعتمدين من طرف المؤسسة.
- موافقة الرئيس المدير العام على المورد.

كما أن طلبات المؤسسة يتم تقريرها وفق:

- أسعار المشتريات.
- جودة المشتريات.
- المدة والظروف التي تتم من خلالها عمليات التسليم.
- غياب أي مشاكل مع المورد.

يتم إعداد تقارير سنوية يتم فيها عرض كفاءات الموردين ومدى نجاعتهم في التعامل مع المؤسسة وهذه التقارير يعدها مسئول المشتريات في المؤسسة. كما يتم فحص كل طلبات المؤسسة والمصادقة عليها قبل بعثها للموردين.

إذن من خلال هذا المحور المتعلق بالاستماع للعميل رأينا كيف هي الإجراءات المتبعة من:

- ضبط العمليات المتعلقة بالعميل.
- الاتصال بالعملاء
- التخطيط.
- الحفاظ على المنتج.
- ملكية العملاء.
- تعريف وتحديد العملاء.
- عمليات الشراء ومعايير انتقاء الموردين.

إنها تشكيلية من العمليات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة من أجل تفعيل وتحسين وضمن الاستماع الجيد للعميل لأن العميل هو أساس أي نشاط اقتصادي وخاصة من منظور الجودة الشاملة، وتحظى خدمة العميل بأهمية عالية وبالأخص العميل في هذا العصر مع إتاحة وسهولة تبادل المعلومات وحرية السوق أصبح العميل سيد الموقف يملئ متطلباته كيف يشاء فعلى المؤسسة التي تسعى للتفوق والتميز تسخير كافة جهودها للحصول على أكبر حصة سوقية.

## 2-5 مصلحة الشحن والتفريغ:

دور هذه المصلحة يتجلى في:

- تخطيط هذه الوظيفة.
- العمل على تقديم تصور لعمليات التنفيذ.
- العمل على المراقبة والمتابعة على الأرض من خلال عمال ميدانيين في مكاتب المؤسسة في ميناء نواكشوط وانواذيبو.

## 2-1-1 مصلحة العبور:

دور هذه المصلحة يظهر من خلال:

- إيجاد العملاء.
- إيجاد أنجع السبل لتلبية رغبات العملاء.
- التعامل مع الجمارك وسلطات الموانئ وعلى البوابات الحدودية لموريتانيا.

### 2-1-2 مصلحة الأشخاص:

تلعب هذه المصلحة دور جد معتبر ومهم حيث تقوم بجملة من الوظائف من خلال:

- تحضير خطط التوظيف وترقية العمال بصورة دائمة لتلبية طلبات المؤسسة الحالية والمستقبلية من العنصر البشري.
- تحضير وإعداد وتطبيق المسار الوظيفي للعمال.
- تقييم كفاءات العمال.
- تخطيط ورسم الحياة المهنية لكل عامل.
- حل النزاعات الوظيفية.
- السهر على تطبيق كل القرارات الإدارية.

### 2-1-3 مصلحة المالية:

وتعمل هذه المصلحة على:

- تسيير حسابات المؤسسة وسياسة إيداع في المصارف.
- تسيير خزينة المؤسسة.
- التدقيق في أوامر الدفع.
- التدقيق والمراجعات.
- مراقبة وإعداد المقارنات المحاسبية.
- إقفال الحسابات.
- إعداد التوقعات بالميزانية والعمل على احترامها.

### 2-1-4 مسئول إدارة الجودة:

يعمل مسئول إدارة الجودة على التأكد لحساب الإدارة العامة من تطبيق نظام إدارة

الجودة المطابق للمواصفة 2000 : ISO 9001 وذلك من خلال:

- تحسيس الكل في المؤسسة بمتطلبات الزبائن وتشجيعها.
- يطلع الإدارة العامة على حالة تسيير نظام الجودة ومستلزمات التحسين.
- العمل على إطلاع العمال على نظام إدارة الجودة المنتهج من قبل المؤسسة.
- العمل على توضيح النقاط الهامة المتعلقة بعملية لتحسين المستمر وطرق تنفيذه.
- تنظيم التكوينات المتعلقة بالجودة داخل المؤسسة.

إذن من خلال الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إلى مسئول إدارة الجودة يتضح بأنه هو المحرك الأهم في نظام إدارة الجودة لذا نرى بأنه لو يتم إنشاء فرق للجودة أو حلقات للجودة في المؤسسة تقوم إثر جلسات منتظمة بمناقشة المشاكل والصعوبات التي تقف أمام تطبيق نظام إدارة الجودة والوصول إلى التميز لا بل الإيداع لكان الأمر أفضل.

كما أعلن الرئيس المدير العام للمؤسسة عن التزامه تطبيق سياسة الجودة والنظافة وحماية البيئة المتمثل في إعلان هذه السياسة للكل وبمرسوم خطي.

وهذه السجلات هي:

- السجلات المحاسبية.
- نتائج المراجعات.
- استبيانات لقياس رضا العميل.
- تقارير عن المراجعات الإدارية.
- حالة العمل على أرض الواقع.
- متابعة المدخلات والمخرجات.
- أوامر العبور.
- تقارير عن حوادث العمل في المؤسسة.
- تقارير يومية عن الشحن والتفريغ في الموانئ.

كل هذه السجلات المتعلقة بالجودة يتم التعامل معها من طرف خلية إدارة الجودة في المؤسسة حيث تتم أرشفتها ونشرها عند الحاجة.

من خلال الهيكل التنظيمي أعلاه يتضح بأن المؤسسة في سعيها للجودة تولي أهمية معتبرة بهذا الخصوص نظرا للمكانة البارزة التي تحظى بها إدارة الجودة من خلال موقعها الهرمي

في أعلى الهرم ذلك كون إدارة الجودة من المسائل الإستراتيجية التي يجب أن تبدأ أولاً من الإدارة العليا نزولاً إلى بقية الإدارات الأخرى (وسطى ومباشرة)، كما أن تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام من خلال الهيكل التنظيمي من أهم أسس تمكين المورد البشري حيث أن تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين المسؤوليات والعلاقة التي تربط العامل بزملائه في ميدان وبيئة العمل يجعل العمال على دراية كاملة بمهامهم من أجل الإسهام بنجاعة و كفاءة في تحسين أداء المؤسسة.

### المبحث الثالث: أنظمة الجودة والموارد البشرية في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري:

نتناول في هذا المبحث أنظمة الجودة المعمول بها في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري والعنصر البشري .

#### 1 شهادة الإيزو 2000 : ISO9001

لقد حصلت المؤسسة الموريتانية للنقل البحري MTM على شهادة الإيزو : ISO9001 2000 والقبلة للتجديد كل 3 سنوات حيث تقدمت الموريتانية للنقل البحري بطلب إلى BVQI مع ملف كامل وبعد أن تم الرد بإيجابية على طلب المؤسسة تم بعث المراجعين لأجل القيام بالتدقيق والمراجعة audit واستمرت العملية 3 أيام، تم التعرض إلى كافة نشاطات المؤسسة ويشار إلى أن المؤسسة قد بعثت نسخة من هذا الدليل إدارة الجودة إلى BVQI في عام 2010 يصف كل النشاطات وسياسة الجودة لنظام إدارة الجودة في المؤسسة.

وبما أن مدة صلاحية شهادة الإيزو 2000 : ISO9001 تنته في 08-03-2013 حيث ستقوم المؤسسة بتجديد الشهادة واستقبال المراجعين من أجل التجديد.

#### 2 دليل إدارة الجودة:

إن هذا الدليل يكتسي أهمية خاصة نظراً لأهميته الكبيرة كونه أول دليل تعده المؤسسة ويصف المراحل التي وصل إليها تطوير نظام إدارة الجودة المتبع من طرف المؤسسة.

#### • نشر وتوزيع الدليل:



لقد تم إعداد هذا الدليل الصادر بتاريخ 15-01-2010 من طرف مسئول إدارة الجودة والنظافة والأمن في المؤسسة وتمت المراجعة والإطلاع على يد المدير العام المساعد وتمت المصادقة عليه من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة.

### نشر الدليل:

إن نشر وتوزيع هذا الدليل يقوم به مسئول إدارة الجودة وخطية إدارة الجودة وسيتم توزيع نسخ هذا الدليل على النحو التالي:

- تسلم نسخة إلى الرئيس المدير العام.
- تسلم نسخة إلى المدير العام المساعد.
- تسلم نسخة إلى خطية إدارة الجودة في المؤسسة.
- تبعث نسخة من الدليل إلى السيد عمر بنيشا Omar Benaicha مراجع BVQI للإطلاع عليها عن طريق البريد.
- نسخة يحق الإطلاع عليها لأي شخص كان في مكتب مسئول إدارة الجودة.
- نسخة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة [www.mtm.mr](http://www.mtm.mr)
- نسخ توزع على العاملين.
- نسخ تبعث إلى عملاء المؤسسة.

### 3- سجلات الجودة :

إن الإجراء المعمول به في نظام إدارة الجودة يحدد القواعد المتبعة في تسيير السجلات الداخلية والخارجية من خلال إعداد هذه السجلات والتحقق منها والمصادقة عليها إضافة إلى السجلات السالفة الذكر ما يلي:

#### السجلات الداخلية:

- لائحة أسماء الموردين المعتمدين.
- وسائل التحليل والتوثيق.

- بطاقة التحكم وتسيير العمليات والمسارات المتعلقة بالجودة.

### السجلات الخارجية تتمثل في:

- الإجراءات التقنية.
- التعليمات التقنية.
- المناهج المتبعة في طريقة العمل.

إن هذه السجلات يتم تسييرها وضبطها وأرشفتها نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها ونظرا لكونها تعتبر مراجع تثبت مدى حسن سير نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كما وضحه أحد بنود هذه السياسة تسلسل إستراتيجية الجودة التي تتبعها المؤسسة من خلال تحديد الأهداف مرحليا ومواكبتها مع الزمن وإمكانيات المؤسسة وذلك من خلال تحديد أهداف قابلة للتحقق تماشيا مع ظروف المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، من خلال الفترة الزمنية المحددة لتطبيق كل بند من بنود هذه السياسة وهذا بالفعل هو ما ينظر إليه من زاوية الجودة الشاملة والتي تعد من المناهج الإدارية التي لا يمكن تطبيقها بصفة فورية وهذا ما أكد عليه اليابانيون من خلال مفهوم KAIZEN التطور والتحسين المستمر من أجل بلوغ الأهداف وبشكل مرحلي مرحلة بعد الأخرى.

بعد حصول المؤسسة على شهادة الجودة 2010 تعهدت إدارة المؤسسة بانتهاج نهجا جديدا يتمثل في توزيع نسخ هذا الدليل على العاملين وهذا ما يسهم في تعزيز تمكين العاملين حيث أن نشر المعلومات المتعلقة بسياسات الجودة وأهداف نظام إدارة الجودة في المؤسسة سيسهم في تمكين العاملين لأنهم سيكونون على إطلاع تام بطموحات المؤسسة وهذا يتماشى مع ما قال DAFT<sup>1</sup> حيث قال بأن هناك أربعة عناصر هي أساس تمكين العاملين وهي: المعلومات والمعرفة والقوة والمكافئة.

إن حرية المعلومات من خلال إطلاع العمال على دليل إدارة الجودة المتبع من طرف المؤسسة يعزز تمكين العاملين، كما سيتم إرسال نسخ من الدليل إلى العملاء للمؤسسة وهذا

---

<sup>1</sup> د. زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ص 31.

ما سيساعد المؤسسة في التقرب من العملاء وجعلهم على علم ودراية بالخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل تعزيز ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالأهمية التي توليها المؤسسة<sup>1</sup>.

#### 4 سياسة الجودة والنظافة والأمن والبيئة:

إن الموريتانية للنقل البحري عازمة من خلال هذه السياسة على إرضاء الزبائن وجعلهم أوفياء لها من خلال الاستماع الدائم لرغباتهم والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، كما تتعهد المؤسسة بتحقيق النجاح في جميع أنشطتها لصالح كل المهتمين بها من (عاملين زبناء، موردين، مجتمع مدني). في جو من احترام الآخر وكذلك النظافة وسلامة البيئة.

كما تعهد الرئيس المدير العام بتطبيق سياسة الجودة والنظافة والأمن والبيئة داخل المؤسسة من خلال:

- وضع قيد التنفيذ لنظام إدارة الجودة المتماشي ومتطلبات المواصفة ISO9001 : 2000
- وضع قيد التنفيذ في غضون سنة 2012 نظام إدارة البيئة يتماشى والمواصفة 2004: ISO14001 ووفق الإجراءات المعمول بها في هذا المجال.

إن هذه السياسة تتمثل أهدافها في ما يلي:

- التحسين المستمر لجودة منتجات وخدمات المؤسسة.
- إرضاء متطلبات الزبائن.
- التحكم في فعالية مناهج العمل.
- تفصيل قدرات العاملين.
- خلق مناخ صحي للعمل.
- احترام والحفاظ على البيئة.

---

<sup>1</sup>مسئول الجودة في المؤسسة،مقابلة بتاريخ 9-9-2010

إذن من خلال سياسة الجودة والنظافة والأمن والبيئة لعام 2010 والتي أعطت أجندة زمنية لتطبيق بنود سياسية الجودة وأظهرت بشكل واضح إلى أين وصلت عجلة التطور في نظام إدارة الجودة المتبعة.

#### 4-1 التزام الإدارة العليا:

إن التزام الإدارة العليا من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأن الإرادة والهمة التين تبرزهما الإدارة العليا يتبين من خلالهما مدى الجدية و الاهتمام والذين توليها إدارة المؤسسة في سبيل تطبيق ثقافة وفلسفة الجودة داخل المؤسسة، وفي هذا الصدد فإن إدارة الموريتانية للنقل البحري مصممة على المضي قدما في الالتزام بتقديم الجودة والتميز من خلال جميع الخدمات التي تقدمها لزيائنها والعمل على تلبية رغباتهم وذلك من خلال الاستماع الدائم للزبون، والعمل على إدخال التحسين المستمر، كما أن المؤسسة أيضا ملتزمة بتحقيق النجاح في كافة نشاطاتها والحفاظ على مصالح كل المهتمين بها من عمال، زبائن، مساهمين، موردين، مجتمع مدني في جو تسوده العدالة واحترام الغير، كما يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام العمال والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين<sup>1</sup>، ولذا فإن الإدارة العليا للموريتانية للنقل البحري تعلن التزامها وبشكل خطي.

#### 4-2 أنظمة العنصر البشري :

إن العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة وخاصة عندما تكون المؤسسة ناشطة في ميدان تقديم الخدمات إذ أن العميل يكون شريكا في تقديم الخدمة لذا فإن العنصر البشري يجب أن يكون دائما على استعداد لمواجهة العميل بالفهم لرغباته ومتطلباته بالاستقبال والطلاقة والابتسام في وجهه وخاصة العاملين الذين على اتصال مباشر بالعميل فتوفير المعلومة يعتبر جزء من التمكين بالإضافة إلى ذلك مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبه.

---

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، مرجع سابق ، ص 93

لذا لا بد من التعرض لهذا العنصر بشيء من الأهمية خاصة ودوره في الرفع من مستوى أداء المؤسسة من خلال مشاركته في صنع وتنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة، ويعتبر إشراك العاملين مصدر قوة للمؤسسة.

#### 4-2-1 العنصر البشري في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري:

توظف المؤسسة الموريتانية للنقل البحري أربعون (40) عاملا مؤهلين بعضهم ذو خبرات عالية ويتقنون العربية والفرنسية والإنجليزية ويحصلون على التكوين المتواصل Formation continue من أجل تلبية حاجات عملاء المؤسسة المحليين والدوليين، كما أن فريق الإدارة والمسيرين مكون من أطر ذوي كفاءات معتبرة تسمح لهم باستباق الأخطار وإعطاء الحلول المناسبة في حالة تعرض المؤسسة لمشكلات.

#### 4-2-2 فئات العاملين:

إن تشكيلة عاملي المؤسسة تأخذ الشكل الآتي:

- أطر Cadres.
  - عملاء التسيير والتحكم Agents de maîtrise.
  - عمال Employés.
  - عمال ثانويون Subalternes.
- إضافة إلى هؤلاء العاملين في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري لديها عاملون على المواقع Personnel de terrain مكونين من حمالين dockers وعبارين وحراس.
- إن إدارة الموارد البشرية في هذا العام تم وضعها تحت رعاية مسئول إدارة الجودة في المؤسسة وظلت تعمل على:
- تقييم حاجات العاملين للتكوين.
  - التكوين والتدريب.
  - إعداد مصفوفة تعدد الكفاءات Matrice de Polyvalence لكل مصلحة.
  - تقييم حاجات المصالح من أجل الاكتتاب والتكوين.

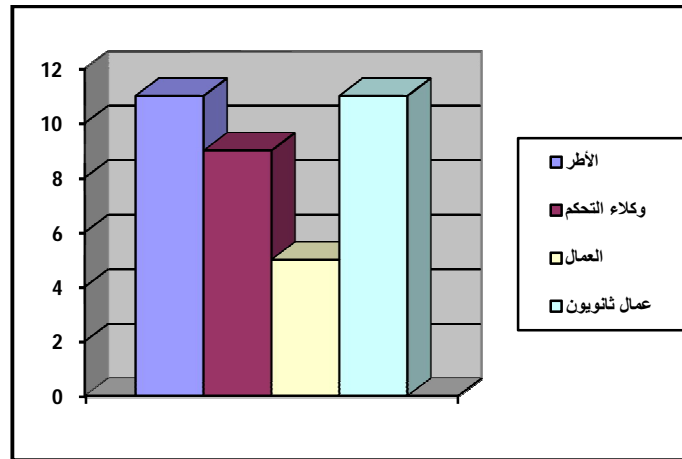
ومن خلال الرسوم البيانية التالية تظهر التطورات التي تجري على مستوى الموارد البشرية.

#### الجدول رقم (3-1): فئات العاملين لعام 2010

11	الأطر
09	وكلاء التحكم
05	العمال
11	عمال ثانويون
36	المجموع

Source manuel Management de la Qualité MTM, 2010, p04.

### الشكل رقم (3-2) الرسم البياني لفئات العاملين لعام 2010



Source manuel Management de la Qualité MTM, 2010, p04.

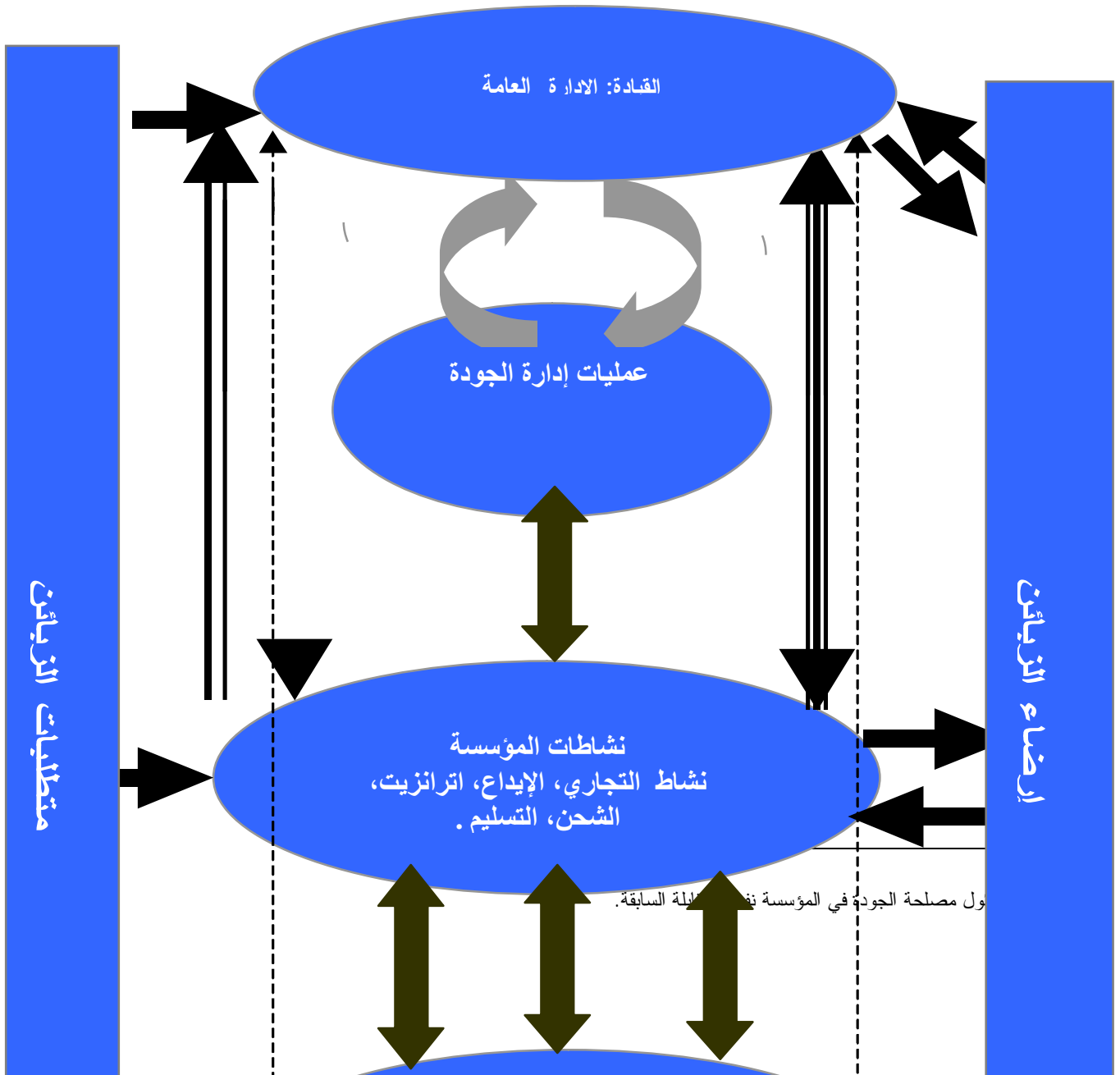
يتضح من خلال المعطيات الخاصة بالموارد البشري لعام 2010 زيادة العاملين من 25 إلى 36 عامل وهذا مؤشر إيجابي لأن زيادة العاملين يدل على أن المؤسسة تحقق نتائج إيجابية في العام الأول لحصولها على شهادة ISO9001 : 2000 كما يعكس من جهة أخرى الاهتمام بهذه الموارد عن طريق تعزيزه وزيادته لكن يتمشى ونشاطات المؤسسة من أجل تحقيق رغبات العملاء في الوقت المحدد وبالكفاءة المحددة لأن جودة الخدمة تعتمد أساساً على: السرعة في تأديتها: الجاهزية، التقديم الجيد للخدمة بشكلها الصحيح وفي أول مرة.

إذن زيادة المورد البشري في المؤسسة والذي يحظى بالتكوين والتدريب والتحسين بأهمية الجودة كما أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لها دور مميز من خلال إعداد:

- مصفوفة تعدد الكفاءات لكل مصلحة Matrice de polyvalence.
- تعميم حاجات المؤسسة الحالية والمستقبلية وفق تخطيط إستراتيجي لهذه الموارد.
- التدريب والتمكين.

كل هذه العوامل مجتمعة تجعل المورد البشري في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري قادر على لعب دوره كما يجب وهذا ما انعكس إيجابا على أداء المؤسسة<sup>1</sup>، حيث حظيت بشهادة جودة التميز ، والشكل التالي يوضح مخطط إدارة عمليات الجودة لعام 2010.

شكل رقم (3-3): مخطط إدارة عمليات الجودة لعام 2010



Source.: Manuel de management de qualité -mTm 2010, P28

#### 2-2-4 الحوافز:

تبذل المؤسسة جهودا معتبرة لتحفيز العاملين وخلق دافعية فيهم للعمل من خلال توفير مجموعة من الحوافز نذكر منها :

##### • التدريب والتكوينات العنصر البشري في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري:

تبذل المؤسسة جهودا معتبرة لتكوين وتدريب العاملين وهذا من منطلق إيمان المؤسسة بالدور الذي يلعبه التكوين في تمكين العاملين، ومن أهم التدريبات والتكوينات التي تلقاها العنصر البشري في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري ما يلي:

- تلقى العنصر البشري تكوينا متواصلا في إطار وتطبيق المواصفة الدولية للجودة 2000 ISO9001: من أجل حصول المؤسسة على الشهادة والتي تمثل ضمانا على جودة وتميز منتجات وخدمات المؤسسة وكان ذلك في 08 مارس 2010.

- تابع عاملو المؤسسة تكوينا في مجال الحماية يتماشى والمواصفة Sécurité 1995 : OHSAS8001 وكان التكوين على أنظمة الإسعافات الأولية ومكافحة الحرائق وذلك من طرف معنيين في وزارة الداخلية والاتصال.



- دورات تدريبية في المعلوماتية حيث الأهمية البالغة التي تلعبها المعلوماتية في تسهيل التعامل وتخزين البيانات وحفظها.

كما أن عملية التدريب والتكوين لنظام الجودة المتبع من طرف المؤسسة الموريتانية للنقل البحري والتي تتوافق ومتطلبات المواصفة ISO9001 : 2000 تتم وفق الخطوات التالية:

- التحسين المستمر يضمن كفاءة ونجاعة نظام إدارة الجودة ويتم تحسينها وفق :

- سياسة الجودة.
- مراجعة مختلف الأهداف.
- نتائج المراجعات الداخلية للجودة.
- تحليل المعطيات.
- العمليات التصحيحية والوقائية من الأخطاء والتباينات.

إن التطوير والتحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة ونلاحظ أن المؤسسة اتبعت إجراءات ووسائل مهمة للغاية في هذا الصدد من خلال الاستمتاع الدائم للزبون والمراجعات الداخلية للجودة من أجل الإطلاع على الانحرافات والتباينات من أجل تصحيحها كذلك تحليل المعطيات من أجل تعزيز الفهم الصحيح لمدى أداء المؤسسة وكما أن التحسين المستمر يتم من خلال وضع سياسة واضحة للجودة من أجل تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، فمن خلال هذا الدليل يمكن القول بأن نظام إدارة الجودة المتبع من طرف المؤسسة الموريتانية للنقل البحري أحاط بجميع العناصر المكونة لفلسفة الجودة الشاملة التي تبدأ بالتركيز على العملاء من خلال إتباع مجموعة من العمليات والإجراءات من أجل التحسين والتطوير المستمرين من أجل الوصول إلى إرضاء العميل الذي هو أساس الجودة والتي تتم من خلال:

- الاستماع للعملاء عن ابداء اقتراحاتهم.

- التزام الإدارة العليا.

- تحسيس وإدماج العاملين.

- الإدارة التشاركية.

- اتخاذ القرار بناء على الحقائق لبناء علاقة تشاركية مع الموردين مبنية على الاحترام المتبادل للجميع.
- التركيز على العمليات والنتائج<sup>1</sup>.

#### المبحث الرابع اختبار الفروض:

---

<sup>1</sup> دليل الجودة ومقابلة مع مسئول الجودة للمؤسسة بتاريخ 5-8-2010

انطلقت هذه الدراسة من أربعة فروض جميعها متعلقة بالمقومات الرئيسية للتمكين ، وهي تقيس مدى توفر هذه المقومات في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، وفي هذا المبحث سيتم تحليل البيانات التي تم تجميعها غرض اختبار الفروض، وقد قمنا بتوزيع هذا الاستبيان على جميع عمال المؤسسة الموريتانية للنقل البحري البالغ عددهم 40 الذي زاد في سنة 2010 من 36 عاملا إلى 40 عاملا بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو وقد كانت النتيجة كالتالي:

- بعض من العمال لم يرد لنا الاستبيان وكان عددهم 8
- البعض الآخر رد لنا الاستبيان بصورة غير صالح للاستخدام وكان عددهم 5
- أما بقية العمال البالغ عددهم 27 عاملا فقد أجابوا على الاستبيان بصورة جيدة يعتز بها في الدراسة لهذا انحصر الاستبيان عليهم فقط.

#### 4-1- اختبار الفرض الأول:

ينص هذا الفرض " النمط القيادي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري منا سب لتطبيق أسلوب التمكين "

لغرض التحقق من هذا الفرض تم استخدام طريقة النسب لتحليل البيانات المتعلقة بهذا المحور كما هي موضحة بالجدول التالي:

	العبارات	التكرار			النسب		
		نعم	محايد	لا	نعم	محايد	لا
1	تثق الإدارة بالعاملين كونهم قادرين على تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية	23		4	0.85	-	0.15
2	تمنح السلطات الكافية للعاملين لحرية التصرف لمواجهة المشكلات دون الرجوع إلى القيادة العليا	10	10	7	0.37	0.37	0.26
3	تشجع الإدارة العاملين ماديا ومعنويا على تنمية المهارات واكتساب المعارف بشكل مستمر	16	7	4	0.59	0.26	0.15
4	تشجع الإدارة الحوار والمناقشات بين العاملين وتمنح لهم فرص المشاركة في الرأي	15	6	6	0.56	0.22	0.22
5	هناك اتجاه لدى القيادة لإشراك العامل في صنع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة	14	6	7	0.52	0.22	0.26
6	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين	14	9	4	0.52	0.33	0.15
7	تعمل الإدارة على إزالة المعوقات وتوفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل	20	3	4	0.74	0.11	0.15
	المجموع	112	41	36	0.58	0.21	0.21

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات ايجابية نحو جميع محور نمط القيادي المدعم لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، وقد جاءت استجابات عبارات المحور بالترتيب التالي :

بالنسبة للعبارة رقم (1) تأتي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (85%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه ايجابي نحو هذه العبارة ، وان ما نسبته ( 15%) لديهم توجه سلبي نحوها( نلاحظ غياب الحياد فيها).

بالنسبة للعبارة رقم (7) تأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (74%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته (11%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (15%) لديهم توجه سلبي نحوها.

بالنسبة للعبارة رقم (3) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (59%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته (26%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (15%) لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة .

بالنسبة للعبارة رقم (4) تأتي في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (56%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (22%) لديهم توجه سلبي نحوها ، وأن ما نسبته (22%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة (نلاحظ تساوي الحياد والسلبي اتجاه هذه العبارة).

بالنسبة للعبارة رقم (6) تأتي في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (52%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (33%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (15%) لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة.

بالنسبة للعبارة رقم (5) تأتي في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (52%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (22%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (26%) لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة.

بالنسبة للعبارة رقم (2) تأتي في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (52%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (37%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (37%) لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة (نلاحظ تساوي الحياد والسلبي اتجاه هذه العبارة).

بناء على العرض السابق لعبارات هذا المحور يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات ايجابية نحو عبارات المحور الأول (النمط القيادي المدعم للتمكين في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري)، حيث تبين أن ما نسبته (58%) من استجابات أفراد العينة بالإيجاب و هذا ما يعني أنها نسبة متوسطة تحتاج إلى المزيد من التحسينات مع التركيز على العبارات التي كانت نسبتها متدنية ، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الأول (النمط القيادي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري قياس لتطبيق أسلوب التمكين) ؟

#### 4-2- اختبار الفرض الثاني:

ينص هذا الفرض " الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري يساعد على تجسيد مبدأ المشاركة كأسلوب لتمكين العاملين"، ولغرض التحقق من هذا الفرض تم استخدام طريقة النسب لتحليل البيانات المتعلقة بهذا المحور كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (3-3) يوضح سياسة المشاركة وبناء الفريق السائدة في المؤسسة محل الدراسة

	العبارات	التكرار			النسب		
		نعم	محايد	لا	نعم	محايد	لا
1	تحرص المؤسسة على إقامة حلقات نقاش بين العاملين يسمح لهم بالمشاركة في تحديد أسباب المشكلات وتقديم مقترحات الحل	16	6	5	0.59	0.22	0.19
2	يشارك العاملون رؤسائهم في تحديد وتنفيذ الأعمال المتعلقة بهم	9	8	10	0.33	0.30	0.37
3	يناقش العاملون الأخطاء والمشكلات بشكل تعاوني وجماعي	12	9	6	0.45	0.33	0.22
4	يتبادل العاملون مع بعضهم المعلومات والخبرات في مواقع العمل	23		4	0.85	-	0.15
5	يوجد تنسيق وتعاون بين جميع الإدارات والأقسام في المؤسسة	21		6	0.78	-	0.22
	المجموع	81	23	31	0.60	0.17	0.23

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات ايجابية نحو جميع محور سياسة المشاركة وبناء الفريق السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري المدعم لتمكين العاملين ، وقد جاءت استجابات عبارات المحور بالترتيب التالي :

بالنسبة للعبارة رقم ( 4 ) تأتي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (85%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة ، وان ما نسبته ( 15%) لديهم توجه سلبي نحوها( نلاحظ غياب الحياد فيها).

بالنسبة للعبارة رقم(5) تأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (78%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته (22%) لديهم توجه سلبي نحوها، ( نلاحظ غياب الحياد فيها).

بالنسبة للعبارة رقم (1) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته(59%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته (22%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (19%) لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة .

بالنسبة للعبارة رقم (3) تأتي في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (45%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة وأن ما نسبته(33%) لديهم توجه سلبي نحوها ، وأن ما نسبته (22%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة.

بالنسبة للعبارة رقم ( 2 ) تأتي في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (33%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (30%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته(37%) لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة.

بناء على العرض السابق لعبارات هذا المحور يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو عبارات المحور الثاني (سياسة المشاركة وبناء الفريق ) يتضح أن معظم أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي لهذا المحور، حيث بلغت النسبة الإجمالية لهذا المحور ما نسبته (60%) وهي نسبة متوسطة تحتاج إلى المزيد من التحسينات مع التركيز على العبارات التي كانت نسبتها متدنية ، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الثاني القائل (الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري يساعد على تجسيد مبدأ المشاركة كأسلوب لتمكين العاملين).



4-3- اختبار الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض " نمط الاتصال السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري يساعد على تمكين العاملين "، ولغرض التحقق من هذا الفرض تم استخدام طريقة النسب لتحليل البيانات المتعلقة بهذا المحور كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (3-4) يوضح نمط الاتصال المدعم لتمكين العاملين السائد في المؤسسة محل الدراسة

	العبارات	التكرار			النسب		
		نعم	محايد	لا	نعم	محايد	لا
1	يوجد تدفق للاتصالات بحرية داخل المؤسسة	21		6	0.78		0.22
2	توفر وسائل وقنوات اتصال متنوعة ومتعددة لعملية الاتصال	13	7	7	0.48	0.26	0.26
3	يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لمواجهة المشكلات	22	3	2	0.82	0.11	0.07
4	تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات العميل يساعد على رفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور	24		3	0.89	-	0.11
5	تستخدم الاجتماعات وسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين	16	3	8	0.59	0.11	0.30
	المجموع	96	13	26	0.71	0.10	0.19

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات ايجابية نحو جميع محور نمط الاتصال المدعم لتمكين العاملين ، وقد جاءت استجابات عبارات المحور بالترتيب التالي :

بالنسبة للعبارة رقم (4) تأتي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (89%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه ايجابي نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته ( 11%) لديهم توجه سلبي نحوها (نلاحظ غياب الحياد فيها).

بالنسبة للعبارة رقم (3) تأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (82%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه ايجابي نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته (11%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (7%) لديهم توجه سلبي نحوها.

بالنسبة للعبارة رقم (1) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته(78%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه ايجابي نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته (22%) لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة (نلاحظ غياب الحياد في هذه العبارة).

بالنسبة للعبارة رقم (5) تأتي في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (59%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه ايجابي نحو هذه العبارة وأن ما نسبته(30%) لديهم توجه سلبي نحوها ، وأن ما نسبته (11%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة.

بالنسبة للعبارة رقم (2) تأتي في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (48%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه ايجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (26%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته(26%) لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة (نلاحظ تساوي الحياد والسلبي اتجاه هذه العبارة).

أيضا يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات ايجابية نحو عبارات المحور الثالث نمط الاتصال المدعم للتمكين في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري ، حيث تبين أن ما نسبته (71%) من استجابات أفراد العينة بالإيجاب وهذه النسبة جيدة إلى حد ما وهذا ما

يؤكد صحة الفرض الثالث (نمط الاتصال السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري يساعد على تمكين العاملين).

#### 4-4- اختبار الفرض الرابع:

ينص هذا الفرض "أنظمة إدارة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري تدعم أسلوب التمكين"، ولغرض التحقق من هذا الفرض تم استخدام طريقة النسب لتحليل البيانات المتعلقة بهذا المحور كما هي موضحة بالجدول التالي:

#### جدول (3-5) أنظمة الموارد البشرية في دعم تمكين العاملين في المؤسسة للنقل البحري

العبارات	التكرار			النسب		
	نعم	محايد	لا	نعم	محايد	لا
1	17	3	7	0.63	0.11	0.26
تعقد دورات تأهيلية بصفة مستمرة للعاملين لرفع مهاراتهم ومعارفهم في تحسين الأداء						
2	12	9	6	0.45	0.33	0.22
توضع معايير دقيقة لقياس أداء العاملين						
3	12	13	2	0.45	0.48	0.07
تمنح حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتميزين لتشجيعهم على تقديم مقترح لتحسين العمل						
4	24		3	0.89	-	0.11
تعتمد الإدارة على العاملين من ذوي المهارات الإدارية والفنية في إنجاز أعمالها ونشاطاتها						
5	17	4	6	0.63	0.15	0.22
تعتمد الترقية أساسا على كفاءة العامل في أداء عمله						
المجموع	82	28	23	0.61	0.21	0.18

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات ايجابية نحو جميع محور أنظمة الموارد البشرية المدعم لتمكين العاملين ، وقد جاءت استجابات عبارات المحور بالترتيب التالي :

بالنسبة للعبارة رقم (4) تأتي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (89%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه ايجابي نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته ( 11%) لديهم توجه سلبي نحوها ( نلاحظ غياب الحياد فيها).

بالنسبة للعبارة رقم (5) تأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (63%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته (15%) كانت استجاباتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (22%) لديهم توجه سلبي نحوها.

بالنسبة للعبارة رقم (1) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (63%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه ايجابي نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته (11%) كانت استجابتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (26%) لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة.

بالنسبة للعبارة رقم (3) تأتي في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (45%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه ايجابي نحو هذه العبارة وأن ما نسبته (48%) كانت استجابتهم بالحياد نحو هذه العبارة ، وأن ما نسبته (7%) لديهم توجه سلبي نحوها .

بالنسبة للعبارة رقم (2) تأتي في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (45%) من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه ايجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (33%) كانت استجابتهم بالحياد نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته (22%) لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة.

أيضا يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات ايجابية نحو عبارات المحور الرابع (أنظمة الموارد البشرية المعززة للتمكين) في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، حيث تبين أن ما نسبته (61%) من استجابات أفراد العينة لديهم اتجاهات ايجابية إلا أن هذه

النسبة تقع في المتوسط وتحتاج إلى مزيد من التحسينات ، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الرابع والقاتل(أنظمة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري يساعد على تمكين العاملين).

### خلاصة:

تناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسة الموريتانية للنقل البحري ونشاطاتها وهيكلها التنظيمي كما تناولت الدراسة الميدانية وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على مدى توافر مقومات التمكين في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري ، ولقياس هذه المقومات تم تصميم قائمة استبيان لهذا الغرض تم توزيعها على العاملين في هذه المؤسسة وقد استخدم الباحث طريقة النسب في تحليل هذه البيانات ومن خلالها تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة في محور نمط القيادة المدعم للتمكين بنسبة (58%).
  - تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة في محور الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (60%).
  - تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة في محور نمط الاتصال السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (71%).
  - تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة في محور أنظمة إدارة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (61%).
- نلاحظ أن هذه النسب متوسطة شيئاً ما وتحتاج إلى مزيد من التحسينات .

الخاتمة العامة

أولاً: النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

في ضوء أهداف البحث وما تم مناولة في إطاره النظري والميداني يمكن تلخيص النتائج كما يلي :

انطلقت هذه الدراسة من أربع فرضيات تعكس المقومات الرئيسية للتمكين السائد في بيئة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري وقد أستخدم الباحث قائمة الاستبيان لجمع البيانات طريقة النسب في عملية التحليل وقم تم التوصل إلى النتائج التالية:

— تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة اتجاه النمط القيادي المدعم للتمكين السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (58%) وهذه النسبة قريبة من المتوسط ، لا تزال دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من التحسينات .

— تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة لدى الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري من حيث مدى مساهمتها في تعزيز المشاركة المدعمة للتمكين وذلك بنسبة ( 60 %) وهي نسبة دون المستوى المطلوب و تحتاج إلى المزيد من التحسينات.

— تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة اتجاه الاتصالات الإدارية السائدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (71%) وهي تحتاج إلى التحسينات بالتركيز على العبارات التي لا تزال متواضعة.

— تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة اتجاه أنظمة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري من حيث مدى تعزيزها لتمكين العاملين وذلك بنسبة متوسطة (61%) وهي مازالت دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من التحسينات.

وإجمالاً يمكن القول : أن مقومات تمكين العاملين في بيئة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري تقع في المتوسط وهي ما تزال متواضعة تحتاج إلى المزيد من التحسينات .

**ثانياً: المقترحات:**

1 — إعطاء قيادة العمليات في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري له دور كبير للعاملين للمشاركة في صنع القرارات الإستراتيجية ومنحهم السلطات الكافية لحرية التصرف التي تمكنهم من مواجهة

المشكلات دون الرجوع إلى الإدارة، وإتاحة الفرص للعاملين لتقديم الأفكار الإبتكارية ومقترحات التحسين وتشجيع الحوار والمناقشات بين العاملين للحصول على التعلم التنظيمي في مواقع العمل.

2 – إعادة النظر في الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية ليكون من أهم معاملة بناء الفريق ليتمكن العاملين من :

المشاركة في تحديد الأهداف أو المهام المتعلقة بمهامهم ويحقق التفاوت والعمل الجماعي في مناقشة الأخطاء والمشكلات المتعلقة بالعمل وتحديد الأسباب التي تقف وراء هذه المشكلات.

3 – تحسين نظام الاتصالات الإدارية يقوم على تعدد وتنوع قنوات الاتصالات الإدارية واستخدام الاجتماعات كأسلوب لتحويل وتوزيع المعلومات على العاملين.

4 – إعادة النظر في أنظمة إدارة الموارد البشرية بحيث يعطي اهتمام أكثر لتحديد معايير دقيقة لقياس أداء العاملين وربط الحوافز المادية للعاملين المتميزين بتشجيعهم على تقديم المقترحات لتحسين العمل وعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لرفع مهارات العاملين وإكسابهم المعارف التي تمكن من أداء أعمالهم الحالية ومواكبة التغيرات المستقبلية.

### ثالثا: آفاق الدراسة:

- إستراتيجية التمكين كإطار منهجي متكامل لبناء ثقافة الجودة الشاملة .
- التحول من أنظمة الموارد البشرية المدعمة لإستراتيجية التمكين.
- أهمية التمكين في فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.
- المناخ التنظيمي المدعم للتمكين.

وبهذا يكتمل معالم هذا العمل راجيا أن تكون له إضافة جديدة ومهما بذل ابن آدم من جهد فالنقص يظل مرافقا له فالكمال لله وحده تعالى نسأله التوفيق وحسن السداد في العمل.



## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

• الكتب :

- 1- أبو المجد محمد جمال، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز التفكير الإبداعي (115)، سلسلة المهارات الإدارية 6، القاهرة، دار ابن حزم 2008.
- 2- احمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 2002-2003
- 3- احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، الجمعية العربية للإدارة 2005.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الجامعة للنشر، 1999.
- 5- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، الإسكندرية، دار المعارف 2004.
- 6- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001/2000.
- 7- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السيكلوجية وأدوات البحث التطبيقين، بيروت، دار النهضة العربية. 1983.
- 8- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، القاهرة، دار الجامعة للنشر 2000.
- 9- إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم، 1997.
- 10- السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للنشر 200.
- 11- الشقاوي، عبد الرحمان، الترتيب الإداري للتنمية: دراسة لبرامج التدريب الإعدادي في السعودية، الرياض، مطابع سمحة 2003.
- 12- ألشمري فهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد التجارية 2002.
- 13- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، القاهرة ط1، المكتبة العصرية، 2009.
- 14- الكبيس عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
- 15- الصباب أحمد عبد الله، أساسيات الإدارة، ط7، جدة، دار البلاد للطباعة والنشر 2000.
- 16- النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط6 الرياض، مطابع الفرزدق التجارية 2006.
- 17- الهواري سيد، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة 2005.
- 18- برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، ترجمة خالد العامري القاهرة، دار الفاروق للاستثمار الثقافي 2008.
- 19- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.

- 20- بوسنر كوزس ، القيادة تحد ، ترجمة مكتبة جرير ط 3 الرياض، مكتبة جرير 2005
- 21- تشارلز وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية، ج 1(مدخل متكامل ) ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية 2007 .
- 22- تظمي شحادة ، محمد ألبوشني ، رياض الحلبي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،2000 .
- 23- جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور ، لسان العرب ، ط4 ، ج 14، بيروت ، دار الفكر، 2005.
- 24- حسين زينب ، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء ، أكاديمية السادات للعلوم والتكنولوجيا القاهرة 2003 .
- 25- خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، ط1 عمان ، دار صفى للنشر 2010.
- 26- دفيد ويتون ، تيم كامبيرون ،الذات أنت كما تفكر،ترجمة محمد محمود عبد العليم ، القاهرة ،مركز الخبرات المهنية،2001
- 27- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 28- رشيد ، مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 الرياض ، مكتبة العبيكان 2004.
- 29- رضاء صاحب أبو حمد آل على ، وسانان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة ، عمان دار الوراق للنشر 2001
- 30- رعد الطائي، وعيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 31- زكريا مطلق الدوري ،احمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، عمان ، دار اليازوري ، 2009 .
- 32- ستيفن سترا لسرMBA ماجستير إدارة أعمال ، ط7، الرياض ، ترجم وطبع من طرف مكتبة جرير 2009.
- 33- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر 2001
- 34- سعيد يس عامر ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، مركزوائد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري القاهرة 2000
- 35- سهيلة محمد عباس ، علي محسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 عمان، دار وائل للنشر 2003.
- 36- سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط2 عمان، دار وائل للنشر ، 2006.
- 37- سهيل إدريس، المنهل، قاموس فرنسي عربي، ط 31، بيروت، دار الآداب، 2003.
- 38- سيد محمد جاد الرب ،إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009.
- 39- شريف الحموي - مهارات الاتصال ، ط3 عمان ، دار يافا العلمية 2006

- 40- شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 2 عمان، ،دار المشرق الثقافي 2006 .
- 41- صباح حميد علي ،غازي فرحان ابو زيتون ،الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط 1 عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع 2007.
- 42- ضرار العتيبي ، نضال الحواري ، إبراهيم خريس ، العملية الإدارية ، مبادئ وأصول وعلم وقت ، عمان دار اليازوري 2007.
- 43- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000.
- 44- عايدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ط 2 ، القاهرة ، مكتبة جامعة عين شمس 1999.
- 45- عبد العليم محمود عبود ، مبادئ التسويق ، ، مركز الكمبيوتر، كلية الصيدلة ، القاهرة 1999.
- 46- عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003.
- 47- عبد الله سنومي ،الاتصال في عصر العولمة .الدور والتحديات ، بيروت ، دار النهضة العربية 2001.
- 48- عثمان حسن عثمان ،المؤسسات الاقتصادية والمحيط ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2003.
- 49- عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003.
- 50- علي رحال ، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا ، مقياس الإستراتيجية ،تخصص التسيير العمومي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2004 .
- 51- علاقي مدني عبد القادر، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط 0 جدة ، مكتبة دار جدة 2000.
- 52- عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 5 بن عكنون ، الجزائر 2007 .
- 53- كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، عمان ، مكتبة دار الثقافة 2008.
- 54- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ط 7 الإسكندرية ، الدار الجامعية 2000.
- 55- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001.
- 56- محمد جمال الدين المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية 2002.
- 57- محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، القاهرة 2005.
- 58- محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995.
- 59- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، تحقيق احمد إبراهيم زهوة ، بيروت، دار الكتاب العربي 2004.

- 60- محسن أحمد الخضري ، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفعالية الإدارية على مستوى المشروع الاقتصادي القومي مكتبة جامعة عين الشمس، القاهرة 2000.
- 61- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، طه القاهرة ، دار الشروق للنشر 2003
- 62- مدحت محمد أبوالنعر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الفصل السادس عشر ، تحسين مناخ وظروف العمل مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، القاهرة 2007 .
- 63- موسى قاسم القريوتي ، علي خضر مبارك أساسيات الإدارة الحديثة ، كلية الإدارة ، جامعة البلقاء، ط 3، عمان ، دار تسنيم للنشر 2006.
- 64- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2000 .
- 65- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم ، ط 3 ، بيروت، 2006
- 66- وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهوما، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983.
- 67- وليري إليزابيث ، قيادة الأعمال ، ترجمة أمين الأيوبي ،، بيروت، أكاديميا 2001 .
- 68- يحيي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ط 1 إربد الأردن 2009.

#### • الدوريات:

- 69- بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ،مجلة الباحث ،جامعة بو مرداس ،عدد 05- 2007
- 70- الطيب داودي ، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر عدد 5 - 2007
- 71- أنير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول ، المحور الإداري ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية - المجلد (10) العدد (3) سنة 2008.
- 72- سهيلة محمد عباس، علي الزاهلي ، الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء مجلة الجندول علوم إنسانية ، السنة الرابعة ، العدد 31 نوفمبر 2006
- 73- عباس عبدي مهدي الشريفي ، منال محمود محمد التنح ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم ، مجلة علوم إنسانية ، السنة السابعة العدد 45 ، إبريل 2010
- 74- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية ، العدد 23 الرياض 2001

#### • الرسائل الجامعية:

- 75- الطيب بن عون ،أثر شبكة الانترنت على أداء العامل في المؤسسة الجزائرية ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة العقيد الحاج لخضر،باتنة ،الجزائر 2008 .

- 76- الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003.
- 77- الدوي ، عدنان جمعة ، دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2001 .
- 78- بومدين يوسف ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات، مع دراسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات ، رسالة دكتوراه ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006 .
- 79- تبرورت علال ، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006 .
- 80- رزان حسن كمال شهيد ، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة 2008.
- 81- شادي عطا محمد عايش ، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2008 .
- 82- صلاح هادي الحسيني ، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة ، الأكاديمية العربية في الدنمارك 2009.
- 83- طلال عبد المالك الشريف ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2004 .
- 84- عارف عالية عبد الحميد ، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، القاهرة 2004.
- 85- عبد الله بن عوض الشهراني ، دور التمكين في تحقيق امن الأنشطة الرياضية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2009.
- 86- علي محمد ، عبد الجبار الحميري ، التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007.
- 87- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 88- عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية 2001.
- 89- مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض 2008 .
- 90- محمد فتيح سلمان الشمري ، أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، القاهرة 2006 .
- 91- محمد بزيع حامد بنتولي العازمي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض 2006.

- 92- ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم علم النفس جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
- 93- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- 94- وليد أحمد صالح العطاس - دور السياسات الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مصنع المكلا لتعليب الأسماك ،الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير ، بسكرة 2009.
- المؤتمرات و الندوات :
- 95- أحمد عبده عبد الغني ، إدارة وبناء فرق العمل ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة جازان السعودية يناير 27 - 28 - 2004.
- 96- سعد بن مرزوق العتيبي ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، ورقة عمل للملتقى الإداري الخامس ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2004.
- 97- سعد بن مرزوق العتيبي ، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، ورقة عمل الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية ،مسقط المنعقد في ديسمبر 11-13-2004.
- 98- سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين ، إطار مفاهيمي، ورقة عمل للملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، ابريل 17- 18- 2005.
- 99- سعد بن مرزوق العتيبي ، ورقة عمل ، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس - تونس ، يونيو 1 - 4 - 2009 .
- 100- سعد بن مرزوق العتيبي ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري - ورقة عمل للمنتدى الإداري الثالث ، جدة ، فبراير 18 - 19 - 2006 .
- 101- عبد الملوك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، مارس 8-9 - 2005.
- 102- علي عبدالله ،الأداء المتميز،ورقة عمل قدمت للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات جامعة ورقلة ، مارس 8-9 - 2005 .
- 103- عماري عمار وبن واضح الهاشمي ، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ورقة عمل للملتقى الدولي حول : التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ،الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أمسيلة ، مايو 3- 4 - 2005.
- 104- محمد أشكناني، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام ، تجربة ديوان المحاسبة بدولة الكويت في تحسين العمليات الإدارية من خلال مراحل وخطوات إدارة الجودة الشاملة ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الجودة الثالث لجمعية البحرين للجودة 2006.
- 105- محمد حاجي،تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة ، ورقة عمل ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة

الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف أمسية ، مايو 3 - 4 - 2005 .

• محاضرات:

106- مازن عبدالعزيز مسودة ، محاضرة عن التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، بتاريخ 3-16-2006

• المراجع الأجنبية:

107- A. KHEMAKHEM, La dynamique de contrôle de gestion, Ed Dunod, Paris, 1992.

108- Barraux entreprise et performance globale outils évaluation et pilotage édition économique 2000.

109-BARILLOT .P (pilotage de la performance et stratégie .Exemple du tableau de bord. Prospectif. Revue de gestion 2001.

110-Boislandelle h m gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise économique paris 1998.

111-DELA Villarmois le concept de la performance et sa mesure .un état de l'ART. Chaire de recherche N<sup>05</sup> IAE Delille.2001.

112-GUY LEBOTERF; construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation; paris, 2001,

113-GUY LEBOTERF; ingénie et évaluation des compétences, Editions d'organisations : 4eme édition, paris 2002.

114-Hanrimahe de boislandelle, dictionnaire de gestion, économique-édition, paris, 1998.

115-H, OUACHRINE, gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, thèse de magistère, INC, ALGER, 2003.

116-JEAN BRILMAN ; les meilleures pratiques de management au cœur de performance .les éditions de organisation .paris 2<sup>Emme</sup> édition .2000.

117-Mar tory Bernard Daniel Crozet gestion des ressources humaines pilotage sociale et performances 6<sup>eme</sup> édition dunod paris 2005.

118-MARCHESNAY .M (la stratégie édition) OPU ALGER 1998.

119-MATHE et CHARGE V (l'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise .Revue Française de gestion N<sup>123</sup> janvier .1999.



- 120-Manuel Management de la Qualité (MTM) – 2010,p 25
- 121-MICHAELPORTER,-LA VENTAGE-CONCURRENTIELLE-, DUNOD-Belgique OCT2003.
- 122-Paul pinto –la performance durable.ed dunod Paris 2003.
- 123-PIERRE CONSO, LA GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, 8<sup>EME</sup> EDITION, DUNOD, PARIS 2000.
- 124-Source; Manuel Management de la Qualité MTM, 2010, p04.
- 125-Source: Manuel de Management de qualité MTM 2010, P28

المواقع الالكترونية :

- 126- إبراهيم الغنام ، بناء فريق العمل ،كنانة أونلاين، بوابة التنمية المجتمعية  
<http://www.kenanaonline.com/page /4232>
- 127- أحمد الكردي المصري ، فريق العمل الناجح ، مجلة الأقاليم الثقافية ،  
<http://www.aklaam.net/forum/showthreadad.php?=.34165>
- 128- بناء فريق العمل وأثره على الأداء- موقع شبكة الانترنت  
[http:// miltada.islamtoday.net/t15122.html](http://miltada.islamtoday.net/t15122.html)
- 129- تمكين العاملين في المؤسسات المعاصرة ، ص15  
www . Nadia.net/ctaw.php :
- 130- سعد بن مرزوق العتيبي ، دور القيادة الذاتية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة  
<http://knol.google.com/k>
- 131- عبد الله الشيخ ، التمكين كإستراتيجية إدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة جازان  
[www.jcba.edu.sa/vb/showth/read.php?t=820](http://www.jcba.edu.sa/vb/showth/read.php?t=820)
- 132- عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، جامعة الملك سعود ص 1 موقع المنشاري للدراسات والبحوث  
[www.minshawi.com/other/altaher.htm](http://www.minshawi.com/other/altaher.htm)
- 133 - [Gestion08.lifeme.net/montada-f79/topic-t1403.htm](http://Gestion08.lifeme.net/montada-f79/topic-t1403.htm)
- شعبة التسيير والاقتصاد البيروني لكل الجزائريين /بحث حول الاتصال الجمعة يناير 2010/29 ص5

http www . ulum . nl / b 198 .htm- 134

135- صالح أحمد الزهراني ، محاضرة علمية : تمكين العاملين

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2183>

136- عالم التطوع العربي إدارة وبناء فرق العمل

<http / www.arab volunteering.org/corner/avt9325.html>

137- هشام كيلاني، تمكين العاملين ، جامعة الملك سعود السنة التحضيرية

<http/knol.google.com/k/ jm5ithop3mthL29>.

#### المقابلات:

138- مسئول الجودة في المؤسسة،مقابلة بتاريخ 9-9-2010.

139- دليل الجودة ومقابلة مع مسئول الجودة للمؤسسة بتاريخ 5-8-2010.

الملاحق

قائمة الاستبيان التي تم توزيعها على عمال المؤسسة الموريتانية للنقل البحري محل الدراسة:

يشرف الباحث بان يضع بين أيديكم استبانته بعنوان (أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة مسحية على العاملين) لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة الموجودة في هذا الاستبيان.

شاكرًا لكم صادق تعاونكم وحسن اهتمامكم

الباحث: سيد محمد ولد حمن

أولاً: البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر  أنثى

2 - العمر:

3 - الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4 - المستوى الدراسي:

أساسي  ثانوي  جامعي  أعلى من الجامعي

5 - الأقدمية في العمل:

أقل من سنتين  أقل من خمس سنوات

أقل من عشر سنوات  أكثر من عشر سنوات

ثانيا: البيانات الموضوعية:

معايير التفضيل			العبارات
لا	محايد	نعم	
			1 تثق الإدارة بالعاملين كونهم قادرين على تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية
			2 تمنح السلطات الكافية للعاملين لحرية التصرف لمواجهة المشكلات دون الرجوع إلى القيادة العليا
			3 تشجع الإدارة العاملين ماديا ومعنويا على تنمية المهارات واكتساب المعارف بشكل مستمر
			4 تشجع الإدارة الحوار والمناقشات بين العاملين وتمنح لهم فرص المشاركة في الرأي
			5 هناك اتجاه لدى القيادة لإشراك العامل في صنع القرارات الإستراتيجية
			6 تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين
			7 تعمل الإدارة على إزالة المعوقات وتوفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل
			8 تحرص المؤسسة على إقامة حلقات نقاش بين العاملين يسمح لهم بالمشاركة في تحديد أسباب المشكلات وتقديم مقترحات الحل
			9 يشارك العاملون رؤسائهم في تحديد وتنفيذ الأعمال المتعلقة بهم
			10 يناقش العاملون الأخطاء والمشكلات بشكل تعاوني وجماعي
			11 يتبادل العاملون مع بعضهم المعلومات والخبرات في مواقع العمل
			12 يوجد تنسيق وتعاون بين جميع الإدارات والأقسام في المؤسسة
			13 يوجد تدفق للاتصالات بحرية داخل المؤسسة
			14 توفر وسائل وقنوات اتصال متنوعة ومتعددة لعملية الاتصال
			15 يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لمواجهة المشكلات
			16 تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات العميل يساعد على رفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور
			17 تستخدم الاجتماعات وسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين
			18 تعقد دورات تأهيلية بصفة مستمرة للعاملين لرفع مهاراتهم ومعارفهم في تحسين الأداء
			19 تعتمد الترقية على العاملين من ذوي المهارات الإدارية وافنية في انجاز أعمالها ونشاطاتها

			20 تعتمد الترقية أساسا على كفاءة العامل في أداء عمله
			21 تمنح حوافر مادية ومعنوية للعاملين المتميزين لتشجيعهم على تقديم مقترح لتحسين العمل