

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



الموضوع:

## دور فاعلية التمكين من تأهيل العميل الداخلي

دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية - ولاية تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: بن شيخ عبد الرحمان ..... رئيسا

الأستاذ: محمودي أحمد ..... مشرفا

الأستاذ: العيداني إلياس ..... مناقشا

إشراف الأستاذ:

- د. أحمد محمودي

من إعداد الطلبة:

• العارف رشيد

• طويل عيسى

السنة الجامعية: 2018/2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى الوالد العزيز

إلى أُمي العزیزة

إلى كل العائلة

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي

إلى طلبة معهد العلوم التجارية

تقديم

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات  
والصلاة والسلام على محمد سيد الكائنات  
وعلى آله وصحبه ومن إهتدى بهداه  
أما بعد:

قال تعالى: "وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيراً"

أهدي هذا العمل إلى الوالدة الكريمة

وإلى الإخوة الأعزاء الأشقاء

وإلى كل عائلتي الصغيرة

وإلى كل الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد من الصغير إلى الكبير

وكل طلبة السنة الثانية ماستر

وكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة

عيسى

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي بفضله أتممنا هذا العمل والذي كان ثمرة لتضافر جهودنا، وبهذا نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور أحمد محمودي الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه . كما لانسى الأستاذ المساعد الدكتور شداد ناصر الذي كان عون لنا في إنجاز هذا العمل. لا بد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الجامعة نعود إلى أعوام قضيناها في الأيام الجامعية مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير، باذلين بذلك جهود كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث أمة من جديد و قبل أن نمضي ، نقدم أسمى عبارات الشكر والإمتنان و التقدير...

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

و إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة

ونشكر أيضا الأخ مروان " مكتبة النجاح " الذي ساعدنا في اتمام هذه المذكرة.



## ملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التمكين الإداري للعاملين لإبراز أهمية تطبيقه في المنظمات من اجل الرقي بها وتحقيق ميزة تنافسية أما المحور الثاني فتعلق بتأهيل العميل الداخلي حيث تطرقنا الى مداخل التأهيل.

ومن أجل تحليل العلاقة بين التمكين الإداري و تأهيل العميل الداخلي تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات موظفي مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية وحدة تيسمسيلت حول التمكين وسبل التأهيل وقد وصلنا للنتائج التالية:

- أن تطبيق مفاهيم التمكين جاء بمستوى جيد.
  - أن تأهيل العميل الداخلي جاء بمستوى جيد.
  - هناك أثر احصائي للتمكين على تأهيل العميل الداخلي.
- الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري أساليب تأهيل العميل الداخلي ، مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت.

## Résumé :

Le but de notre études est le connaitre du principe de renforcement administratif des employeurs pour faire l'importance d'application dans les organisations (entreprises) ,et pour la croissance et l'augmentation du concurrence ,et dans le 2eme projet concernant le client interne, on a parlé sur l'introduction de l'initialisation .

Et pour l'analyse du renforcement administratif et l'initialisation du client interne, on a planifiée un programme SPSS pour connaitre les visions des fonctionnaires de l'entreprise algérienne des couvertures divers unité de Tissemsilt, concernant l'initialisation et le renforcement pour trouver les résultats suivants :

- l'application des principes de renforcement est bon.
- l'initialisation du client internes est bon
- il y a des effets statistiques du renforcement sur l'initialisation du client interne.

Les mots clés : renforcement administratif, systèmes de l'initialisation du client interne, entreprise algérienne des couvertures divers

# فهرس المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	البسملة
VIII	شكر وتقدير
VIII	إهداء
VIII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال والجداول
أ - هـ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم التمكين الإداري
3	المطلب الأول : ماهية تمكين العاملين
5	المطلب الثاني: أنواع التمكين
7	المطلب الثالث: أهمية وأسباب تمكين العاملين
13	المطلب الرابع: أهداف تمكين العاملين
18	المبحث الثاني: آليات التمكين وشروطه
18	المطلب الأول: الممارسات المساهمة في التمكين
22	المطلب الثاني: مستويات التمكين
23	المطلب الثالث: خطوات تنفيذ تمكين العاملين
26	المطلب الرابع: شروط تنفيذ تمكين العاملين
30	خلاصة
<b>الفصل الثاني: تأهيل العميل الداخلي</b>	
32	تمهيد



33	المبحث الأول: مفهوم أداء العميل الداخلي وتقييمه
33	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين
34	المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين.
38	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العميل الداخلي.
44	المطلب الرابع: مراحل تقييم أداء العميل الداخلي وشروط نجاحه.
49	المبحث الثاني: مداخل التأهيل وأهمية العميل الداخلي
49	المطلب الأول: أهمية رضا العميل الداخلي
52	المطلب الثاني: أهمية العميل الداخلي
55	المطلب الثالث: التكوين والتدريب.
61	المطلب الرابع: التوجيه والرقابة
67	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-</b>
69	تمهيد
70	المبحث الأول: إطار شامل عن المؤسسة محل الدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بولاية تيسمسيلت
73	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA
78	المطلب الثالث: المراحل الأساسية لعملية تصنيع الأغذية النسيجية
82	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
82	المطلب الأول: أدوات الدراسة و كيفية معالجتها
84	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
88	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
94	خلاصة
96	الخاتمة
100	قائمة المراجع
106	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول رقم (1-3) نتائج اختبار الفاكرونباخ	83
02	جدول رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس	84
03	جدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر	85
04	جدول رقم (4-3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	86
05	جدول رقم (5-3) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة .	87
06	جدول رقم (6-3) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	87
07	جدول رقم (7-3) يبين الأوزان النسبية للخيارات	88
08	جدول رقم (8-3) التحليل الإحصائي لمحور تمكين العاملين	89
09	جدول رقم (9-3) التحليل الإحصائي لمحور تأهيل العميل الداخلي	91
10	جدول رقم (10-3) يوضح معامل الارتباط	93

قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	الأشكال	الرقم
12	شكل رقم (1-1) فوائد التمكين	01
16	الشكل رقم (2-1) العناصر الأساسية لنظام العمل.	02
36	الشكل رقم (1-2) أهداف تقييم أداء العاملين.	03
42	الشكل رقم (2-2): يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم	04
47	الشكل رقم (3-2): خطوات تقييم أداء	05
74	الشكل (1-3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت	06
81	الشكل (2-3) مراحل عملية صناعة الأغطية النسيجية بمؤسسة TDA	07

# مقدمة

في ظل التطورات أدرك الباحثون الأهمية المتزايدة للأفراد داخل المنظمة و مدى تأثير سلوكياتهم في أداء المؤسسة لذلك أكدت الدراسات على ضرورة الإستثمار في الموارد البشرية و تنميتها و تطويرها و تأهيلها أكثر تماشياً مع التحولات و التحديات الإقتصادية

هذا ما فرض على الباحثين في العلوم الإدارية تبني أساليب و ممارسات تسييرية حديثة سيما التي تعنى بإدارة الموارد البشرية و تطويرها و تأهيلها .

و في ظل التوجه نحو المنظمات الممكنة تبني المسيرين أساليب حديثة أكدت على تأهيل العميل الداخلي و تطويره على إعتبار أن التأهيل عموماً ينظر إليه كأداة لتطوير و تحسين تنافسية المؤسسة و أدائها .

كما ينظر إليه كعملية مستمرة و متواصلة للتعلم بهدف إكتساب قدرات جديدة في إطار نظام تسييري يهتم بالموازنة بين إمكانيات المؤسسة و قدراتها و أساليبها التسييرية .

ومن بين الأساليب التسييرية الحديثة مفهوم التمكين الإداري الذي ينصب على منح الأفراد المزيد من الصلاحيات و المشاركة في إتخاذ القرار و تفويض السلطة و تحمل المسؤولية أكثر بمنحهم الثقة و تنمية العلاقات بين الأفراد في جميع المستويات .

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما أثر التمكين الإداري في تأهيل العميل الداخلي؟

و تتفرع هاته الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1 . ما المقصود بالتمكين الإداري أو تمكين العاملين؟

2 . ماهي خطوات و شروط تنفيذ التمكين الإداري؟

3 . ماهي أساليب تأهيل العميل الداخلي بالمنظمة؟

**الفرضية H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تأهيل العميل الداخلي .

**الفرضية H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تأهيل العميل الداخلي .

## أهمية الدراسة :

يمكن أن نلخص أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :

- 1 . تستمد الدراسة أهميتها في كون تمكين العاملين من المواضيع الجديدة في زمن العولمة و إرتباطه باللامركزية الإدارية و الجودة الشاملة و عمل الفريق و التي تتعلق بنجاح المؤسسة و قدرتها التنافسية .
- 2 . تأتي أهمية الدراسة من حيث أنها شغلت إهتمام الباحثين قديما و حديثا .
- 3 . تأتي أهمية الدراسة إلى حاجة المؤسسات الجزائرية عموما و مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت على نحو خاص إلى تمكين العاملين و فصح المجال لموظفيها المشاركة في إتخاذ القرارات .

## أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى مجموعة من الأهداف و التي نختصرها فيما يلي :

- 1 . إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري للعاملين .
- 2 . التعرف على دور التمكين الإداري و أهمية تأهيل العميل الداخلي في تحسين أداء المنظمات من خلال دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت .

## مبررات إختيار الموضوع :

يمكن تقسيم مبررات إختيار الموضوع الى :

### 1 . مبررات موضوعية : و تتمثل في مايلي :

- أ . الأهمية المتزايدة لموضوع تمكين العاملين وسبل تأهيل العملاء الداخليين بالمنظمات .
- ب . الإهتمام المتزايد بالعميل الداخلي بإعتباره أداة لتحسين أداء المنظمة و تحقيق النجاح .

## 2. مبررات شخصية و تتمثل فيما يلي :

- ✓ . الموضوع هو إمتداد لدراسات سابقة عننت بالتمكين الإداري و كذا تحفيز من الأستاذ المشرف على إختياره لما له من أهمية كبيرة .
- ✓ . الرغبة الشخصية في التعمق بالموضوع بهدف التعرف على تفعيل مفاهيم التمكين و تأهيل الموارد البشرية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت .
- ✓ . ميل الطلبة إلى المواضيع التي عننت برفع و تحسين أداء المؤسسات من أجل إسقاطها على المؤسسات الوطنية .

### منهج الدراسة :

من أجل إجراء الدراسة الميدانية و الإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية و إختبار الفرضية ، إرتأينا توظيف المنهج الوصفي التحليلي ، حيث سنستخدمه في الجانب النظري للإحاطة بمتغيرات الدراسة و المتمثلة في التمكين الإداري للعاملين كمتغير مستقل و تأهيل العميل الداخلي كمتغير تابع ، أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت بهدف معرفة مستوى تطبيق مفاهيم التمكين الإداري ، و مستوى تأهيل عميل الداخلي بالمؤسسة ، إضافة إلى تحليل العلاقة أو أثر التمكين الإداري في تأهيل العميل الداخلي حسب آراء موظفي المؤسسة قيد الدراسة .

**حدود الموضوع :** لمعالجة موضوع الدراسة فإن حدود الدراسة هي على النحو التالي :

### 1. الحدود الموضوعية :

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة العلاقة الإرتباطية لتطبيق مفاهيم التمكين في تأهيل العميل الداخلي فالمتغير التابع هو تأهيل العميل الداخلي ، أما المتغير المستقل فيتمثل في تمكين العاملين .

## 2. الحدود الزمانية و المكانية :

أجريت الدراسة النظرية إبتداء من ديسمبر 2018 أما الدراسة الميدانية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية فكانت خلال شهر أفريل 2019 فبعد إعداد الإستبيان قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة بهدف تحليل تطبيق مفاهيم تمكين العاملين و تحليل سبل تأهيل العميل الداخلي بالمؤسسة و تحليل العلاقة بين المتغيرين إنطلاقا من وجهة نظر موظفي المؤسسة .

### الدراسات السابقة :

- إخترنا عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية و هي على النحو التالي :
- ❖ **دراسة ( عادل بوجمان 2015 ):** بعنوان تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية . دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ( هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ، و هذا من خلال مدخلين و هما التمكين الإداري و إدارة المعرفة كما تطرقت إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و أهم النتائج المتوصل إليها هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بولاية بسكرة .
  - ❖ **دراسة ( حسن مروان عفانة 2013 ):** بعنوان التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة . هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل و قد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة .
  - ❖ **دراسة ( أيمن حسن ديوب ) :** بعنوان تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات . قسم إدارة الأعمال . جامعة دمشق ، هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية و أهم النتائج المتوصل إليها هو وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة .
  - ❖ **دراسة ( صفاء تايه محمد 2010 ) :** جامعة الكوفة بعنوان إعتقاد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز . دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى إمكانية



إعتماد إستراتيجية التمكين في الوصول إلى إستراتيجية التمايز في المنظمة المبحوثة و أهم النتائج المتوصل إليها  
ضعف في الصلاحيات الممنوحة للأفراد أو لفرق العمل في المنظمة قيد الدراسة .

### تقسيمات الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تعلق الفصل الأول و الثاني بالجانب النظري أما الفصل الثالث فتعلق  
بالجانب التطبيقي .

حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لتمكين العاملين و ذلك من خلال مبحثين  
سنتناول في المبحث الأول مفهوم تمكين العاملين بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى آليات التمكين  
و شروطه.

أما الفصل الثاني فسننتطرق إلى تأهيل العميل الداخلي و ذلك من خلال مبحثين حيث سنتناول في  
المبحث الأول مفهوم أداء العميل الداخلي و تقييمه بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى مداخل التأهيل واهمية  
العميل الداخلي .

أما الفصل في الثالث سنتناول الجانب التطبيقي . دراسة حالة . مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية  
بولاية تيسمسيلت و ذلك من خلال مبحثين ، سنتناول في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة بينما سنتطرق في  
المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

الفصل الأول:

الإطار النظري لتمكين العاملين

تمهيد :

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال يلعب لعميل الداخلي دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمة ، فعلم الإدارة الحديث قد اهتم بالافراد العاملين في المنظمة باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المنظمة من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب تمكين العاملين الذي يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

يرتقي التمكين بالعنصر البشري في المنظمة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة وفي هذا الإطار قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول : تناولنا فيه الإطار النظري للتمكين ماهيته، أنواعه ، أهميته، أهدافه.

✓ المبحث الثاني: قمنا بدراسة آليات التمكين ومستوياته ، شروطه ، خطواته،.

## المبحث الأول: مفهوم التمكين الإداري

ضمن منظومة العمل الإداري طرحت الإدارة الحديثة مفهوم التمكين (Empowerment) ، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، اذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات، يعطي التمكين العاملين المزيد من المسؤوليات و السلطات ، فأصبحت المناذاة بتمكين العاملين أهم صيحة من أساليب الإدارة في القرن الحالي.

### المطلب الأول : ماهية تمكين العاملين.

ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات وخاصة سورة الحج حيث يقول تعالى : بعد باسم الله الرحمان الرحيم {الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة و أمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور}<sup>1</sup>.

التمكين لغة هو التقوية او التعزيز ،و التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة و المؤسسة ،وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ،والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه<sup>2</sup>.

أما اصطلاحاً فقد عرف مورال و مرديث التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي<sup>3</sup>، كما عرف جيندو التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة<sup>4</sup>.

كما يعني مفهوم التمكين زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم ودون إنتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقومون فقط بتنفيذه.

<sup>1</sup>-سورة الحج الآية 41.

<sup>2</sup>-مازن، عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن، عمان، 2006، ص1.

<sup>3</sup> -k.LMurell.and M.meredith, **Empowering Employee**, New York : McGraw-Hill, 2000, p.110.

<sup>4</sup> -B,Ginnodo, the **power of Empowerment: what Expert say and 16 Acionable case Study**, Arlington Heights, Il Pride, 1997, p56.

كما يعرفه أحمد سيد مصطفى بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين بمشاركة سلطة القرار، وفي التمكين المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه إذ يتضمن التمكين ليس فقط في حرية المرؤوس في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء وبلوغ أهداف المنظمة بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات.<sup>1</sup>

يعرفه الدكتور عطية حسين أفندي حسب ما يلي:<sup>2</sup>

التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو فياستخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم و سلطاتهم.

التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية، دون التدخل المباشر من الإدارة ، مع قدراتهم ومهاراتهم في توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بن على أهداف واضح.

تم تبني مفهوم التمكين نتيجة التطور المستمر في المحيط والتعقيدات لمتزايدة التي تواجه المنظمة وذلك للتكيف والتأقلم مع شتى الظروف، بالإضافة إلى رغبة المنظمة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد وباختصار وقت اتخاذ القرار ويجب على المدير أن يركز على العاملين لديه أولاً ثم على المؤسسات المنافسة لأن العامل يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة وتحسين أدائها، فعمل القادة هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية ، المنظمات تتسارع اليوم إلى تبني هذا المفهوم لكي تستخدم أقصى الطاقات الفكرية المطورة لدى العاملين من خلال فرق العمل الابتكارية وتحرير العقول من الافتراضات

<sup>1</sup>أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين والسمات المميزة والمقاييس المُشر، ص 01 2004 http://pr. Sv.net/svw/2004 01 web sit :novembre/stadyo htm.

<sup>2</sup>عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة 2003 ص10

التي لم تعد تلاءم متطلبات مجال الأعمال اليومي وثنري كلا من العمل والحياة الشخصية للعاملين في نفس اليوم ولقد اختلفت وتعددت التعاريف أهمها:<sup>1</sup>

-يعني التمكين دعم البنى التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت ، والمعرفة ، وحمائيتهم في حالات السلوك الطارئ والغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه .

- ويعرف التمكين بأنه نقل طوعي للملكية لأعمال أو الحالات أو الظروف إلى مجموعة أو الأفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن يمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة، والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم.

ومن خلال ما سبق ذكره حول التمكين نستنتج أن : التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منح حرية المشاركة وإبداء الرأي و إتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة.

### المطلب الثاني: أنواع التمكين.

1. تمكين العاملين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية. »

2. التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، فهو لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض تجدد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج المنوطة بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع و أعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة و العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مازن عبد العزيز مسودة ،إدارة الموارد البشرية العربية PHP /news /w.w.w.arabhrm modules .http//

<sup>2</sup> جعفر ،أبو قاسم أحمد ، السلوك التنظيمي و الأداء ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ،1991، ص 124.

### 3. تمكين العاملين والمشاركة :

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة. ووفقا لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل<sup>1</sup>.

### 4. تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية و قدرته على التأثير على الأحداث والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.<sup>2</sup>

و تقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع<sup>3</sup> هي:.

#### التمكين الظاهري :

ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

#### التمكين السلوكي :

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك بجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

<sup>1</sup>رامي جمال أندراوس و آخرون "الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث" إربد 2008، ص 61.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 59.

<sup>3</sup>كريمة توفيق، تمكين العاملين ، مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،2008، ص 110.

### تمكين العمل المتعلق بالنتائج :

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

### المطلب الثالث: أهمية وأسباب تمكين العاملين

يساهم التمكين في رفع معنويات العاملين وإرضاءهم ، كما يستمتعون بتقدير الإدارة و ثقتها بهم ، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي في تحسين الأداء ،ناهيك على أن التمكين يؤدي إلى سرعة معالجة الشكاوي واقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات و استمرارها.

### أولاً: أهمية تمكين العاملين

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد، والمجموعة والمنظمة) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي ،وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات ،ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:

#### أ. على مستوى المنظمة:

#### 1. يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة

تشتمل سياسة التمكين على عدة فوائد لكافة الأطراف بالنسبة للموظفين فإنه يوفر أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم ويطلق العنان لطاقت الموظف ويسلط الضوء على مواهب إبداع الموظفين ، ينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة والعملاء يصبحوا أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة للاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>كريمة توفيق، تمكين العاملين ، المرجع السابق، ص70.



## 2. توفير فرص التطور التنظيمي

يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة ويساعد على تخفيض التكاليف وأخيرا فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

## 3. زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة

يسعى الأفراد الممكّنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة.

## 4. تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار

في اتخاذ القرارات يعتمد التمكين على فكرة منح الافراد في المنظمة السلطة وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار ، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة و الاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.<sup>2</sup>

## 5. يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة

حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، وعلى ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.

## 6. تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى

حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية والتي تشمل التخطيط الإستراتيجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كرمية توفيق، تمكين العاملين، المرجع السابق، ص 70.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 71.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 72.

## 7. زيادة الإنتاجية

حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.

\*-زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

\*-إدارة الوقت.

## ب. على مستوى المجموعة

إن تمكين عمل المجموعات تصنف إلى أربعة وهي:<sup>1</sup>

### 1. تطوير فرق العمل

يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، فإن فوائد عمل فريق العمل تعددت وقد يكون أهمها<sup>2</sup>:

-تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة ، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.

-تزيد إحساس العاملين بالهوية.

-تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.

-تحقيق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.

-تؤدي إلى استجابة سريعة إلى التكنولوجية.

-تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

-تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة المهام.

-تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول مبتكرة لها ، تحسين مستوى ونوعية القرارات.

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي ،تمكين العاملين، المرجع السابق ،ص 41.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 43.

-تحسين مستوى ونوعية القرارات.

-تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

-تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

### 2. بناء فريق قوامه الثقة

فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالتفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.<sup>1</sup>

### 3. زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة

من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.

### 4. زيادة قدرة الفريق على التحليل.

وتكمن فوائد تمكين العمل بالطريقة فيما يلي :

\*استغلال الوقت ، وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.

\*مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة ز إثراء معرفتهم.

\*حث الفريق على العمل ، حيث يحس أفراد الفريق بأن الفريق الإدارة تنق بهم بالتالي يقدمون أفضل ما عندهم.

\*استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة.

<sup>1</sup>كريمة توفيق، تمكين العاملين ، المرجع السابق ص74.

ج. على مستوى الأفراد

إن للتمكين فوائد كثيرة تعود على الأفراد في التنظيم ويمكن عرضها كآآتي:<sup>1</sup>

1. زيادة مسؤوليات الموظفين

عند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتمائهم لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، والذي يقلل ويوفر تكاليف المنظمة، أي أن المنظمة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة توسيع مسؤوليات الموظفين، أيضا تقلل من تكاليف التدريب.<sup>2</sup>

2. زيادة الرضا الوظيفي

فعندما يتعلم مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الاجادة في أعمالهم، وبالتالي شعورهم بالرضا.

3. تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين

حيث أن الموظفين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم، والخروج من منطقة الروتين.

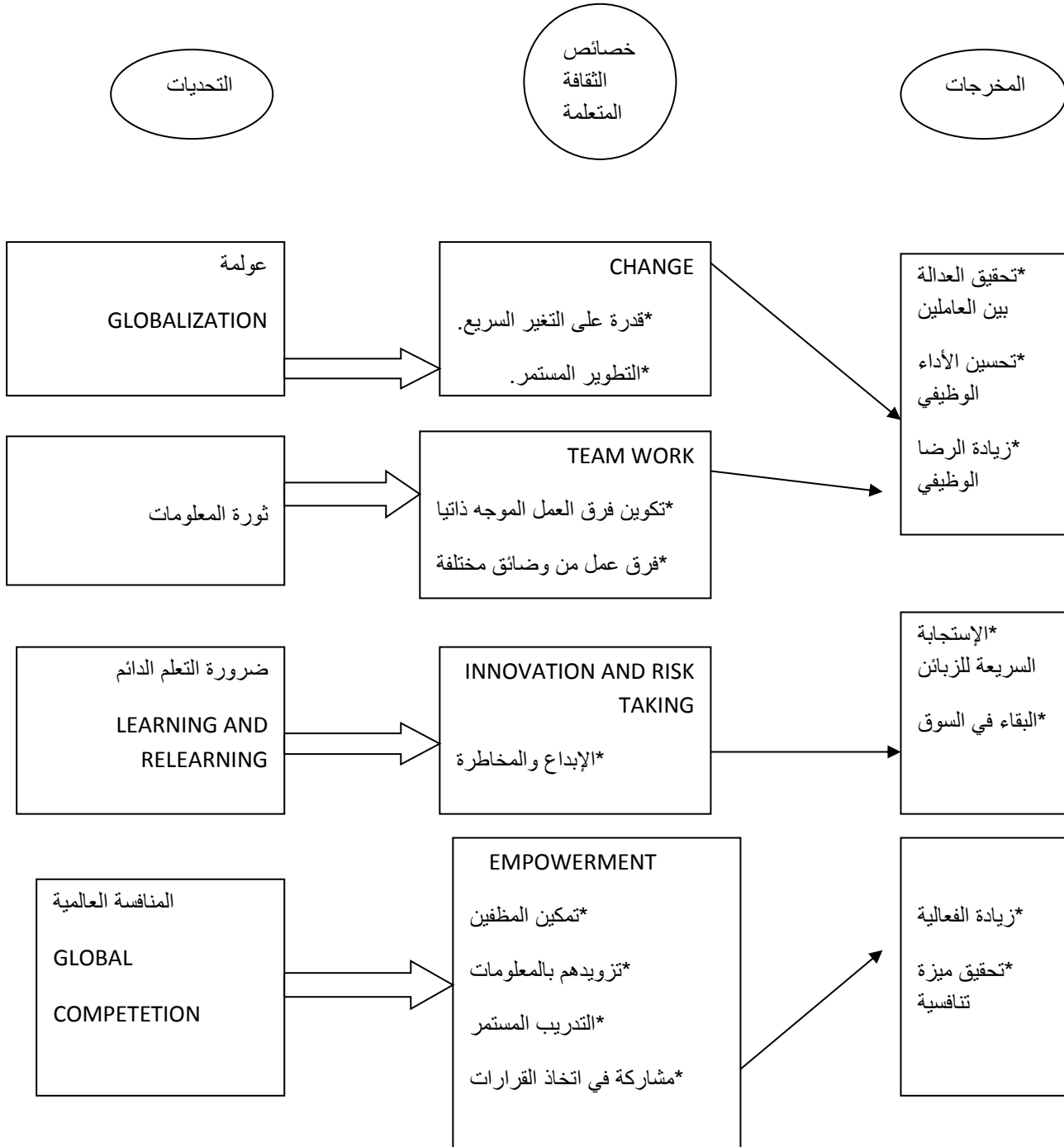
<sup>1</sup> -مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة المؤتمر الدولي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، الجامعة الزيتونية، الأردن، 2005، ص 27، 25.

<sup>2</sup> كرمية توفيق، تمكين العاملين، المرجع السابق، ص 72.

4. زيادة مشاركة الموظفين

عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل ، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة. ويمكن إيضاح فوائد التمكين حسب الشكل الموالي :

شكل رقم [1-1] فوائد التمكين



المصدر: مها مهدي قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ثانيا: أسباب تمكين العاملين

يؤثر تطبيق مفهوم التمكين على مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة مثل نظم الحوافز والأجور وأساليب تقييم الأداء وأساليب الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة، وانطلاقا مما تقدم، نستطع أن نجعل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي: <sup>1</sup>

\* حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق.

\* تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .

\* الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأجل .

\* الحاجة إلى استغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .

\* أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

\* إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

\* توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيزي والانتماء .

\* إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب أحساس أكبر بإنجاز أعمالهم .

المطلب الرابع: أهداف تمكين العاملين

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز أعمالهم ومحاسبتهم على النتائج ، وإن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي ، وتتمثل هذه الأهداف في: <sup>2</sup>

\* زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها .

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي ،مرجع سبق ذكره،ص25.

<sup>2</sup> - سناء عبد الكريم الخناق،مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ،مارس 2005،ص42.

\*زيادة فرصة الإبداع والابتكار.

\*دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.

\*تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة .

\*تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.

\*زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.

\*استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.

\*تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط العمل.

\*الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية الزبون.

\*القدرة على المنافسة.

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تلجأ المؤسسة لعملية التمكين معتمدة على أسس مختلفة نستطيع تحديد أهمها فيما يلي:

### أولاً : تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار

تتم عملية التفويض للعاملين وفق خطة تدريجية تتضمنها استراتيجية المؤسسة وقد حددت أهم خطواتها في <sup>1</sup>:

أ-دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

ب-تحديد رؤية واتجاه المؤسسة والتي يتم على ضوءها إدارة أعمال المؤسسة وعمليات اتخاذ القرار و التأكيد على إدراكها وفهمها من جميع العاملين.

ج-تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها ومهامها.

د-تدعم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة واستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي و الإحصائي لحل المشاكل.

<sup>1</sup>-فاتن أبو بكر ، نظم الإدارة المفتوحة ، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع ، 2001، ص96.

ثانيا: مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا

أصبحت عملية صنع الرؤية وتحديد الأهداف عملية مشتركة وتفاعلية بين الإدارة والأفراد، حيث بذلك يستطيع الأفراد اكتساب خبرات جديدة تجعلهم أكثر قدرة على تحديد دورهم و أهميته، يجب توفر عنصرين هامين هما:<sup>1</sup>

أ-وجود رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور للوضع والتميز المطلوب إحداثه ويصمم على أساسها إطار عمل يشكل القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها لإدارة المؤسسة.

ب-إهتمام الإدارة العليا بتوصيل الرؤية ورسالة المؤسسة لجميع العاملين، فإن أحد مفاتيح الإنجاز العالي للمؤسسات وفرق العمل هو وضوح صورة المطلوب انجازه عند جميع العاملين، حيث تصبح رؤية ورسالة المؤسسة بمثابة الإسمنت الانفعالي الذي يجعل جميع العاملين تتحرك باتجاه واحد ، كما تعتبر القناة التنسيقية القوية بين مختلف المستويات والمناصب الإدارية .

ثالثا: وجود نظام وقواعد العمل:<sup>2</sup>

حيث تتسم المؤسسات ذات التمكين المرتفع بأن عملية تمكين العاملين بها تتم في ضوء نظام ملزم مرتبط بأهداف ورسالة المؤسسة -يتبعه جميع الأفراد المؤسسة مهما كانت إمكانيات و إبداعات كل فرد منها- يحدد الهيكل والقواعد العامة التي تتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض وعدم التأكد.

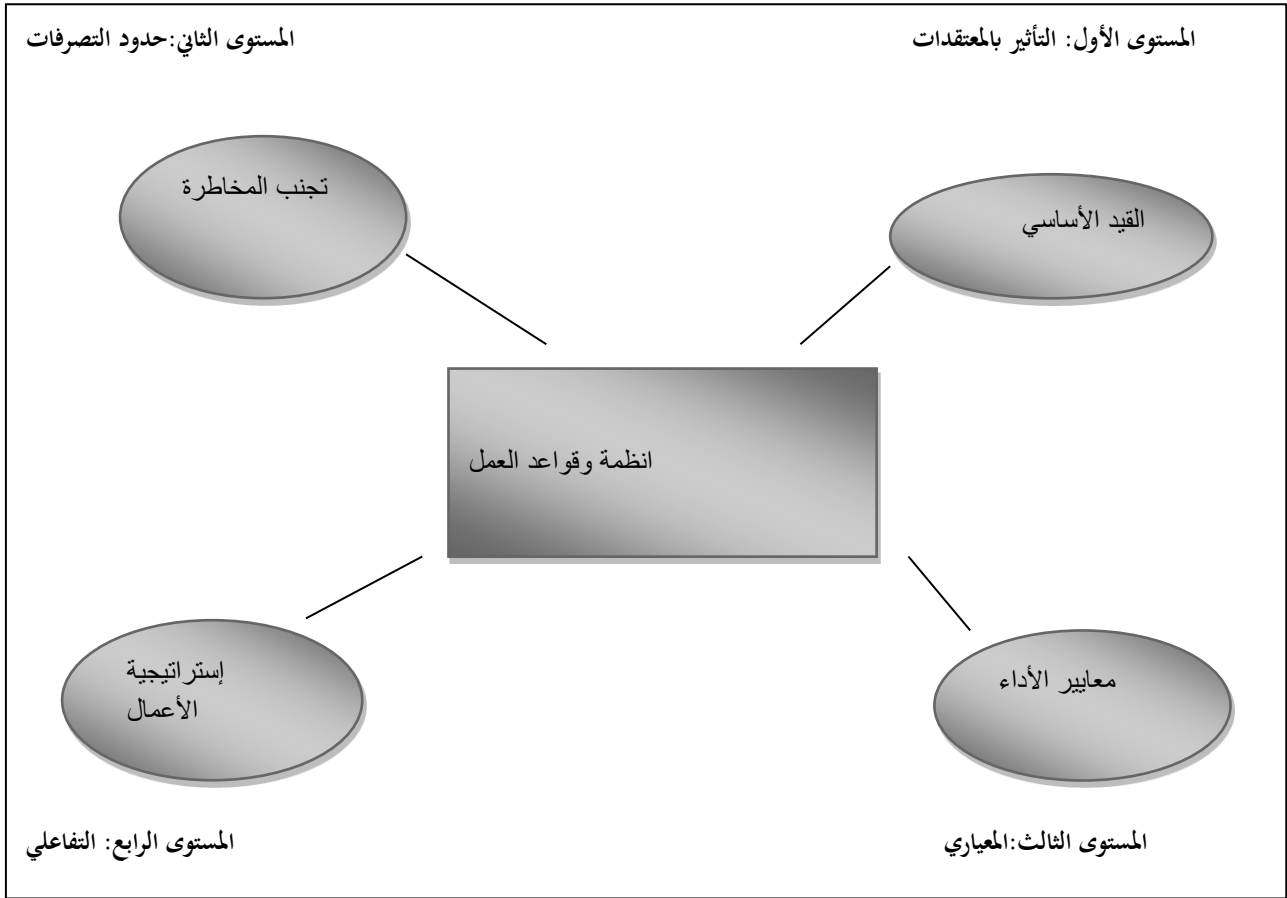
إن نظام العمل يجب أن يؤكد اربعة عناصر رئيسية كما يوضحها الشكل الآتي:

<sup>1</sup>-فاتن أبو بكر، مرجع سبق ذكره،ص97.

<sup>2</sup>نفس المرجع ، ص98.



الشكل رقم [1-2]: العناصر الأساسية لنظام العمل.



المصدر: فاتن أبو بكر، مرجع سابق ذكره، ص100.

هذا الشكل يبين أن نظام العمل يركز على أربعة مستويات رئيسية هي كما يلي:

\*المستوى الأول: يحدد القيم الأساسية المؤسسة.

\*المستوى الثاني: يحدد القواعد الحاكمة للعمل والتصرفات التي يجب تجنبها والتي تحمل درجة كبيرة من المخاطرة والتي تؤثر على مركز المؤسسة .

\*المستوى الثالث :يحدد المعايير والضوابط التي تحكم وتقيم الأداء .

\*المستوى الرابع: يركز على توضيح القضايا الرئيسية التي تحتل اهتمامات المؤسسة مثل المتغيرات البيئية والأحوال التنافسية والمركز التسويقي للمؤسسة.

### رابعاً: تدعيم الإحساس والشعور بالأمان

يجب أن يشعر العاملين أن التمكين عملية جدية ، تعتمد على ثقتهم واهتمامهم وقبولهم لتحمل مسؤوليتهم المشتركة فيما بينهم وبين الإدارة في تحمل المخاطر والأعباء ، ويجب أن تصرح الإدارة بالعملية، أي نقل السلطة والمسؤولية للعاملين ويتأكد ذلك من خلال:<sup>1</sup>

\*تحديد الرؤية العامة لعملية التمكين والغرض منها.

\*نقل هذه الرؤية للعاملين في صورة نشرات تشمل تحديد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منها وكذلك رؤية الإدارة لكيفية ومراحل تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين.

<sup>1</sup>-فانن أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص100.

### المبحث الثاني: آليات التمكين وشروطه

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ما يمكن أن تصنعه الإدارات الناجحة في تعاملها مع رأس مالها البشري وهذا من خلال توفير المناخ الملائم وإيضاح الخطوات الأساسية حتى نصل إلى التمكين وما هي الشروط الواجب توفرها قبل وبعد وأثناء عملية التمكين؟

**المطلب الأول: الممارسات المساهمة في التمكين.**

هذه الممارسات تؤكد عليها الكثير من الأدبيات ، بما فيها كتابات pfeffer لا يمكن أن تأخذ بشكل جزئي وإنما بشكل متكامل ومتوازن بعضها مع بعض، فهناك تتداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من التفاعل بينها أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر، فلا يمكن مثلاً تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون أن يكون هناك أمان وظيفي والعكس الصحيح، أما هذه الممارسات فهي<sup>1</sup>:

#### أولاً : الأمان الوظيفي

إن الإدارة التي ترى بأن موظفيها يمكن الاستغناء عنهم ، فهي بالمقابل غير مؤهلة لخلق انتماء وولاء متبادل بين الطرفين ومنه فالمؤسسة التي تتميز بالأمان الوظيفي ستعلم مقدماً بأن الموظف سيكون مستقراً بالعمل لمدة طويلة من الزمن ، فإن ذلك يحتم عليها اختيار الأفضل ، واختيار من ينسجم مع قيم وثقافات المؤسسة ومنه فيمكننا القول أن «الموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ، ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به»

#### ثانياً: الانتقالية في التعيين

يقصد بالتعيين توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له، ومسؤولياته وأهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات و أنظمة العمل، ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته مزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة ، القاهرة 2006، ص238.

<sup>2</sup>- د. صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس ص16.

ثالثا: الأجر العالية

يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج"<sup>1</sup> ، كما يمكن تعريف الأجر بأنه الدخل أو الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع والخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف أدائه ، ولذلك فعلى المؤسسة مراعاة العامل وما يبذله من جهد وتكمن أهمية الأجر في :

أ- بالنسبة للفرد:

يعتبر الأجر بالنسبة للفرد العامل أو المؤدي للخدمة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة له سواء كانت هذه الاحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو أداة لاندماجه في العلاقات الاجتماعية، لأن الزيادة في مستوى الأجر تسمح له بتحسين ورفع مستوى معيشته، ولهذا نجد الطبقة العاملة تهتم دائما بالمحافظة على مستوى الأجر المتحصل عليه وإن أمكن رفع مستواه .

ب- بالنسبة للمؤسسة:

إن الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه من جهة يعتبر تكلفة من تكاليف الإنتاج، لهذا تحاول المؤسسة دائما التخفيض في مستوى الأجر المدفوعة ، ومن جهة أخرى تعتبر الأجر كوسيلة لجذب الكفاءات العاملة لها إضافة إلى هذا الأجر يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية والمتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد، ومنه زيادة الإنتاجية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح.<sup>2</sup>

رابعا: الخوافز

إن فهم دافعية الأفراد وحاجاتهم يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وفعال للخوافز داخل المؤسسات إن يعمل هذا الفهم على حقائق فعلية وأسس صحيحة تخص رغبات الأفراد ويحقق وافرا في التكاليف من جهة وزيادة في الإنتاجية من جهة ثانية .

<sup>1</sup> -محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس ، بدون سنة نشر، ص 538.

<sup>2</sup> -أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، 1995، ص 187

إن مصطلح الدافعية مشتق من كلمة mover وتعني التحرك وبهذا نعرف الدافعية على أنها: اللقوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالحركة التي تعبر عن الأعمال والسلوكيات الإنسانية فالدافعية ما هي في الحقيقة ألا عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة غير مرئية يحس بها الإنسان ، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها ، لذلك أن عدم إشباعها يحدث لديه التوتر وإعادة التوازن الداخلي<sup>1</sup>.

لقد أوضحنا فيما تقدم أن لدى الفرد عددا مختلفا ومتنوعا من الحاجات الكامنة بداخله فعندما تتحرك حاجة ما لى الفر فإنه يشعر بالتوتر وبجالة عدم توازن الداخلي وعدم الارتياح ومن هنا يبدأ بالبحث عن هدف أو ما نسميه بالحوافز الذي من خلاله يستطيع الفرد إشباع حاجاته وإعادة التوازن لنفسه وشعوره بالأرياح.

فمثلا إذا كانت حاجة الفرد وتغطية وتلبية حاجاته الضرورية من ملبس ومسكن فإن الدافع هو النفوذ أو الرغبة في الحصول على نقود أكثر لإشباع هذه الحاجة والحافز هو الأجر أو المزايا النقدية أو المكافآت التي تقدمها له المؤسسة وفي هذا الصدد عرف عمرو وصفي عقلي الحوافز على أنها: " فرص أو مكافأة ، علاوة... الخ، توفرها إدارة المنظمة أمام أفراد العاملين لتسيير به رغباتهم وتختلف لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم ، وذلك بإشباع حاجاتهم التي يحسنون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى الإشباع"<sup>2</sup>.

### خامسا: الموظف المالك :

هناك فوائد وإيجابيات عندما يكون الموظف مساهما في الشركة التي يعمل بها ،ومن أهم هذه الايجابيات سد الفجوة بين الموظفين من جهة والمساهمين من أخرى ،وفي الظروف التقليدية فإن إدارة الشركة عادة ما تستغل الموظفين لصالح المساهمين ،وتعظيم أسهمهم ومكاسبهم المالية ،ولكن عندما يتحول الموظفون إلى مساهمين أيضا ،فهناك تصبح مصالحهم مشتركة مع المساهمين وليست متناقضة معهم، مما يؤدي إلى وحدة الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي تنجم عن التناقص في المصالح.

<sup>1</sup>.عمرو وصفي عقلي، الإدارة الموارد البشرية ،مؤسسة الزهران ،الأردن ،ص380.

<sup>2</sup>.المرجع نفسه ، ص284.

سادسا: تدفق المعلومات

تكمن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات في أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وتدريب المرؤوسين على فهمها، وهذا كله ينظر إليه على أنه متطلب أساسي من متطلبات التمكين، فحتى يكون الموظف ممكنا فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم في زمن أصبح عمل العامل يعتمد بالدرجة الأساسية على المعلومة في زمن تعد فيه المعلومات سلاحا قويا للتميز والتفوق والقرار السديد، ومنه فيمكننا القول أن: المعلومة تعد سلاحا مهما من أسلحة التمكين .

سابعا: روح الفريق وهيكله الوظيفية :

تتمثل مزايا الهيكل التنظيمي الهرمي في توفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا فسوف يستغلون وظائفهم ويستغلون الإدارة أيضا ، إضافة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي الهرمي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من التنسيق عبر الوظائف المختلفة، وحتى المؤسسات التي تطبق برامج التمكين فإنها بحاجة إلى التنسيق والضبط والرقابة ، لأن التفويض والاستقلالية لا يعني أن يعمل الموظفين دون أي ضوابط أو قيود .

ثامنا: التدريب وتطوير المهارات

اختلف مفهوم التدريب من مؤلف لآخر وعلى العموم تتراوح التعاريف من المدى الضيق إلى أوسع نطاق ففي إحدى الأوقات كانت كلمة تدريب معناها التعليم في أضيق مفهوم ومن ناحية أخرى يعني التدريب غرس معلومات عملية محددة بمهارة وظيفية معينة والتطوير بالإضافة إلى ذلك يعني توسيع مدارك الشخص وقدراته التحليلية و اتخاذ القرارات وحكمة التصرف<sup>1</sup>.

وللتدريب مزايا تعود على الفرد المتدرب و أخرى تعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين:<sup>2</sup>

ومن مزايا التدريب للمنشأة ما يلي:

<sup>1</sup>. عبد العزيز أبو نبعة ، كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2004، ص 100.

<sup>2</sup>. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2002، ص210.

• اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

• اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

• زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات ، وقدرات جديدة ، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل منشأتهم.

### المطلب الثاني: مستويات تمكين العاملين:

لقد قسم (MC SHAME AND GLINOW) إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس، هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في :

1-المستوى الأدنى: في هذا المستوى ،يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة ، أو آراء حول بعض الجوانب الرارات وهنا لا يقدم العاملون الحلول ، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

2-المستوى المتوسط: في هذا المستوى ،يتم استشارة العاملين بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة ، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ، ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

3-المستوى الأعلى : يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل ، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق عمل ذاتية التوجيه. هذه الأخيرة ، هي عبارة عن مجموعات عمل ، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام<sup>1</sup>

لا يدور التمكين حول العاملين يفعلون ما تريد أنت -كمدير- أن يفعله، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد ، وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه المنظمة فعلا و يعرف معظم المديرين أن عملية إعادة

<sup>1</sup>-رامي جمال أندراوس وآخرون ، الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، عالم الكتب الحديث، 2008، ص 136-137

الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى ، لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية ، وحل هذه المشكلة يكون بالتمكين وهو أكثر سهولة مما نعتقد، مع الإقرار بأنه يتطلب مستوى عالياً من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا.

وتطبق كثيراً من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار ، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار ، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل .

### المطلب الثالث: خطوات تنفيذ تمكين العاملين

يجعل التمكين العاملين يفعلون ما هو ضروري وما تحتاجه المنظمة فعلاً ، وتطبيقه يتم بخطوات ووفق شروط معينة وهذا حتى يتم تحقيق الأهداف السالفة الذكر ، ولقد أوضح عدد من الكتاب أن التمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل ، خلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، وتظهر خطوات التمكين كما يلي<sup>1</sup>.

#### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين أي توضيح الأسباب من وراء تبني التمكين وهل السبب يكمن في:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين .
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

<sup>1</sup> -سعد العتيبي، منتديات الحصن النفسي <http://w.w.w.bafree.net/forum/archive/htm>



إن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم ، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

### الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين<sup>1</sup>

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لاجتاد بيئة عمل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما و بشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هنا كحاجة ماسة على التزام ودعم المديرين ، فقد أشار أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي غالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

### الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي تشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات في التغيير في سلوكهم ، فالمديرين عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، لذا يفض أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

### الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المنظمة ككل و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن

<sup>1</sup> كرمية توفيق، تمكين العاملين ، المرجع السابق، ص 104.

فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

### الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأهم يتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل ، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

### الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

### الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل لمشاكل: الاتصال، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

### الخطوة الثامنة الاتصال لتوصيل التوقعات :

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة و أداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة ، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم و التطوير.

### الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم و اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

### الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج

اكتسب مفهوم التمكين بعدا فكريا و تنظيميا هاما ، لذلك لا يجب ترديد شعارات التمكين لأن ذلك ليس كافيا لتحقيق ثماره، ولكن هناك حاجة إلى تدريب العاملين على كيفية ممارسة التمكين بالطريقة الصحيحة و الملائمة ، وهنا تكمن المساهمة القيمة لإدارة الموارد البشرية ، وهذا التدريب يكون في جميع نواحي العمل ، كما أن تمكين العاملين يعني الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل أين يفسح المجال للجهود الجماعي الذي يتركز على المهارات المتنوعة و الخبرات المتميزة لكل عضو من أعضاء الفريق بالإضافة إلى تحفيز العاملين الذي يعتبر شكلا من أشكال التميز.

### المطلب الرابع: شروط تنفيذ تمكين العاملين

يعطي التمكين المزيد من المسؤوليات والسلطات رغم أن المديرين يعتبرونه نوعا من التنازل من أوضاعهم الوظيفية ولكي ينتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات ، لا بد من توفير مجموعة من الشروط الأساسية قبل و أثناء و بعد عملية التمكين و هي:

#### أولا: تدريب العاملين

لا يمكن ان تعطي للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك. ورغم تلك الحقيقة إلا ان الكثير من المديرين لا ينتظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إلغائه لتقليل التكلفة في الأوقات الصعبة. وللتدريب أهمية و دور مهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها تماما العمالة اليدوية و حل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة و التحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية فلا يمكن الاعتماد على ما تلقاه العاملون في المدارس و الجامعات فقط حيث أنها مازالت قاصرة على

إمداد العاملين بكل المهارات بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين و تطوير تقنياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة.

### ثانيا: المشاركة في الرؤية

يجب ان تتشارك الإدارة و العاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين ، فإذا لم تستطع المنظمة أن تنقل وبوضوح جميع الآمال و التطلعات و الأهداف المتعلقة بحصة السوق وحجم الأعمال والتكاليف فلن يكون لها أي رد فعل الإدارة الوسطى والعاملين أيضا فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة حيث تركز أنظار العاملين على المستقبل وتلقي الضوء على مسببات التغيير الوضع الحالي وتوحد العاملين ذوي الخلفيات والخبرات و الثقافات المتباينة لانجاز هدف واحد.

إن عملية اتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤوليات يشمل معرفة ما هي العوامل المناسبة لتمكين ناجح في هذا الصدد طبقا لشاكتون : هو أن يكون العاملين قادرين على تحديد المعلومات وأي من أعضائه سيحتاجها وتكون مهمة المدير في هذا الصدد تسهيل نقل هذه المعلومات والتأكد من توفير للفريق ما يحتاجه<sup>1</sup>.

### ثالثا : وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير

يحتاج العاملون والمديرين على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة ، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات و المعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم لكي يحدث مثل ذلك التأثير فلا بد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة وان تصاغ بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم و تخترق المنظمة بصرامة شديدة فلا مجال هنا للاختيار و بدون ذلك فان الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة في احتلال الساحة و تفشل الإدارة في تطوير عملياتها.

<sup>1</sup> - نيكي هايس ، ترجمة د.م سرور ، ادارة الفريق، استراتيجية النجاح، دار المريخ، السعودية، ص 140.

#### رابعاً: إعادة هيكلة نظم المكافآت

بدأت الكثير من المنظمات اليوم في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز فهي تتوقع أن يؤدي كل فرد ما يتوقع منه وفقاً لمستويات أداء عالية ، بعد حصوله على التدريب و الخبرة اللازمة ولذلك يستحق أن يحصل على سعر السوق الذي يقدر مجهوداته في جميع المنظمات ، كما أن بعض المنظمات تربط الأجر بما ابتداء من رئيس مجلس الإدارة إلى أقل مستوى يرضي العميل ومستوى جودة المنتج والخدمة، وهي هنا لا تفرق بين العميل الخارجي أو الداخلي أي تشعر العاملين بملكية النتائج بدلا من المراكز والأوضاع الوظيفية ولكن مرتبطة بأداء الفريق و النتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.

#### خامساً: الثقة في العاملين

أساس عملية التمكين هو الثقة أي ثقة المديرين في العاملين ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص هي معلومات أو التعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.<sup>1</sup>

فالثقة يتم بناءها بمرور الوقت من خلال السلوكيات والتصرفات من كل الجوانب ، فالعاملين في كافة المستويات الذين يفتقدون الثقة بالإدارة أو يخافون الوقوع في الخطأ لن يتحملوا أية مسؤوليات جادة في هذه المرحلة، فالمديرين الذين مازالوا يعتقدون مبدأ المحاباة حتى في اختيار من يقومون بالتفويض أو التمكين لهم لن يتمكنوا أيضا في تحقيق أية إنجازات ذات قيمة.

#### سادساً: تدعيم الأخذ بالمخاطر

المنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرين الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي ، والتحول اليوم إلى الثقة في قدرات العاملين و إعطائهم الصلاحيات والسلطات وسوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم اقرب منها من مواقف العمل اليومية. وعندما يعاقب العاملين لحدوث أخطاء هي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو فكرة جديدة من خلال إشراكه بملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية بل يعين مديرا

<sup>1</sup> -المنشأوي للدراسات و البحوث ، <http://www.minshawi.com/vb/forumdisplay.php>

لتنفيذه حتى ولو يحمل في طياته روح المغامرة و يحصل رسميا على هذا اللقب وما يتبعه من مكافآت فرص جديدة في المستقبل، بل يتم وضع سياسة رسمية تشجع العاملين على قضاء 15 بالمائة من أوقاتهم في العمل في اختيار مشروعات جديدة يقومون بإدارة تنفيذها مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية وخطوة النجاح.

خلاصة:

مما سبق يتبين أن التمكين الإداري يهتم بتكوين علاقة ثقة بين الإدارة و العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة و تحقيق التميز. لا شك أن الاهتمام بالتمكين يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات و الشركات في ظل التحديات و التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

فجوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل و مشاركة أوسع في تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات و يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة إلى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق و الثقة بالنفس و روح المبادرة.

**الفصل الثاني:**

**تأهيل العميل الداخلي**



## تمهيد:

إن تأهيل الموارد البشرية من المتطلبات الداخلية الأساسية لتأهيل المنظمة ، فتدريب العملاء الداخليين وتكوينهم، تبني الممارسات التسييرية الحديثة التي تنظر الى الافراد بمثابة عامل نجاح المؤسسة وأهم مواردها البشرية وادراجها في تبني وتنفيذ استراتيجية المؤسسة .

تأهيل العميل الداخلي هو كل يساهم في تطوير الموارد البشرية بصفة دائمة من أجل تحسين معارف الأفراد مهارتهم ،سلوكاتهم ، امكانتهم بهدف تحسين أداء الأفراد وأداء المؤسسة، قد تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: مفهوم أداء العميل الداخلي وتقييمه**

**المبحث الثاني: مداخل التأهيل وأهمية العميل الداخلي**

## المبحث الأول: مفهوم أداء العميل الداخلي وتقييمه

يتميز أداء العاملين بالمبادرة وبسرعة ردة فعل ومواجهة التحديات لذلك فهو قادر على مسايرة تطورات المحيط وتغييراته السريعة باعتباره من أهم العوامل التي لها تأثير على أداء المؤسسة فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المؤسسة في أداء العاملين.

## المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين

إن النظر في مستويات أداء العاملين الذي هو مرتبط بالأداء المؤسسي، رغم ارتباطهما إلا أن هناك بعض الاختلافات كما توضحه التعاريف الآتية:

- فيعرف أداء العاملين بالمفهوم العام على أنه: القدرة على إنجاز المهام وتنفيذها.<sup>1</sup>
- ويعرف أيضا: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>2</sup>
- ولقد اعتبر الكثير من الباحثين أن أداء العاملين هو: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تكون منها عمله ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط، حسب Jichivalien وآخرون إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، أما الأداء فينحدر أو يتبع مباشرة عن عنصر العمل وبالتالي سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعته عمله.<sup>3</sup>
- يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين".<sup>4</sup>
- كما أن العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين كذلك بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم لفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> شافي نوال، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، ملكرة ماجستير، تخصص تسير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004، ص56.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص56.

<sup>3</sup> إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على أداء موارد البشرية، بحث في اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة، 2008، ص151.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في الإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص371.

<sup>5</sup> حسان بوعابة، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، ملكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص68.

\_\_ يعرف أيضا على أنه وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها.<sup>1</sup>

\_\_ ويقصد بها تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازهم الحالي والتعريف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلا.<sup>2</sup>

\_\_ كما يعرف أيضا "هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلا فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه".<sup>3</sup>

\_\_ ويقصد أيضا هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية".<sup>4</sup>

مهما تعدد التعاريف تقييم أداء العملة فإنها لا تخرج عن كونه العملية التي تسمح بتحديد جوانب القوة والضعف في إدارة الفرد وكذلك درجة كفاءته ومهاراته الحالية والمستقبلية من أجل التعريف على مستوى أدائه والعمل على تحسينه.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين.

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقيق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم.

### أولا: أهداف عملية تقييم أداء العاملين.

يتضح مما سبق أن تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

<sup>1</sup>: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.

<sup>2</sup>: حنا ناصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، جامعة زنتونة، الأردن، 2009، ص169.

<sup>3</sup>: سلخان هنية، أهمية تقييم أدا العاملين في تحسين إنتاجية مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة ماستير، تخصص مؤسسات صغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص41.

<sup>4</sup>: مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، بدون طبعة، جامعة الأردنية، 2004، ص87.

**1\_ على مستوى المنظمة:** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلا عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

\_تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون تقييم الأداء مرناً تغير في إستراتيجية المنظمة.<sup>1</sup>

\_تقوم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف إدارة موارد بشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند متلقي جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة).<sup>2</sup>

## 2\_ على مستوى المديرين:

\_التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

\_تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

\_مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.<sup>3</sup>

## 3\_ على مستوى العاملين:

أ\_ تنمية الإحساس بروح المسؤولية: من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

<sup>1</sup>: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار النشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص139.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص140.

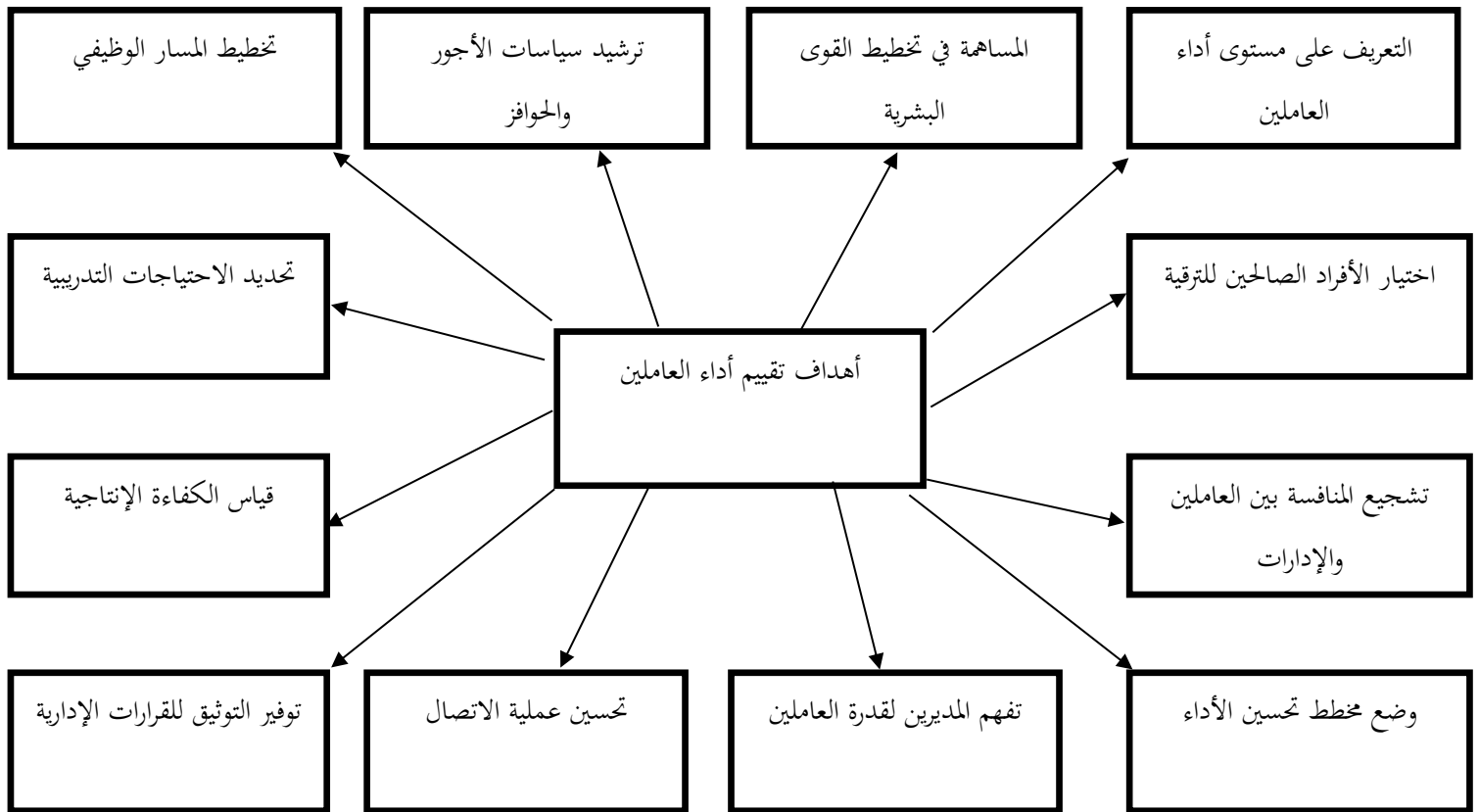
<sup>2</sup>: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص295.

ب- قياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجود في العديد من المنظمات، و"المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بسميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض".<sup>1</sup>

ج- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم: حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن: مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق في المنظمات مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح أهداف تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم (1-2): أهداف تقييم أداء العاملين.



المصدر: سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، السعودية، 2009، ص 89.

<sup>1</sup>: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 296.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 297.

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين.

وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي:

- تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء و أوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.<sup>1</sup>
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة.
- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.<sup>2</sup>
- إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء؛
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها تنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: حنا نصر الله؛ إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص107.

<sup>2</sup>: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق؛ ص88.

<sup>3</sup>: خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشة؛ مرجع سابق؛ ص ص 153، 152.

## المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العميل الداخلي.

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملون التعريف عليها للوقوف على تقديمهم في الأداء ولكنها توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الأخرى تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

كل طرق و إجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المؤسسات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها، وطريق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية وإلى جانب اهتمامها بأداء الفردي.

بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.<sup>1</sup>

## أولاً: الطرق التقليدية:

**1- طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التنظيم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى السوء، وغالباً ما يتم ذلك مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

## ✓ مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق.

- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

## ✓ عيوب هذه الطريقة.

- أن شخصية القائم بعملية وطريقة تفكير واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

<sup>1</sup>:عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 27.

## 2- طريقة المقارنة بين العاملين:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم، وتحسب عدد المرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \times \text{عدد الأفراد} - 1$$

### ✓ مزايا هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

### ✓ عيوب الطريقة:

\_\_ مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في أقسام التي تحتوي عدداً كبيراً حيث سيكون عدد المقارنات كبير.

\_\_ لا تصلح أغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو إخبار مدى نجاح المؤسسة في عملية الاختبار والتحسين.

\_\_ الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

## 3. طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات التقييم بين ضعيف وأقل ومتوسط، ومتوسط، وأعلى من المتوسط، وجيد.

تشرط هذه الطريقة أن تقوم المقيم بتوزيع الأفراد على الفئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي:

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).



20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب استخدام هذا النوع من التوزيع على اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه كهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.

#### ✓ مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء.

- سرعة التقييم.

- لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم.

#### ✓ عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.

- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فاتوضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفء.

- التوضيح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث يمكن تقسيمهم إلى

مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

#### 4. طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذا يمثل كل تصنيف درجة معينة كأداء فقد تكون

هناك ثلاث تصنيفات (الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء متميز).

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة

مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة

أو مرضي، أو غير مرضي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 90.

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات و من الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجمالي، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثال:

10%- من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض.

20%- من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل من المتوسط.

40%- من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.

20%- من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.

10%- من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العالية.

إن هذا التعديل والتكييف يساعد المقيم على الفصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض غالباً ما تكون هذه التأثيرات مستمدية ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالباً ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين، وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى لأداء ضئيلاً، كما أن الطريقة توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم.

### ثانياً: الطرق الحديثة

#### 1- التدرج على أساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البيئي والمواقف الرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما أنه الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، لأن يكون أداءه متميز أو جيد أو ضعيف وهكذا، مما ساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع السلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

#### مزايا هذه الطريقة:

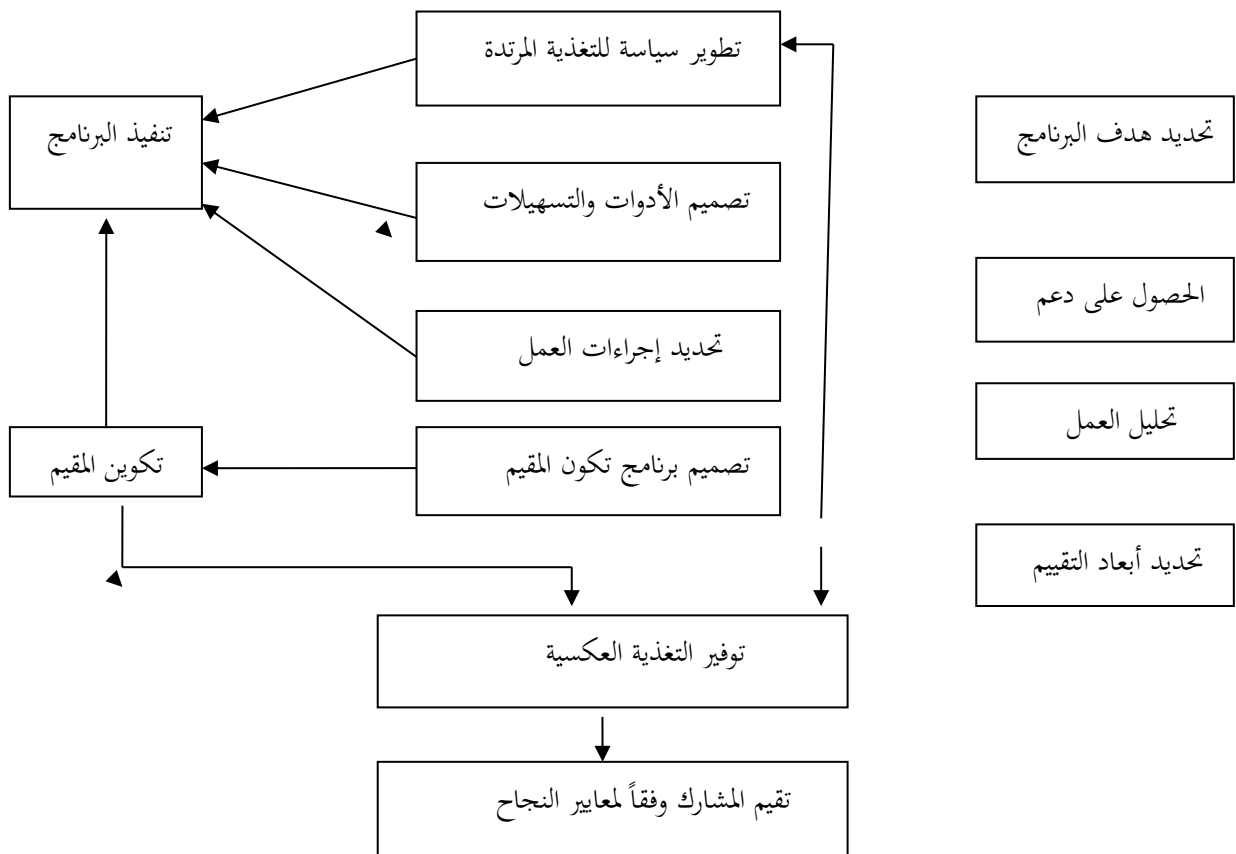
- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها أبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها بأداء الفعلي بالأداء المطلوب.
- زيادة الموضوعية والصدق لهذا المقياس.

- تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم.
- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التكوينية لأفراد العاملين.

## 2. طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية في الإدارة العليا، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الفرد وتقييم مهاراتهم أو قدرتهم الإدارية المحتملة.

الشكل رقم (2-2): يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم



المصدر: سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 267.

✓ مزايا هذه الطريقة:

- وتمثل الميزة الرئيسة لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي أداء الأفراد للمهام الإدارية.
- توفير معلومات مؤكدة ومحددة، ويمكنها المساعدة تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
- كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين العاملين.

✓ عيوب هذه الطريقة:

\_الكلفة عالية.

عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

4. طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارن بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المؤسسة الفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلاً.

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2- أثناء تنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

3- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابياً أو سلبياً.

إن هدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل، من أهم المقومات الأساسية لإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد فسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباطها هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

➤ موافقة الأطراف المعنية (الرئيس والمرؤوس) على معايير القياس وتقييم الأداء، ويتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرؤوسه، فهو يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه.

مزايا هذه الطريقة:

- هي من طرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- تعرف على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي إمكانياتهم.
- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

عيوب هذه الطريقة:

\_ من صعب مقارنة مستوى الأداء أفراد نظرا إلى أن كل فرد لمدى تحقيقه للأهداف المحددة .

- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، أنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد لفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا<sup>1</sup>.

المطلب الرابع: مراحل تقييم أداء العميل الداخلي وشروط نجاحه.

أولا: مراحل تقييم الأداء.

لقد أشارت الدراسات على 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم.

لقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه وردا على ذلك دعا بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل ما يستحقون.

<sup>1</sup>:عمار بن عيشي، المرجع سابق، ص41.

ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم، هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك على التحيز الشخصي لعملية التقييم ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة ومهما كان المؤول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بالمراحل الآتية:

● **تحديد معايير الأداء:** ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

**1. موضوعي:** يعبر على مقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

**2. ذاتي سلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمديرين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- **صدق المقياس:** إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان؛

- **ثبات المقياس:** يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثابت عندما يكون أدائه ثابتا، كما تختلف نتائج القياس بالاختلاف درجات أو مستويات أدائه؛

- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهم كانت بسيطة، فتميز بين الأداء الفرد ومجموعة من الأفراد؛

- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل؛<sup>1</sup>

- **المقبول:** يجب أن يكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيير المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

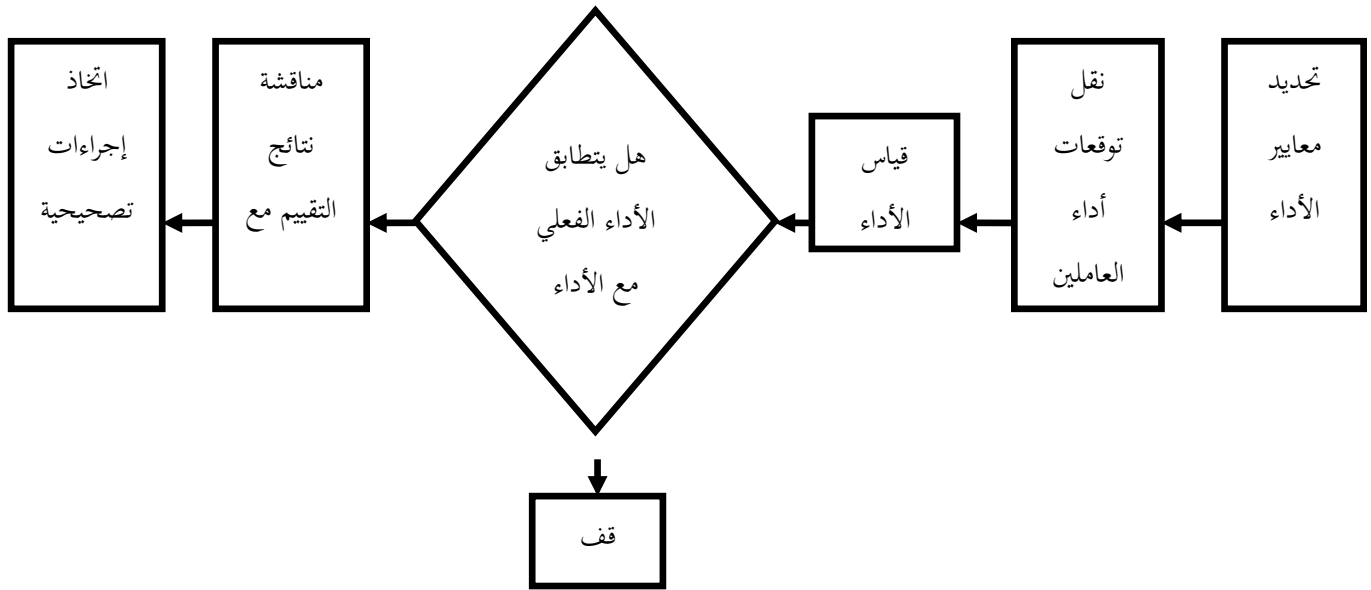
● **نقل توقعات الأداء الأفراد العاملين:** يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا وما يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم .

<sup>1</sup>: خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص 180، 181.

- **قياس الأداء:** هذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:
  - ملاحظة الأفراد العاملين؛
  - التقارير الإحصائية؛
  - التقارير الشفوية؛
  - التقارير المكتوبة.
- **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** تعتبر هذه ضرورة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن أمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة؛
- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم مبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء؛
- **الإجراءات التصحيحية:** قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، وقد تكون دقة بحيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية في المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص32

شكل رقم (2-3): خطوات تقييم أداء



المصدر: دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص37.

وهذا الشكل يوضح خطوات تقييم الأداء: وذلك بتحديد معايير الأداء التي تنقل للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعرفوا وما هي توقعاتهم ثم نقوم بقياس أدائهم وذلك للوصول إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد.

#### ثانيا: شروط عملية تقييم أداء العميل الداخلي:

هناك عدة شروط يجب توفرها لنجاح عملية تقييم أداء العميل الداخلي وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- **التناسب:** ويقصد به الربط بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً، فإنه بمقدار ما يرتفع الأداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبمقدار ما تحافظ المنظمة على بقائه وتشجيعه بالمكافآت والحوافز بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين.
- **القبول:** إن التقييم إذا لم يكن مقبولاً من كلا الطرفين الرئيس والمرؤوس كان دليلاً على عدم نجاحه إذ أن من خلال التقييم إذا لم تعط مخرجات تعكس أداء الموظفين بشكل صحيح فإن التقييم يفقد القدرة على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد ومن هنا فإن الموظفين المتفوقين والناجحين يرفضون هذا التقييم الذي يسوي بينهم وبين أصحاب الأداء العاطل.

<sup>1</sup>: طارق علي جماز، مرجع سابق، ص ص 59-60.



المرونة و الحوار: إن آليات التقييم يجب أن تكون مرنة يسهل استيعابها قبل الرؤساء والمرؤوس، كما أن الحوار بينهما ومناقشة كل من طرفين للآخر يجب أن تكون له أهميته، وعلى الرئيس أن يكون منصفاً جيداً للمرؤوسين إذا قد تفوته بعض الجوانب التي يلم بها المرؤوس ويعيها بشكل أفضل، ويجب هنا أن يطلع المرؤوس على التقييم كتابة وييدي ملاحظاته بالموافقة أو الرفض على بعض النقاط.

## المبحث الثاني: مداخل التأهيل وأهمية العميل الداخلي

يعتبر تأهيل الموارد البشرية أداة لتطوير وتحسين تنافسية المؤسسة وأدائها، إذ يساهم في تحسين معارف الأفراد ومهاراتهم وسلوكياتهم.

## المطلب الأول: أهمية رضا العميل الداخلي

كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى، إن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح .

## أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

يعد من أهم المزايا المحققة من التمكين الإداري، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين، وشعورهم بالسعادة، فننظر إلى الرضا الوظيفي على أنه "مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية، التي تجعل الموظف راض عن عملية"<sup>1</sup>، أي مدى شعور الأفراد الإيجابي اتجاه وظائفهم، كما يبرز الرضا كمصلحة للعديد من الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفية والتي يمكن تحديدها في:<sup>2</sup> توفير ظروف العمل المناسب، نوعية الإشراف، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، العلاقة بين العمال أنفسهم، الرواتب والأجور، الأمان في العمل، مسؤوليات العمل وانجازه، المكانة والتقدير والاعتراف وهذه الاتجاهات تعكس العديد من أبعاد التمكين الإداري التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وبذلك يكون الرضا في شكل شعور وحالة نفسية اتجاه العمل، يؤدي بالضرورة إلى زيادة إنتاجية الأفراد و ولائهم للمنظمة كما أشار إليه كل من Norton et Kaplan من منظور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن. فالتمكين الإداري يساهم في استخراج أقصى طاقات وإبداعات الموارد البشرية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتعزيز الولاء التنظيمي كما

<sup>1</sup>: جواد محمد الشيخ خليل وعبد الله شبرير عزيزة، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى العاملين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد 16، العدد 1، غزة، فلسطين، 2000، صص (683-711).

<sup>2</sup>: أحمد سليمان محمد وعبد الفتاح وهب سوس: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات منظمات الأعمال، دار رمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، صص 136.

يساهم في فاعلية الأداء، واستغلال طاقات الموارد البشرية على أفضل وجه، مما يجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً<sup>1</sup>، كما يعطي للعمليات بعداً أشمل في التطوير والتحسين، وتعزيز الثقة بالقدرات الذاتي للأشخاص.<sup>2</sup>

تتمحور معظم النصوص حول التسويق الداخلي وتركز على المسألة تحفيز العامل وبلوغه مرحلة الرضا و السبب الأهم وراء هذا الأمر هو حقيقة أن مفهوم جذور التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة من خلال إرضاء العاملين، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه يقود إلى تحقيق رضا الزبائن، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة وبالتالي إرضاء الزبائن، وكخلاصة يمكن القول أن في هذه المرحلة كانت معظم الأبحاث والكتابات تنادي بضرورة أن تنظر المؤسسات إلى أفرادها العاملين على أنهم زبائن داخليين وكذا الاهتمام والتركيز على تحفيزهم وتحقيق رضاهم.<sup>3</sup>

### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع .

ومن المسلم به ايضاً , إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة, حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

<sup>1</sup>: أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيصين، مرجع سابق، ص (79-80).

<sup>2</sup>: شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، مجلة الباحث، العدد 2014، 14، ص (321-330).

<sup>3</sup>: ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2005، ص 24.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا. كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الإتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين، والأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي.

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.<sup>1</sup>

### ثالثاً: كيفية حدوث الرضا الوظيفي :

يعمل الناس لكي يصلوا الى اهداف معينة ، وينشطون في اعمالهم لإعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الاهداف ، ومن ثم فان بلوغهم اياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم عليه، أي أن الاداء سيؤدي للرضا ، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم علي النحو التالي :

**الحاجات :** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى الى اشباعها ، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الاشباع إتاحة .

**الدافعية :** تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع اشباع تلك الحاجات من خلالها .

<sup>1</sup>: ناصر الدين بن أحسن، المرجع السابق، ص25.

الأداء : تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .

الإشباع : يؤدي الأداء الفعّال الى إشباع حاجات الفرد .

الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضياً عن العمل بإعتباره الوسيلة التي تتسنى من خلال اشباع حاجاته.

المطلب الثاني: أهمية العميل الداخلي:

ونقصد بالعميل الداخلي مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمؤسسة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من كون رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، وهناك مصطلحات أخرى تستخدم أحياناً وتشمل: القوى العاملة أو المواهب أو العمال أو الأفراد.

في السنوات القليلة الماضية شهد العالم العديد من المتغيرات الأساسية و التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ولا يزال، و مست كافة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم و النمو، كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم و نسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي برر القول، بأنه نعيش الآن ((عالم جديد)) مختلف كل الاختلاف عن سابقه و الذي سار عبر القرون و في بداية الثمانينات من هذا القرن.

و في خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في الإدارات المعاصرة، حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف الإدارات ، من جانب آخر.. فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ، وغيرها من الإدارات الهادفة إلى تحقيق نتائج و أهداف محددة باستخدام الموارد البشرية و المادية و التقنية و من ثم بدأ التزاوج و هو أمر منطقي بين إدارة الموارد البشرية و بين الإدارة الإستراتيجية.

وترجع استجابة الحكومات في الدول عامة للتدخل في حماية الموظف ومدى أهمية هذا العنصر في الإنتاج أو العملية الإنتاجية وضرورة العمل على حمايته ورعايته هو وأفراد أسرته، إذ أنه مما لا شك فيه أن الآلة مهما بلغت تطوراً في إمكانياتها وقدراتها في العملية فإنها تحتاج لمشغلها أي العميل الداخلي.

ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية و قدرتها على المساهمة ايجابياً في تحقيق الأهداف ، تولي الإدارة الحديثة اهتماماً بالغاً في قضايا الموارد البشرية و هذا من زاويتين:

1. الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث.

2. الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

و تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من مبدأ أن الإنسان لديه طاقات و وقدرات ذهنية عادة ما يتم استغلالها أو الاستفادة منها في مواقع العمل المختلفة، و إن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز الإدارات و قدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية.

و لذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة للموارد البشرية و الاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل لتحقيق نتائج ذات قيمة عالية بمجرد أن يتوافر ، بل لابد من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتزامن مع استراتيجيات الإدارة وبعباره حجر أساس للمنظمة.

ويمكن أن نلخص مفهوم المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له ، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير و في ذلك فان مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية حيث أن الأخيرة امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب خفضها، و قيد يعرقل طريق الإدارة لتحقيق أهدافها، و اتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات، أيضا ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية و تحسين البيئة المادية، و اتخذت التنمية البشرية

شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين أداء الإدارة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الإبتكاري.

ووجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين، عندما بدأ الباحثون يوثقون طرق لخلق قيم للأعمال عن طريق الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة.

تكمن أهمية الموارد البشرية في الواقع المؤسسي أو المنظمي من خلال ما يمكن للمورد البشري أن يحققه في حياة المنظمة أو المجتمعات، وعليه فإن أهمية الموارد البشرية تتمثل فيما يأتي:

**زيادة الجودة:** وذلك من خلال تحقيق أعلى درجة من جودة الأداء من خلال وجود الأشخاص الخبراء في المجالات التي يعملون بها ضمن الاختصاصات المختلفة، وهنا تبرز أهمية الموارد البشرية في دفع عجلة الإنتاج ذات الجودة العالية إلى الأمام.<sup>1</sup>

**زيادة الأرباح:** تكمن أهمية الموارد البشرية على الصعيد المادي فيما تحقّقه من زيادة في الهامش الربحي بالنسبة للمؤسسات من خلال زيادة كمية الإنتاج أو البيع، وما ينعكس على زيادة العائد الذي تحصل عليها المؤسسات من عمليات النمو في الأسواق التي تعمل ضمنها بفضل وجود الكوادر المميزة التي تصل بالمنظمات إلى ذلك.

**تحقيق الأهداف:** وذلك عن طريق ما تقدمه الموارد البشرية من منجزات تسهم في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال أداء المهام الوظيفية على الوجه الأمثل، والذي يساعد الأقسام المختلفة في هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها، ما يؤدي إلى الأهداف الاستراتيجية بعد ذلك.

**النهوض المؤسسي والحضاري:** وهنا تقاس أهمية الموارد البشرية على مستوى المجتمعات ككل من خلال الإسهام في النهضة الإنسانية، وما تحدّثه العقول المفكرة على مستوى الحياة في شتى المجالات، فالعميل الداخلي يعد العامل الأساسي الذي يساعد على إيجاد الابتكارات التقنية التي تسهل حياة الناس، وتعمل على تغييرها إلى الأفضل.

<sup>1</sup>: ناصر الدين بن أحسن، المرجع السابق، ص28.

يبرز دور المنظمات في الاستفادة من الموارد البشرية من خلال العديد من المحاور التي تسعى المنظمات من خلالها إلى الحصول على أفضل إنتاجية للمورد البشري، ويمكن ذلك من خلال ما يلي:

الحفاظ على الموارد البشرية الحالية واستقطاب الموارد المميزة.

- ✓ تقديم النصح والإرشاد للمورد البشري من أجل تصحيح المسار الوظيفي.
- ✓ تقديم الحافز النفسي والمادي والمعنوي الذي يسهم في زيادة الإنتاجية.
- تقديم التدريب اللازم الذي يطور مهارات الموظفين ويصقل خبراتهم.

### المطلب الثالث: التكوين والتدريب.

يعتبر التدريب والتكوين من بين أساليب وسبل تأهيل الموارد البشرية، بنظر إليها كعملية مستمرة ومتواصلة لإكتساب قدرات وتصورات جديدة.

#### أولاً: تعريف التكوين:

هناك عدة تعاريف للتكوين و كل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة:

- يعرفه الدكتور "وصفي عقيلي" على أنه : ( برامج متخصصة ، تعد و تصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات.
- يعرفه فيلبو على أنه : (العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين).<sup>1</sup>
- و يعرفه دافين كينغ هو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال<sup>2</sup>.

التكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، بحيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الإستمرارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص14.

<sup>2</sup> أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى دار النهضة العربية ، بيروت، 2002، ص22.

<sup>3</sup> جيمس سي كراج ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، 2004، ص37.



هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يهدف التكوين إلى تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف و مهارات ، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم و مسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية ، و كذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية و لا سيما العولمة و ما تحمله من مخاطر و تهديدات و كذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح و أخيرا لتغير متطلبات العملاء، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم و لن تكون كذلك

### ثانيا: تفرقة مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى:

بعد تحديد مفهوم التكوين من خلال التعاريف السابقة نقوم بمقارنته ببعض المفاهيم المشابهة له و التي تدخل في ميدان التربية و التكوين.

**1. التكوين\_التدريب :** اشتقت كلمة التكوين من فعل كون (former) ذات المصدر اللاتيني و لغويا يعني إعطاء الشيء شكلا ، و يقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم (training) الذي ترجمه مختلف العلماء و الباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (formation) و لا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي<sup>1</sup>.

و هكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين، و لهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

**2. التكوين\_التربية :** التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد و نما و أربيته نميته.

أما في التحديد الاصطلاحي فيعرفها **جون ديوي** : (التربية هي حاصل العمليات و السبل التي ينقل بها مجتمع ما سواء أكان كبيرا أم صغيرا ، ثقافته المكتسبة و أهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره و وجوده. بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه : (الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل، و القدرة على إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة ما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة).

**3/التكوين\_التعليم :** هناك فرق بين التعليم و التكوين ، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير

<sup>1</sup>صحي العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار حامد الأردن، 2002،ص 87.

بشكل منطقي.

أما التعلم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد و الناتجة عن الميزات التي يمر بها ، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلوكيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة .

4/التكوين\_التنمية : تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين و هما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

فهناك من يعرف التكوين بأنه : (التنمية المنتظمة من المعرفة و المهارة و الإتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له).

و يرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما ، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية و يستهدف تنمية المهارات و القدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية<sup>1</sup>. فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية.

### ثالثا: أهداف التكوين:<sup>2</sup>

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة و لمواردها البشرية ، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة و أفرادها.

أ. بالنسبة للمنظمة:

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات من أهمها:

- **زيادة الإنتاجية :** حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج و جودته
- **تخفيض حوادث العمل :** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل ، و منه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- **استمرارية التنظيم و استقراره :** استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغييرات من حجم العمل و يتطلب

<sup>1</sup> صبحي العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ، ص88.

<sup>2</sup> فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء، مصر، 2001، ص53.

هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.  
فالأفراد المكونين و الذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

#### ب. بالنسبة للأفراد:

يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن ، كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

- يساعد العاملين التغلب على حالات القلق و التوتر و الإغتراب و الصراع داخل المنظمة.

- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهارتهم القيادية و الإتصالات و الإتجاهات.

- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي.

- يقلل من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.

- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الاستماع.

- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الإنجاز.

- يقلل من دوران العمل نتيجة لإزدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.

#### رابعاً: أنواع التكوين<sup>1</sup> :

إن التكوين يتخذ صوراً و أنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة ، و كما

يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

#### أ. حسب مرحلة التوظيف:

**1. توجيه الموظف الجديد:** يحتاج توجيه الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله

الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

\* الترحيب بالقادمين الجدد.

\* خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة.

\* تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل،

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر 2011، ص36.

فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد

على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين. والبعض الآخر تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

2. **التكوين أثناء العمل:** ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى

تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين: هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها، و من المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.

3. **التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما

يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

4. **التكوين من أجل الترقية والنقل:** نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف

والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

5. **التكوين من أجل التهيئة للمعاش:** يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج على المعاش.

ب. **حسب الوظائف:**

1. **التكوين المهني والفني:** يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلتها: النجارة

، الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء... الخ.

2. **التكوين التخصصي:** ويتضمن معارف و مهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل

عادة الأعمال المحاسبية والهندسات بمختلف أنواعها.... الخ.

3. **التكوين الإداري:** ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم المراقبة، المراقبة اتخاذ

القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال، إدارة العمال.

ج. حسب المكان<sup>1</sup>:

1. **التكوين الداخلي:** قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

2. **التكوين الخارجي:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة ويرى الدكتور "أحمد ماهر" أنه على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط، والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل. و يقسم GUYLE BOTERE التكوين إلى ثمانية أنواع:

- التكوين الأولي.
- التكوين المتواصل.
- التكوين الوقائي.
- التحسين.
- التكوين من أجل الترقية.
- إعادة التأهيل.
- تكوين التدخل.
- التكوين لإعادة الإدماج

تصميم وتنفيذ برامج التكوين<sup>2</sup>:

يمكن لاحتياجات التكوين أن تتبع بعدة طرق مختلفة، وذلك التحليل التنظيمي، تحليل العمليات، والتحليلي الفردي، أو بصورة أدق يمكن أن نحدد الاحتياجات على المستوى المستقبلي والحالي والتنظيمي والمهني والفردي وعلى العموم يمكن تحديد الاحتياجات بدقة من خلال:

- وضع الأهداف.
- تقييم و مراجع الأداء.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص37.

<sup>2</sup> فرج عبد القادر طه، المرجع السابق، ص59.

- نتيجة الأخطاء التي يتم ارتكابها.
- من الأداء السيئ، أي الفشل في الوصول للمستوى المطلوب.
- من مراقبة الموظفين أثناء العمل.
- من طلب الأفراد للعدون.
- من شكواي العملاء.
- من الوقت المستهلك في القيام بمهمة ما(استهلاك وقت أطول من اللازم).
- من التغيير في القوانين وطرق العمل والنظم والإجراءات والتكنولوجيا وحتى مضمون الوظيفة ومسؤولياتها.
- تحديد الأهداف التكوينية.
- تحديد المشاركين في عملية التكوين.
- تحديد أماكن التكوين بالنظر إلى الأهداف وإمكانيات المنظمة.
- إختيار أساليب التكوين ، كالمحاضرات ، المباريات ، الندوات ، أو ورشات العمل...

#### المطلب الرابع: التوجيه والرقابة

##### أولاً: مفهوم التوجيه

تختص وظيفة التوجيه بتحقيق تحرك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف ، تقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بدلاً من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الأهداف وتحقيق هذا المناخ يتطلب القيام بثلاث وظائف فرعية وهي محتويات وظيفة التوجيه : ( الاتصالات ، القيادة ، التحفيز).

##### أ. وظيفة التوجيه:

- تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية
- مهمة مستمرة لتنفيذ القرارات
- تسجيل الأوامر والتعليمات بصورة محددة
- الإشراف على العاملين خلال عمليات سير العمل
- تحقيق السياسات العامة للمؤسسة.

- انجاز الأعمال في ضوء الأهداف التنظيمية .
- رفع مستوى الأداء التنظيمي والمهني للمؤسسة<sup>1</sup> .

### ب. مبادئ التوجيه:

**1. مبدأ تجانس الأهداف:** يرتبط هذا المبدأ بالتوجيه وذلك عن طريق سياسات العمل الإداري و التنظيمي والمهني بالمؤسسة ولكن ينبغي أن يكون هناك نوع من التجانس بين الأهداف الفردية والجماعية والهدف العام للمؤسسة ويعكس هذا المبدأ طبيعة أنساق التعاون بين جميع المستويات ولاسيما، أن داخل المنظمة أو المؤسسة توجد جماعات عمل متصارعة من حيث توجيهاتها وأهدافها ولكن تقوم عملية التوجيه ووظيفتها في المؤسسة بمحاولة توظيف هذه الاهتمامات الفردية نحو تحقيق الأهداف المؤسساتية وحدوث تجانس بينها وبين أهداف الأفراد أو الجماعات المهنية .

**2. مبدأ وحدة الأمر:** يعتبر هذا المبدأ احد الوظائف الأساسية الإدارية وخاصة عندما يقوم الأفراد أو أعضاء المؤسسة بمناقشة قرارات أو تعليمات المؤسسة أو الفئة الإدارية العليا ومحاولة تنفيذها والتي تصدر في صور متعددة من التعليمات أو الأوامر كما قد تصدر الأوامر من مديري الإدارات ورؤساء الوحدات أو رؤساء الأعمال ومن ثم قد يصدر عن ذلك تعدد أنواع الأوامر أو تفسيرها بصورة جزئية أو قد يحدث بينها نوع من التعارض ولذا يجب أن توحد هذه الأوامر عن طريق عملية التوجيه العام الذي تقوم به الإدارة في المؤسسة

### ج. أسس التوجيه الفعال:

يتضح مما سبق أن التوجيه يقوم على عنصرين أساسيين هما الاتصال والقيادة ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك معاونيه أو مرؤوسيه خلال أعمالهم لحين الانجاز، بالإضافة إلى استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري<sup>2</sup>.

والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفية التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2009، ص150.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-2007-ص177.

ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وان تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ (إذا أردت أن تطاع فأمر بما هو مستطاع).

المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل.

تحفيز الأفراد على الانجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الانجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن وباختصار فالتوجيه هو جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي أتمه المدير لإتقان الانجاز.

#### د. أهمية التوجيه:

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، المرجع السابق، ص178.



إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك إذ تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أفراد وجماعات وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد و تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية .

### ثانياً: الرقابة

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي بها تكتمل العملية الإدارية أو السلسلة الإدارية . فإذا قام المدير بالتخطيط أي تم تحديد ما هي الأعمال التي ستؤدي وكيف ستؤدي ؟ ولماذا ستؤدي ثم قام بعد ذلك بالتنظيم أي تحديد من الذي سيؤدي الأعمال ؟ وما هي المسؤوليات وكذلك السلطات التي تحدد لكل شخص لكي يستطيع ممارسة ما هو مطلوب منه .

ثم قيادة الأفراد والتأثير عليهم لتوجيه جهودهم نحو الهدف وتقليل الجهود التي قد تبذل وتعوق تحقيق الهدف ثم تحفيز الافراد لضمان استمرارية ولائهم للهدف وتوجيه الجهود نحو الهدف وعدم حودث التشتت أو الانحراف عن الهدف العام.<sup>1</sup>

يأتي في نهاية السلسلة الإدارية حلقة الزمة لربط مكونات السلسلة وهي الرقابة ، يرغب المدير في التأكد من أن الأهداف المحددة مسبقاً قد تم تحقيقها ، أن المعايير المحددة سلفاً من الأداء قد تم تطبيقها ، من أن الأعمال التي تم تخصيصها لكل فرد تم تأديتها وأن المسؤوليات قد نفذت بالشكل المطلوب ، بالجودة المطلوبة ، في الوقت

<sup>1</sup> أحمد الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض، ص 44، 45.

المطلوب ، وبالتكلفة والمجهود المناسب. حيث لا فائدة من تحقيق الأعمال المطلوبة ولكن بمستوى جودة متدن أو في أزمنة طويلة ، أو بتكلفة مرتفعة ومجهود كبير .

### ومن خطوات الرقابة ما يلي :

وضع المعايير الرقابية المتفق عليها .

قياس الأداء الفعلي .

بيان مدى الانحراف بمقارنة نتائج الأداء بالمعايير .

تحليل أسباب الانحراف .

تصحيح الاختلافات بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المتوقعة حسب الخطة .

### التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية:

أن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه والقيادة والرقابة ، وأن الرقابة كوظيفة هامة يمكن اعتبارها روح العملية الإدارية ، إلا أن هناك تكامل بين هذه الوظائف وبين وظيفة الرقابة يمكن بيانها فيما يلي :

### أولا : الرقابة والتنظيم

حينما نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم وأثر ذلك علي العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها كما ان للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة اثر هام علي العملية الرقابية.<sup>1</sup>

ففي حالة المركزية واتخاذ القرارات في المنظمة عن طريق الإدارة العليا فقط او إدارة العامة والمركز الرئيسي نجد ان المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لا بد وأن تعبر عن الأداء بدقة وان تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية علي حدة وبيان إنتاجية كل فرد في المنظمة ، ولهذا فأن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا. وذلك للتأكد من استمرار الجودة في الأداء .

<sup>1</sup> أحمد الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، المرجع السابق، ص46.

أما إذا كانت المركزية تتسم بالوسطية ويظهر هذا في صنع القرار علي ضوء السياسات والبرامج المعدة سلفا في المشروع وان هناك طرق محددة للأعمال فإنه ينعكس علي العملية الرقابية .

### ثانيا : الرقابة والتخطيط

أن الرقابة لا تعمل منعزلة عن التخطيط والتخطيط هو الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في منظمات الأعمال حتى تحقق أهدافها لا يمكن اعتباره داخل حيز التطبيق الفعلي في المسار الصحيح إلا بوجود نظام فعال يبين أن الأداء يسير وفقا للخطة الموضوعة وهذا الأمر لا يتم إلا عن طريق إيجاد نظام رقابي فعال علي الخطة .

والعملية الرقابية هي الأساس لذي يبث الروح في الخطة وبدونها لا يشعر المسئولين عن التنفيذ أنهم يقوموا بأداء شئ مخطط كما أن الإهمال والتراخي في الرقابة يعمل علي عدم متابعة الخطة وبالتالي عدم الوصول الي الهدف مما يؤثر علي كفاءة المنظمة .والعكس صحيح <sup>1</sup>.

### ثالثا : الرقابة والتوجيه

عندما يكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة في وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية ، وهذا ناتج من اقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في واعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة عند استخدام هذا الأسلوب يجب التأكد مما يلي :

قيام الفرد في المنظمة بدوره في الرقابة الذاتية ( رقابة ضمير)

أن قيام الشخص بمتابعة أدائه الشخصي لا يعني رئيسه من متابعة او عدم تحمل مسؤولية توجيهه أدائه.

<sup>1</sup> عبد العزيز المخلافي، البرنامج التدريبي - الرقابة الإدارية، اليمن: جامعة صنعاء، صفحة 12-15، بتصرف.

خلاصة :

قدم هذا الفصل إطارا نظريا حول تأهيل العميل الداخلي، أدائه بالمنظمة وطرق تقييم الأداء فأغلب الباحثين يعتبرون أن مستوى أداء العميل الداخلي هو المحدد الرئيسي لأداء المنظمة وذلك عن طريق تأهيله والتحسين من معارفه وقدراته وتدريبه.

فقد أصبح تأهيل الموارد البشرية و تطويرها ضرورة ملحة بما يتماشى و إستراتيجية المؤسسة لما تلعبه من دور في خلق القيمة و اعتبارها مصدر الميزة التنافسية.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة

الجزائرية - ولاية تيسمسيلت -

## تمهيد :

بعد ما تناولنا في الجانب النظري المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين و أسس تأهيل العميل الداخلي سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة عينة من إطارات مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لولاية تيسمسيلت.

و في هذا الإطار قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

- **المبحث الأول :** إطار شامل عن المؤسسة ، التعريف بالمؤسسة ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، المراحل الأساسية لعملية تصنيع الأغطية النسيجية

- **المبحث الثاني :** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تناولنا فيه أدوات الدراسة ، كيفية معالجتها خصائص عينة الدراسة، التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: إطار شامل عن المؤسسة محل الدراسة الميدانية

مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) عبارة عن فرع تابع للمؤسسة الوطنية للمنسوجات (Covertex) المتواجد مقرها بباب الزوار الجزائر، حيث تعتبر الجزائرية للمنسوجات أقدم وأكبر مصنع بولاية تيسمسيلت حتى الوقت الحالي، وبما أن المؤسسة كانت محل الدراسة الميدانية كان لزاما علينا تقديم نظرة شاملة عن هذه المؤسسة في المبحث التالي.

## المطلب الأول: تعريف بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بولاية تيسمسيلت

سنعرج في هذا المطلب على المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية، ثم نقدم نظرة عامة على فرع من فروع هذه المؤسسة وهي مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بولاية تيسمسيلت.

## أولا - نبذة عن المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية

بعد الاستقلال وخلال الستينيات من القرن الماضي أنشأت مؤسسة صونيتكس (Sonitex) المتخصصة في الصناعات النسيجية مديريتها العامة بالجزائر العاصمة والتي تشرف على جميع المؤسسات النسيجية عبر الوطن وفي سنة 1972 وقعت الهيكلة الأولى للمؤسسة وانشقت عنها مجموعة من المؤسسات المتخصصة في النسيج وهي: **Enaditex**: وهي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية.

**Cotitex**: وهي مؤسسة متخصصة في الصناعة القطنية وخياطة الأقمشة وغيرها.

**Elatex**: وهي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

وفي إطار توسيع النشاطات الصناعية عبر الوطن أنشأت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (Covertex) بموجب القرار رقم 02 لمجلس الصندوق الوطني للصناعات التحويلية (HOLD MAN) المنعقد بتاريخ 20 جانفي 1977 وسميت بـ (SPA Covertex) وكان إنشاؤها في إطار إستراتيجية التنمية التي اعتمدت منذ 1975، كما تم بموجب نفس القرار إنشاء أربع مؤسسات فرعية كانت تابعة للمؤسسة الأم وهي شركة فيتال (Fitel) بباب الزوار الجزائر وشركة صافيلكو (Safilco) بعين جاسر بباتنة وشركة مانتال (Mantal) بتلمسان وشركة صوفاكت (Sofact) بتيسمسيلت، والمؤسسات الأربعة السالفة الذكر تختص في صناعة الأغذية النسيجية والخيط الخشن.

وفي إطار تجسيد مفهوم استقلالية المؤسسات كسياسة إصلاحية من أجل إعادة ربط المؤسسات بمسارها الحقيقي والمتعلق بوظيفة الإنتاج والتي تمثل الهدف الأساسي من وجودها، وذلك من خلال منحها الاستقلالية

المالية واعتماد وتجسيد الأساليب والآليات العلمية والتقنية في عملية التسيير، ونظرا للنتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، تم عقد أول مجلس إدارة للمؤسسة وتم انتخاب مدير عام مكلف بتسيير الشؤون الإدارية والمالية للمركب وترأس مجلس الإدارة، وبعدها الإنشاء الرسمي لمؤسسة **صوفاكت** بتاريخ 15 مارس 1998 بغلاف مالي قدره 10 ملايين دينار جزائري ثم تم رفعه إلى 700 مليون دينار جزائري، فتم فتح سجل تجاري بتاريخ 10 أوت 1998 يحمل رقم **B00700202113** وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة تيسمسيلت.

لكن سرعان ما تم امتصاص وإعادة إدماج في مطلع سنة 2012 حيث تم ضم 17 مؤسسة منها المؤسسات الأربعة السابقة الذكر، وتم الدمج عن طريق امتصاص المؤسسات العمومية الـ 17 التابعة لشركة المساحات تيكسمالو (TEXMALO/SPA) والشركة الممتصة (Absorrbes) والتي حولتها بموجب هذا العقد إلى وحدات إنتاجية وحلها دون تصفية وهي:

- 1/- الجنوب شركة النسيج للألبسة والتأثيث (EPE/SOTEXHAM/Spa).
- 2/- بجاية للتلفيف (EPE/BEJIE6/Spa).
- 3/- مؤسسة الخيوط الملونة بريككة (EPE/FILBA/Spa).
- 4/- شركة الغزل والنسيج الجزائرية (EPE/FIL.BA/Spa).
- 5/- شركة إنتاج الأغطية النسيجية (EPE/SOFACT/Spa).
- 6/- قطنيات كوتوسود (EPE/COTOSUD/Spa).
- 7/- شركة التبييل للأقمشة بخراطة (EPE/SENTEX/Spa).
- 8/- أقمشة الشرق (EPE/DRAPEST/Spa).
- 9/- المؤسسة العمومية الاقتصادية قطنية الشرقي (EPE/COTEXT/Spa).
- 10/- الحرير التقليدي الجزائري (EPE/SOTRADAL/Spa).
- 11/- الجزائر لصناعة الأنسجة المتنوعة (EPE/ALFADITEX/Spa).
- 12/- متوسطة الخيوط ميديفيل (EPE/MEDIFIL/Spa).
- 13/- مؤسسة نسيج وتجهيز بسكرة (EPE/TIFIB/Spa).
- 14/- المؤسسة العمومية الاقتصادية مانتال (EPE/MANTAL/Spa).
- 15/- الشركة الأوراسية للغزل والأغطية (EPE/SAFILCO/Spa).



16/- نسيج وطباعة الحريريات ندرومة (EPE/SOITINE/Spa).

17/- الجزائرية للقطنيات والمخمل (EPE/ALCOVEL/Spa).

ثانيا - التعريف بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بولاية تيسمسيلت

تم إنشاء مصنع الغزل والنسيج بولاية تيسمسيلت في ثمانينيات القرن الماضي بين ديسمبر 1983 وأفريل 1987 من طرف شركة هندية (PES\_star) في سياق التعاون بين الجنوب والجنوب، وبدأ الإنتاج في جويلية 1987.

وتم تسمية مصنع الغزل والنسيج بمؤسسة صوفاكت (Sofact\_spa) وهي مؤسسة ذات أسهم أسست بتاريخ 15 مارس 1998 وكان ذلك بموجب قرار مجلس الجمعية العامة الغير عادية المنعقد للمؤسسة الأم كوفارتكس (Couvertex) المنعقد بتاريخ 29 ديسمبر 1997، وبموجب قرار الجمعية العامة المنعقدة بتاريخ 24 جوان 2000 وذلك مع مراعاة النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، وتم انعقاد أول اجتماع لمجلس إدارة المؤسسة بحضور موثق حيث انتخب الرئيس المدير العام المكلف بتسيير الشؤون الإدارية والمالية للمؤسسة من جهة وترأس مجلس إدارتها من جهة أخرى.

بتاريخ 01 جانفي 2012 تم حل وإعادة إدماج دون تصفية الشركة الأم كوفرتكس (Couvertex)، وهذا كجزء من تنفيذ قرار مجلس الجمعية العامة غير العادية، حيث تم إنشاء المركب بناء على عقد رقم (636) من سجل العقود الإدارية لسنة 2011 المحرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر بتاريخ 12 أكتوبر 2011، ويصنف المركب كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم غير متداولة تحت اسم الجزائرية للمنسوجات تكسالج (Texalg-SPA)، بتغطية مالية قدرها 5 ملايين دج تم تقسيمها إلى 50 ألف سهم بقيمة من ألف إلى 50 ألف دج من طرف شركة تسيرا لمساهمات الصناعات التحويلية، كما ورثت مؤسسة تكسالج مديونية ضخمة عن المؤسسة الأم ما يقارب 120 مليار دج، واستطاعت تجاوز هذا المشكل وتبقى ظروفها الإنتاجية، التجارية و التسييرية في استقرار وهي تشغل عددا لا بأس به إذ تساهم في امتصاص البطالة والمساهمة في تغطية الأسواق الوطنية.

بتاريخ 2017/05/25 و بموجب العقد 144 من سجل العقود الإدارية لسنة 2017 المحرر من طرف مديرية املاك الدولة لولاية الجزائر و الذي يصنف المركب كمؤسسة عمومية اقتصادية تحت اسم المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA).

ويقع المركب الصناعي (TDA) بالشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت ويبعد عنها بحوالي 1 كلم، حيث يقع بالقرب من الطريق الوطني رقم (14) الذي يربط غرب البلاد بوسطها، ويعتبر موقعا استراتيجيا حيث يسهل توزيع

ونقل المواد عبر أقطار الوطن بسهولة مما جعله موقعا حيويا ونشطا، ويحتل المركب مساحة تقدر بـ10هكتارات و3آارات وتبلغ المساحة المغطاة 5.3هكتار أين توجد الورشات والمخازن والمرافق الاجتماعية والإدارة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA

تتكون المؤسسة من مديريات فرعية وكل مديرية تتفرع إلى مصالح و ورشات، تنسق في العمل فيما بينها والتي سنحاول إلقاء نظرة عليها في هذا المطلب من خلال تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### أولا - عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتضح التنظيم المتبع من طرف المؤسسة من خلال الهيكل التنظيمي المقسم على أساس وظيفي، أي أنه يجمع مختلف الوظائف الذي يؤديها المصنع، حيث تجتمع فيه جميع الدوائر والمديريات والمصالح تحت سلطة المدير، و اعتمدت المؤسسة هيكلا تنظيميا يتناسب مع حجمها وطبيعة نشاطاتها، إذ يتأسس هيكلها التنظيمي الرئيسي المدير العام الذي يشرف ويراقب وينسق بين مختلف المديريات المكونة للمركب والمتمثلة في:

- المديرية العامة.

- المديرية التقنية.

- المديرية الفرعية للصيانة.

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية التجارة والتسويق.

- مديرية المالية والمحاسبة.

كما يضم المركب عدة ورشات ويقسم عليها العمال كما يلي:

- ورشة الصباغة 12 عامل.

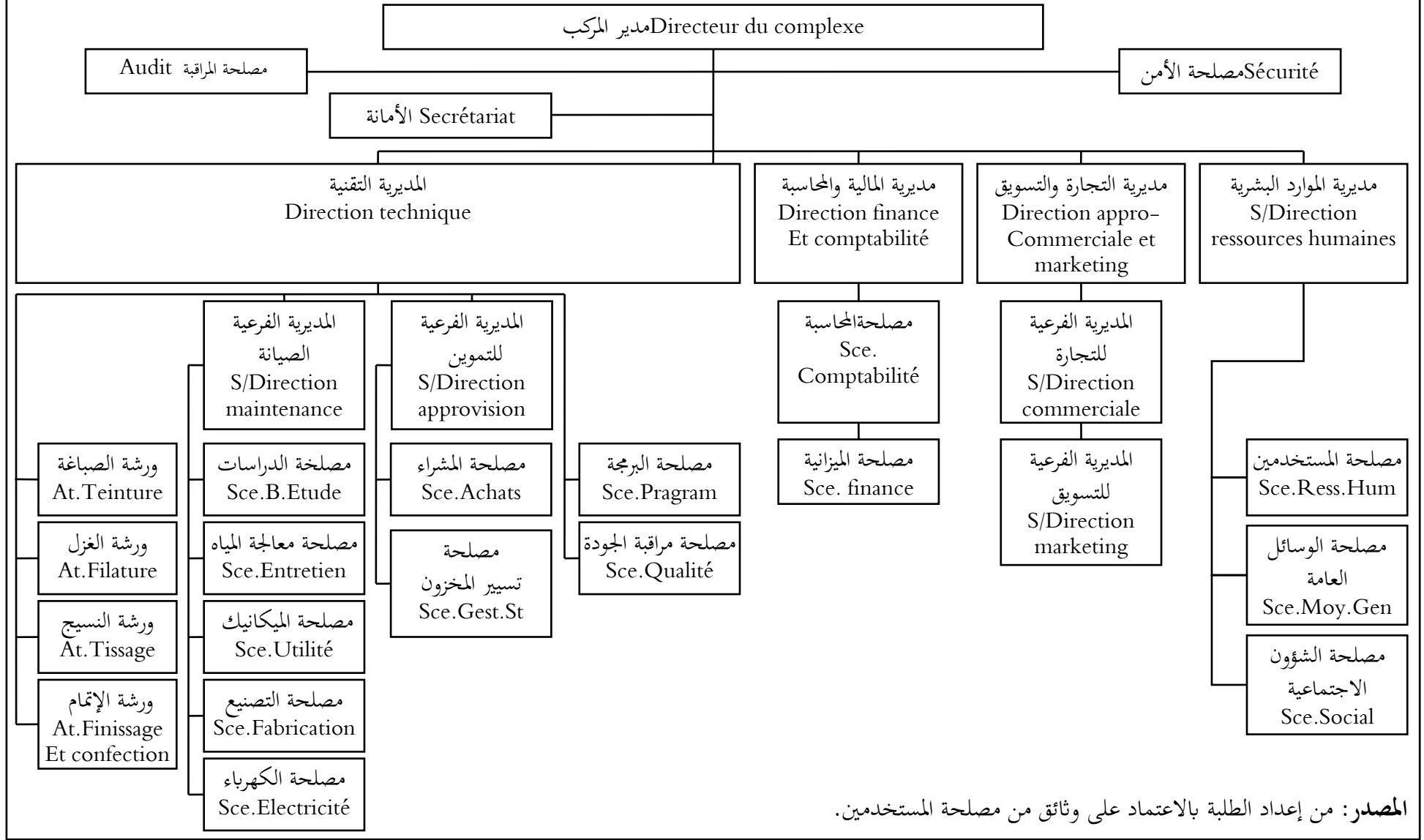
- ورشة الغزل 58 عامل.

- ورشة النسيج 41 عامل.

- ورشة الإلتقان 31 عامل.

- ورشة الإتمام 18 عامل، والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق من مصلحة المستخدمين.

## ثانيا - تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة (TDA)

يوضح الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة بأن الوظائف بها كنتيجة لطبيعة عمل المؤسسة، والتي يمكن تقسيمها إلى صنفين هما جانب إداري وجانب تقني وهو الغالب في المؤسسة، والذي قمنا بتحليله على النحو التالي:

1- المديرية العامة: تمثل هرم السلطة يترأسها المدير ويعتبر المسؤول لتسيير شؤون المركب المالية والإدارية، كما يشرف على المديرية العامة ويترأس مجلس الإدارة، ويقوم ببعض الزيارات لمختلف الورشات لمراقبة عملية الإنتاج والمديريات الفرعية الأخرى والأقسام المساعدة، وكذلك مهمته جمع ودمج المواد الهامة وذلك من أجل تحقيق الأهداف والخطط والبرامج المعتمدة، وكذلك يسهر على المحافظة على ثروة وأسهم المؤسسة كما ينسق في عمله مع الهيئات الإدارية والمالية والاجتماعية الأخرى، والهيكل العامة والخاصة وكل الأشخاص الذين لهم علاقة بالمؤسسة.

2- قسم المنازعات القضائية: يضم ويدخل في هذا الإطار كل ما يتعلق بالجانب القضائي والمتمثلة في إجراءات إدارية مختلفة من بينها:

- إجراءات القسم الاجتماعي.

- إجراءات القسم الإستعجالي والمدني.

- إجراءات القسم الجزائي.

3- قسم الأمانة العامة: تقوم أمانة الإدارة بالإجراءات التالية:

- تحضير الإجراءات المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة ومختلف اللجان.

- إعلام أعضاء المجلس بتاريخ انعقاد الجلسة مع تحضير ملف المداولة.

- تنصيب أعضاء مجلس الإدارة حيث تقوم باختيارهم المؤسسة الأم لمدة ستة سنوات ويتم تجديد ثلثهم كل سنتين.

- التحضير لانتخاب اللجان الإدارية مثل اللجنة المتساوية الأعضاء، وممثلي العمال ولجنة الخدمات الاجتماعية من طرف العمال.

4- مديرية الموارد البشرية: يعتبر العميل الداخلي الركيزة الأساسية لنشاط المركب من إنتاج وتسيير يومي كون الصناعة النسيجية تعتمد بشكل أساسي على اليد العاملة المؤهلة وخصوصا في العملية الإنتاجية، وأهميتها أكبر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، وتحرص المؤسسة من خلال مديرية الموارد البشرية على انتقاء وتنظيم المورد البشري وتكوين العمال باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية، وتتكفل مديرية الموارد البشرية بعدة مهام من بينها:

- توظيف العمال من خلال طلب إشارات المركب وحاجتهم للعمال مع مراعاة عدد المناصب المتوفرة.
- إعداد عقود التشغيل بمختلف أنواعها.
- توجيه العمال حسب اختصاصهم ووفق المهام المخولة لهم.
- متابعة انضباط العمال وغياهم من خلال كشف الغيابات وتسجيلهم مع ترتيب الملفات الإدارية.
- يعمل بهذه المديرية 28 عاملاً منهم رئيس المديرية و03 رؤساء و06 رؤساء أفواج و02 سكرتيرة والباقي عمال أعوان حيث تقسم مديرية الموارد البشرية كما يلي:
- **مصلحة الوسائل العامة:** تتكفل هذه المصلحة بالمشتريات المتعلقة بعملية تسيير المؤسسة وبصيانة وتوفير وسائل النقل كالسيارات الإدارية والشاحنات التي تستعمل في عملية التموين والحافلات التي تعنى بنقل العمال، كما تشرف على نظافة محيط المؤسسة.
- **مصلحة المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة في كل ما له علاقة بالعمال والموظفين من مسابقات وتوظيف وتكوين وأجرة وعلاوات وعطل وتعويضات وترقيات.
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** وتعنى بمتابعة الملفات الطبية للعمال، وتقديم الإسعافات الأولية في حالة وقوع حوادث العمل، والتكفل بملفات الضمان الاجتماعي وتعويضات العلاج للعمال.
- 5/- **مديرية المالية والمحاسبة:** تقسم هذه المديرية إلى مصلحتين وهما:
- **مصلحة المالية:** وتتمثل مهامها فيما يلي:
- استخراج النتائج الإجمالية وإعداد الميزانية الأولية والثانوية وتحديد الميزانية الختامية.
- يقوم بتحديد الوضعية المالية العامة للمؤسسة وحساب المؤشرات المالية.
- **مصلحة المحاسبة:** وهي مكمل لمصلحة الميزانية وتتلخص مهامها فيما يلي:
- تسجيل عمليات البيع الآجلة والفورية وعمليات التسديد.
- مراجعة حسابات المؤسسة والديون المترتبة عنها وعملياتها مع الموردين الأجانب والمحليين.
- 6/- **مديرية التسويق والتجارة:** وتنقسم إلى ثلاث مديريات فرعية:
- **المديرية الفرعية للتسويق:** ويتمثل دورها في التعريف بالمنتجات وبيعها بمختلف الوسائل، من خلال الإعلانات والمعارض، وعروض البيع بالتفصيل للجماعات المحلية والإدارات التابعة للدولة والمؤسسات العمومية أو البيع بالجملة للخواص.

- المديرية الفرعية للتجارة: تكمن مسؤولياتها في التكفل بتصريف المنتوج النهائي من المخازن وعملية البيع والتعامل مع الزبائن مع إعداد الفواتير إرسالها للهيئات العمومية.
- المديرية الفرعية للتموين: وهي المسؤولة عن تسيير المخزون من الموازنة بين عملية الإنتاج وعملية البيع، والنظر في إمكانية تلبية الطلبات، ويعمل بها 14 عامل منهم المدير الفرعي وسكرتيرة ورئيس مصلحة و 03 رؤساء وأفواج و 07 عمال عاديين، وهي بذاتها تتفرع إلى مصلحتين هما: مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون.
- مصلحة الشراء: وتتكفل بعملية شراء المواد الأولية والمواد الاستهلاكية للمكينات وتوفير قطع الغيار اللازمة لها وهذا لضمان السير العادي للعملية الإنتاجية.
- مصلحة تسيير المخزون: ويتمثل دورها في متابعة المخزون وتسجيل دخول وخروج المواد الأولية والمنتجات.
- 7/- المديرية التقنية: تشمل هذه المديرية المصالح والمديريات التي تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية وكذلك مجموع الورشات التي تقوم على العملية الإنتاجية.
- 8/- المديرية الفرعية للصيانة: تقوم بصيانة التجهيزات الإنتاجية والمعدات الاجتماعية وتكفل بتوفير قطاع الغيار وتنقسم إلى الفروع التالية:
- مصلحة الكهرباء: يتمثل دورها في متابعة عمل التيار الكهربائي داخل المركب ومراقبة الآلات التي تشتغل كهربائيا.
- ورشة الميكانيك: تتولى صيانة الآلات العاطلة وكذلك السيارات وشاحنات النقل ومراقبة صلاحية قطع غيار المكينات.
- مصلحة التصنيع: صنع قطع غيار خاصة على مستوى ورشة خراطة بطلب من مصلحة الصيانة.
- مصلحة معالجة المياه: تختص هذه المصلحة في توفير المياه المسخنة والمعالجة بمواد كيميائية لورشة الصناعة وبالتحديد في مرحلة صبغ المواد الأولية، وإعادة تدوير المياه المستعملة الملوثة من أجل الحفاظ على البيئة.
- مكتب الدراسات: مهمته هو البحث ومسايرة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الصيانة ومحاوله توظيفها داخل المؤسسة.
- 9/- مصلحة مراقبة الجودة: تحتوي على مخبرين وهما:
- المخبر الكيميائي: يحتوي على أجهزة تستعمل في الوصول إلى التركيبة المناسبة للمواد الملونة وبعد تجريب الوصفة في ورشة الصناعة، تتم عملية مراقبة جودة الألوان للمنتج.

- **المخبر الفيزيائي:** يعمل على مراقبة جودة النسيج والخيوط المستعملة، فتراقب متانة الخيوط في القماش ومراقبة الأخطاء في الرسومات أو قوام الأنسجة ومعرفة مصدر الخطأ إذا كان بشريا أو تقنيا وتقوم مصدر هذا الخطأ.
- 10/- مصلحة البرمجة:** دورها هو تقدير كمية المواد الأولية اللازمة لإنتاج العدد والكمية المسطرة من المنتجات في البرنامج السنوي للإنتاج بالمركب، وتنقسم إلى خمس ورشات هي:
- **ورشة الصباغة:** تعمل على إعداد كافة الأصباغ وذلك باستعمال المواد الكيماوية والملونات من اجل الحصول على الألوان المطلوبة لصباغة المادة الأولية.
- **ورشة الغزل:** تتكفل بتحويل المادة الأولية (أنسجة الأكليريك ومادة القطن) على شكل خيوط ويكون مقياس وتركيبية الخيط بقوام محدد من طرف المديرية التقنية.
- **ورشة النسيج:** تتكفل بغزل الخيوط ونسج البطانية حسب معايير محددة، كما تلتزم بالجودة والتنوعية المطلوبة، ويعمل بها 75 عامل منهم رئيس الورشة و 03 مراقبي عمال عاديين.
- **ورشة الإتمام:** تعمل في مراقبة وترتيب قطع القماش وتسوية وتهذيب هذه القطع من خلال آلة مراقبة تعمل على ذلك ثم تنقل مباشرة إلى ورشة الإتقان.
- **ورشة الإتقان:** وتعتبر من أهم ورشات المصنع حيث يتم على مستوى هذه الورشة تقطيع القطعة الكبيرة من البطانية المنسوجة إلى أغطية صغيرة مختلفة الأبعاد، وذلك حسب نوع الغطاء ثم تقدم إلى ورشة الخياطة لوضع الحاشية والتذكرة ثم تعبئة وتغليف الغطاء وإيداعه في المخزن، وفي هذه المرحلة تنتهي مرحلة الإنتاج والتصنيع وتأتي مرحلة تسويق وتصريف المنتج.

### المطلب الثالث: المراحل الأساسية لعملية تصنيع الأغطية النسيجية

المركب الصناعي يختص بدرجة أولى في صناعة النسيج المفخم وصناعة الأغطية النسيجية المركبة من مادة الأكريليك، وبما أن وظيفة الإنتاج تعتبر الوظيفة الأساسية للمؤسسة، وجب علينا من خلال هذا المطلب إعطاء ملخص على المراحل الأساسية لإنتاج الأغطية بدءا من المواد الأولية إلى المنتج النهائي.

الأغطية النسيجية تنطلق صناعتها ابتداء من ألياف مادة الأكريليك المصنعة من خارج المؤسسة، والتي تأخذ شكل أسطوانات كبيرة مضغوطة، وتركيبية الغطاء النسيجي تتكون من خيوط الأكريليك المغزولة الخشنة داخل المصنع وخيوط القطن الرقيقة من خارج المصنع، وبتجديد من الفروع الأخرى للمؤسسة الأم، كما تمر العملية الإنتاجية بالمراحل التالية:

**أولا - مرحلة الصباغة (Teinturerie):** يتم في هذه العملية صباغة المادة الأولية حسب الطلب، وتخزن المواد الأولية في المستودعات على شكل أسطوانات كبيرة مضغوطة، ويتم بعدها فتح وتفكيك هذه الأسطوانات والتخلص من الشوائب، حيث تمر المادة الأولية بآلة خاصة للفتح من أجل إمكانية استعمالها لاحقا، ثم يتم وضعها في أوعية كبيرة من أجل معالجة المادة الأولية كيميائيا، ثم إضافة المادة الملونة وأخيرا يتم استخراجها بعد إتمام عملية الصبغ ثم عصرها وتجفيفها، ثم يتم تحويلها على شكل كرات نسيجية ويتم تخزينها في ظروف ملائمة والتي تعتبر مادة أولية تستخدم في المرحلة التالية وهي مرحلة الغزل.

**ثانيا - مرحلة الغزل (Filature):** مرحلة الغزل متعلقة بصناعة الخيوط ابتداء من الكرات النسيجية إلى خيوط مادة الأكريليك وتمر هذه العملية بثلاث مراحل أساسية:

**1/- مرحلة فتح ألياف كرات مادة الأكريليك:** الهدف من هذه العملية تحضير الكرات النسيجية للغسل والخلط والتمشيط من أجل تحويل الكرات النسيجية إلى كرات أصغر خفيفة الوزن.

**2/- تمشيط وتفخيم الألياف:** تتم هذه العملية عن طريق تمرير الألياف بآلات تحتوي على أمشاط خاصة من أجل تفخيم الألياف والفصل فيما بينها، وهذا بهدف التنظيف النهائي للمادة من الشوائب ونزع الألياف القصيرة.

**3/- مرحلة الكشط والتمديد:** في هذه المرحلة يتم تهذيب شريط الألياف بهدف تشكيل خيوط بمقاييس محددة سلفا، حيث يفتل الشريط للحصول على خيوط بمقاومة ومرونة وتمدد ومثانة محددة، وفي هذه المرحلة يمكننا القول أن شرائط الألياف ينتج عنها خيوط الأكريليك بالخصائص الميكانيكية المطلوبة.

**ثالثا - التحضير لمرحلة النسيج (Préparation Tissage):** يتم في هذه المرحلة إعداد الخيط الملفوف على بكرات خاصة من أجل البدء في عملية النسيج (خيوط الأكريليك الخشن المصنعة بالمؤسسة، وخيوط القطن الرقيقة) ويتم لف الخيوط على بكرات بطريقة خاصة لتسهيل حل الخيوط أثناء عملية النسيج.

**رابعا- مرحلة النسيج (Tissage):** النسيج الخام يركب عن طريق الدمج وتداخل الخيوط المنسجم بين خيوط الأكريليك الخشن وخيوط القطنية الرقيقة للوصول إلى نسيج بقوام معين، ثم يمرر النسيج على آلة خاصة من أجل المراقبة، كما نذكر أن عملية النسيج تتم بآلات مختلفة وأن قوام النسيج يكون حسب الطلب، كما تتميز المؤسسة في هذه المرحلة بخاصية صناعة نسيج مضاد للاحتراق عن طريق تركيب خاص للخيوط، وهذا النوع مخصص لمؤسسات القطاع الأمني والعسكري والذي تعتبر من أهم عملاء المؤسسة.

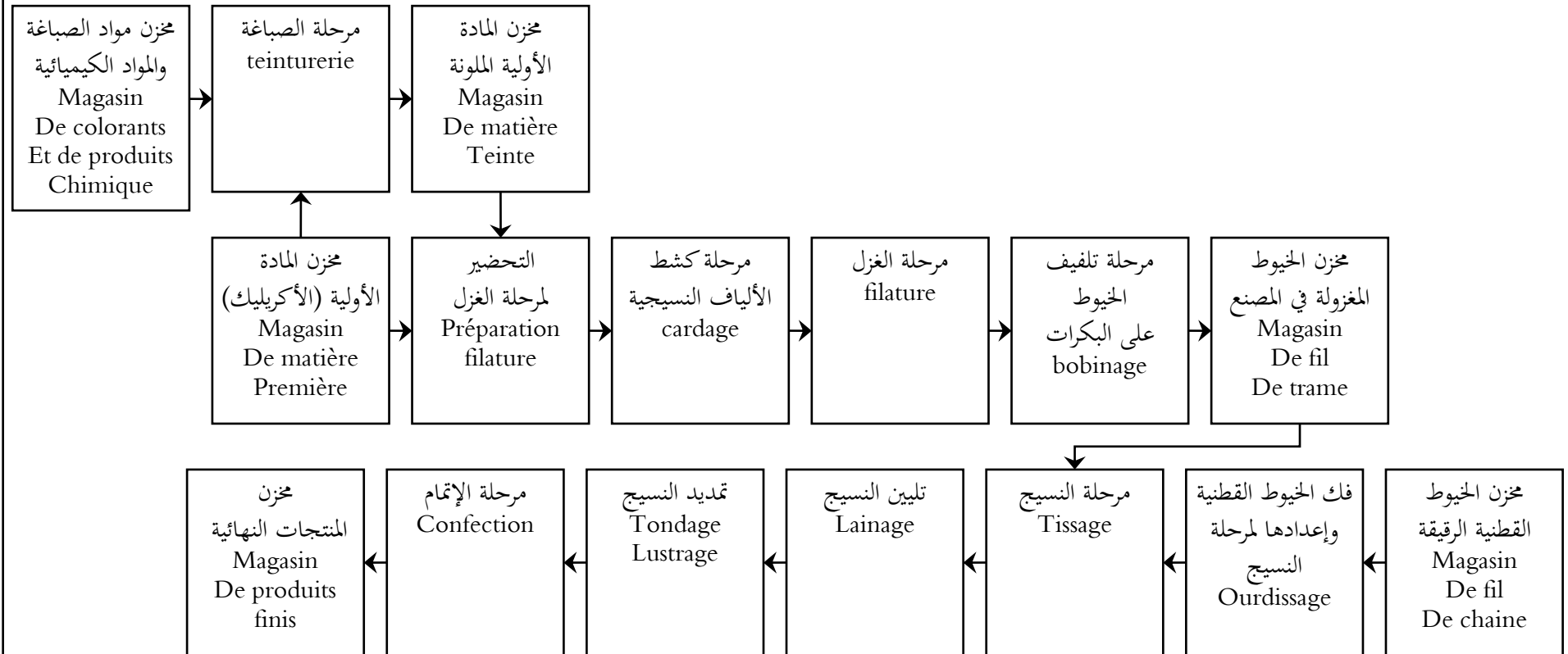


خامسا - مرحلة الإتمام (Finissage): في هذه المرحلة يتم وضع اللمسات الأخيرة على النسيج الخام، والتي تتمثل في كشط النسيج وتمديده، حيث يتم تمريره على آلة خاصة للكشط ليحصل على سطح لين بقوام محدد مسبقا، ثم تتم عملية التمديد من أجل جعل النسيج متناسق ومنسجم ثم يمرر على آلة للمراقبة مرة أخرى.

سادسا - مرحلة التفصيل ووضع الحواشي (Confection): النسيج الذي تم إعداده على مستوى ورشة الإتمام يمر بمرحلة تقطيع وتفصيل حسب أبعاد محددة للبطانيات والأغطية المطلوبة، ثم تمر هذه البطانيات بماكينات الخياطة لوضع أشرطة خاصة على أطراف وحواشي البطانية، ثم تمر البطانيات بآلات خاصة للتعبئة والتغليف ثم نقلها إلى مستودعات التخزين من أجل تصريفها وتسويقها.

وفي الأخير يمكننا القول أن صناعة الأغطية النسيجية تمر بمراحل معالجة، وكل مرحلة من المراحل لها تأثير مباشر على نوعية المنتج، ومن أجل الحصول على منتج ذو جودة يجب مراقبة وتصحيح وضبط الماكينات ومراجعة خصائص المخرجات في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، والشكل التالي يوضح مراحل العملية الإنتاجية في المؤسسة.

الشكل (3-2): مراحل عملية صناعة الأغطية النسيجية بمؤسسة TDA



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعد تناولنا للجانب النظري سنحاول في هذا المبحث دراسة عينة من موظفي مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA لمحاولة التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لمفهوم تمكين العاملين و حرصها على تأهيلهم من خلال عملية استقصاء مست عينة من مجتمع الدراسة و عليه سيتضمن هذا المبحث عرضا و تحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان من خلال عرضها في جداول إحصائية

#### المطلب الأول: أدوات الدراسة و كيفية معالجتها

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض حدود العينة و مجتمع الدراسة ، أساليب جمع المعلومات و أدوات التحليل الإحصائية

#### أولا : حدود العينة و مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA بولاية تيسمسيلت و قد قمنا بإجراء الدراسة على عينة من الموظفين حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم و بعد التدقيق في الاستبيانات المسترجعة تم اعتماد 30 استبيانا للتحليل الإحصائي.

#### ثانيا: أداة جمع البيانات

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية و قد تم تصميم الاستبيان و تقسيمه إلى ثلاثة أقسام .

**القسم الأول :** يحتوي على أسئلة المتغير المستقل و المتمثل في تمكين العاملين و المرقمة من 01 إلى 10

**القسم الثاني :** يحتوي على أسئلة المحور الثاني و المتمثل في تأهيل العميل الداخلي و المرقمة من 11 إلى 20

**القسم الثالث :** يحتوي على البيانات الخاصة بالموظفين

. معلومات شخصية : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي .

. معلومات وظيفية : سنوات الخبرة ، طبيعة العمل .

كم تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات الموظفين بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كالأتي :

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

غير موافق بشدة 01، غير موافق 02 ، محايد 03 ، موافق 04 ، موافق جدا 05.

### ثالثا : أساليب تحليل البيانات

تم استخدام SPSS24 في عملية التفرغ و التحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضية الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام الفا كرونباخ من اجل اختبار ثبات الاستبيان
- حساب التكرارات و النسب المئوية من اجل عرض خصائص العينة و معرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

### رابعا: صدق و ثبات أداة الدراسة

بعد صياغة الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف إلى أن خرج في صورته النهائية للتوزيع و بهدف التأكد من مدى ثبات و صدق أداة الدراسة تم استخدام معامل الفا كرونباخ و الجدول أدناه يوضح النتائج التي تم الوصول إليها :

جدول رقم (3-1) : نتائج اختبار الفا كرونباخ

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
تمكين العاملين	10	0.712
تأهيل العميل الداخلي	10	0.751
الاستبيان الكلي	20	0.852

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

بالاعتماد على الجدول تبين أن قيمة ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات 60 % مما يؤكد ثبات أداة الدراسة و إمكانية قبولها لأغراض التحليل نظرا لقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة تم استخدام الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي بمساعدة برنامج SPSS و تحصلنا من خلاله على نتائج حول خصائص عينة الدراسة

سنقوم بدراسة توزيع أفراد العينة حسب البيانات الخاصة بإطارات مؤسسة المنسوجات المتنوعة و التي تحتوي على خمس متغيرات و هي :

الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة المهنية ، طبيعة العمل

**01 . توزيع أفراد العينة حسب الجنس:** ينقسم متغير الجنس إلى قسمين الذكور و الإناث و الجدول رقم

02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

### جدول رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن عدد الذكور المستجوبين 21 ما يعادل نسبة 70% في حين إن الإناث المستجوبين 9 ما يعادل نسبة 30% و عليه فنسبة الذكور هي الغالبة على موظفي المؤسسة قيد الدراسة.

### 02 توزيع أفراد العينة حسب العمر:

ينقسم متغير العمر إلى 05 أقسام و الجدول أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

جدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	00	%00
من 25 إلى 30 سنة	06	%20
من 31 إلى 45 سنة	17	%56.7
من 46 إلى 55 سنة	06	%20
أكثر من 55 سنة	01	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح إن الفئة العمرية المستجوبة من 31 إلى 45 سنة مثلت أعلى نسبة 56.7% بتكرار قدر ب 17 مستجوب تليها الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة و الفئة من 45 إلى 55 سنة بنسبة 20% تليها الفئة العمرية أكثر من 55 سنة بنسبة 3.3%.

**3 . توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :** ينقسم متغير المستوى التعليمي إلى ست فئات و هي: ثانوي ، تقني سامي ، ليسانس ، ماستر ، مهندس ، ماجستير و الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

جدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	17	56.7%
تقني سامي	01	3.3%
ليسانس	04	13.3%
ماستر	06	20%
مهندس	01	3.3%
ماجستير	01	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول إن المستوى التعليمي الغالب على عينة الموظفين المستجوبين هو المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم 17 ما يعادل 56.7% من إجمالي العينة يليها ذوو المستوى ماستر بنسبة 20% تليها فئة الليسانس بنسبة 13.3% و أخيرا ذوو مستوى تقني سامي و مهندس و ماجستير بنسبة 3.3%

### 4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

ينقسم متغير سنوات الخبرة إلى أربع فئات: أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى

25 سنة أكثر من 25 سنة

و الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

جدول رقم (3-5) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	08	26.7%
من 05 إلى 10 سنوات	08	26.7%
من 11 إلى 25 سنة	01	3.3%
أكثر من 25 سنة	13	43.3%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المستجوبين ذوو خبرة مهنية أكثر من 25 سنة بنسبة 43.3 % تليها فئة أقل من 05 سنوات و فئة من 05 إلى 10 سموات بنسبة 26.7 % و أخيرا الفئة ذات خبرة مهنية من 11 إلى 25 سنة بنسبة 3.3 % .

### 5. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل:

ينقسم متغير طبيعة العمل إلى فئتين : عمل إداري ، عمل تقني . و الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.

جدول رقم (3-6) : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
أداري	19	36.3%
تقني	11	36.7%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS



## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

نتيجة استخدام مقياس ليكرت الخماسي فإنه تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد العينة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{قيمة الفئة الأعلى}$$

$$\text{حيث أن المدى} = \text{قيمة الفئة الأعلى} - \text{قيمة الفئة الأدنى}$$

و تهدف هذه المعادلة لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكرت فوجد طول المجال مساويا ل  $0.8 = 5/4$

### الجدول رقم (3-7) يبين الأوزان النسبية للخيارات

المجالات	]1.8 . 1]	]2.6 . 1.8]	]3.4 . 2.6]	]4.2 . 3.4]	]5 . 4.2]
الخيارات	ضعف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

01 . التحليل الإحصائي لمحور تمكين العاملين : خصصنا لهذا المحور عشر عبارات مرقمة من 01 إلى 10 حيث تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات إدارات المؤسسة قيد الدراسة حول عبارات تمكين العاملين من أجل تحليل مستوى التمكين بالمؤسسة كما هو موضح بالجدول رقم (3-8) أدناه.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة	الرقم
1	جيد	0.860	3.87	المؤسسة لديها توجه واضح في تفويض السلطة.	01
9	متوسط	1.033	3.03	هناك أعمال يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة.	02
5	جيد	0.900	3.47	تتوافر المعلومات لدى العاملين مما يساعدهم على اتخاذ القرارات	03
10	متوسط	1.358	2.87	يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة.	04
8	متوسط	1.269	3.10	تدعم الإدارة الانجازات المحققة من قبل العاملين.	05
5	جيد	1.167	3.47	يقوم المديرون بتفويض الصلاحيات.	06
3	جيد	1.022	3.70	هناك تقبل للإدارة للمقترحات والآراء التي يبديها العاملون.	07
2	جيد	1.064	3.80	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يحفزهم أكثر لبذل المزيد من الجهود.	08
5	جيد	1.167	3.47	تستمع الإدارة انشغالات العاملين وتعمل على تقديم حلول لها.	09
4	جيد	1.217	3.63	العاملون في الشركة مسؤولون على نتائج عملهم.	10
-	جيد	0.556	3.44	تمكين العاملين	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

من خلال الجدول يتضح أن تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة جيد الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.44 و انحراف معياري 0.556 .

احتلت العبارة رقم 01 و التي تتضمن {المؤسسة لديها توجه واضح في تفويض السلطة} المركز الأول بمتوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري 0.860 ما يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود تفويض للسلطة بشكل جيد داخل المؤسسة ، في حين جاءت العبارة رقم 08 المتضمنة { مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يحفزهم أكثر لبذل المزيد من الجهود} في المركز الثاني بمتوسط حسابي 3.80 و انحراف معياري 1.064 ما يبين موافقة أفراد العينة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

جاءت العبارة رقم 7 في المركز الثالث و المتضمنة {هناك تقبل للإدارة للمقترحات والآراء التي يديها العاملون} بمتوسط حسابي قدره 3.70 و انحراف معياري 1.22 ما يدل على اهتمام المؤسسة باقتراحات العمال حسب آراء الفئة المستجوبة.

جاءت العبارة رقم 10 المتضمنة { العاملون في الشركة مسؤولون على نتائج عملهم} بمتوسط حسابي 3.63 و انحراف معياري 1.217 ، تلتها العبارات رقم 03 و 06 و 09 في المركز الخامس و المتضمن على التوالي:

• العبارة رقم 3 { تتوافر المعلومات لدى العاملين مما يساعدهم على اتخاذ القرارات} بمتوسط حسابي 3.47 و انحراف معياري 0.900

• العبارة رقم 6 { يقوم المسيرون بتفويض الصلاحيات } بمتوسط حسابي 3.47 و انحراف معياري 1.167

• العبارة رقم 9 { تستمع الإدارة انشغالات العاملين وتعمل على تقديم حلول لها} بمتوسط حسابي 3.47 و انحراف معياري 1.167

جاءت العبارة رقم 05 في المركز الثامن في ترتيب الأسئلة بدرجة متوسطة الأهمية مقارنة مع العبارات السابقة الذكر بمتوسط حسابي 3.10 و انحراف معياري 1.269 و قد تضمنت العبارة ما يلي : { تدعم الإدارة الانجازات المحققة من قبل العاملين } و تلتها العبارة رقم 02 التي جاءت في المرتبة التاسعة بدرجة متوسطة الأهمية بمتوسط حسابي 3.03 و انحراف معياري 1.033 و تضمنت العبارة { هناك أعمال يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة}

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

كما جاء السؤال رقم 04 في المركز العاشر بمتوسط حسابي 2.87 و انحراف معياري 1.358 و الذي تضمن ماييلي { يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة } ما يفسر أن المؤسسة تقوم بتفويض الصلاحيات بدرجة متوسطة .

و بالنظر إلى المتوسط الحسابي الكلي لمحور تمكين العاملين و الذي قدر بـ 3.44 نستنتج أن المؤسسة قيد الدراسة تقوم بتطبيق مفاهيم تمكين العاملين بدرجة جيدة الأهمية.

### 2. التحليل الإحصائي لمحور تأهيل العميل الداخلي :

يوضح الجدول رقم (3-09) أدناه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات إدارات المؤسسة

حول عبارات تأهيل العميل الداخلي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة	الرقم
3	جيد	1.104	3.77	تمتيز المؤسسة بتحسين نوعية موردها البشري من خلال التدريب المستمر .	11
5	جيد	1.377	3.63	تهتم المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة لزيادة الرضا الوظيفي .	12
7	متوسط	1.088	3.30	يشعر العاملون بالرضا تجاه مسؤوليهم .	13
8	متوسط	1.155	3.10	تهتم المؤسسة بمكافأة العاملين المتميزين في أداء مهامهم .	14
2	جيد	1.008	3.87	تعد كفاءة الأفراد وتميز أداءهم من المعايير الهامة في الترقية .	15
6	جيد	1.009	3.50	تتحسن قدرات وكفاءات العاملين نتيجة توجه المركب نحو الاستثمار في المورد البشري .	16
10	متوسط	1.230	2.73	هناك عدالة وكفاية لنظام الأجور والتعويضات المتبع .	17
9	متوسط	1.402	2.97	تشجع إدارة الشركة الإبداع وتطور قدرات العاملين .	18
3	جيد	1.104	3.77	تشجع الشركة على العمل الجماعي .	19

### الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

20	لدى عمال المركب كل الخبرة الفنية والتقنية في مجال عملهم.	4.03	0.890	جيد	1
تأهيل العميل الداخلي		3.466	0.621	جيد	-

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.466 و بانحراف معياري 0.621 بمستوى جيد الأهمية مما يبين أن المؤسسة تهتم بتأهيل المورد البشري بمستوى جيد .

-احتلت العبارة 20 التي تتضمن { لدى عمال المركب كل الخبرة الفنية والتقنية في مجال عملهم}المركز الأول بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.890 بمستوى جيد ما يفسر أن المؤسسة تقوم بتكوين وتدريب العمال ، في حين جاءت العبارة رقم 15 والتي تتضمن { تعد كفاءة الأفراد وتميز أداءهم من المعايير الهامة في الترقية } بمتوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري 1.008 بمستوى جيد ، ما يبين اهتمام إدارة المؤسسة بتشجيع الكفاءات .

-العبارة رقم 19 والتي تضمنت { تشجع الشركة على العمل الجماعي } و العبارة رقم 11 و التي تضمنت { تتميز المؤسسة بتحسين نوعية موردها البشري من خلال التدريب المستمر } جاءتا في المركز 03 بمتوسط حسابي 3.77 و انحراف معياري 1.104 بمستوى جيد الأهمية ما يدل أن المركب الصناعي يعتمد على العمل الجماعي و تحسين مستوى العاملين من خلال التدريب المستمر تلتها العبارة رقم 12 والتي تتضمن { تهتم المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة لزيادة الرضا الوظيفي } بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.377 ما يبين اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل

-العبارة رقم 16 جاءت في المركز 06 و التي تضمنت { تتحسن قدرات وكفاءات العاملين نتيجة توجه المركب نحو الاستثمار في المورد البشري } بمتوسط حسابي 3.50 و انحراف معياري 1.009 تلتها العبارة رقم 13 و المتضمنة { يشعر العاملون بالرضا تجاه مسؤوليهم } في المركز 07 بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.088 بمستوى متوسط ما يبين أن درجة الرضا متوسطة لدى العاملين اتجاه مسؤوليهم

-العبارة رقم 14 احتلت المركز 08 و التي تضمنت { تهتم المؤسسة بمكافأة العاملين المتميزين في أداء مهامهم } بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.155 بدرجة متوسطة ما يفسر أن أساس اعتماد نظام المكافآت بالمؤسسة هو التميز في الأداء

### الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

- العبارة 18 احتلت المركز 09 و التي تضمنت { تشجع إدارة الشركة الإبداع وتطور قدرات العاملين }  
بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.402 بدرجة متوسط

بالنظر إلى متوسطات الحسابية للعبارات 13، 14، 17، و 18 و التي جاءت بدرجة متوسطة ما يدل على  
عدم رضا العاملين على نظام المكافآت و كذا نظام الأجور و التعويضات المتبع من طرف المؤسسة .

#### 3. اختبار الفرضية:

سنحاول اختبار الفرضية من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون

**الفرضية :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و تأهيل العميل الداخلي عند مستوى  
معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

جدول رقم (3-10) يوضح معامل الارتباط

R <sup>2</sup>	R	Sig F	F	المعامل B	الثابت	{ }
0.590	0.768	0.000	40.275	0.857	0.517	تأهيل العميل الداخلي

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تمكين العاملين و تأهيل العميل الداخلي حيث بلغت قيمة  
معامل الارتباط 0.768 ، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.590 ما يعني أن نسبة التغيرات التي تحدث في  
المتغير المستقل - تمكين العاملين - تفسر ما نسبته 59% من التغير الذي يحدث في المتغير التابع - تأهيل  
العميل الداخلي -

بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية قد بلغ 0.000 و هو أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ 0.05

و بناءا عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة  
إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ . بين تمكين العاملين و تأهيل العميل الداخلي في مؤسسة  
المنسوجات المتنوعة الجزائرية

ومعادلة التالية تمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة والتي يمكن توصيفها من خلال المعادلة

$$\text{التالية: (المتغير المستقل A) = 0.517 + 0.847 (Y المتغير التابع)}$$

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية -ولاية تيسمسيلت-

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لولاية تيسمسيلت TDA ثم مناقشة و عرض نتائج الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة المذكورة من خلال التحليل الإحصائي لعبارات الموزعة على عدد من موظفيها.

خلصنا إلى أن هناك مستوى جيد لتطبيق مفاهيم التمكين الإداري على مستوى المؤسسة من خلال توجيهها إلى تفويض السلطة و كذا الاستماع لافتراحات و آراء العمال لكن من حيث تمتع العمال بصلاحيات واسعة و بخصوص تدعيم المؤسسة للإنجازات المحققة من قبل العمال قد جاءت بمستوى متوسط لذلك يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالعمال و إشراكهم في اتخاذ القرارات و إعطائهم صلاحيات واسعة .

خلصنا إلى أن هناك مستوى جيد لتأهيل العملاء الداخليين للمؤسسة و يتجلى ذلك من خلال التكوين و التدريب المستمر للعمال و التشجيع على العمل الجماعي أما من ناحية رضا الموظفين على المكافآت و الأجور و التعويضات جاءت بمستوى متوسط.

و عليه يجب على المؤسسة إعادة النظر في نظام الأجور و التعويضات.

خاتمة:



في بيئة الأعمال التي تتسم بالتعقيد على المؤسسات التميز و تطوير قدراتها التنافسية و ذلك بالإستثمار في موردها البشري من أجل تحسين مستوى أدائها و تحقيق أهدافها .

فتأهيل المورد البشري يعد ضرورة ملحة للتطوير التنظيمي للمؤسسة بإعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية ، إن التسيير بمنظوره الحديث يبني على أسس موارد بشرية ذات مهارات و معارف متميزة تساهم في خلق القيمة للمؤسسة و تحسين أدائها .

إن تأهيل المورد البشري لا يقتصر على التدريب و التكوين بقدر ما يتعلق بمجموعة من السياسات كمشاركة الأفراد في إتخاذ القرار ، تفويض الصلاحيات و تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية ، غرس الثقة بين الأفراد في كل المستويات و بينهم و بين الإدارة و خلق مناخ محفز يتماشى و طموحات الأفراد .

من بين السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ما يتعلق بمفهوم التمكين الإداري لما له من أثار نفسية و سلوكية على الأفراد فالتفاعل بين مختلف السياسات المتعلقة بالموارد البشرية هو الذي يحدد مستوى تأهيلها و مدى إمكانية تحسين الأداء و زيادة التنافسية و هو ما سعت الدراسة إلى تبيانه ، فمن خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن أن نبرز مجموعة من النتائج و التي يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية .

#### أولا : نتائج القسم النظري :

- ✓ . يتمحور التمكين الإداري حول إعطاء الموظفين صلاحية و حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف و من ناحية أخرى منح حرية المشاركة و إبداء الرأي و إتخاذ القرارات .
- ✓ . يعود التمكين الإداري بفوائد كثيرة على مستوى الأفراد ، المجموعة و المنظمة حيث يوفر فرصا للتطوير التنظيمي و تعزيز قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات .
- ✓ . جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل و مشاركة أوسع في إتخاذ القرارات و يرتقي بالعنصر البشري إلى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق و روح المبادرة .
- ✓ . من أهم المزايا المحققة من التمكين هو الرضا الوظيفي، فالشعور بحرية التصرف و المشاركة و إبداء الرأي من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين.
- ✓ . يعتبر تقييم الأداء من أهم نشاطات المنظمة حيث يعمل على توضيح الإنحرافات التي يمكن أن تطرأ على الأداء.

✓ . يعتبر المورد البشري مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

✓ . تأهيل المورد البشري أداة لتحسين و تطوير تنافسية المؤسسة و أدائها .

يعتبر التدريب و التكوين من بين أساليب و سبل تأهيل الموارد البشرية إذ ينظر إليها كعملية مستمرة و متواصلة لإكتساب قدرات و تصورات جديدة .

### ثانيا : نتائج الجانب التطبيقي :

1 . تمثلت عينة الدراسة في موظفي المؤسسة و ذلك إنطلاقا من توزيع إستبيان بطريقة عشوائية حيث ضمت الإستمارة عشرون عبارة ، عشر أسئلة مخصصة للمحور الأول تمكين العاملين و عشر أسئلة متعلقة بالمحور الثاني تأهيل العمل الداخلي ، بعد إسترجاع الإستمارات تم معالجة 30 إستمارة .

2 . بتحليل بيانات المحور الاول . تمكين العاملين ، توصلنا إلى أن المؤسسة تقوم بتطبيق مفاهيم التمكين الإداري بمستوى جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.44 .

3 . بتحليل بيانات المحور الثاني . تأهيل العمل الداخلي توصلنا إلى أن المؤسسة تهتم بتأهيل المورد البشري بمستوى جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.466 .

4 . بتحليل الناتج المحصل عليه من خلال الإستبيان الموزع على مستوى المؤسسة خلصنا إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و تأهيل العمل الداخلي عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  .

كما أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل . تمكين العاملين تفسر ما ينسبه 59% من التغير في مستوى التأهيل و هي نسبة قوية و ذلك إنطلاقا من قيمة معامل التحديد التي بلغت 0.590 .

## إقتراحات الدراسة :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية و تطبيقه فإننا نقترح مايلي :

- 1 . من الضروري على مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية منح موظفيها الحرية أكثر في أداء المهام من خلال دعمهم و تشجيعهم و جعلهم يشعرون أنهم يمتلكون أعمالهم .
- 2 . على المؤسسة الإهتمام أكثر بالموظفين من أجل إكسابهم الثقة بالنفس و تعزيز شعورهم بالإنتماء .
- 3 . على المؤسسة الحرص أكثر على التدريب و التكوين بغرض تحسين القدرات أكثر .
- 4 . على المؤسسة الإهتمام أكثر بنظام الحوافز من أجل زيادة الرضا الوظيفي للعاملين .
- 5 . على المؤسسة غرس الثقة أكثر بين الإدارة و الموظفين .

## أفاق الدراسة :

في ضوء الدراسة الحالية فإننا نقترح القيام بالدراسات التالية :

- 1 . أثر التمكين الإداري في رفع مستوى أداء العاملين .
- 2 . أهمية الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري .
- 3 . دور سياسات الموارد البشرية في سلوكيات العاملين .
- 4 . علاقة التمكين الإداري بعملية إتخاذ القرار بالمنظمة .
- 5 . سياسات الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي .

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

\*القرآن الكريم.

## الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين والسمات المميزة و المقاييس المُشر. 1995.
2. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، 1995.
3. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في الإدارة الموارد البشرية،الدار الجامعة، الإسكندرية ،2003.
4. نور الدين حاروش،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر 2011.
5. أحمد سليمان محمد وعبد الفتاح وهب سوس: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات منظمات الأعمال، دار رمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى دار النهضة العربية ، بيروت، 2002..
7. جيمس سي كراج ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، 2004
8. حنا ناصر الله،إدارة الموارد البشرية،دار زهران للنشر ،الطبعة الأولى،جامعة زيتونة،الأردن ،2009.
9. خضير كاظم حمود،ياسين كاسب الخرشة،إدارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2007.
10. حنا ناصر الله،إدارة الموارد البشرية،دار زهران للنشر ،الطبعة الأولى،جامعة زيتونة،الأردن ،2009.
11. خضير كاظم حمود،ياسين كاسب الخرشة،إدارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2007.
12. صبحي العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار حامد الأردن، 2002.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2002.
14. د.محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس ، بدون سنة نشر.
15. رامي جمال أندراوس وآخرون ، الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، عالم الكتب الحديث،2008.
16. ربحي مصطفى عليان ،أسس الإدارة المعاصرة ،دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-2007.

17. عبد العزيز أبو نبعة ، كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2004.
18. عبد العزيز المخلافي، البرنامج التدريبي - الرقابة الإدارية، اليمن: جامعة صنعاء.
19. عبد الله محمد عبد الرحمن ،دارة المؤسسات الاجتماعية ،دار المعرفة الجامعية،2009.
20. عطية حسين أفندي ،تمكين العاملين ،مدخل للتحسين والتطوير المستمر،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة 2003 .
21. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
22. فاتن أبو بكر ، نظم الإدارة المفتوحة ، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع ، 2001.
23. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء، مصر، 2001.
24. مازن، عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الأردن، عمان، 2006.
25. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
26. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية ،إدارة الأفراد، بدون طبعة، جامعة الأردنية، 2004 .
27. سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار النشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
28. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
29. نيكي هايس ، ترجمة د.م سرور ، ادارة الفريق، استراتيجية النجاح ،دار المريخ، السعودية.
30. عمرو وصفي عقلي ،الإدارة الموارد البشرية ،مؤسسة الزهران ،الأردن .
31. جعفر ،أبو قاسم أحمد ، السلوك التنظيمي و الأداء ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1991.

## الكتب باللغة الأجنبية:

1. B,Ginnodo,the power of Empowerment:what Expert say and 16 Acionable case Study,Arlington Heights,Il Pride,1997.
2. k.LMurell.and M.meredith, Empowering Employee, New York : McGraw-Hill, 2000.
3. web sit :[http://pr.Sv.net/svw/2004\\_novembre/stadyo.htm](http://pr.Sv.net/svw/2004_novembre/stadyo.htm).

## مذكرات التخرج:

1. حسان بوبعابة،تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية،مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية،جامعة المسيلة.
2. سلخان هنية،أهمية تقييم أدا العاملين في تحسين إنتاجية مؤسسات صغيرة ومتوسطة،مذكرة ماستر،تخصص مؤسسات صغيرة والمتوسطة،جامعة ورقلة،2010/2011.
3. شافي نوال، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية،مذكرة ماجستير،تخصص تسيير المؤسسات الصناعية،جامعة بسكرة،2004.
4. عمار بن عيشي،دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية،رسالة ماجستير،تخصص علوم تجارية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2006.
5. كرمية توفيق،تمكين العاملين ، مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،2008.
6. ناصر الدين بن أحسن،تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه،تخصص تسويق،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة،الجزائر،2005.

## المجلات:

1. أحمد الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض.
2. إلهام يحياوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على أداء موارد البشرية، بحث في اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة، 2008.
3. جواد محمد الشيخ خليل وعبد الله شبرير عزيزة، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى العاملين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد 16، العدد 1، غزة، فلسطين، 2000.
4. د. صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس .
5. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، مارس 2005.
6. شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، مجلة الباحث، العدد 14، 2014.
7. مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة المؤتمر الدولي الخامس ، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية، الأردن، 2005.
8. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة ، القاهرة 2006.



## مواقع الانترنت:

1. مازن عبد العزيز مسودة ،إدارة الموارد البشرية العربية <http://w.w.w.arabhrmmodules.com/newsPHP>
2. المنشاوي للدراسات و البحوث .<http://www.minshawi.com/vb/forumdisplay.php>
3. سعد العتيبي، منتديات الحصن النفسي <http://w.w.w.bafree.net/forum/archive/htm>

الملاحق