

تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية : مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

د. عادل بوجمان

ط. د. نادية عبديلة

مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير

مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير

جامعة بسكرة (الجزائر)

جامعة بسكرة (الجزائر)

قدم للنشر في: 2018/01/24 & قبل للنشر في: 2018/06/02 & نشر في: 2018/06/15

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين و هما التمكين الإداري و إدارة المعرفة. لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا، و كان من أهم النتائج المتوصل إليها :

- إن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة ، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.

- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها :

العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري ومراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية ، وكذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال، وبتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ، و يفرق العمل وبالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري ، والعمل على تطبيق ممارسات وعمليات إدارة المعرفة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم وتنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، إدارة المعرفة ، أداء المؤسسة ، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

Abstract:

This study aims to determine the impact of the habilitation of human resources on improving the performance of the organization, and this through two new approaches that are the " managerial empowerment" and knowledge management.

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

The most important results are:

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

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

Keywords: managerial empowerment, knowledge management, Institution performance, Cable Production Enterprise- Biskra-

أولاً : الجانب المنهجي.

1. تمهيد:

أدركت المنظمات حقيقة جوهرية وهي أن القيمة الأساسية المحددة لها تستند على نوعية مواردها البشرية، ومدى كفاءتهم، وعلى المعارف التي يمتلكونها، فلا توجد قوة أو ثروة كالأفراد (Il n'est de richesse ni de force que d'hommes) (Jean BODIN)، وأن أصولها الفكرية و رأسمها الفكري هو من يحدد تنافسيتها، خاصة في ظل التحولات التي نعيشها عموماً بالنسبة لجميع الميادين، سيما المرتبطة أكثر بالجانب الاقتصادي، فامتلاك المؤسسات للقدرات الفكرية المتميزة، يمكنها من التفوق وتعزيز أدائها وتحسينه أكثر.

هذا ما فرض على الباحثين في مجال العلوم الإدارية ضرورة تبني واعتماد أساليب وممارسات تسييرية حديثة، سيما التي تعنى بإدارة مواردها البشرية من أجل تطويرها وتأهيلها أكثر مع هذه المستجدات. فتعزيز التعاون بين الأفراد، التشارك فيما بينهم من حيث التوجه الفكري والاتصال، التشارك المعرفي، المشاركة في السلطة وتفويضها، تشجيع المبادرة والإبداع، تعنية الأفراد، منح صلاحيات أوسع للأفراد، التوجه بفرق العمل، تشجيع الرقابة الذاتية والثقة، والعمل على اكتساب المهارات، تطويرها والمحافظة عليها، وإدارة معارفهم ورسملتها، التوجه نحو تبني التنظيمات المرنة والمسطحة، إشراك الأفراد أكثر في اتخاذ القرار، مراعاة توجهات وانتظارات الأفراد بما يتماشى مع أهداف المؤسسة و تحفيزهم، هي بمثابة ممارسات وسياسات جديدة وجب أخذها بعين الاعتبار لتأهيل الموارد البشرية وتطويرها أكثر، في هذا الإطار أكد العديد من الباحثين على مدى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة وتحقيق الأداء المتفوق كـ¹: Huselid , Barrand ,Didier Guerrero , Igalens , Becher et Huselid , Bichon ... كما وجد أن المنظمات التي تحقق مستويات عالية من الأداء، يكون لديها علاقات إيجابية مع الأفراد العاملين، وفي مدى تعينتهم وتعبئتهم لتحقيق أهدافها.

العدد السابع

تكامّل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

في ظل التوجه نحو المنظمات الممكنة والمتعلمة سيما تلك القائمة على المعرفة، تبني المسيرون أساليب تسييرية حديثة أكدت على ضرورة تأهيل مواردها البشرية وتطويرها، على اعتبار أن عصرنة المؤسسات يتماشى كثيرا مع العديد من المصطلحات، من أهمها التأهيل- عموما في الميدان الاقتصادي- الذي ينظر إليه كأداة لتطوير وتحسين تنافسية المؤسسة وأدائها، وما يتطلبه من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والممارسات والأساليب التسييرية، وفي عمليات الإنتاج وكذا محيط المؤسسة، كما ينظر إلى التأهيل كعملية ضمن عملية مستمرة ومتواصلة للتعلم والتصور، بهدف اكتساب قدرات وتصورات جديدة، وكذا طرق وأساليب تسييرية حركية مبدعة، في إطار نظام تسييري يهتم بالموازنة بين قدرات وإمكانات المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى بين قدراتها وأساليبها التسييرية.

2. إشكالية الدراسة:

منذ الثمانينات من القرن الماضي، شهد الفكر التسييري تطورا كبيرا بالنسبة لمختلف ميادينه وتخصصاته، سيما التي مست أكثر إدارة الموارد البشرية، وتزامنها مع التوجهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية، فتبنت المنظمات مقاربات حديثة أكدت على مدى مكانة وأهمية مواردها البشرية، والتي أصبح ينظر إليها على أنها المحدد والعامل الأساس لتنافسية المؤسسة، وأنها المصدر الحقيقي للمزايا التنافسية، فتجلت أكثر أهمية السياسات الجديدة التي تعنى بالموارد البشرية بالنسبة للأدبيات التسييرية، ويعد مدخل التمكين الإداري من بين المقاربات الفكرية الحديثة لتحسين الأداء، إلى جانب العديد من المداخل الأخرى كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، الإقتداء (Benchmarking)، مدخل المعرفة، إدارة الكفاءات.

فالتمكن الإداري كمدخل من مداخل تأهيل الموارد البشرية ينصب على منح الأفراد المزيد من الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، وتحمل المسؤولية أكثر منحهم الثقة، تنمية شبكة العلاقات بين الأفراد في جميع المستويات، تحفيزهم أكثر، تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحسين سلوكهم، وتعنيهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، ليشمل بذلك العديد من المفاهيم المرتبطة بالسياسات الجديدة للموارد البشرية، فالتمكن الإداري إلى جانب البعد التحفيزي والنفسي الذي يتعلق أكثر بزيادة دافعية الأفراد، له أبعاد هامة تتعلق أكثر بالبعد المعرفي والمهاري للأفراد، إلى جانب تنمية التفكير الإبداعي لهم، لذلك فإن التمكين الإداري يتطلب التعلم والالتزام، والتوجه به كثقافة يجب غرسها في المنظمة لما له من آثار إيجابية على أداء الأفراد. كما أن القدرة على تعبئة الأفراد وتمكينهم أكثر يمكن أن ينتج مزايا تنافسية هامة للمنظمات وأثر إيجابي على أداء المؤسسة.

إلى جانب التمكين الإداري كمدخل أساس من مداخل تحسين الأداء، والتحول إلى المنظمة الممكنة والمنظمة المتعلمة وكذا المنظمة القائمة على المعرفة، وفي ظل التحديات المفروضة- في ظل اقتصاد المعرفة - أصبح التحدي الأكبر هو تحدد المعرفة على

تكامُل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

اعتبار أنها المورد الهام والأساس للمنظمة، وبمناخة مفتاح لإنشاء معارف جديدة ، لذلك وجب على المسيرين تهيئة وتوفير الظروف المناسبة لاستغلال المعارف الفردية والتنظيمية ، وحسن إدارتها للوصول إلى إبداع معارف جديدة، بناءً على ذلك أصبح تأهيل الموارد البشرية وتطويرها عاملاً مهماً في تعزيز تنافسية وعصرنة المؤسسات ، واعتبارها كمصدر جوهري للمزايا التنافسية عندما تكون هذه الموارد ذات قيمة عالية (الكفاءات والمعرفة) ، وصعبة التقليد ، وتكون مُنظمة ونادرة مقارنة بالموارد في المنظمات الأخرى ، "فالمنظمات الأكثر تأهيلاً لاستخدام المعرفة يمكنها اتخاذ القرارات بسرعة، وبذلك أكثر تكيفاً مع تحولات محط الأعمال، وأكثر سرعة نحو التطوير والنمو"2 ، فأصبح الرهان الأكبر يتعلق بإثارة إنتاج المعرفة، وفي كيفية إدارتها ، وتبادل المعرفة وتشارك الأفراد فيها، وامتلاكهم لها، ورسالتها من أجل الوصول إلى الحلول المبدعة التي ينتجها في شكل معارف جديدة، بما يسمح بتطور المنظمة وتحسين أدائها، وهذا ما أكده العديد من الباحثين لضرورة التوجه لإدارة المعرفة (Holsapple et al., 2000) (singht, Koenin et Strikantiah, Malhotra) ، فتزايد الاهتمام بمختلف عمليات إدارة المعرفة، والمتعلقة بتوليد وخلق المعرفة (الأشركة ، الأخرجة ، الأدخلة والدمج) ، وخرن المعرفة ، والمشاركة فيها وتحويلها ، وتطبيقها حيث أن هذه الأخيرة -تطبيق المعرفة - هي التي تخلق القيمة للمؤسسة وتساهم في تحسين تنافسياتها، لذلك نجد اتفاق العديد من الباحثين على أن المعرفة هي إحدى الأصول الفكرية للمؤسسة أكثر أهمية من الأصول المادية ، فهي بمثابة رأس مال فكري ، وقيمة مضافة ، ومصدر حقيقي للميزة التنافسية، والثروة الأساسية للمنظمة وكقوة للمنظمات التي تتنافس معرفياً وتمكنها من تحسين أدائها وتحقيق الأداء المتميز . لذلك تم حصر العديد من الممارسات التي تعنى أكثر بسياسات الموارد البشرية في متغيرتين بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية، وهما :

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

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

ومما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو الآتي:

✓ هل يوجد أثر لتكامُل التمكين الإداري وإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

ينبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية، التساؤل الآتي:

✓ هل هناك علاقة بين كلا من التمكين الإداري وإدارة المعرفة وأداء المؤسسة الاقتصادية ؟

✓ ما اثر السياسات الحديثة للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟

3. أهمية الدراسة: تكتسي هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط الآتية:

- ✓ تقدم تأصيل نظري لمصطلح "التأهيل" في المجال الاقتصادي عموماً، وفي إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص؛
- ✓ الكشف عن واقع ممارسات التمكين الإداري وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
- ✓ إسقاط مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة كمدخلين حديثين من بين السياسات الحديثة للموارد البشرية ومدى تماشيتهما مع بيئة المؤسسات الاقتصادية سيما منه تأثير الجانب الاجتماعي والثقافي للبيئة .

4. أهداف البحث:

- ✓ العمل على تبيان مكانة وأهمية تأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة ؛
- ✓ تحديد مدى اثر السياسات الحديثة للموارد البشرية في تأهيل الموارد البشرية ؛
- ✓ تحديد الأبعاد المفسرة في نموذج الدراسة؛
- ✓ تقديم تفسيرات للنتائج المتوصل إليها تماشياً مع تقييم الدراسة الميدانية.

5. فرضيات الدراسة:

☞ الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة وبين تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

لتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيتين الآتيتين :

☞ الفرضية الفرعية الأولى: لا يساهم كلا من التمكين الإداري وإدارة المعرفة كمدخلين إداريين حديثين في تأهيل الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين تأهيل الموارد البشرية وسبل تحسين أداء المؤسسة.

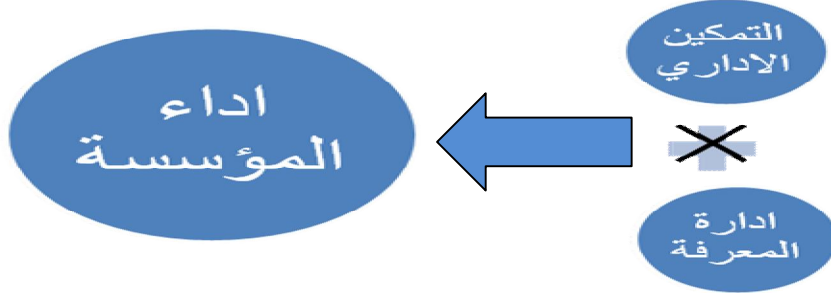
• أداة البحث:

تتمثل أداة هذا البحث في الاستبانة، وقدمت تقسيمها إلى قسمين: الأول يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين أما القسم الثاني فيشمل محوري الاستبانة ويحتوي على أبعاد متغيرتي الدراسة المستقلتين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، و المتغيرة التابعة أداء المؤسسة، حيث تم إعدادها بعد تصفح العديد من الدراسات، وبُغية التحقق من ثبات أداة الدراسة

تكامّل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

قمنا بحساب معامل الثبات ألفا- كرونباخ، إذ بلغ معامل الثبات الكلي (0.934)، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، وصلاحيتهما للتحليل الإحصائي.

6. **أنموذج الدراسة:** تطرقنا في هذه الدراسة إلى نموذج لتأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة كما يبينه الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحثين

7. **التعريفات الإجرائية لتغيرات الدراسة:**

☞ **التمكين الإداري** يعني منح الأفراد الحرية في مجال عملهم و زيادة صلاحيتهم لتطوير أدائهم، و استنهاض جهودهم و طاقاتهم الكامنة بمدف تطوير أداء المؤسسة.

☞ **إدارة المعرفة** على أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المؤسسة، والمتعلقة بعمليات تشخيص وتوليد للمعرفة، تبادلها، تشاركتها، خزنها وتطبيقها.

☞ **أداء المؤسسة:** المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهو يعكس كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا: **الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.**

تم التطرق في هذه الدراسة إلى المفاهيم ذات الصلة أكثر بالتأهيل عموما سيما في الجانب الاقتصادي و كذا تأهيل الموارد البشرية على وجه الخصوص، والى أداء المؤسسة من خلال النقاط الآتية:

1. **مفهوم التأهيل:**

● **التأهيل لغة:** تأهل أي "انتهل وللأمر صار له أهلا، وإهالة الشيء: استوجهه واستحقه ويقال: هو أهل لكذا: هو يستحق له" أي أن الأهلية للأمر تعني الصلاحية والاستحقاق له، والتأهيل من معناه يقابل في الفرنسية العديد من المصطلحات كـ: Qualification ويعني به أهلية، كفاءة، كما يقصد بها تصنيف مهني للعامل مراعاة مع تكوينه، خبرته وكذا

تكامّل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

المسؤولية التي أسندت إليه ، ومنه جاءت: Qualifie: للعامل المحترف والكفاء والماهر.⁴ كما يمكن مقابلة التأهيل لـ : Habilitation كعملية فالشخص المؤهل habilité هو الذي تكون له معرفة عملية أو معرفة كيف (savoir-faire) أو الممارساتية و الشخص ذو المؤهلات habile، أما فعل Habiliter فنعني به جعل الفرد قادر على إنجاز عمل أو القيام بأعمال معينة ويقابل اللفظة اللاتينية "Habilitation" أي جعله قادراً، أما التأهيل في المجال العلمي - الجامعي - فنعني به مجموعة من الشروط والمؤهلات التي يجب توفرها للحصول على شهادة معترف بها علمياً⁵ وبصفة عامة فإن التأهيل هو " مجموعة المعارف والقدرات والخبرات التي تسمح بتنفيذ والقيام بعمل محدد⁶.

● التأهيل في المجال الاقتصادي: اقترن مصطلح التأهيل من حيث المضمون بالعديد من الأبعاد ، كتطوير الأداء ، تحسين التنافسية ، مواكبة التغيرات الحاصلة وهذا لمواجهة التحديات التي أفرزها المحيط التنافسي، من خلال مخططات التأهيل سواء تعلق الأمر بمجموعة من متطلبات التأهيل الخارجية أو الداخلية، وهنا ما يقابل لفظة التأهيل في المجال الاقتصادي مصطلح: -la mise en œuvre ، كما أن من الباحثين من استخدم مصطلح التأهيل في مجال إدارة الموارد البشرية وعادة ما اقترن بمصطلحات أخرى كـ: تنمية وتطوير الموارد البشرية ، واستخدمت مصطلحات ذات الصلة به لها كـ: Modernisation , Développement , Habilitation , من أجل الاستجابة لمختلف التحولات الاقتصادية التي تعيشها المؤسسات .

● تعريف التأهيل : عرف التأهيل بأنه " تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة ، والكفاءة الداخلية باستخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية " ⁷ ، أما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) عرفت التأهيل بأنه " عملية تحسين أداء المؤسسة وتنافسيته ، مما يسمح لها بمواجهة تحديات التنافسية المفروضة لضمان بقائها والنمو " ⁸. كما أن هناك من ينظر إلى التأهيل أنه " مجموعة الأعمال والأنشطة المادية واللامادية، التي تتبعها المؤسسة للرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة " ⁹.

من خلال هذه التعاريف ، يتبين لنا أن التأهيل يرمي إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة ، وبما يسمح لها كذلك بتحسين تنافسيته، والعمل على اكتساب مزايا تنافسية تحقق التفوق والتميز في الأداء ، ومن هذا المنظور سعت الجزائر إلى تأهيل المؤسسات الاقتصادية بإعداد برنامج خاص لتأهيل وترقية التنافسية للمؤسسات الجزائرية بالتنسيق مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (PNUD) ، وكذا برنامج الأمم المتحدة للتنمية على اعتبار أن التأهيل هو " برنامج محفز لتحسين تنافسية المؤسسة، ويساعدها على وضع آليات تطوير ، توقع وتحليل جوانب الضعف في المؤسسة " ¹⁰. لذلك هناك من حاول ضبط هذا المفهوم أكثر من خلال العديد من الجوانب أو المتطلبات ، حيث عرف التأهيل على أنه " كأداة لتطوير المؤسسة ، وما يتطلبه من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية ، عمليات التسيير ، عمليات الإنتاج وكذا محيط المؤسسة " ¹¹.

من خلال استعراضنا لمختلف التعاريف السابقة، نجد أن التأهيل - في المجال الاقتصادي - يشمل بصفة عامة مختلف جوانب تطوير أداء المؤسسة ، وتحسين تنافسيته .

تكاملي التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

فجميع العمليات والإجراءات التي تهدف أساسا إلى إحداث تغييرات تتماشى مع التحولات التي يشهدها المحيط الاقتصادي ، لذلك هناك من التعاريف من أشارت إلى التأهيل وركزت على العمليات التي ترتبط بالمحيط و التكيف معه ، فعرف التأهيل على هذا النحو : " التأهيل عبارة عن ديناميكية لإدراك ، وإحداث تغييرات كبرى في المحيط العام " كما عرف التأهيل بأنه " التأهيل هو عملية مستمرة تهدف إلى تحضير وأقلمة المؤسسة وبيئتها مع متطلبات التبادل الحر " ¹² .

أيضا هناك من أقر على ضرورة تبني استراتيجيات لتحسين تنافسية المؤسسة، من خلال العديد من التحسينات على المستوى التنظيمي، التسييري، التسويقي وإدارة الجودة، وهذا في إطار استراتيجيات المرافقة المتبناة لتأهيل المؤسسات ومحيطها من أجل تحسين تنافسياتها ونموها ¹³ .

إلى جانب التعاريف السابقة، والتي نتفق من حيث مضمونها العام، أن التأهيل هو كل عملية تحسين مستمرة ومتكاملة بهدف تطوير أداء المؤسسة وتنافسياتها. هناك من تطرق إلى التأهيل بالتركيز أكثر على الجوانب التسييرية فقد عرف التأهيل على هذا النحو بأنه " عبارة عن نظام تسييري يهتم ويعتمد على الموازنة والمقارنة بين إمكانات المؤسسة، وقدراتها التسييرية، مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه، أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى " ¹⁴ فهو يتعلق أكثر بالتطوير الإداري وفي كيفية تحضير الموارد البشرية لشغل مناصب العمل في المستقبل .

إلى جانب ما سبق، من التعاريف التي يمكن إيضاحها في هذا الصدد أن التأهيل هو عملية مستمرة ومتواصلة للتعلم، التصور، الإعلام، التوجه نحو الثقافة و التعلم بهدف اكتساب قدرات جديدة، تصورات، تصرفات وسلوكيات لأصحاب المؤسسات وكذا طرق وأساليب تسييرية حركية ومبدعة ¹⁵ .

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

2. تأهيل الموارد البشرية:

قبل أن نعرف تأهيل الموارد البشرية نقف على أولا على مفهوم إدارة الموارد البشرية، فهي "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع" ¹⁶، و عرفت أيضا بأنها "التسيير الفعال للأفراد في العمل" ¹⁷. لذا وجب على المؤسسات أن تعتمد على منطقيات وأساليب تفكير جديدة لتسيير مواردها البشرية تماشيا مع التحولات والمستجدات التي نعيشها. فهي تتعلق كثيرا بالأدوار المرجوة منها كتنمية الموارد البشرية التي ينظر إليها أنها " تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة " ¹⁸، لذلك اعتبر أيضا بعض الباحثين أن "تنمية الموارد البشرية تعتبر شرط سابق وأساسي لإحراز التنمية البشرية، وبالتالي لا يمكن الحديث عن التنمية البشرية دون الحديث عن

تكامّل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

تنمية الموارد البشرية " 19 ، لذلك هناك من يرى أن تنمية الموارد البشرية هي تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية. أما التنمية المستدامة للموارد البشرية (DRHD: Développement des Ressources Humaines Durable) فتهدف إلى تطوير أداء المؤسسة، ومسؤوليتها الاجتماعية، بالأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التكنولوجية والاجتماعية، وهذا للمحافظة على الأجيال في المستقبل .

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

من خلال التعاريف السابقة المتعلقة بالتأهيل في المجال الاقتصادي وتأهيل الأفراد ، تنمية الموارد البشرية يمكن استخلاص أهم النقاط المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية :

✓ يسمح تأهيل الموارد البشرية بتحسين تنافسية المؤسسة، وزيادة فعالية مسؤولياتها الاجتماعية في إطار التنمية الشاملة .
 ✓ يتعلق تأهيل الموارد البشرية بمختلف ممارسات تنمية الموارد البشرية، وكذا التطوير الإداري في جميع المستويات التنظيمية والتي تعطى مكانة هامة للأفراد داخل المؤسسة .

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

لذلك يمكن أن تعتبر أن تأهيل وتطوير الموارد البشرية هو بمثابة "الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة، من أجل تحسين أداء الأفراد وأداء المنظمة " 20 .

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

بذلك يتجلى أن تأهيل الموارد البشرية يتعلق بجد كبير في مواجهة التحديات المفروضة على إدارة الموارد البشرية و تبني سياساتها الحديثة من خلال تكامل العديد من الممارسات والأساليب الإدارية.

3. تعريف الأداء :

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، و التحديد و التعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من موضوعات العلوم الاجتماعية والإنسانية عموماً.

تكاملي التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

فمنهم من عرفه على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"²¹، وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء، من حيث تحقيق الأهداف و نسبة الوصول إليها ، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية-مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها - فقد تم تعريفه أيضا على نفس النحو السابق، بأنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها ، كما وضع Miller and Bromiley الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة ، حيث تم النظر إلى " أن الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²².

من خلال هذه التعاريف السابقة ، تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان به عموما و هما الكفاءة و الفعالية، فالكفاءة تعني بها العلاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة ، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف، لذلك تم اعتبار الأداء مفهوما يعكس كلا من الأهداف و الوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها²³ كما عرف Peter Drucker "الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومة ، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال"²⁴، يشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء و الاستمرارية، من خلال المستويات المقبولة للأداء - المترجمة في شكل مردودية - ، و هو ما يساهم في خلق الثروة و القيمة، و من الباحثين من اعتبر أن الأداء يعكس " كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"²⁵. و تبني هذا الطرح من خلال العمل على رفع القيمة و زيادتها من خلال الثنائية: (قيمة - تكلفة) و هي تتعلق بتعظيم القيمة ، أو تعظيم الاستفادة من المواد المستهلكة التي تتعلق بالاستهلاك الوسيط لإنشاء قيمة مضافة، حيث عرف الأداء على أنه " كل ما يساهم في تحسين و زيادة الثنائية (القيمة، التكلفة) . فحسب P.Kotler et Dubois اللذين يعتبران " أن المتوج الذي يحقق النجاح، هو الذي يحقق قيمة و إشباع للعملاء ، عن طريق العمل على زيادة القيمة بالمفاضلة بين المزايا (الافضليات : Avantages) التي يحققها و بين التكاليف (القيمة = المزايا/ التكاليف) ، حيث لا تتعلق هذه الأخيرة بما يدفعه في مقابل السعر فقط ، و إنما تتعدى إلى التكاليف التي يمكن النظر إليها ك: خسارة الوقت ، الجهد ، الحيرة ، و مقارنة هذه التكاليف بالمزايا التي يحققها ك : المزايا الوظيفية ، الجودة ، ما يحققه من وظائف و استخدامات ، مزايا مادية كالحجم و الشكل ، و المزايا النفسية التي يشعر بها "²⁶، لذلك فإن القيادة الاستراتيجية للأداء من منظور حديث يجب أن ننظر إليه كنظام لتحديد العلاقة بين القيمة و التكلفة .

بطاقة الأداء المتوازن كإداة للتفكير الاستراتيجي:

تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل كامل للمشروع المستقبلي وإستراتيجية المؤسسة شاملة لمجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء"²⁷، و هي بمثابة لوحة قيادة ذات توجه استراتيجي من خلال مجموعة من المؤشرات المكونة للنظام ، ليس فقط بهدف قياس الأداء الشامل و تطوره من خلال أبعاده ، و إنما أيضا لمراقبة و تطبيق الإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة²⁸.

وهو الطرح الذي جاء به الباحثين: Norton et Kaplan في الوصول إلى هذه البطاقة المتوازنة فهي " تترجم المهمة والإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس، والتي يتم تنظيمها في أربعة منظورات مختلفة : المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو

تكامُل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

والتعلم²⁹. كما يمكن أن تنظر إلى البطاقة المتوازنة للأداء " أنها تدمج التحسين المستمر للتحكم في العمليات، وكذا البناء والتحصير للإستراتيجية والتي توجه كلها من أجل الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسة " ³⁰، كما أن بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتسيير هي " نظام جيد للقياس حيث يتم من خلاله ترجمة بكيفية صحيحة للأهداف الإستراتيجية من خلال العديد من الأبعاد " ³¹.

وقد أوضح الكاتبين Norton et Kaplan في تعريفهما للبطاقة النقاط التالية:

تسمح هذه البطاقة بالإجابة عن أربعة أسئلة هامة تتعلق بالمنظورات :

كيف يجب أن تبدو بالنسبة للعملاء ؟ (محور العملاء)، ماذا يجب أن نتفوق فيه ؟ (محور العمليات الداخلية)، هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيمة ؟ (منظور النمو والتعلم) ، كيف يجب أن تبدو للمساهمين ؟ (المحور المالي) .

حيث أن المنظورات الأربعة في البطاقة تسمح كذلك بما يلي :

أ- الموازنة بين الأهداف في المدى القصير والمدى الطويل .

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

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

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

وفي هذه الدراسة سنتطرق فقط إلى مدى مكانة منظور النمو والتعلم كمحور جوهري في هذه البطاقة والذي تتوقف عليه باقي الاداءات الأخرى من جهة، ومن جهة أخرى أهميته تماشياً مع أبعاد هذا المحور.

● منظور النمو والتعلم .

يتعلق هذا المنظور بالإجابة عن الكيفية التي يتم من خلالها قيادة التغيير والتحسين، فالأداء في المنظورات الثلاثة الأخرى هي بمثابة المجالات وأبعاد تريد المؤسسة أن تحقق التميز فيها، مما يحسن أدائها المالي ، التسويقي والعمليات الداخلية، أما الأهداف المتعلقة بالنمو والتعلم فهي بمثابة العوامل والوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظورات الثلاثة السابقة، وكمركز أساس يبين العلاقة السببية لأداء المنظورات في البطاقة المتوازنة، ومن خلال الدراسات التي قام بها Robert S.Kaplan and David P.Norton. فإن البطاقة المتوازنة للأداء تشير إلى عدم التأكيد فقط على أهمية الاستثمار في التجهيزات، وكذا

تكمال التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

البحوث والتطوير لوحدها باعتبارها استثمارات لا تشكل هدف في حد ذاتها ، لذلك وجب على المؤسسات الاستثمار في البنى التحتية -الهياكل القاعدية- والمتمثلة في الموارد البشرية ، الأنظمة وكذا العمليات أو الطرائق .

وهذا من أجل الوصول إلى أهداف النمو المالي في المدى الطويل ،وعلى اختلاف قطاعات النشاط يمكن أن نحدد 03 عناصر أو مكونات هامة في محور النمو والتعلم أو التعلم التنظيمي وهي³² :

✓ مهارات إمكانات الأفراد .

✓ قدرات أنظمة المعلومات .

✓ التحفيز وتعنية الأفراد ورصف أهداف المؤسسة والأفراد .

● مقاييس النتائج المتعلقة بهذا المنظور :

هناك ثلاثة مقاييس للنتائج تتعلق بأهداف الأفراد في المؤسسة، وقد تم تدعيمها بمحددات خاصة بالنسبة لكل مقياس، وتمثل هذه المؤشرات في: ³³ رضا الأفراد، وفاء وولاء الأفراد، إنتاجية الفرد.

لهذا فإن تحقيق الأهداف المتعلقة بالمحاور الثلاثة السابقة - المالي، العملاء، العمليات الداخلية - تتعلق وترتكز أساسا على أداء المؤسسة في منظور النمو والتعلم، وهذا ما يتطلب استثمارات هامة لتطوير الموارد البشرية وتأهيلها وكذا تلك المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

تعد المؤشرات المتعلقة بالرضا، والولاء والإنتاجية بالنسبة للأفراد بمثابة ما تجنيه المؤسسة وكمحصلة لاستثمارها في الموارد البشرية و ما توفره من مناخ تنظيمي مناسب.

حاولنا من خلال هذه الدراسة المساهمة في إثراء وتمتين هذا المنظور أي النمو والتعلم، من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة.

4. التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية:

تعددت تعاريف التمكين حسب وجهات نظر المؤلفين في هذا المجال، ومدى تركيزهم على جوانب وأبعاد معينة للتمكين، فعرّفه ANDERSON GEROY أنه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية و المهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات و كذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة " ³⁴ ، كما عرفه JONES GARETH بأنه " العملية التي يتم بموجبها منح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وأن يكونوا مسؤولين عن نتائجها " ³⁵ ، ويتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد و الرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن إنجاز مهامهم ، و في نفس الوقت يمكنهم القادة في المستوى الإداري من إتمام هذه المهام على المستوى الجزئي، وعرفه POTTER FIELD بأنه " تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، و التقدير، و حرية التصرف خلال ممارسة مهامهم، و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي

تكامُل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

تتعلق بأعمالهم " ³⁶ ، فمن خلال هذين التعريفين نجد أن كلا الكاتبين ركزا على منح الصلاحيات و الاستقلالية لزيادة دافعية الأفراد نحو العمل و من الباحثين من ركز على المستويات الإدارية الدنيا فعرف التمكين بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا ، لكن على الرغم من التركيز على المستويات الدنيا ، فإن فلسفة التمكين تخص و تمس جميع المستويات التنظيمية.

5. إدارة المعرفة كمدخل لتأهيل الموارد البشرية :

في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ، تزايد الاهتمام أكثر بالمعرفة و إدارتها و من يمتلكه بالتأكيد على مكانة أصولها الفكرية سيما رأس مالها البشري ، وقد تعددت المدخل البحثية لموضوع إدارة المعرفة من دراستها بوصفها رأس مال فكري ، إلى دراسة مختلف العمليات المتعلقة بها من توليد للمعرفة ، تحويلها والتشارك فيها ، تخزينها و تطبيقها ، مدخل سلسلة القيمة ، وبغض النظر عن مختلف هذه المقاربات سيتم التطرق إلى المقاربة المبنية على المعرفة كإحدى مقاربات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي أكدت أكثر أن التميز في الأداء بين المنظمات يتعلق أكثر بالإبداع المعرفي وإنتاج معارف جديدة في البداية نورد أهم المنظورات التي على أساسها تم التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة من خلال الجدول الموالي .

جدول رقم (1) : بعض التعريفات لإدارة المعرفة .

المؤلفون	التعريف	المنظور (التصور)
Davenport and Prusack 1998	تنطلق إدارة المعرفة من مصادر موجودة، وقد تكون مسبقا في المنظمة، مثل نظم إدارة المعلومات، إدارة التغيير التنظيمي، للممارسات إدارة الموارد البشرية	تكامُل نظم المعلومات والموارد البشرية
Swan et all 1999	عملية أو ممارسة (إيجاد، اكتساب، أسر، التشارك، الاستخدام) للمعرفة حيثما تكون، يكون لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات.	الموارد البشرية
Skyrme 1999	الإدارة الصريحة والمنظمة للمعرفة، والعمليات ذات العلاقة بها مثل (إيجاد، جمع ، تنظيم ، استخدام واستغلال (المعرفة) لتحقيق الأهداف التنظيمية	الموارد البشرية
Mertins et all 2000	كافة الطرق والأدوات والمعدات الموجودة التي تساهم بطريقة متكاملة في الترويج لعملية معرفة أساسية.	نظم المعلومات
Nit Beijerse 2000	يتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال جعل عامل المعرفة إنتاجيا.	الإستراتيجية

الإستراتيجية	تحسين الطرق التي بواسطتها تواجه المنظمات بيئات مضطربة بدرجة عالية، من خلال القدرة على نقل قاعدة معرفتها (أو يمكن من رفع أصول المعرفة لديها) من أجل ضمان الابتكار المستمر.	Newelle et all 2002
--------------	---	------------------------

Source : Jashapara Ashok ,knowledge management an integrated Approach England .Prentice Hall .2004. P 11 .

نقلا عن: شوقي ناجي جواد وصباح محمد موسى و سامي المدان: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية. مجلة علوم إنسانية . العدد 44 . جانفي 2010 . ص 6 .

فإدارة المعرفة هي مقارنة إستراتيجية متعددة التخصصات تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف المؤسسة ،لذلك عرفت على أنها " تتعلق بما يسمح إيصال المعلومات للأفراد في المنظمة ، حصولهم على المعارف ، تبادلها ، مشاركتهم فيها وهذا للوصول إلى الحلول المبدعة التي ينتجونها في شكل معارف جديدة، و التي تضمن النمو وتحسين أداء المنظمة " ³⁷، لهذا أصبح التحدي الأكبر في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة هو إثارة وتنشيط إنتاج المعرفة، وكيفية إدارتها، بذلك إدارة المعرفة ظهرت كضرورة لتسيير أفضل لرأس المال الفكري للمؤسسات للحصول على ميزة تنافسية هامة، من خلال الاستخدام النظمي والمنظم للمعارف التي تمتلكها المؤسسة ،بهدف مساعدتها على الوصول إلى أهدافها .

الدراسات السابقة:

◀ الدراسات السابقة :

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

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

تكاملي التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

- دراسة لـ: علي الضلاعين بعنوان : أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية . هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمات الأعمال .

من أهم نتائجها: كان مستوى إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري مرتفعاً، كما أن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز المنظمة جاء بدرجة مرتفعة. بالإضافة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال. وقد تم تبني الأبعاد الآتية بالنسبة للتمكين الإداري وهي: تفويض السلطة تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي والمشاركة .

- دراسة لـ: محمد مفضي الكساسبة ، عبير محمد الفاعوري وكفاية محمد عبد الله بعنوان : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة . هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين الإداري والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات في الأردن وتوصلت إلى أن هناك تأثير لثقافة التمكين وكذا القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 1 % في المتغير التابع . وقد تم قياس بعد ثقافة التمكين بتسعة فقرات تشمل كلا من بعدي التمكين الفني والإداري.

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

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

تكامّل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

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

بذلك فإن إدارة المعرفة من المداخل الحديثة لتحسين الأداء، وقد عملنا في هذه الدراسة على حصر أهم الممارسات المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية وتطويرها من خلال مدخلين إداريين جد متكاملين ويشملان العديد من الممارسات التي أشرنا إليها، وهو ما سوف نتناوله ونتطرق إليه من خلال الدراسة الميدانية بهدف إبراز أهميتهما في تحسين أداء المؤسسة.

ثالثا: الجانب الميداني أو التطبيقي للدراسة.

1. الطريقة والإجراءات:

- عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولموجوروف-سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يوضح الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. الجدول (2): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجوروف-سمرنوف).

المتغير المستقل: تأهيل الموارد البشرية		
البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
التمكين الإداري	0,852	0,463
إدارة المعرفة	1,24	0,092
المتغير التابع: أداء المؤسسة		
أداء المؤسسة (إجمالا)	1,055	0,215

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

- تحليل اتجاهات الأفراد نحو تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة:

من أجل الوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

- ما مستوى تأهيل الموارد البشرية من حيث تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) فرع جنرال كابل بسكرة من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة؟

تكامّل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على نموذج التأهيل المتبنى ، من خلال التطرق إلى مستوى كلا من التمكين الإداري وإدارة المعرفة كل على حدى ومن ثمة على النموذج المتبنى.
جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن أبعاد المدخلين.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
مدخل التمكين الإداري	3,264	0,514	_____	متوسط
- تفويض السلطة و المشاركة في القرار	3,584	0,586	1	مرتفع
- التحفيز	3,16	0,795	7	متوسط
- الاتصال	3,207	0,599	6	متوسط
- التدريب	3,004	0,71	8	متوسط
- الثقة	3,397	0,874	2	متوسط
- فرق العمل	3,264	0,762	3	متوسط
مدخل إدارة المعرفة	3,117	0,662	_____	متوسط
- تشخيص و توليد المعرفة	2,987	0,769	10	متوسط
- المشاركة في المعرفة و تحويلها	2,999	0,851	9	متوسط
- تخزين المعرفة	3,214	0,751	5	متوسط
- تطبيق المعرفة	3,22	0,985	4	متوسط
تكامّل المدخلين كنموذج لتأهيل الموارد البشرية	3,202	0,529	_____	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدراك و ممارسة التمكين الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة فرع جنرال كابل جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3,2635)، و بانحراف معياري (0,51442)، و التمكين كفلسفة تسييرية يحتاج إلى تكاتف الموارد البشرية وتعاونها على مختلف مستوياتها التسييرية ، فالإخلال بأحد هذه المقومات يؤثر سلبا على ممارسات التمكين الإداري و يجد من تحقيق نتائجه المرجوة المتعلقة بزيادة دافعية الأفراد و تعنية الأفراد بمسؤولياته أكثر، و تحرير طاقاتهم للإبداع ، تحسين المناخ التنظيمي كلها أساليب تساهم في تطوير أداء المؤسسة .

تكامّل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

كما نجد أن مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) جاء أيضا متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعادها مجتمعة (3,117)، و بانحراف معياري (0,662)، و بذلك فإن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني إدارة المعرفة من خلال تشخيصها، المشاركة في المعرفة وتحويلها، خزنها، و تطبيقها، ومن اجل أن تكون المعرفة متاحة للأفراد .

2. تحليل ومناقشة النتائج.

مستوى تأهيل الموارد البشرية- حسب المدخلين المتبنيين- جاء متوسطا حسب تصورات و آراء إطارات و مسيري المؤسسة و هذا بمتوسط حسابي (3,202) و بانحراف معياري (0,529)، و بذلك فإن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لمختلف الأساليب التسييرية التي تتعلق بالاستثمار في الموارد البشرية و التي من شأنها زيادة تفعيله، و تحسين مستويات أدائه، من خلال التمكين الإداري و إدارة المعرفة باعتبارهما من الأساليب و الممارسات التسييرية الحديثة في ظل التوجه نحو المنظمات الممكنة و المتعلمة .

كما كان من تحليل أبعاد الأداء أن مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة فرع جنرال كابل من وجهة نظر إطاراتها و مسيرها، كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن الأداء مجتمعة (3,187)، و بانحراف معياري (0,552)، فهي تبين أن المؤسسة لا تولي اهتماما ملحوظا بالنسبة لممارسات النمو و التعلم والعمليات الداخلية الهامة هذا ما انعكس على الأداء بشكل إجمالي باعتبار أن أثر الأبعاد الثلاثة الأولى هي من تحكم الأداء المالي و الذي يمكن اعتباره كمحصلة للأداء ككل من منظور العلاقات السببية لبطاقة الأداء المتوازنة .

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة بأبعاده المختلفة، وبين مستوى أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل " تكامل

التمكين الإداري وإدارة المعرفة " وطبيعة العلاقة بينها وبين أداء المؤسسة والتي تم تمثيلها فيما يلي .

الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التكامل في أداء المؤسسة.

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط	معامل التحديد
تفويض السلطة و المشاركة في القرار	-0,188	0,057	-0,2	-3,303	0,001***	0,12	0,014

تكمال التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

0,149	0,387	0,059	1,902	0,119	0,044	0,083	التحفيز
0,186	0,432	0,535	0,622	0,044	0,065	0,04	الاتصال
0,227	0,477	0,973	0,034	0,002	0,056	0,002	التدريب
0,103	0,32	0,776	0,285-	0,021-	0,046	0,013-	الثقة
0,319	0,565	**0,005	2,852	0,223	0,057	0,162	فرق العمل
0,289	0,538	***0,000	7,569	0,538	0,076	0,577	التمكين الإداري
0,567	0,753	***0,000	8,236	0,598	0,052	0,43	تشخيص و توليد المعرفة
0,277	0,526	0,674	0,421-	0,029-	0,045	0,019-	المشاركة في المعرفة و تحويلها
0,202	0,45	0,008	2,69	0,167	0,046	0,123	تخزين المعرفة
0,236	0,486	0,912	0,111-	0,008-	0,038	0,004-	تطبيق المعرفة
0,483	0,695	***0,000	11,479	0,695	0,05	0,579	إدارة المعرفة بشكل عام
0,643	0,818	***0,000	11,006	0,68	0,064	0,709	تكمال المدخلين إجمالاً

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17 .

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، * * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)* * * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$)

رابعاً: النتائج والتوصيات.

1. نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات:

تبين من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في تأهيل الموارد البشرية (بشكل عام) على مستوى أداء المؤسسة، من وجهة نظر و تصورات إطارات و مسيري المؤسسة ، إذ بلغت قيمة T^1 (11.006) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,881)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.643) و تفسير ذلك (3, 64%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع أداء المؤسسة) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد ، و باقي النسبة (35.7%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة ، و هي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في الأداء و تعددها (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد

¹ عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تكون $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) تكون $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) تكون

$T \geq 3.29$

تكاملي التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

المتغيرات التي تحكم الظاهرة، ودرجة التعقيد بينها و تداخلها) ، و توضح هذه القيمة المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية على أداء المؤسسة ،وهي نسبة مقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي العوامل المؤثرة من منظورات بطاقة الأداء المتوازنة (البنى التحتية التكنولوجية، المناخ الاجتماعي في محور النمو و التعلم) ، كما يقدم الجدول أعلاه درجة التأثير β (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في أداء المؤسسة، حيث كانت المعاملات التي لها معنوية تتمثل في الأبعاد الأربعة الآتية :

✓ تبين وجود علاقات تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ لـ: تفويض السلطة و المشاركة في القرار، و فرق العمل، وتشخيص و توليد المعرفة، و تخزين المعرفة على مستوى الأداء من خلال الاعتماد على مستوى الدلالة (t) التي كانت قيمها أقل من 0.05 .

من خلال ما توصلنا اليه من نتائج، نجد أن قوة العلاقة بالأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الأربعة المفسرة : (تفويض السلطة و المشاركة في القرار + فرق العمل + تشخيص و توليد المعرفة + تخزين المعرفة) و أداء المؤسسة هي : (0,808) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسرت هذه الأبعاد (65,4%) من التباين في مستوى الأداء ،وتجدر الإشارة أن القوة التفسيرية عند أخذ هذه المتغيرات ذات المعنوية مجتمعة ، بالاعتماد على طريقة (Stepwise) بينت أن أهم الأبعاد أو المتغيرات التي تؤثر في أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة، كانت بالترتيب الآتي (حسب قيمة B):

تفويض السلطة و المشاركة في القرار : حيث كانت العلاقة عكسية بين تفويض السلطة و المشاركة في القرار و بين تحسين أداء المؤسسة (بـ: -1,880)، كما أن هناك علاقة عكسية بالنسبة للأبعاد غير المؤثرة - غير دالة - الآتية والتي ليس لها أثر في تحسين أداء المؤسسة والمثلة في : الثقة، و المشاركة في المعرفة وتحويلها، و تطبيقها، وسيتم ربط هذه الأبعاد ذات العلاقة العكسية فيما بينها والوصول إلى تفسيرات لها .

✓ في المرتبة الثانية :تشخيص و توليد المعرفة .(بـ: 0,430)

✓ أما فرق العمل: فكانت في المرتبة الثالثة من حيث القوة التفسيرية لأبعاد النموذج .(بـ: 0,162)

✓ ثم في الأخير :تخزين المعرفة .(بـ: 0,123) التي تتعلق بالمعارف الصريحة أكثر من المعارف الضمنية

• تحليل نتائج الدراسة :

يمكن إرجاع الأسباب التي أدت إلى مستوى قبول متوسط للنموذج المتبنى من مدخلي التمكين الإداري وإدارة

المعرفة من وجهة تصورات و آراء إطارات ومسيري المؤسسة بحسب الأبعاد المتبناة فيها كل على حدى إلى :

✓ عدم إحساس بعض أفرادها بالأمن الوظيفي من جراء عقود العمل مفتوحة المدة أو محددة الآجال .

✓ عدم عدالة نظام الترقية و هو ما اثر على الحركية المهنية.

✓ قلة البرامج التدريبية سيما منذ 2008، و عدم فعالية تقييم أداء أفرادها عمليا.

تكامّل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

- ◀ إدراك متوسط لإطارات المؤسسة لمختلف الطرق التي تتولد بها المعرفة سواء كانت من خلال عمليات: الأشركة ، الأخرجة ، التجميع ، الأذخلة و الوعي بالمعرفة والذي يمكن إرجاع أسبابه إلى :
- ✓ حرص المسؤولين و المديرين على مراكزهم و مناصبهم الوظيفية و تخوفهم من التأثير و على سلطتهم؛
 - ✓ عدم الثقة في الآخرين ، مما أثر على التشارك المعرفي بينهم ؛
 - ✓ عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، نمط القيادة و الإشراف؛
- ◀ تهتم المؤسسة أكثر بعملية تخزين المعرفة، و نقل المعارف الظاهرة، و تداولها بالوثائق وما توفره القاعدة التكنولوجية في نقل المعلومات و تبادلها، لهذا وجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بعملية تبادل المعرفة وخلقها كعملتين أساسيتين إلى جانب الاسترجاع في المشاركة في المعرفة.
- ◀ كانت العلاقة عكسية بين تفويض السلطة و المشاركة في القرار، ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة ، إلى جانب التأثيرات الأخرى المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي كانت غير مفسرة ، الثقة ، وكذا المشاركة في المعرفة و تحويلها - التشارك المعرفي - ، و تطبيق المعرفة، والتي تتماشى إلى حد بعيد وعلاقتها بتفسير العلاقة العكسية بين تفويض السلطة و المشاركة في القرار الذي يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، وهذا حسب وجهة نظر وتصورات مبحثي عينة الدراسة والتي يمكن إرجاع أسبابها إلى :
- ◀ تخوف المسؤولين من نتائج التفويض و المشاركة في اتخاذ القرار والتي من خلالها قد تؤثر على مناصبهم في المؤسسة ؛
 - ◀ عدم الثقة في الآخرين بسبب إما الشك في كفاءاتهم أو من خلال سلوكياتهم في المؤسسة؛
 - ◀ الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه المسير من سلطة ومسؤولية في المؤسسة، ومدى تأثير ذلك على حركيتهم في المؤسسة وفقدانهم لمراكزهم الوظيفية ؛
- يمكن أن نرجع تفسير العلاقة السلبية بين الأبعاد الثلاثة غير المفسرة وأداء المؤسسة، حسب مقارنة إدارة المعرفة إلى:
- ◀ الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكونه من معارف والتأثير على مناصبهم الوظيفية ، وكما أشرنا سابقا فمختلف الأبعاد غير المفسرة ذات العلاقة العكسية- تأثير سلبي - تتأثر كثيرا بذاتية الأفراد ويمكن اعتبارها أيضا من العوائق الفردية .
 - ◀ ارتباطها أيضا من وجهة نظر ذاتية الأفراد بالمعارف الضمنية للأفراد، وعدم الرغبة بتحويلها، ونشرها، أو التصريح بها، واعتبارها كمركز قوة بالنسبة للأفراد، فإذا ما تم تحويلها ونشرها يمكن أن يؤثر ذلك سلبا على معارف الأفراد مالكي المعرفة وتصبح أكثر صريحة وسهلة الاستخدام والتطبيق ، كذلك يمكن تفسيرها بعدم قدرة الأفراد على إيصال معارفهم الضمنية وإخراجها للآخرين.
 - ◀ إلى جانب العوائق الذاتية المرتبطة أكثر بالأفراد، يمكن أيضا إرجاع ذلك إلى العديد من الأسباب التنظيمية وسياسات الموارد البشرية.

تكمال التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

◀ ويعد إضراب 17 نوفمبر 2013 من بين المؤشرات الهامة التي تعكس مستوى التحفيز في المؤسسة- التوقف عن العمل لمدة 52 يوم، وحدير بالذكر أنه قد سبق هذا الإضراب إضراب في أكتوبر 2011 بسبب معارضتهم للشراكة - نظرا للمناخ التنظيمي، والسياسات الوظيفية المتعلقة بالموارد البشرية كالعمالة المؤقتة، العمل بالعقود محددة الأجل، تدني الأجر وعدم مسايرتها مع التحولات الاقتصادية.

◀ بينت هذه الدراسة أن الإخلال بأحد مقومات و سبل تأهيل الموارد البشرية من خلال ممارسات التمكين الإداري و إدارة المعرفة- المتبناة في هذه الدراسة -، يحد من تحقيق نتائج المرجوة المتعلقة بزيادة دافعية الأفراد نحو العمل، وزيادة إنتاجتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، تعنية الأفراد بمسؤولياته أكثر، وتحرير طاقاتهم للإبداع سيما منها الكامنة، وتوفير المحفزات المناسبة إلى جانب التدريب والاتصالات الفعالة، التشارك المعرفي وتحويل المعارف وتوليد معارف جديدة ، والعمل على تخزينها سيما منها المعرفة الضمنية، واستخراجها ورسمتها، جميعها عوامل تساهم في تطوير أداء المؤسسة و تحسينه .

2. المقترحات وتوصيات الدراسة.

- من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية وبهدف محاولة حصر أهم الممارسات التي تعنى بسياسات الموارد البشرية وسبل تأهيلها، من أجل تحسين أداء المؤسسة. يمكن أن نقدم جملة من المقترحات على ضوء هذه الدراسة والمثلة فيما يلي :
- ◀ يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد، لا النظر إليها كتكلفة، والاستثمار فيها وتأهيلها، تماشيا مع المستجدات الجديدة لمحيط الأعمال .
- ◀ العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمعارف العالية وتطويرها وكذا المحافظة عليها.
- ◀ تعنية الأفراد في المؤسسة والتوجه نحو شخصية مكافأهم، تكوينهم، التقييم...
- ◀ الاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عمليا ، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، ومن ثمة ضمان التدريب المناسب ، وتقييم البرامج التدريبية.
- ◀ تشجيع العمل الجماعي والعمل على بناء فرق عمل متناسقة (خاصة في ظل سيرورة نشاط ونظام العمل في المؤسسة) .
- ◀ العمل على غرس الثقة بين الإدارة والعمال.
- ◀ ضرورة تفعيل الاتصالات في المؤسسة وانسياب المعلومات، وإشراك الأفراد في تحديد الأهداف و في اتخاذ القرار.
- ◀ التوجه بالأفراد من منظور التسويق الداخلي لجعلهم أكثر رضا وولاء للمؤسسة ،من خلال توفير مناخ اجتماعي محفز .
- ◀ إعادة النظر في تنظيم المؤسسة وهيكلتها تماشيا مع السياسات الجديدة للموارد البشرية والتحديات المفروضة عليها ، لكي تكون أكثر مرنة (كالتوجه نحو اللامركزية ، الرقابة الذاتية ، التنظيمات المسطحة ، المسير المسهل ، فرق العمل ، التسيير بالكفاءات...) وأكثر استجابة للتحولات الطارئة في ظل توجه الدولة وتفعيل أكثر خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ نهاية ديسمبر 2017.

تكمال التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

الاهتمام بالموارد البشرية والأصول اللاملموسة والتي تعد أهم موارد المؤسسة، وفي كيفية الاستثمار فيها، و تبني الممارسات التي تساهم في تأهيلها وتطويرها كالتمكن الإداري وإدارة المعرفة، هو ما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأفرادها، وزيادة إنتاجيتهم، لتعود آثار منظور النمو والتعلم-المحور الجوهري- بالإيجاب على باقي منظورات البطاقة (المحور المالي،التسويقي،العمليات الداخلية).

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

² Lucie RIVARD. Approche stratégique de la gestion des connaissances. Sous la direction de Lucie Rivard et de Marie Christine Roy .Gestion stratégique des connaissances. Les presses de l'université Laval. Canada. 2005.P :12

³ المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية. ط 4 . مكتبة الشروق الدولية . مصر . 2004 . ص 31 .

⁴ سهيل إدريس . المنهل. دار الآداب بيروت . 2002 . ص 1000 .

⁵ Le petit Larousse Illustré. Editions. La rousse. Paris 2008. P840

⁶ J .Y Capul &OLIVIER Garnier :dictionnaire d'Economie et des sciences sociales ,Editions HATIE,R Italie ,2005,p 353 .

⁷ كمال رزيق و بوزعرور عمار . التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر . الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية . جامعة سطيف . أكتوبر 2001 ص 08 .

⁸ Boukrif moussa, Kherbachi Hamid : la mise à niveau des entreprise est-t-elle bien pilotée : dynamisation de la gestion des PME. Colloque sur : innovation, tic, formation -université de Biskra avril 2004. P 1.

⁹ Blalta. M. L'importance de la coopération étrangère dans la mise à niveau de l'entreprise économique Algérienne. Colloque sur les effets de partenariat sur l'économie Algérienne et sur les PME. Sétif. Novembre 2006. p p (13 – 14).

¹⁰ علي لزعر ، ناصر بوعزيز . تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطية . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية . جامعة بسكرة . العدد 5 جوان 2009 . ص ص (38-50) .

¹¹ Imam Benziane et Ouafia Tedjani : Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage. Revue Recherches économiques et managériales. Université de Biskra N° 5 Juin 2009. Pp(48-62).

¹² جودي حنان . أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مذكرة ماجستير في علوم التسيير . جامعة بسكرة .السنة الجامعية 2008 / 2009 . ص 40

¹³ Mustapha. Hassan Bey. Entreprise Algérienne: Gestion, mise à niveau et performance économique. Thala Edition Alger 2006. p 21.

¹⁴ حنان جودي . مرجع سابق . ص 40 .

¹⁵ Iman benziane. Ouafia Tedjani .Op.cit . p 50

S . Schuler Randall 16 نقلا يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي. إدارة الموارد البشرية.مدخل إستراتيجي متكامل الطبعة الأولى-الوراق للنشر و التوزيع. عمان 2006. ص 38.

¹⁷ François Pichault, Jean Nizet. Les pratiques de GRH. Edition du seuil. Paris. 2000. P 22

¹⁸ المرغجي عادل حرحوش والسالم سعيد مؤيد . إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. الأردن. الكتاب العالمي 2006. ص 130.

¹⁹ لعل بوكميش . ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. 9-10 مارس 2004 . جامعة ورقلة . ص 99.

²⁰ سعاد نائف البرنوطي إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر. عمان. 2007. ص 434

- 21 توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء. دار الفكر العربي. مصر. 2002. ص 3
- 22 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي. أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن. الجزء الأول. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. عمان. الأردن. 2009. ص 38.
- 23 R.Brosquet: Fondement de la performance humaine dans l'entreprise. Éditions d'organisation. Paris. 1989, P 1.
- 24 P .Drucker. L'avenir du management selon Drucker. Edition Village mondial.Paris. 1999. P 73.
- 25 Philippe LORINO. Méthodes et pratiques de la performance. Le Pilotage par les processus et les compétences. Editions d'organisation. 2eme édition. Paris. 2001. P 23
- 26 P.Kotler et Dubois. Marketing Management .11 édition. Pearson Education. Paris .2003.P 15
- 27 Robert'S KAPLAN et David. P.NORTON. Op.cit.P 36
- 28 CHIHA Khemissi et SADAOUI Fari . Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? : Cas ENIEM.revue el-bahith. No : 13.2013. Université de Ouargla .P p (1-9)
- 29 Ricardo corréa Gomes , Joyce Liddle : The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organisations . The case of the arthur barnardes foundation , Brazil . Brazilian Administration Review . V 06 . n 04 . artor october – dec 2009. Pp (345,365) . (http : // www . anpad . orga . br/ bar .
- 30 Hurbert .k.Rampersad : Total performance scorcard réconcilier l'homme et l'entreprise Ed : Springer. Paris . 2005. P 28.
- 31 Françoise Girard et all : Contrôle de Gestion et pilotage de la performance .Edition Gualino . Paris 2004. P 37
- 32 Robert'S Kaplan et David.P.Norton. Le tableau de bord prospectif .pilotage stratégique : Les 4 axes du succès. 4 tirages. Edition d'organisation. Paris. 2000 P : 137.
- 33 Ibid. P : 139
- 34 محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009، الجامعة الأردنية . الأردن. ص ص (19-45) .
- 35 يحيى سليم ملحم . التمكين كمفهوم إداري معاصر. الطبعة 2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2009 . مصر . ص 60.
- 36 علي الضالعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية. مجلة دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية المجلد 37. العدد 01. 2010. الجامعة الأردنية. الأردن. ص ص(64-92).
- 37 Lucie Rivard. Etapes d'implantation d'un système de gestion de connaissances Sous la direction de Lucie Rivard et de Mrie Christine Roy .Gestion stratégique des connaissances. Les presses de l'université Laval. Canada. 2005. P 11.

الدراسات السابقة:

- أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة. التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 5. العدد 2. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن. 2009
- علي الضالعين بعنوان: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات. العلوم الإدارية. المجلد 37. العدد 1. الجامعة الأردنية . عمان . الأردن. 2010.
- محمد مفضي الكساسبة ، عبير محمد الفاعوري وكفاية محمد عبد الله . تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . المجلد 5 . العدد 1 .. الجامعة الأردنية عمان الأردن . 2009
- أيمن عودة المعاني. تفسير اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 5. العدد 3. عمان. الاردن . 2009