الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

الموضـــــــــــــــوع

أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة : بلدية طولقة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب(ة):
مزعاشي أسماء

الأستاذ المشرف:
بنوناس صباح

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّـفـة	مؤسسة الانتماء
1	نور الدين ايمان	أستاذ محاضر أ	رئيسا	**جامعة بسكرة**
2	بنوناس صباح	أستاذ محاضر أ	مشرفا	**جامعة بسكرة**
3	بن صوشة رياض	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	**جامعة بسكرة**

السنة الجامعية: 2020 / 2019

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين نحمده على نعمه علينا و فضله ونحمده على إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي " بنوناس صباح " على قبولها الإشراف على هذه المذكرة و جميع نصائحها و توجيهاتها القيمة لي

كما أشكر أساتذة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

كما أتوجه بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون لإتمام هذا العمل ، خاصة موظفي بلدية طولقة .

إهـــداء

إلى روح أمي الغالية رحمها الله و اسكنها فسيح جناته .

إلى من ربتني و رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد أمي الثانية يمينة حفظها الله و أطال بعمرها .

إلى الذي وهبني كل ما املك و سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم أبي الغالي أطال الله في عمره .

إلى سندي و قوتي إلى من حبهم يجري في عروقي بذكراهم فؤادي إلى إخوتي و أخواتي

إلى كل أفراد أسرتي الأعزاء.

إلى من معهم سعدت و برقتهم في دروب الحياة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير إلى اعز صديقات على قلبي.

إلى كل من سندني من قريب أم بعيد إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة،وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات حيث قسمت الدراسة الى قسمين ، حيث يتكون القسم الأول من البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، أما القسم الثاني فهو يتكون من محاور متغيرات الدراسة ، حيث يتضمن المحور الأول المتغير المستقل للدراسة و هو التمكين الإداري ، و تم قياسه من خلال خمسة أبعاد هي (فرق العمل ، الاتصال الفعال ، التدريب ، تفويض السلطة ، التحفيز)

أما المحور الثاني فيتضمن المتغير التابع للدراسة و هو أداء الموارد البشرية ، و تم قياسه من خلال أربعة أبعاد و هي (الدقة و الجودة في العمل ، السلوك الإبداعي ، كمية العمل ، المواظبة و المثابرة على العمل) ، شملت الدراسة على 50 مفردة ، و لتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم 22.

و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج :

1. **مستوى التمكين الإداري في بلدية طولقة حسب مفردات عينة الدراسة جاء متوسطا.**
2. **مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة حسب مفردات عينة الدراسة جاء مرتفعا .**
3. **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**
4. **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**
5. **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال الفعال على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**
6. **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة .**
7. **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة .**
8. **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة .**

الكلمات المفتاحية : التمكين الإداري ، فرق العمل ، الاتصال الفعال ، التدريب ، تفويض السلطة ، التحفيز ، أداء الموارد البشرية ، بلدية طولقة .

Abstract :

The objective of this study is to identify the impact of administrative empowerment on the performance of human resources in the municipality of Tolga, and the questionnaire was used as a tool for data collection, where the study was divided into two parts, The first section consists of the personal and job data of the study sample, as for the second section, it consists of the study variables axes, where the first axis includes the independent variable of the study, which is administrative empowerment, and it was measured through five dimensions (Work teams, Effective communication, Training, Delegation of authority, Motivation).

As for the second axis, it includes the variable of the study, which is the performance of human resources, and it was measured through four dimensions, which are (accuracy and quality at work, creative behavior, amount of work, attendance and perseverance at work). The study included 50 items, and for analysis data, the statistical package for social

And the study reached a number of these r sciences (SPSS) version 22 was used.

esults:

1/ The level of administrative empowerment in Tolga municipality according to the vocabulary of the study sample was average.

2/ The level of human resources performance in Tolga municipality, according to the vocabulary of the study sample, was high.

3/ There is no statistically significant impact of administrative empowerment on the performance of human resources in Tolga

4/ There is no statistically significant impact of the work team dimension on the performance of human resources in municipality of Tolga

5/ There is no statistically significant impact of the effective communication dimension on the performance of human resources in municipality of Tolga

6/ There is no statistically significant effect of the training dimension on the performance of human resources in municipality of Tolga

7/ There is a statistically significant impact of the delegation of authority on the performance of human resources in municipality of Tolga

8/ There is no statistically significant effect of the motivation dimension on the performance of human resources in municipality of Tolga

Key words: Administrative empowerment, work teams, effective communication, training, delegation of authority, motivation, performance of human resources, municipality of Tolga.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر و العرفان	
الإهداء	
ملخص باللغة العربية	
ملخص باللغة الإنجليزية	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة العامة	
أولا: اشكالية الدراسة	أ
ثانيا : فرضيات الدراسة	أ
ثالثا : نموذج الدراسة	ب
رابعا : التعريف بمصطلحات الدراسة	ج
خامسا : أهمية الدراسة	د
سادسا : أهداف الدراسة	د
سابعا : منهج وحدود الدراسة	هـ
ثامنا: الدراسات السابقة	هـ
تاسعا: هيكل الدراسة	ل
الفصل الأول: أداء الموارد البشرية	
تمهيد	14
المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية	15
المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية	15
المطلب الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية	16
المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية	19
المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية	21
المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	21

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية	23
المطلب الثالث: شروط نجاح تقييم أداء الموارد البشرية	27
المبحث الثالث: أساليب و مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية و المشاكل التي تواجه هذا التقييم	29
المطلب الأول: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية	29
المطلب الثاني: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية	36
المطلب الثالث: مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية	38
خلاصة الفصل	40
الفصل الثاني : التمكين الاداري و اثره على اداء الموارد البشرية	
تمهيد	42
المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري	43
المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين الإداري و تعريفه و الفرق بينه و بين مصطلحات المشابهة	43
المطلب الثاني: أهمية و أهداف التمكين الإداري	51
المطلب الثالث: خطوات و مستويات التمكين الإداري	54
المبحث الثاني: متطلبات التمكين الإداري و أساليبه و نماذجه	58
المطلب الأول: متطلبات التمكين الإداري	58
المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري	59
المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري	60
المبحث الثالث: أبعاد التمكين الإداري و أثرها على أداء الموارد البشرية	65
المطلب الأول: بعد فرق العمل و أثره على أداء الموارد البشرية	65
المطلب الثاني: بعد الاتصال الفعال و أثره على أداء الموارد البشرية	68
المطلب الثالث: بعد التدريب و أثره على أداء الموارد البشرية	71
المطلب الرابع: بعد تفويض السلطة و أثره على أداء الموارد البشرية	75
المطلب الخامس: بعد التحفيز و أثره على أداء الموارد البشرية	77
خلاصة الفصل	80
الفصل الثالث : الاطار التطبيقي للدراسة	
تمهيد	82
المبحث الأول: تقديم عام لبلدية طولقة	83
المطلب الأول : التعريف ببلدية طولقة	83

المطلب الثاني: مهام بلدية طولقة	83
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية طولقة	84
المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة	85
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة	85
المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة	90
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	92
المبحث الثالث : تحليل و تفسير محاور الاستبانة واختبار الفرضيات	94
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي	94
المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة	95
المطلب الثالث: اختبار فرضيات	104
خلاصة الفصل	110
خاتمة	112
قائمة المراجع	118
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	طريقة التوزيع الاجباري	30
2	توزيع افراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية	86
3	درجة مقياس ليكارت الخماسي	91
4	نتائج الفاكرونباخ و صدق المحك	93
5	اختبار التوزيع (معامل الالتواء و معامل التفلطح)	94
6	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور التمكين الاداري	96
7	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور اداء الموارد البشرية	100
8	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	104
9	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	105
10	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	106
11	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	107
12	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	108
13	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	109

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج للدراسة	ب
02	محددات أداء الموارد البشرية	20
03	خطوات تقييم أداء الموارد البشرية	27
04	نموذج لقائمة التقييم بأسلوب الاختيار الإجباري	32
05	تسلسل التمكين	56
06	نموذج العوامل المؤثرة لكونجر و كاننجو	62
07	النموذج الاداركي للتمكين	64
08	الهيكل التنظيمي لبلدية طولقة	84
09	توزيع افرد عينة الدراسة حسب الجنس	87
10	توزيع افرد عينة الدراسة حسب السن	88
11	توزيع افرد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	88
12	توزيع افرد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	89

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
1	قائمة محكمي الاستبانة
2	استبانة البحث

المقدمة العامة

في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الراهن ، نتيجة زيادة حدة المنافسة على الصعيد الدولي و المحلي، مما جعل المنظمات تهتم بالمورد البشري لضمان بقائها و تحقيق ميزة تنافسية باعتباره ركيزة من الركائز التي تبني عليها المنظمة استراتيجياتها ، وحتى تكون هذه الأخيرة ذات فعالية لابد من السعي و العمل على تحسين و الرفع من أداء الموارد البشرية التي تمتلكها ، من خلال انتهاج أساليب حديثة التي تساهم في ذلك ، ومن بين هذه أساليب التمكين الإداري ، الذي يساعد على تشجيع الموارد البشرية على المبادرة و المشاركة في اتخاذ القرارات و منحهم الثقة و الحرية لأداء المهام الموكلة إليهم ، وبالتالي يؤدي هذا إلى تحسين أدائهم .

أولا : إشكالية الدراسة

نظرا لأهمية التمكين الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية، سوف نحاول من خلال هذا الدراسة التعرف على اثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في البلدية محل الدراسة، وبالتالي مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك اثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة ؟

من خلال هذه الإشكالية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مستوى التمكين الإداري في بلدية طولقة ؟
2. ما مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة ؟
3. هل يوجد اثر لابعاد التمكين الاداري : (فرق العمل ، الاتصال الفعال ، التدريب ، تفويض السلطة التحفيز) على اداء الموارد البشرية في بلدية طولقة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

❖ **الفرضية الرئيسية:**

- يوجد اثر ذو دلاله إحصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة .

من خلال الفرضية الرئيسية تتدرج الفرضيات الفرعية التالية :

❖ **الفرضية الفرعية الاولى :**

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة

الفرضية الفرعية الثانية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال الفعال على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة .

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة**

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة .

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة**

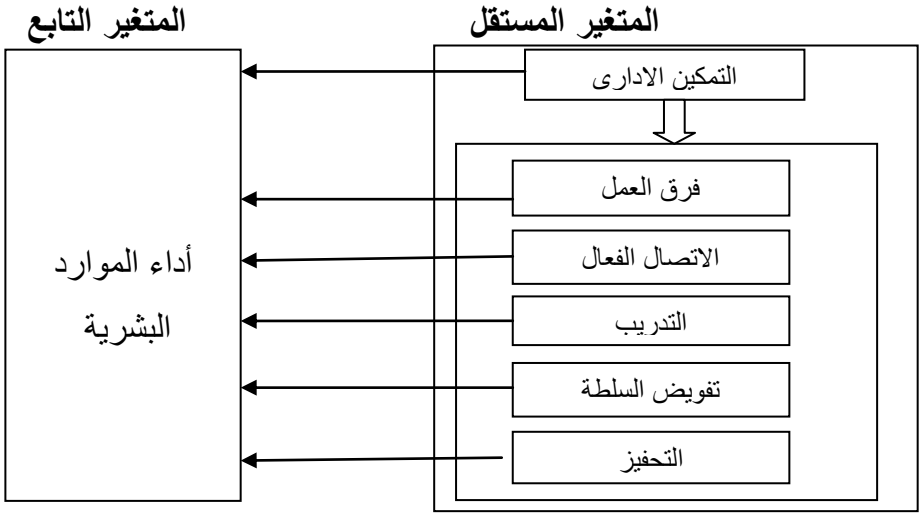
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة .

❖ **الفرضية الفرعية الخامسة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة

ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

❖ **متغيرات الدراسة :** من خلال نموذج الدراسة هناك متغيرين هما:

1. **المتغير المستقل (التمكين الإداري)** وينقسم إلى خمسة أبعاد:

- فرق العمل .
- الاتصال الفعال.
- التدريب.
- تفويض السلطة.
- التحفيز .

2. **المتغير التابع : أداء الموارد البشرية**

رابعا : التعريف بمصطلحات الدراسة

❖ **أداء الموارد البشرية :** هو كل ما يقوم به الأفراد من مهام و مسؤوليات الموكلة إليهم من قبل المنظمة ، أو الجهة المختصة بوظيفتهم .

❖ **المواظبة و المثابرة في العمل :** هو التفاني و الجدية في العمل .

❖ **كمية العمل :** حجم العمل المنجز و السرعة في الانجاز .

❖ **السلوك الإبداعي :** هو السلوك المتميز للفرد في المنظمة .

❖ **التمكين الإداري :** هو منح السلطة للعاملين و تزويدهم بالمعلومات من اجل أداء المهام المطلوبة منهم.

❖ **فرق العمل :** مجموعة من الأفراد يعملون مع بعض من اجل تحقيق هدف مشترك .

❖ **الاتصال الفعال :** نقل و تبادل المعلومات و مشاركتها بفاعلية عبر مستويات المنظمة .

❖ **التدريب :** نشاط مخطط يهدف لتعلم مهارات جديدة .

❖ **تفويض السلطة :** منح الرئيس الإداري بعض الصلاحيات إلى مرؤوسيه .

❖ **التحفيز** : هو ممارسة إدارية للتأثير في العاملين من خلال مجموعة من العوامل المؤثرة التي تحرك دافعيته نحوى العمل .

خامسا : أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أنها تجمع بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحاضر وهما التمكين الإداري و أداء الموارد البشرية .
- كونها تتطرق إلى احد الأساليب الإدارية الحديثة و هو التمكين الإداري الذي يعتبر أسلوب مهم للوصول بالمؤسسة الى تحقيق كفاءة و فعالية عالية ، و بالتالي ضمان استمراريتها
- أهمية دراسة أداء المورد البشري في المنظمة حيث أن نجاح أي منظمة قائم على الأداء الجيد لمواردها البشرية .
- تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية التمكين الإداري و أثره على أداء الموارد البشرية
- تقديم التوصيات على ضوء النتائج الميدانية .

سادسا: أهداف الدراسة

- تقديم إطار نظري يوضح مفهوم متغيري الدراسة التمكين الإداري و أداء الموارد البشرية .
- التعرف على مستوى التمكين الإداري في بلدية الطولقة
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة .
- اختبار اثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة
- اختبار اثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة

سابعا : منهج و حدود الدراسة

❖ **منهج الدراسة :**

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و هو يعتبر المنهج الأنسب ببحث و دراسة متغيراتها ويعرف على أنه: " محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر المشكلة المستقبلية الخاصة بها ، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات و الحقائق عن مشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها و الوقوف على دلالتها " . (بنوناس، 2014 / 2015، صفحة 175)

❖ **حدود الدراسة :**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- ✓ **الحدود المكانية** : بلدية طولقة.
- ✓ **الحدود البشرية** : تتعلق بالعاملين ببلدية طولقة.
- ✓ **الحدود الزمنية** : طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من الموسم الدراسي 2019 – 2020.

ثامنا : الدراسات السابقة

❖ **الدراسات السابقة حول التمكين الإداري**

1. **حسن مروان عفافنة** (2013)

- "**التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الازهر** "
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري و فعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة .
- **نتائج الدراسة** : توصلت هذه الدراسة إلى :

- ✓ وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة .
- ✓ وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال و مشاركة المعلومات و فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة .
- ✓ وجود علاقة طردية بين مستوى بناء فرق العمل و فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة .
- ✓ وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز العاملين و فاعلية فرق العمل .بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة .

2. **برني لطيفة** (2014 – 2015)

- "**أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة** "
- هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على اثر التمكين العاملين في تحسين أداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة .
- **نتائج الدراسة** : توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 في ممارسة تمكين العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية
- ✓ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين ، حيث توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي)وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

عند مستوى دلالة أقل من 0.01 ، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة .

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع عند مستوى دلالة أقل من 0.01 و 0.05 لكنها ضعيفة ، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة .

3. **ماهر زكي حسن النسمان** (2011)

- "**التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، ادارة اعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الازهر ، غزة** "

- هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
- **نتائج الدراسة** : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (التدريب ، الإتصال وتدفق المعلومات ، فرق العمل ن الحوافز ، تفويض السلطة) وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة في قطاع غزة .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية لمتغيرة الجامعة لصالح أفراد العينة الذين هم من الجامعة الإسلامية .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى التنظيمي .

❖ **الدراسات السابقة حول أداء الموارد البشرية**

4. **خيرالدين جمعة** (2014 – 2015) " **دور ثقافة المؤسسة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية دراسة** (E.N.I.C.A.B) ، **اطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .**

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور ثقافة المؤسسة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (E.N.I.C.A.B).
- **نتائج الدراسة :** توصلت هذه الدراسة إلى :

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ المؤسسة تتسم بوجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية .

✓ المؤسسة تتسم بوجود مستوى عال لأداء الموارد البشرية .

✓ وجود علاقة ارتباطيه بين أبعاد ثقافة المؤسسة و أبعاد أداء الموارد البشرية .

5. **خان أحلام** (2014 – 2015)

" **أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الإقتصادية دراسة إستطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة** ".

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد من خلال استطلاع أراء المسيرين في بعض المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة

- **نتائج الدراسة :** توصلت هذه الدراسة إلى :

✓ أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغيير أدوار و مؤهلات الرؤساء و المرؤوسين بالدرجة الأولى و مساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل .

✓ أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها وإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية أو استخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية التي تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقة .

6. **شنافي نوال** (2014 – 2015)

" **دور تسيير المهارات في تحسين أداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، دراسة حالة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة ، أطروحة دكتوراه ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة** "

- هدفت هذه للتعرف على دور تسيير المهارات في تحسين أداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، دراسة حالة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة
- **نتائج الدراسة :** توصلت هذه الدراسة إلى :

✓ وجود دور معنوي لتسيير المهارات بمختلف أبعاده في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة

✓ وجود دور معنوي لتحديد المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة

✓ وجود دور معنوي لتقييم المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة .

❖ **الدراسات المتعلقة بالتمكين و علاقته بأداء الموارد البشرية**

7. **محمد سليمان البلوي** (2008)

- **التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير ، قسم الاصول و الإدارة التربوية ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة المؤتة**
- هدفت هذه للتعرف على التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم
- **نتائج الدراسة :** توصلت هذه الدراسة إلى :

✓ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي .

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير (الخبرة) .

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري لمتغيرات (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي) .

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى بمتغير (اثر النوع الاجتماعي)

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى (المؤهل العلمي و الخبرة)

8. **محمد ذيب المبيضين** (2008)

- " **أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، اطروحة دكتوراه ، قسم ادارة اعمال ، كلية العلوم المالية و المصرفية ، الاكادمية العربية للعلوم المالية و المصرفية** "
- هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية

- **نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين العاملين (تفويض الصلاحيات المشاركة في اتخاذ القرارات ، تطبيق إدارة عمل الطريق ، إيجاد الثقة الداعمة للعاملين ، تدريب وتعليم العاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية .

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية .

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإثراء التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية ، المستوى الوظيفي).

9. **فوزية برسولي** (2017 – 2018)

- " **اثر التمكين في أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة** "
- هدفت هذه للتعرف على اثر التمكين في أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
- **نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى :

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (تفويض و المشاركة ، فرق العمل ، المعلومات و الاتصال ، التحفيز و التشجيع ، التدريب و التعليم) على أداء البشري للعاملين في المؤسسة .

- ✓ يوجد اثر عند مستوى الدلالة (0.05) للتمكين بشقيه النفسي و الهيكلي في نفس الوقت على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة ، حيث يفسر التمكين بصفة كلية (18.6) ، من قيمة التباين في الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة .

تاسعا: هيكل الدراسة

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى أداء الموارد البشرية حيث قسم إلى ثلاث مباحث ، إذ تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية أداء الموارد البشرية ، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى ماهية تقييم أداء الموارد البشرية ، في حين تطرقنا في المبحث الثالث أساليب و مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية و المشاكل التي تواجه هذا التقييم ، أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى التمكين الإداري وأثره على أداء الموارد البشرية ، و الذي قسم إلى ثلاث مباحث ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التمكين الإداري أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى متطلبات التمكين الإداري و أساليبه و نماذجه ، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى أبعاد التمكين الإداري و أثرها على أداء الموارد البشرية ، أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية لبلدية طولقة حيث قسم إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام لبلدية طولقة أما المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة ، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى تحليل و تفسير محاور الاستبانة و اختبار الفرضيات .

الفصل الأول

أداء الموارد البشرية

تمهيد

يعد المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها ، كما يعتبر مصدر حقيقي لتكوين القدرة التنافسية و تعزيزها ، لذلك أصبحت دراسة أداء الموارد البشرية و كيفية تقييمه تكتسب أهمية كبيرة ، فالمنظمات اليوم أصبحت تعطي أهمية كبيرة لإيجاد السبل لرفع أداء مواردها البشرية ، من خلال تطوير مهارات و قدرات هذا الأخير إلى الأفضل .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ثلاث مباحث متمثلة فيما يلي:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث : أساليب و مسؤولية تقييم الأداء و المشاكل التي تواجه هذا التقييم.

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

إن موضوع أداء الموارد البشرية شغل اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين ، و ذلك راجع للأهمية البالغة لهذا الأخير ، و من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى ثلاث المطالب ، حيث سنتطرق في المطلب الأول لمفهوم أداء الموارد البشرية، في حين سنتطرق في المطلب الثاني إلى أهميته، أما المطلب الأخير فسنتطرق إلى أهم محددات أداء الموارد البشرية .

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

هناك تعاريف متعددة و مختلفة لأداء الموارد البشرية نذكر منها ما يلي :

عرف(Western and Wilson) الأداء على انه: " المخرجات التي يحققها الموظف عند قيامه بأي أنشطة من الأنشطة في المنظمة " و المقصود بالمخرجات هنا النتاج و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة . (دعاس، 2018/2017، صفحة 100)

اما **اندرود** (Anderwed) فقد عرفه على انه : ّ تفاعل سلوك الموظف و ان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف في المنظمة " . (الحريري، 2016، صفحة 278)

وهناك من عرفه على انه :" النشاط الذي يقوم به العامل و الذي يظهر فيه ما يملكه من معارف و قدرات و مهارات ، و من خلاله يتم انجاز أهداف الفرد و أهداف المؤسسة ". (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 259)

كما هناك من عرف أداء الموارد البشرية على انه : " تنفيذ الموظف لإعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها" . (عبيد و عوني، 2009، صفحة 47)

و هناك من عرف أداء الموارد البشرية بانه : " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات و وظيفته " . (مانع، 2015/2014، صفحة 208)

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) انه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز و الأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات ، أو تصميم

نموذج أو التفتيش ، أما الانجاز فهو" ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقدم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما" ، أما الأداء "فهو تفاعل بين السلوك و الانجاز ، أي انه مجموع السلوك أو النتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس " . (بعجي، 2006 / 2007، صفحة 9)

ومنه يمكن تعريف أداء الموارد البشرية على انه : " هو ما يقوم به الأفراد من مهام و مسؤوليات التي تكلفه به المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، و ذلك بما يتناسب مع المهارات و القدرات التي يمتلكها ، من اجل تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة " .

المطلب الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية

تنبع أهمية أداء الموارد البشرية من خلال تأثيرها بعدد من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على الأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية في معظم دول العالم مما دعا منظمات الأعمال باختلاف أنشطتها للتركيز على أداء الموارد البشرية لتوجيهه نحوى التصدي لهذه التحديات .

- وتعد تحديات السوق العالمية أولى التحديات لأداء الموارد البشرية حيث أصبحت القدرة على تلبية طلبات الزبون من حيث الجودة و الابتكار و التنوع و سرعة الاستجابة تحدد المركز التنافسي للمنظمة و هذا يتطلب جميع الإدارات توحيد جهودها في وضع استراتيجيات الموارد البشرية و أدائها متوافقة مع استراتيجيات المنظمة العامة لتحقيق الأهداف على مستوى المنظمة ككل ، كما يتطلب من المنظمات أن توازن بين مجموعة معقدة من القضايا المرتبطة بتقييم الأداء و تطويره في مختلف المناطق الجغرافية و الثقافية و البيئات القانونية و ظروف العمل .
- كما تلعب التحديات الاجتماعية (الديموغرافية) دورا هاما في مجال التركيز على أداء الموارد البشرية حيث أصبحت قوة العمل متنوعة و كذلك مهارات قوة العمل المطلوبة و قيم العاملين مما يتطلب التعرف على طبيعة

سوق العمل و مكوناته ، و إعطاء فرص متساوية للعاملين و الحراك للأمام بفتح مجال الترقي في الوظائف ، إضافة إلى تبني سياسات متعددة تتلاءم مع هذا النوع .

- ومن الجدير بالذكر أن التقدم التكنولوجي و انتشار الشبكات الحاسوبية المتنوعة مكن المنظمات من الحصول على معلومات هائلة أثرت في طرق انجاز المهام ، كما أدت إلى تغيير الهياكل التنظيمية ، و التأكيد على المهارات و المعارف المتنوعة في الأداء ، إضافة إلى استخدام الانترنت في البحث و استقطاب العناصر البشرية المؤهلة ، إضافة إلى ثورة المعلومات و الاتصالات التي أصبحت تشكل تحديا للمنظمات بإيجادها أنظمة جديدة كالعمل المرن أو العمل عن بعد ، و إيجاد أشكال جديدة للمنظمات كالمنظمات الافتراضية ،وهذا يدعو للتركيز على الأداء و معاييره المستخدمة للتأكد من مدى ملائمته للواقع الجديد بحيث يشكل عناصر الأداء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة .
- وفي ظل هذه التحديات يلعب دور أداء الموارد البشرية دورا حيويا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا و مبادرة وكفاءة في عمليات التحسين المستمر للجودة المطلوبة . (مرعي، 2008، صفحة 46 ، 48)
- إن المؤسسات تحتاج إلى أداء امثل لعمالها لكي تحقق أهدافها، و لكي تنجز الأنشطة التي تخصصت بها بصفة جيدة.
- الأداء ضروري و مهم للأفراد ، فالأداء الجيد يمكن أن يكون مصدر رضا و العكس أي أن الأداء المنخفض و عدم تحقيق الأهداف مصدر عدم رضا ، وكما هو معروف عند الجميع فان الأداء يكافئ قيمة مالية و فوائد أخرى ، كما أن العمال الذين يجيدون عملهم يحصلون على ترقية و على فرص مهنية أفضل ، و ذلك بشكل أسهل بكثير من العمال الذين يكون أدائهم منخفض . (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 259)

كما يمكن إرجاع أهمية أداء المورد البشري في المنظمة إلى للعوامل التالية:

- إن العاملين هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- يمثل العامل أهم العناصر التي تتشكل منها أي منظمة فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.
- كل انجاز و جهد يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانيات مادية أخرى في العملية الإنتاجية .
- الأفراد هم الذين يحددون السياسات و الأهداف و يصنفون الخطط و البرامج.
- الأفراد هم الذين يتولون تصميم المنظمة و يقومون بتوزيع الأدوار و السلطات و المسؤوليات .
- الأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية توفير الإمكانيات اللازمة و توجيهها و ترشيد استخدامها بما يعود على المنظمة بالفائدة المستهدفة .
- الأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال و المهام التي تعجز التجهيزات على القيام بها.
- يعتبر الفرد في الوقت الحاضر العامل الأساسي لكسب الميزة التنافسية و الحفاظ عليها .
- العامل البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و القدرة الفكرية ومصدر للمعلومات و الاقتراحات ، و الابتكارات ، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي . (بنوناس، 2007 / 2008، صفحة 5)

المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

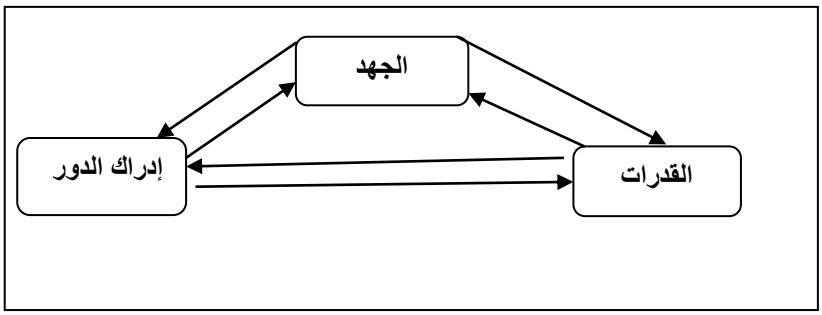
هناك العديد من محددات أداء الموارد البشرية، حيث من الصعوبة تحديدها، وذلك راجع لاختلاف أراء الباحثين و المفكرين حول تحديد هذه المحددات.

حيث أن الباحثان porter & lawler اعتبرا أن محددات أداء الموارد البشرية تتمثل في : الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد و ادراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي. (القحماني، 2015، صفحة 76)

- **الجهد المبذول:** المعبر عنه بقدرة حماس الفرد لأداء عمله، وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافآت (الجزاء ماديا أو معنويا) إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته . (مناصرية و بن ختو، 2015، صفحة 220)
- **القدرات :** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية و بالتالي الجهد لتحديد الأداء تنقسم القدرة إلى نوعين : القدرات المكتسبة و القدرات الفطرية الموروثة و بالتي بدورها يمكن أن تقسم إلى قدرات عقلية و أخرى غير عقلية . ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد أما القدرات الغير عقلية فتشمل مثلا حدة البصر و السمع (قدرات الحواس) ، أما القدرات المكتسبة فتلعب كل من البيئة و الخبرات التي يكتسبها الفرد دورا هاما في تكيف و تشكيل سلوكه و تؤثر على تنمية قدراته الفطرية و تطويرها و تكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم و التدريب . (خير الدين، 2014 / 2015، صفحة 106 ، 107)
- **إدراك العامل لدوره الوظيفي:**يعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة . (ابو السعود، 2015، صفحة 45)

الشكل التالي سيوضح لنا محددات أداء الموارد البشرية :

الشكل رقم (2) : محددات أداء الموارد البشرية



المصدر : (خير الدين، 2014 / 2015، صفحة 106)

كما يوجد توجه أخر لبعض الباحثين الذين يرون أن أداء الموارد البشرية هو محصلة تفاعل عدة عوامل أبرزها :

- مهارات الفرد و المتمثلة في اتجاهاته ، قيمه ،...الخ .
- متطلبات العمل أو مهام المنصب، أي المهام و المستويات و الأدوار التي يتطلبها منصب العمل.
- بيئة المنظمة أو البيئة التنظيمية و تضم عوامل داخلية و عوامل خارجية ، والداخلية تتمثل في أهداف المنظمة وهيكلتها وإجراءاتها ... والخارجية تضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

إذن الأداء الفعال هو: المهارات * متطلبات العمل * بيئة المنظمة

و هناك من يرى أن الأداء هو دالة لمزيج من المتغيرات الخاصة بالفرد من جهة و المنظمة من جهة أخرى ، فهو محصلة لخصائص الاثنين و يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية ، فمن أهم العوامل الداخلية نذكر : الحاجات ، الدوافع أو الحوافز ، المهارات الاتجاهات ، و من أهم العوامل الخارجية نجد الأهداف ، السياسات ، ثقافة المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ... و الملاحظ هنا أن هذه الفئة من الباحثين أعطت نظرة شمولية أكثر لأبعاد الأداء و محدداته . (خان، 2014 / 2015، صفحة 151)

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعتبر من أهم العمليات التي تساعد على تطوير و التحسين المستمر لأداء المورد البشري ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث و الذي قسمناه إلى ثلاث مطالب، حيث سنرى في المطلب الأول مفهوم و أهداف تقييم الأداءالموارد البشرية ، أما المطلب الثاني فسنتطرق إلى أهم خطواته في حين سنرى في المطلب الأخير شروط نجاح هذه العملية .

المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الأداء الموارد البشرية

أولا: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف لتقييم الأداء الموارد البشرية نذكر منها ما يلي :

عرف تقييم أداء الموارد البشرية على انه : " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى . (سالم، 2006، صفحة 52)

كما عرف تقييم أداء الموارد البشرية على انه :"العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مسؤوليات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم ". (بوبرطخ، 2011 ، 2012، صفحة 19)

كما يعرف على انه:" التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى " . (بن عيشة، 2005 ، 2006، صفحة 4)

هناك من يعرفه بأنه: " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها المورد البشري و السلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا " . (بنوناس، 2015، صفحة 22)

و يعرف أيضا على انه: " عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " . (بوفالطة، 2008 /2009، صفحة 91)

وهناك من يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على انه: " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقي و زيادة الأجور ". (موسي، 2014، صفحة 3)

ومنه يمكن تعريف تقييم أداء المورد البشرية كما يلي : " هو عملية يتم بموجبها دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم ، هدفها قياس نقاط ضعفهم و قوتهم ، و تحديد مدى كفاءتهم و قدرتهم على تحمل أعباء و مسؤوليات الأعمال الموكلة إليهم من طرف المنظمة .

ثانيا: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

لاشك إن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الأهداف للمنظمة و العاملين أنفسهم و منها ما يلي :

1- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث إن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين و ذلك ليس لضعف قدراتهم و مهارتهم و إنما يرجع لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

2- تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب و التطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج و ظروف التدريب.

3- تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين و خلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية

4- إن عملية تقييم الأداء تسهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بان أعمالهم و سلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم .

5- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة و العاملين و ذلك لشعور الآخرين بان معاملة الإدارة لهم تتم على أساس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية . (القحطاني ، 2008، صفحة 163)

6- تتبع أداء الموظف و مراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة و الإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بان يهتم بصفة مستمرة بسير العمل و ملاحظة أداء العاملين لأعمال و وظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم للوظيفة .

7- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد. (ابو حطب، 2009، صفحة 18)

8- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء . (الاشقر، 2015، صفحة 8)

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالخطوات التالية :

أولا: تحديد معايير أداء الموارد البشرية

لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص لكل مستوى إداري مجموعة من المعايير ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانيات تطبيقها على جميع الوظائف ، و لكن بشكل عام يمكن تقسيمها إلى جانبين أساسيين هما :

1-**معايير موضوعية** : تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل و تتمثل في : كمية العمل الجودة ، التكلفة ، الزمن ، العائد ...الخ . (بنوناس، 2015، صفحة 22 ، 23)

ولكي تكون هذه المعايير صالحة و دقيقة لابد من توافر شروط يمكن أن نذكر أهمها:

- أن تكون معقولة و تمثل الأداء العادي، بحيث لا تكون منخفضة كثيرا ولا مرتفعة.
- يجب مراجعتها بين الحين و الآخر بسبب التغيرات التي تحدث في العمل.

- أن تراعي الظروف و العوامل التي لا يمكن للفرد التحكم فيها .
- أن تتوفر فيها الدقة لكي يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط و الرقابة و محاسبة الافراد . (بنوناس، 2007 / 2008، صفحة 11)

2-**معايير شخصية و سلوكية :** و تكشف عن صفات العامل الشخصية والسلوكية و يتمثل في : الالتزام الولاء ، المبادأة ، الاحترام ، الصراحة ، الأمانة ، روح الفريق ، الاتزان الانفعالي ، أسلوب التعامل مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و العملاء و الانضباط في العمل . (بنوناس، 2015، صفحة 23)

من أهم الشروط الواجب توفرها من اجل نجاح هذه المعايير في تقييم الأداء هي :

- **عموميتها :** و نعني تكون عامة شاملة لأكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يشغلون وظائف المنظمة والعمومية هذه تقلل من عدد المعايير .
- **إمكانية ملاحظتها و تقييمها :** و هذا من اجل تسهيل مهمة المقيم و تحديد مدى توافرها في أداء العامل.
- **إمكانية تمييزها :** سواء من حيث التسمية أو المعنى أي أن نحد من احتمالية التداخل بينها .
- **أن تكون أساسية :** يقصد بالأساسية هنا أن تبين العوامل و المؤثرات التي تتعلق بنجاح و إخفاق الأداء بشكل مباشر ، أي أن توفرها يشير إلى النجاح و عدم وجودها في الأداء يشير إلى الإخفاق فيها . (بنوناس، 2007 / 2008، صفحة 12)

ولقد اعتمدنا في دراستنا على أربعة معايير و هي كالتالي:

- **دقة و جودة العمل :**مدى انجاز المهام بدون أخطاء . (بنوناس، 2015، صفحة 23)
- **السلوك الإبداعي :** هو السلوك المميز للفرد أو المجموعة في المنظمة التي تنتج عنه مفاهيم و أفكار جديدة قد تترجم فيما بعد إلى سلع أو خدمات جديدة في المنظمة . (القطاونة و ابوتايه، 2016، صفحة 370)

- **كمية العمل** : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الانجاز . (خير الدين، 2014 / 2015، صفحة 128)
- **المواظبة و المثابرة في العمل** : و تعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور و الانصراف إلى و من العمل و المثابرة و يقصد بها الجدية و التفاني في العمل الموكل للفرد و قدرته على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة (الالتزام بالمواعيد المحددة . (شنافي، 2014 / 2015، صفحة 11)

ثانيا : نقل توقعات أداء العاملين

و المقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين و توضيح المسؤوليات و الأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من اجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء .

ثالثا: قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل : ملاحظة الأفراد العاملين ، التقارير الشفهية و المكتوبة ، التقارير الإحصائية ، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس . (موسي، 2014، صفحة 8)

رابعا : مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورة لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية و على تواصلهم بالأداء المستقبلي و لذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية و الخطوة التالية هي مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين . (بن عيشة، 2005 ، 2006، صفحة 20)

خامسا : مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما و أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف . (خير الدين، 2014 / 2015، صفحة 129 ، 130)

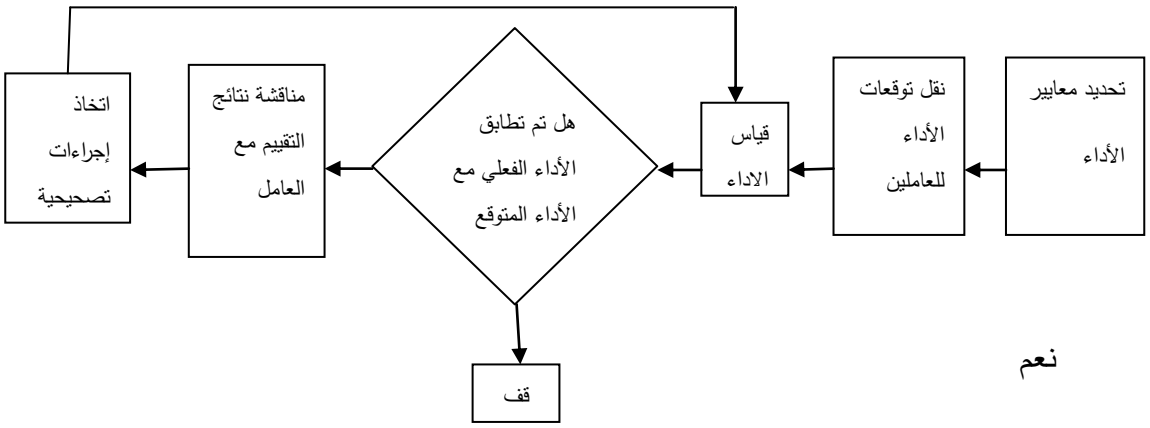
سادسا : الإجراءات التصحيحية

وهي على نوعين :

- **النوع الأول** : سريع و مباشر إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء،و أنهما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ، و لذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي.
- **النوع الثاني:** و فيه يتم البحث عن الأسباب و كيفية حصول الانحرافات و لذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي و راء ذلك و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. (برسولي، 2017 / 2018، صفحة 115)

الشكل التالي سيوضح لنا خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

الشكل رقم (3): خطوات تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: (موسي، 2014، صفحة 9)

المطلب الثالث: شروط نجاح تقييم أداء الموارد البشرية

يتطلب نجاح عملية تقييم الأداء توفر العديد من الشروط تعكس قوة العملية و مدى استخدامها الاستخدام السليم من بين هذه الشروط نذكر ما يلي :

- ❖ يجب الاعتماد على الأسس الموضوعية و الابتعاد على المشاعر و العلاقات الشخصية في الحكم على أداء الأفراد
- ❖ التركيز على استخدام المعايير الملموسة لأنها بشكل واضح و صريح على الأداء .
- ❖ استخدام نفس المعايير بالنسبة للأفراد الذين يؤدون نفس الوظائف و هذا تفاديا لازدواجية التقييم

يجب عدم وضع جميع المعايير بالأهمية نفسها في عملية التقييم و لكن يجب هنا أن تأخذ الأهمية النسبية لكل معيار . (بو جعادة، 2006/2005، صفحة 61)

- ❖ أن يكون تقييم دوريا و مستمرا و متواصلا و تتم المقارنة بين نتائجه السابقة و الحالية .
- ❖ اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار و تأييده و الاقتناع بفائدته و المساهمة في تخطيطه و تنفيذه وشعور العاملين بهذا الاهتمام .

- ❖ تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية .
- ❖ المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر كي يتماشى مع الظروف السائدة .
- ❖ توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف و معايير التقييم ، و كذلك نقل أراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم .
- ❖ أن يعتمد التقييم على معلومات وافية و حقيقية و حديثة توثق في سجلات و ملفات أو تخزن في الأجهزة الكترونية يسهل الرجوع إليها .
- ❖ أن تتضح المبادئ و الآليات التي تحكم عملية تقييم الأداء و يتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة و يفضل تعدد النماذج و الأساليب المستخدمة تبعا لتعدد المستويات و

لمستو

لأسلوب الإدارة بالأهداف ثلاث عيوب و هي كالتالي:

- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، مثلا القيام بأفضل وظيفة للتدريب يكون عديم الفائدة أما هدف مثل الترقية أربعة موظفين خلال العام فهو هدف محدد يسهل قياسه.
- إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت و الجهد بسب ما تأخذه من وقت في الوضع الأهداف و مناقشتها مع المرؤوسين و تقييم مدى تقدمهم نحوى تلك الأهداف بالإضافة الى الوقت المستغرق في توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين .
- أحيانا ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس و المرؤوسين و تقييم مدى تقدمهم نحوى تلك الأهداف طموحة ، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء ومن هنا فان معرفة واجبات و مهام الوظيفية و القدرات المتوافرة لدى شاغلها تلعب دور هاما في حسم هذا الصراع . (ديسلر، 2003، صفحة 335)

2- **أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** تعد هذه الطريقة طريقة حديثة في تقييم الأداء مقارنة بالطرق السابقة التي تركز على النواحي السلوكية و الكمية و تتجاهل اعتبارات الجودة لذا فهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الداء من خلال تعاون و مشاركة الجميع في ذلك .

و التقييم هنا يكون صادر من المحيط كالزبائن، الشركاء، المسيرين...الخ لان هؤلاء الأطراف مرتبطين ارتباطا مباشرا بالمؤسسة. (شنافي، 2014 / 2015، صفحة 131)

أهم ما يميز هذا الأسلوب انه يقيس الأداء في صورة الجودة و يعتمد على التحسين المستمر في الجودة المنتجة، كما انه يزود العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم ، لكن يعاب عليه انه يعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة ، كما يصعب تطبيق هذه الأسلوب نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات و الأطراف المختلفة . (بوبرطخ، 2011 ، 2012، صفحة 39)

3- **أسلوب التقييم الذاتي** : إن الذي يقوم بتقييم و قياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم ، خاصة إذا كان الفرد قد سبق و اشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها ، أن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس ، هو انه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه ، و مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون أدرى جميعا بحقيقة أدائه و مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظات حول التقييم ، يتميز هذا الأسلوب في انه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس و يساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل و فهمهم له و تنمية ملكية التقدير و الحكم لديهم ، إلا انه يؤخذ عليه انه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس و التقييم ، و ذلك لان دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالات في تقدير انجازاته أمام الإدارة و رئيسه المباشر .و بالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعيا و موضوعية ، اللذين قد لا يتوفران لدى جميع العاملين . (اونيس، 2013، صفحة 305 ، 306)

4- **أسلوب التقييم ب °360**: تعتمد المؤسسات على هذه الطريقة لتفادي النظرة الشخصية و ضمان الموضوعية في التقييم من كافة المحيطين به في شكل دائرة °360 من كل من الرئيس المباشر ، الزميل ، المرؤوس ، المتعاملين معه داخل المؤسسة و خارجها . (شنافي، 2014 / 2015، صفحة 131)

هذه النوع من التقييم سيحقق للموظف تقييما صادقا و عادلا ، و سيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون و بالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياتهم تجاههم ، و في النهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل و القصور الحقيقية لديه و يحاول تلافيها ، و يوجهه إلى التدريب المناسب ، أن الجانب أكثر تحديا لتقييم 360 درجة هو السرية ، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يتقاسم به معلومات سرية للغاية و ذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج . (الاشقر، 2015، صفحة 21)

5- **أسلوب مراكز تقييم الأداء** : تعتبر مراكز التقييم من أرقى طرق الاختبارات النفسية و أساليبها و اختبارات الأداء حيث تهدف إلى الكشف عن القدرات الحالية و الاستعدادات المرتقبة لدى الأفراد . (القيسي ، 2010، صفحة 59)تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية ، كما

أنها توفر معلومات مؤكدة و محددة و يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية ، كما يتميز هذا الأسلوب بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين و العاملين ، إلا انه يعاب عليه انه ذو كلفة عالية ، و عدم إمكانية استخدامه في جميع المستويات الإدارية المختلفة . (بن عيشة، 2005 ، 2006، صفحة 39)

المطلب الثاني : مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية

هناك العديد من المصادر المسؤولة عن تقييم أداء الموارد البشرية سنتطرق الى بعض هذه المصادر و التي تتمثل فيما يلي :

أولا – الرئيس المباشر: يؤكد جميع المختصين في مجال تقييم الأداء على إمكانية الرئيس المباشر العالية في تقييم أداء ألمرؤوسين و بشكل صحيح و دقيق للأسباب التالية :

- ❖ الرئيس المباشر مصدر وفير بالمعلومات عن أداء مرؤوسيه ، وهذا ناتج عن احتكاكه اليومي المستمر بهم ، فهذه الوفرة تمكنه من التقييم الجيد .
- ❖ لدى الرئيس المباشر متسع من الوقت لمتابعة أداء مرؤوسيه و جمع معلومات عنهم بشكل مستمر ، و هذا سبب احتكاكه اليومي بهم .
- ❖ الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص اهتماما بأداء مرؤوسيه و تطويره و تحسينه باستمرار ، حيث يعد ذلك إحدى مسؤولياته الرئيسية فانخفاض مستوى أدائهم يعرضه و يعرضهم للمحاسبة و المساءلة لان التقصير مسؤولية مشتركة تقع على الطرفين ، وفق قاعدة أن المسؤولية لا تفوض . (عقيلي ، 2005، صفحة 390)

ثانيا – التقييم من خلال الزملاء :تشترط بعض أنظمة التقييم أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل مديره فقط بل من قبل مجموعة من العاملين في الوحدة الإدارية ، و تكون نتيجة تقييم الفرد هي متوسط تقييم وزملاءه له ، و لإنجاح هذه النوع من التقييم لابد من أن توفر الشروط التالية :

- أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم .

- تنظيم المصالح التقنية للبلدية و تسييرها .
- أرشيف البلدية . (وزارة العدل، 2011، صفحة 19)

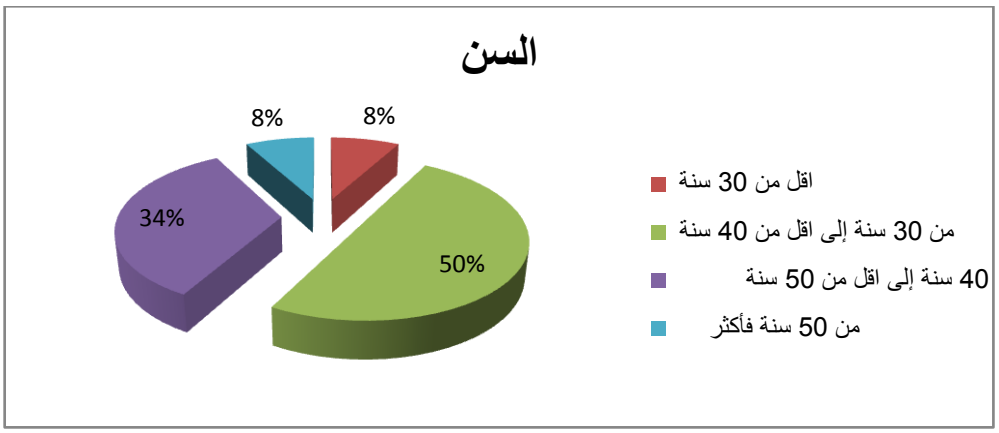
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية طولقة

يعرض الشكل التالي الهيكل التنظيمي لبلدية طولقة :

الشكل رقم (8) : الهيكل التنظيمي لبلدية طولقة

المصدر : وثائق بلدية طولقة

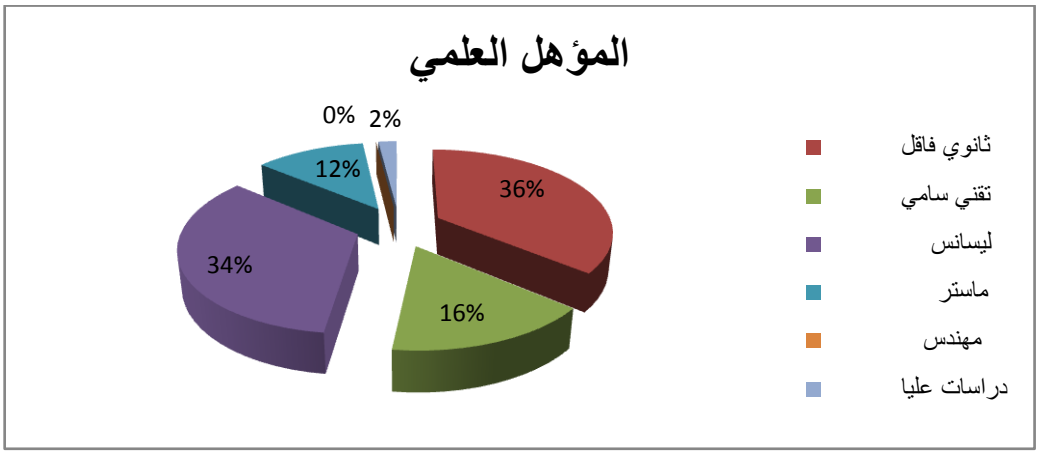
الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv22

- **المؤهل العلمي** : نلاحظ أن النسبة الأكبر لأفراد العينة كان مؤهلهم العلمي مستوى الثانوي فاقل بنسبة 36%، أما أفراد العينة حاملي شهادة ليسانس كانت بنسبتهم 17 % ، في حين أن أفراد العينة التي تحمل شهادة تقني سامي كانت بنسبتهم 16 % ، أما حاملي شهادة ماستر فقد بلغت نسبتهم 12 % ، بينما بلغت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا 2 % ، في حين أن نسبة المهندسين كانت معدومة ، و الشكل التالي يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

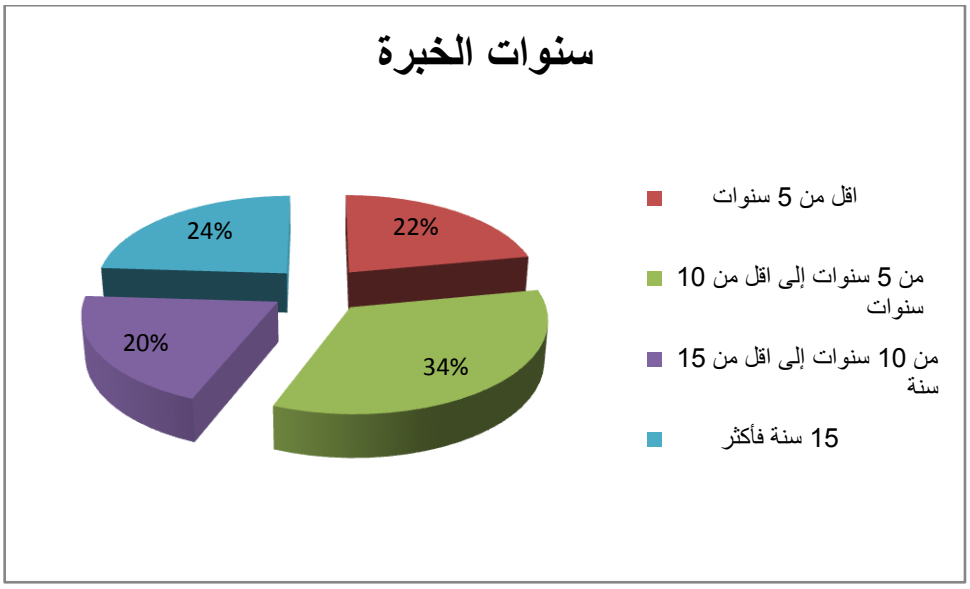
الشكل رقم (11): توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv22

- **سنوات الخبرة** : نلاحظ من خلال نتائج التحليل أن أعلى نسبة في الفئة التي خبرتهم تتراوح ما بين (من 5 إلى اقل من 10 سنوات) بنسبة 34 % ، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفئة التي خبرتها 15 سنة فأكثر بنسبة 24 % ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفئة التي خبرتها اقل من 5 سنوات بنسبة 22 % ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للفئة التي تتراوح سنوات خبرتها (من 10 إلى اقل من 15 سنة) بنسبة 20% ، و الشكل التالي توزيع أفراد مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv22

المطلب الثاني : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: أداة الدراسة

من اجل جمع البيانات الضرورية الخاصة بدراستنا قمنا بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات و يمكن تعريفها على أنها : " نموذج يستخدم في مناهج البحث العلمي و يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة " (بنوناس، 2014 / 2015، صفحة 176)

و بعد مراجعة الأدبيات و الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة و الاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها ، وجدنا أنها هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة و في سبيل ذلك قمنا بتصميم الاستبانة (انظر للملحق رقم 2) ، و التي قسمت إلى قسمين و هما :

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) .

القسم الثاني: يتكون هذا القسم على محورين وهما:

المحور الأول: محور التمكين الإداري و ينقسم إلى خمسة أبعاد و يحتوي على 25 عبارة و هي موزعة كالتالي:

- **فرق العمل** : تم قياسها من خلال العبارات من (1 – 5)
- **اتصال الفعال** : تم قياسه من خلال العبارات من (6 – 10)
- **التدريب** : تم قياسه من خلال العبارات من(11–15)
- **تفويض السلطة** : تم قياسه من خلال العبارات من (16 – 20)
- **التحفيز** : تم قياسه من خلال العبارات من (21 – 25)

المحور الثاني: محور أداء الموارد البشرية و ينقسم إلى أربع أبعاد وتحتوي على (16) عبارة و هي موزعة كالتالي:

- **الدقة و الجودة في العمل:** تم قياسه من خلال العبارات من (26 – 29)
- **السلوك الإبداعي:** تم قياسه من خلال العبارات من (30 – 33)
- **كمية العمل:** تم قياسه من خلال العبارات من(34– 36)
- **المواظبة و المثابرة على العمل :** تم قياسه من خلال العبارات من (37 – 41)

و قد تم استخدام مقياس" **ليكارت الخماسي** " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3) : درجة مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات و القيام بترميزها و إدخال بياناتها و معالجتها بالحاسوب تم الاعتماد عن طريق برنامج الحزم الإحصائية spssv22 و لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة و هي :

- **المتوسطات الحسابية:** و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور و المتوسط الحسابي العام لكل محور
- **الانحراف المعياري :** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .

- **اختبار الفاكرونباخ** : لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة .
- **معامل الصدق المحك** : لقياس صدق العبارات .
- **اختبار التوزيع الطبيعي** : أي اختبار معامل الالتواء و التفلطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي .
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

أولا : صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة " قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها " (بومجان، 2016، صفحة 232)، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق و هما :

- **الصدق الظاهري** : تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة محكمين من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، كما هو موضح في الملحق رقم (1) ، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة و تصحيح العبارات الغير ملائمة و بناءا على أراء المحكمين أجريت التعديلات اللازمة ومن ثم تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية (أنظر للملحق رقم (2)).
- **صدق المحك** : لقد تم الاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل الفاكرونباخ حيث أن صدق المحك يساوي إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

و يقصد بها "مدى الحصول على نفس النتائج أو النتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها " (بومجان، 2016، صفحة 233) ، و قد تم قياس أداة الدراسة باستخدام الأداة نفسها ، و للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل " الفاكرونباخ " الذي يحدد (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4) نتائج الفاكرونباخ و صدق المحك

المحاور	عدد الفقرات	الفاكرونباخ	معامل الصدق
فرق العمل	5	0.864	0.929
الاتصال الفعال	5	0.844	0.918
التدريب	5	0.915	0.956
تفويض السلطة	5	0.867	0.931
تحفيز	5	0.839	0.915
التمكين الإداري	25	0.929	0.963
أداء الموارد البشرية	21	0.857	0.925
المجموع الكلي للمجالات	36	0.918	0.958

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الفاكرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.839 – 0.929) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.918) و هذا يعني أن الثبات مرتفع و دال إحصائيا، و كذلك قيمة صدق المحك مرتفعة لكل مجال حيث تراوحت بين (0.931 – 0.963) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.958) و هذا ما يدل على صدق أداة الدراسة .

المبحث الثالث : تحليل و تفسير محاور الاستبانة و اختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول لاختبار التوزيع الطبيعي ، أما المطلب الثاني فسنتطرق لتحليل و تفسير محاور الاستبانة ، أما المطلب الثالث فسنقوم باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من اجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، و من اجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء و معامل التفلطح للمتغيرات المستقلة و المتغير التابع و من المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت معامل الالتواء يقع في مجال (3 ،3-) و قيمة معامل التفلطح تقع في مجال (7 ، 7-)

و تظهر قيمة معاملات الالتواء و معاملات التفلطح في الجدول التالي :

الجدول رقم (5) :اختبار التوزيع الطبيعي (معاملات الالتواء و التفلطح)

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
فرق العمل	- 0.313	- 1.096
الاتصال الفعال	- 0.418	- 0.648
التدريب	0.255	- 0.946
تفويض السلطة	- 1.017	- 0.528
التحفيز	- 0.457	- 0.226
التمكين الإداري	- 0. 267	- 0.502
أداء الموارد البشرية	1.142	4.153

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل الالتواء و بالنسبة لجميع مجالات الدراسة تقع في المجال [3 ،3-] و قيمة معامل التفلطح تقع داخل مجال [7 ، 7-] مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا .

المطلب الثاني : تحليل و تفسير محاور الاستبانة

سنقوم بتحليل عبارات الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ، وهذا من خلال استعمال تحليل إحصائي و باستخدام برنامج spssv 22 ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبانة ، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة كما يلي :

- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح التي تتراوح بين (1 – 2.33) دالة على مستوى منخفض .
- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (2.34 – 3.66) دالة على مستوى متوسط .
- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (3.67 – 5) دالة على مستوى مرتفع .

أولا : تحليل و تفسير عبارات محور التمكين الإداري

للإجابة على السؤال الأول للدراسة وهو:

✓ ما مستوى التمكين الإداري في بلدية طولقة ؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات محور التمكين الإداري و الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التمكين الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
فرق العمل		3.03	1.057	2	متوسط
01	تشجع البلدية العمل الجماعي على العمل الفردي	2.72	1.325	4	متوسط
02	تقوم فرق العمل بتنفيذ العمل بفعالية اكبر	3.18	1.320	3	متوسط
03	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل	3.26	1.322	2	متوسط
04	هناك تعاون و تفاهم بين أعضاء فريق العمل	3.34	1.319	1	متوسط
05	تعمل البلدية على توفير كافة التسهيلات لفرق العمل لانجاز مهامها	2.66	1.287	5	متوسط
الاتصال الفعال		3.02	0.935	3	متوسط
06	تمتلك البلدية نظام معلومات يوفر المعلومة بسرعة	3.04	1.77	2	متوسط
07	يوفر في البلدية وسائل اتصال فعالة	2.98	1.152	4	متوسط
08	أحصل على المعلومة التي تخص عملي بسهولة	3.28	1.179	1	متوسط
09	تتوفر في البلدية نظام اتصال جيد يسمح بتوفير المعلومة في الوقت المناسب	3.04	1.142	3	متوسط
10	أستطيع التواصل بسهولة مع رؤسائي في العمل	2.76	1.302	5	متوسط
التدريب		2.43	1.059	4	متوسط

11	توفر البلدية دورات تدريبية لكل العاملين من اجل تطوير مهاراتهم	2.38	1.292	3	متوسط
12	تمنح البلدية للعاملين فرصة التعلم و اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	2.56	1.280	2	متوسط
13	تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة	2.24	1.080	4	منخفض
14	تقوم البلدية بتقييم البرامج التي يشارك فيها العاملين بشكل منتظم	2.14	1.178	5	منخفض
15	تساهم الدورات التدريبية المعتمدة في تحسين مهاراتي و قدراتي	2.84	1.183	1	متوسط
تفويض السلطة		3.24	0.951	1	متوسط
16	تشجع الأنظمة و التعليمات في البلديةعلى تفويض السلطة	2.88	1.254	4	متوسط
17	يثق رئيسي في قدراتي لأداء المهام الموكلة لي	2.68	1.154	5	متوسط
18	يوفر لي رئيسي كل المعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة إلي	3.24	1.153	2	متوسط
19	يقوم رئيسي بتفويضي سلطات كافية لانجاز المهام المفوضة لي	3.30	1.129	1	متوسط
20	يمنح لي رئيسي المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المفوضة لي	3.10	1.374	3	متوسط
التحفيز		2.42	0.971	5	متوسط
21	يتم اعتماد معيار الكفاءة في الترقيات	2.56	1.181	2	متوسط
22	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول	2.06	1.316	5	منخفض
23	نظام الترقيات في مؤسستي يتسم بالعدالة	2.32	1.186	4	منخفض
24	تقدر البلدية المجهودات التي أبذلها	2.32	1.301	3	منخفض

25	يشعرني رئيسي أنني عنصر فعال و مهم في البلدية	2.86	1.246	1	متوسط
التمكين الإداري		2.82	0.748		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spss v 22

- **فرق العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد فرق العمل جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.03) و انحراف معياري قدر بـ (1.057) ، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.34) و (2.66) ، و قد سجلت العبارة رقم (4) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.34) و انحراف معياري قدر بـ (1.319) و التي أشارت إلى " هناك تعاون و تفاهم بين أعضاء فريق العمل ، بينما جاءت سجلت العبارة رقم (5) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.66) و انحراف معياري قدر بـ (1.287) ، و التي أشارت إلى " تعمل البلدية على توفير كافة التسهيلات لفرق العمل لانجاز مهامها "
- **الاتصال الفعال** : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الاتصال الفعال جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.02) و انحراف معياري قدر بـ (0.935) ، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.28) و (2.76) ، و لقد سجلت العبارة رقم (8) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.28) و انحراف معياري قدر بـ (1.179) ، و التي أشارت إلى " أحصل على المعلومة التي تخص عملي بسهولة " ، بينما سجلت العبارة رقم (10) اقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.76) و انحراف معياري قدر بـ (1.302) و التي أشارت إلى " استطيع التواصل بسهولة مع رؤسائي في العمل " .

- **التدريب** : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد التدريب جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (2.43) و انحراف معياري قدر بـ (1.059) ، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (2.84) و (2.14) ، و لقد سجلت العبارة رقم (15) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.84) و انحراف معياري قدر بـ (1.183) ، و التي أشارت إلى " تساهم الدورات التدريبية المعتمدة في تحسين مهاراتي و قدراتي " ، بينما سجلت العبارة رقم (14) اقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.14) و انحراف معياري قدر بـ (1.178) ، و التي أشارت إلى " تقوم البلدية بتقييم البرامج التي يشارك فيها العاملين بشكل منتظم " .
- **تفويض السلطة:** من خلال الجدول أن بعد تفويض السلطة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.24) و انحراف معياري قدر بـ (0.951) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.30) و (2.68) ، و قد سجلت العبارة رقم (19) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.30) و انحراف معياري قدر بـ (1.129) ، و التي أشارت إلى " يقوم رئيسي بتفويضي سلطات كافية لانجاز المهام المفوضة لي " ، بينما سجلت العبارة رقم (17) اقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.68) و انحراف معياري قدر بـ (1.154) و أشارت إلى " يثق رئيسي في قدراتي لأداء المهام الموكلة لي " .
- **التحفيز** : من خلال الجدول نلاحظ من الجدول أن بعد التحفيز جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا العد (2.42) و انحراف معياري قدر بـ (0.971) ، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا العد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (2.86) و (2.06) ، وقد

سجلت العبارة رقم (25) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.86) و انحراف معياري قدر بـ (1.246) ، و التي أشارت إلى " يشعرني رئيسي أنني عنصر فعال و مهم في البلدية " بينما سجلت العبارة رقم (22) اقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.06) و انحراف معياري قدر بـ (1.316) والتي أشارت إلى " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول

- ✓ و بناءا على ما سبق و حسب الجدول رقم (6) يتبين أن مستوى التمكين الإداري في بلدية طولقة جاء بمستوى متوسط وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ المتوسط حسابي العام (2.82) و انحراف معياري قدر بـ (0.748).

ثانيا : تحليل و تفسير عبارات محور أداء الموارد البشرية

للإجابة على السؤال الثاني للدراسة وهو :

ما مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة ؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات هذا المحور موضحة في الجدول رقم (7) على النحو التالي :

الجدول رقم (7) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الدقة و الجودة في العمل		4.35	0.505	1	مرتفع
26	أنجز عمالي بدقة و إتقان	4.42	0.609	1	مرتفع
27	أقوم بانجاز مهامي الوظيفية وفقا للمعايير المحددة	4.36	0.722	2	مرتفع
28	أحرص على انجاز عملي بدون أخطاء	4.28	0.640	4	مرتفع
29	أمتلك القدرة و المهارة على تنظيم عملي	4.34	0.626	3	مرتفع

	السلوك الإبداعي	3.97	0.696	3	مرتفع
30	أستطيع تغيير طريقة العمل حسب المواقف التي تواجهني في العمل	4.08	1.066	1	مرتفع
31	أحرص دائما لإيجاد طرق جديدة لأداء عملي	4.02	0.845	2	مرتفع
32	لدي القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة التي تواجهني	3.94	0.890	3	مرتفع
33	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية و يسر	3.86	0.926	4	مرتفع
	كمية العمل	3.88	0.573	4	مرتفع
34	يتناسب حجم العمل الذي أنجزه يوميا مع قدراتي و إمكانياتي	3.56	1.110	3	متوسط
35	أنجز عملي وفق الكمية المطلوبة	3.88	0.961	2	مرتفع
36	أنجز عملي بالسرعة المناسبة	4.22	0.545	1	مرتفع
	المواظبة و المثابرة على العمل	4.30	0.475	2	مرتفع
37	أحرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل	4.18	0.691	4	مرتفع
38	ألتزم بالحضور إلى عملي في وقت العمل الرسمي	4.16	0.738	5	مرتفع
39	أتميز بالجدية في انجاز عملي	4.40	0.535	2	مرتفع
40	أحاول دائما فهم ومعرفة محتوى و إجراءات العمل	4.36	0.563	3	مرتفع
41	احرص على انجاز عملي في الوقت المحدد	4.42	0.538	1	مرتفع
	أداء الموارد البشرية	4.20	0.530		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتspssv 22

من خلال الجدول نستخلص ما يلي :

- **الدقة و الجودة في العمل :** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الدقة و الجودة في العمل جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (4.35) و بانحراف معياري قدر بـ (0.505) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (4.42) و (4.28) ، و قد سجلت العبارة رقم (26) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.42) و انحراف معياري قدر بـ (0.609) ، و التي أشارت إلى " أنجز عملي بدقة و إتقان " ، بينما سجلت العبارة رقم (28) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.28) و انحراف معياري قدر بـ (0.640) ، و التي أشارت إلى " أحرص على انجاز عملي بدون أخطاء " .
- **السلوك الإبداعي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد السلوك الإبداعي جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افرد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افرد عينة الدراسة عن هذا البعد بـ (3.97) و بانحراف معياري قدر بـ (0.696) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (4.08) و (3.86) ، و قد سجلت العبارة رقم (30) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.08) و انحراف معياري قدر بـ (1.066) ، و التي أشارت إلى " استطيع تغيير طريقة العمل حسب المواقف التي تواجهني في العمل " ، بينما سجلت العبارة رقم (33) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.86) و انحراف معياري قدر بـ (0.926) ، والتي أشارت إلى " لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية و يسر " .
- **كمية العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد كمية العمل جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

هذا البعد بـ (3.88) و بانحراف معياري قدر بـ (0.573) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (4.22) و (3.56) ، وقد سجلت العبارة رقم (36) أعلى متوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.22) و انحراف معياري قدر بـ (0.545) ، و أشارت إلى " أنجز عملي بالسرعة المناسبة " ، بينما سجلت العبارة رقم (34) بأقل متوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.56) و انحراف معياري قدر بـ (1.110) ، و التي أشارت إلى " يتناسب حجم العمل الذي أنجزه يوميا مع قدراتي و إمكانياتي " .

- **المواظبة و المثابرة في العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد المواظبة و المثابرة في العمل جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد بـ (4.30) و بانحراف معياري قدر بـ (0.475) ، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (4.42) و (4.16) ، و قد سجلت العبارة رقم (41) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.42) و انحراف معياري قدر بـ (0.538) و التي أشارت إلى " احرص على انجاز عملي في الوقت المحدد " ، بينما سجلت العبارة رقم (38) أقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.16) و انحراف معياري قدر بـ (0.738) و التي أشارت إلى " التزم بالحضور إلى عملي في وقت العمل الرسمي " .

✓ وبناءا على ما سبق وحسب الجدول رقم (7) يتبين أن مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة جاء بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ المتوسط حسابي العام (4.20) و انحراف معياري قدر بـ (0.530)

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

جاءت صياغتها كالأتي : **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**

لاختبار الفرضية الرئيسية تم حساب الانحدار البسيط و يمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
التمكين الإداري	0.140	1.398	0.169	1.945	0.169	0.198	0.039

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv 22

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (8) يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (1.945) عند مستوى الدلالة (0.169) و هي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، و بالتالي نرفض الفرضية الرئيسية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " **لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة** " .

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صياغتها كالتالي : **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم حساب الانحدار البسيط و يمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي :

الجدول رقم (9) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
فرق العمل	0.047	0.655	0.516	0.429	0.516	0.094	0.009

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv 22

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (9) يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغتF المحسوبة (0.094) عند مستوى الدلالة (0.516) ، وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، و بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد فرق العمل على اداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صياغتها كالتالي : **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال الفعال على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم حساب الانحدار البسيط و يمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي :

الجدول رقم (10) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
الاتصال الفعال	0.066	0.805	0.425	0.648	0.425	0.115	0.013

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spssv 22

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال الفعال على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة عند مستوى الدلالة(0.05) ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.648) عند مستوى الدلالة (0.425) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، و بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الاتصال الفعال على اداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صياغتها كالتالي : **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم حساب الانحدار البسيط و يمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي :

الجدول رقم (11) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
التدريب	0.018	0.242	0.810	0.059	0.810	0.035	0.001

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spssv 22

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05) ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.059) و عند مستوى دلالة (0.810) و هي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، و بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التدريب على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صياغتها كالتالي : **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم حساب الانحدار البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد(R2)
تفويض السلطة	0.169	2.196	0.033	4.824	0.033	0.302	0.091

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spssv 22

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05) ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.824) عند مستوى الدلالة (0.033) و هي قيمة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، و بلغ معامل الارتباط (0.302) و بالرجوع إلى قيمة معامل التحديد و التي بلغت (0.091) يتبين أن ما نسبته (9.1%) من التغيرات في أداء الموارد البشرية ناتجة عن التغير في بعد تفويض السلطة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.169) ، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة بعد تفويض السلطة يؤدي إلى الزيادة في أداء الموارد البشرية بقيمة (0.302)، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابع و التي تنص على أنه **يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد تفويض السلطة على اداء الموارد البشرية في بلدية طولقة .**

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جاءت صياغتها كالتالي : **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة**

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم حساب الانحدار البسيط ، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد(R2)
التحفيز	0.117	1.520	0.135	2.312	0.135	0.214	0.046

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spssv 22

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الوارد في الجدول رقم (13) يتبين لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05) ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (2.312) عند مستوى الدلالة (0.135) و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، و بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التحفيز على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة** .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة اثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية ببلدية طولقة ، من اجل ذلك قمنا بتوزيع استبانة على العاملين ببلدية طولقة ، حيث قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين قسم يحتوي على البيانات الشخصية و الوظيفية ، و قسم يحتوي على محوري الدراسة ، حيث يحتوي المحور الأول على التمكين الإداري بأبعاده ، و المحور على أداء الموارد البشرية بأبعاده ، كما قمنا بالاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من اجل الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها ، حيث توصلنا إلى نتائج نذكر منها :

- مستوى التمكين الإداري في بلدية طولقة جاء متوسطا
- مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة جاء مرتفعا
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال الفعال على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة

الخاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها استخلصنا مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي سنتطرق إليها في مايلي:

أولا : النتائج النظرية

- ✓ أن أداء الموارد البشرية هو ما يقوم به الأفراد من مهام ومسؤوليات التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، وذلك بما يتناسب مع المهارات والقدرات التي يمتلكها
- ✓ هناك صعوبة في تحديد محددات أداء الموارد البشرية وذلك راجع لاختلاف أراء المفكرين والباحثين في تحديد هذه المحددات
- ✓ تقييم أداء العاملين هو عملية يتم بموجبها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم ، هدفها قياس نقاط ضعفهم وقوتهم وتحديد مدى كفاءتهم وقدرتهم على تحمل أعباء ومسؤوليات الأعمال الموكلة إليهم من طرف المنظمة
- ✓ يتم تقييم أداء الموارد البشرية بالإعتماد على معايير موضوعية وأخرى سلوكية
- ✓ هناك العديد من الأساليب التي تساعدنا على تقييم أداء الموارد البشرية منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث
- ✓ التمكين الإداري هو منح السلطة للمرؤوسين ومشاركتهم باتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم من خلال فرق العمل والتدريب وهذا مايؤدي لتحفيزهم على أداء المهام المطلوبة منهم وتطوير مهاراتهم من أجل زيادة الإنتاجية التنظيمية
- ✓ تساهم فرق العمل في توفير قاعدة عريضة من الخبرات والمعارف لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء

- ✓ يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها حيث أنه الأداة التي تأثر من خلاله على أفرادها
- ✓ يساهم التدريب في تنمية المعارف وتطويرها وتنمية مهارات العاملين وقابليتهم كما يساهم في تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية
- ✓ يؤدي تفويض السلطة إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية و كذا الابتكار
- ✓ يلعب التحفيز دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى راقي من خلال تحريك الدافعية لأصحاب المهارات لتصريح لما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم

ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية :

- ✓ مستوى ممارسة التمكين الإداري في بلدية طولقة حسب مفردات عينة الدراسة كانت متوسطة ، وقد جاءت أبعاد التمكين الإداري تراتبية حسب الأعلى ممارسة على النحو التالي :
  - مستوى ممارسة بعد تفويض السلطة في بلدية طولقة كان متوسطا ، وإحتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث اهمية النسبية
  - مستوى ممارسة بعد فرق العمل في بلدية طولقة كان متوسطا وإحتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية
  - مستوى ممارسة بعد الإتصال الفعال في بلدية طولقة كان متوسطا وإحتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية
  - مستوى ممارسة بعد التدريب في بلدية طولقة كان متوسطا واحتل هذا البعد المرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية

- مستوى ممارسة بعد التحفيز في بلدية طولقة كان متوسطا واحتل هذا البعد المرتبة الخامسة من حيث الاهمية النسبية

✓ مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة حسب إجابات مفردات عينة الدراسة كان مرتفعا ، وقد جاءت أبعاد أداء الموارد البشرية تراتبية على النحو التالي :

- مستوى الدقة والجودة في العمل في بلدية طولقة كان مرتفعا وجاء في المرتبة الأولى من حيث الاهمية النسبية
- مستوى المواظبة والمثابرة على العمل في بلدية طولقة كان مرتفعا وجاء في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية
- مستوى بعد السلوك الإبداعي في بلدية طولقة كان مرتفعا وجاء في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية
- مستوى ممارسة كمية العمل في بلدية طولقة كان مرتفعا وجاء في المرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإتصال الفعال على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة عند

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في بلدية طولقة

❖التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة نوصي بما يلي :

- ✓ نوصي بإتباع أسلوب التمكين الإداري في بلدية طولقة حتى يكون له اثر على أداء مواردها البشرية فيها
- ✓ يجب على مسؤولي بلدية طولقة تشجيع ودعم العمل في شكل فريق وهذا من أجل تنمية مهارات وقدرات العاملين والعمل بفاعلية أكبر
- ✓ يجب على بلدية طولقة توفير نظام اتصال فعال يساعد العاملين فيها على التواصل بسهولة بينهم والوصول بالمعلومات الخاصة بعملهم بسهولة والسرعة المناسبة
- ✓ يجب على بلدية طولقة أن تحدد احتياجات مستمرة وتوفر دورات تدريبية للعاملين من أجل تطوير مهارات العاملين
- ✓ يجب على مسئولي بلدية طولقة أن توفر صلاحيات كافية للعاملين فيها من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملهم
- ✓ يجب على مسئولي بلدية طولقة أن يقوموا بتشجيع وتحفيز العاملين فيها وذلك من خلال إتباع نظام ترقيات عادلة وتقدير مجهوداتهم المبذولة

❖ الإقتراحات :

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة يمكن تقديم بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة نذكر منها:

- ✓ أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين
- ✓ دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية
- ✓ تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
- ✓ أثر التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

قائمة المراجع

ـ قائمة المراجع العربية :

❖ الكتب :

- ابراهيم خليل خضر (2013) ، مهارات الاتصال ، القدس ، دار الجندي للنشر و التوزيع .
- احمد سيد مصطفي (2005) ، المدير و مهراته السلوكية ، الاتصال ، التفاوض ، التفويض ، الشخصية و الضغوط ، الذكاء العاطفي و فرق العمل ، احمد سيد مصطفى
- اسماعيل محمود الشرقاوي (2016) ادارة الاعمال من المنظور الاقتصادي ، عمان ، دار غيداء للنشر و التوزيع
- المعتصم بالله جوارنة ، ديمو وصوص (2017) ، التربية و ادارة التغيير ، عمان ، دار الخليج للنشر و التوزيع .
- امال بن شمسة (2018) ، الاداء البشري في الادارة المحلية ، عمان ، مركز الكتاب الاكاديمي .
- جاري ديلسر (2003) ، ادارة الموارد البشرية (محمد سيد احمد عبد المتعالي – المترجمون) الرياض ، دار المريخ .
- حسن حريم (2009) ، ادارة المنظمات المنظور الكلي ، عمان ، دار حامد للنشر .
- حسن موسى قاسم البناء (2015) ، اثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية .
- زكريا الدوري نجم العزاوي ، بلال خلف السكارنة ، شفيق شاكر العملة ، محمد عبد القادر (2012) ، مبادئ و مداخل الادارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين ، الاردن ، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- زكريا مطلك الدوري ، احمد علي صالح (2009) ، ادارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع
- شائع بن سعد مبارك القحطاني (2015) ، التمكين الاداري و علاقته بالابداع الاداري في المنظمات الامنية القاهرة ، الكمظمة العربية للتنمية الادارية .
- ضرار العتيبي (2019) ، العملية الادارية مبادئ و اصول و علم و فن ، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع .

- عادل رزق (2010) ، ادارة الازمات المالية العالمية ، القاهرة ، دار النشر للجامعات .
- عبد المجيد أونيس (2013) ، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين ، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- علي فلاح الزغبي ، أحمد دودين (2015) الاسس و الاصول العلمية في ادارة الاعمال ، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- عماد علي المهيرات (2010) ، اثر التمكين على فعالية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع .
- عمر وصفي عقيلي (2005) ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع .
- غني دحام متناي الزبيدي ، ناظم جواد عيد سلمان الزيدي ، حسن وليد حسين عباس (2018) ، ادارة الموارد البشرية مفاهيم و توجيهات معاصرة ، عمان ، دار حامد للنشر و التوزيع .
- فتحي حسين عامر (2011) ، وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة الى الفيس بوك ، القاهرة ، العربي للنشر .
- فريد فهمي زيارة (2019) ، وظائف الادارة ، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- محمدبن دليم القحطاني (2008) ، ادارة الموارد البشرية نحو المنهج الاستراتيجي المتكامل ، الرياض ، مكتبة العبيكات .
- محمد سرور الحريري (2016) ، علم النفس الاداري ، بيروت ، دار القلم للطباعة و النشر و التوزيع .
- محمد سليمان العميان (2010) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان ، دار وائل للنشر .
- محمد فاتح محمود بشير المغربي (2016) ، السلوك التنظيمي ، عمان ، دار الجنان للنشر و التوزيع .
- محمود حسين الوادي (2012) ، التمكين الاداري في العصر الحديث ،عمان ، دار و مكتبة حامد للنشر .
- محمود صادق اسماعيل (2014) ، ادارة الجودة الشاملة في التعليم ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- محمود عبد الفتاح رضوان (2013) ، تقييم اداء المؤسسات في ضل معايير الأداء المتوازن ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ،
- مدحت محمد ابو النصر (2015) ، فرق العمل الناجحة ، البناء و النمو و الادارة لانجاز المهام بشكل افضل و اسهل ، القاهرة ، المجموعة العربية للتديب و النشر .
- مصطفى مصطفى كامل (1993) ، ادارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع .

- موسى اللوزي (2010) ، التنظيم الاداري و الاساليب و الاستشارات ، عمان ، زمزم ناشرون و نوزعون .
- مؤيد الساعدي (2010) ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .
- نواس كنعان (2007) ، القيادة الادارية ، الاردن ، عمان ، دار الثقافة .

❖ رسائل و أطروحات

- أبو بكر سالم (2012 / 2013) ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، اطروحة دكتوراه ، تخصص ادلرة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف (1)
- أحلام خان (2014 / 2015) ، اهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- أسامة محمود موسى (2007) ، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين ، دراسة حالة بنك فلسطين (م . ع . م) ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة .
- الطاهر المجاهدي (2008 / 2009) ، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء ، دراسة ميدانية بمرسسة النسيج (TINDAL) مسيلة ، أطروحة دكتراه ، شعبة علم النفس العمل و التنظيم ، قسم علم النفس و علوم التربية الأرطفونيا ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة .
- الياس أبو جعادة (2005 / 2006) ، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي ، دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة ، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد معرفة و تسيير مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 .
- الياس سالم (13 .9 . 2006) ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة للألمنيوم ALGAL وحدة EARA ، رسالة ماجستير ، فرع ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتيصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة .
- أم الخير أحمد عبده بنت براهيم (2010) ، فرق العمل و أثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجماعي ، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و الادارة ، جامعة الملك عبد العزيز جدة .

- باباه ولد سيدن (209 / 2010) ، دور ادارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء ، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI رسالة ماجستير ، تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان .
- باسمة علي أبو حسن سلمية (2007) ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونرو الاقليمي بغزة ، رسالة ماجستير ، شعبة علاقات عامة ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية الأدب و العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة باجي مختار عنابة .
- بوبكر ساخي (2015 / 2016) ، تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط ، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس الأرطفونيا ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بن أحمد وهران 2
- توفيق كرمية (2007 / 2008) ، تمكين العاملين ، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان – SC – SEC – الجزائر ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر .
- جلال الدين بو عطيط (2008 / 2009) ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة ماجستير ، شعبة علم النفس و التنظيم ، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأرطفونيا ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة
- جمعة خير الدين (2014 / 2015) ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (E . N. C. A. B) ، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- حسام الدين خليل حرب ،(2011)، أثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية على تفويض السلطة لدى القيادات الادارية ، دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة ، رسالة ماجستر ، ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة .
- حسام عبد المجيد الأشقر (2015) ، فعالية تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة
- حسن مروان العفافنة (2013) ، التمكين الاداري و علاقته بفاعلية العمل (المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة) ، رسالة ماجستير ، ادارة، الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل .
- خليل عبيد و فتحي عوني (2009) ، واقع ادارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، دار المجمع الشفاء الطبي بغزة ، رسالة ماجستير ، ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة .
- سبرينة مانع (2014 / 2015) ، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

- سعاد بعجي (2006 / 2007) ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق الموارد البترولية المتعددة نفطال مسيلة CLP منطقة سطيف ، رسالة ماجستير ، تخصص علوم التجارة ، فرع ادارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بو ضياف .
- سناء جبيرات (2014 / 2015) ، تقييم اثر نظام المعلومات البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الاقتصادية من منظور المستعملين ، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة
- سوسن محمد اسماعيل عبد الله (2010) ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في شركة الاتصالات العاملة في الاردن ، ادارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الاردنية .
- سيف الدين محمد بوفالطة (2008 / 2009) ، اثر الاتصالات التنظيمية على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة المديرية الجهوية سونالغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02 ، رسالة ماجستير ، قسم الاقتصاد و المانجمنت ، فرع ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، مدرسة دكتوراه ، جامعة العربي التبسي .
- صباح بن سهلة (2015 / 2016) ، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة ، اطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير منظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- صباح بنوناس (2014 / 2015) ، اثر الانماط القيادية الادارية على الالتزام التنظيمي ، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة ، اطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- صباح بنوناس (2007 / 2008) ، النمط القيادي و تاثيره على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن الناصر بسكرة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- عادل بو مجان (2016) ، تاهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادي، مؤسسة صناعة فرع جنرال كابل ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- عادل دعاس (2017 / 2018) مساهمة التدريب الالكتوني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز – سونالغاز – بسكرة ، اطروحة دكتور اه ، تخصص ادارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة .
- عائدة عبد العزيز علي النعمان (حزيران 2008) ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الادارة الوسطى ، دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الأعمال ، كلية العلوم الادارية و المالية ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا .

- عبد الكريم بويرطخ (2011 / 2012) ، دراسة فاعلية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية القسنطينية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة
- عذاري سعود الهاجري (2011) ، اثر التمكين و الابداع في تحسين أداء العاملين ، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعات في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
- عمار بن عيشي (2012 / 2013) ، البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهلابائية – بسكرة – رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- عوض الله علي محمد (2017) دور التدرسب في اداء العاملين ، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السداني فرع كوستي – ربك – رسالة ماجستير ، قسم ادارة أعمال ، الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الامام مهدي .
- غناء محمود عبد المولى (2012 / 2013) ، مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق و علاقتها ببعض المتغيرات ، رسالة ماجستير ، قسم التربية المقارنة ، كلية التربية ، جامعة دمشق .
- فوزية برسولي (2017 / 2018) ،اثر التمكين في اداء البشري ، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية باتنة ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصاديةو التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- كائنكان فواز مرعي (2008) ، أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدولية الاردنية ، الفلسفة في الادارة ، كلية الدراسات الادارية و المالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- لطيفة برني (2014 / 2015) ، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- ليلى غضبان (2017 / 2018) ، دور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمجمع صيدال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة (1) .
- ماهر زكي حسن النسمان (2011) ، التمكين الاداري و علاقته بابداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة الازهر .
- محمد البلوي سليمان (2008) التمكين الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، قسم الاصول و الادارة التربوية ، جامعة مؤته .

- محمد حازم أبو السعود (2015) ، واقع تطبيق الكادر الحكومي و علاقته بالاداء الموظفين في جامعة الأقصى ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة .
- مرفت دياب القيسي (2010) ، واقع تقييم الأداء في الخدمة المدنية الفلسطيني ، دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديريات الصحة في محفظتي الخليل و بيت لحم ، قسم ادارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، جامعة الخليل .
- مها حسن الحسن القحماني (2015) ، الأمن النفسي و انعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمراة في بيئة العمل ، تخصص السكن و ادارة المنزل ، كلية التصميم ، جامعة أم القرى .
- موسى محمد أبو حطب (2009) ، فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين دراسة حالة جمعية اصدقاء المريض الخيرية ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة .
- ناصر محمد ابراهيم سكران (2004) ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على ضبط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض ، قسم العلوم الادارية ، طلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- نوال شنافي (2014 / 2015) ، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل - ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- هيثم محمد العطار (2011 / 2012) ، مدى ممراسة التمكين الاداري و تاثيرذلك على ابداع العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة .
- وهيبة بلحاجي (2002 / 2003) ، الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي ، دراسة وصفيةالاستطلاعية 2000 / 2002 ، الجزائر العاصمة ، جامعة الجزائر .

❖ المجلات العلمية

- ابراهيم بلقايد و شوقي بوري (2017) ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (17) .
- أيمن عودة المعاني ، عبد الحكيم أخو رشيدة عقلة (2009) ، التمكين الاداري و أثره على ابداع العاملين دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال 5 (2)
- ثائر عدنان الماضي ، و فريد نصيرات (2011) ، أثر التمكين الاداري على تطبيق الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية ، دراسة حالة المجلة الاردنية في ادارة الاعمال 7 (4)
- رشيد مناصرية ، فريد بن ختو (2015) سلوك المواطنة و أهميته في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية 8 ، 220

- سهام موفق (2016) دراسة حالة لاتجاهات الموظفين حول مساهمته ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل ، حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر ، بسكرة مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الادارية ، العدد السادس .
- صباح بنوناس (2015) ، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE ، مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية ، الثامن ، 22
- عاليا جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد (2013) ، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (36)
- عبد الناصر (2018) ، واقع التمكين الاداري بالجامعة الجزائرية ، مجلة الافاق العالمية
- عبد السلام الشبراوي (2016) التمكين الاداري ، مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر ، مجلة كلية التربية (العدد عشرون) .
- عبد الناصر محمد عبد الله عيسى (2016) ، التمكين الاداري في منظمات التعليم العالي الناشئة بمنطقة الجوف ، مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكادمية العربية للعلوم و التكنولوجيا ، 7 (22)
- عبد الناصر موسى (2014) تقييم أداء الأفراد كاداة لرفع أداء المنظمات مجلة العلوم الانسانية ، العدد السادس ، 8
- علي محمد عضايلية (1982) تفويض السلطة في المؤسسات العامة الاردنية دراسة ميدانية ، المجلة العلمية لكلية الادارة و الاقتصاد (العدد السابع)
- عليا محمد علي جواد وسيف الدين أحمد عماد (2013) ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغدادللعلوم الاقتصادية (العدد السادس و الثلاثون).
- عمير جيلاس (2019) ، تحسين جودة الخدمة الصحية من منظور فرق العمل ، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة المالية ، 8 (1)
- ماهر صبري درويش ، ابراهيم راشد الثمري (2010) ، تفويض السلطة الاسلوب الامثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي ، دراسة عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة المنطقة الوسطى الكوفة ، مجلة الادارة و الاقتصاد الثاني و الثلاثون .
- منار ابراهيم القطاونة ، بندر كريم ابو تايه (2016) ، أثر الاتصالات الادارية في السلوط الابداعي للعاملين في منظمات الاعمال الاردنية ، المجلة العربية للادارة ، 36 (1)

- هناء محمود اسماعيل القيسي ، لمياء فاضل سحاب (2016) ، التمكين الاداري لرؤساء الاقسام العلمية ، كلية التربية ، مجلة التربية الاساسية ، 22 (93).

❖ **التقارير :**

- وزارة العدل (2011) القانون رقم 1 / 10 الخاص بالبلدية ، الجزائر ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية

ـ قائمة المراجع الأجنبية :

- Ersted, M. (1997). Empowerment and organizationel change. *Enternationel journal of contemporary* , p. 325.
- karakoc, N., & kucuk, A. Y. (2009). Employee Empowerment and differentiation in companies. *A literture research Aganda Enterprise Management , 1* (2), p. 5.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين :

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة و الجامعة
1	د . بنوناس صباح	استاذة محاضرة " أ " بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
2	د . دالي علي لامية	استاذة محاضرة " أ " بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
3	د . خان احلام	استاذة محاضرة " أ " بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة

ملحق رقم (2)

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
السنة : الثانية ماستر
إدارة الموارد البشرية

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

"أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية "

دراسة حالة: ببلدية طولقة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية ببلدية طولقة ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبة : **تحت إشراف :**

مزعاشي أسماء **بنوناس صباح**

السنة الجامعية: 2019/ 2020

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية : نرجو منك التكرم بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

2- **العمر:** ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3-**المؤهل العلمي :** ☐ ثانوي فأقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس

☐ ماستر ☐ مهندس ☐ دراسات عليا

4- **سنوات الخبرة:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من10سنوات

☐ من 10الى أقل من15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التمكين الإداري : فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التمكين الإداري ببلدية طولقة ، والمرجو منك تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا- فرق العمل						
01	تشجع البلدية العمل الجماعي على العمل الفردي					
02	تقوم فرق العمل بتنفيذ العمل بفعالية اكبر					
03	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل					
04	هناك تعاون و تفاهم بين أعضاء فريق العمل					
05	تعمل البلدية على توفير كافة التسهيلات لفرق العمل لانجاز مهامها					
ثانيا : الاتصال الفعال						
06	تمتلك البلدية نظام معلومات يوفر المعلومة بسرعة					
07	تتوفر في البلدية وسائل اتصال فعالة					
08	أحصل على المعلومة التي تخص عملي بسهولة					
09	يتوفر في البلدية نظام اتصال جيد يسمح بتوفير المعلومة في الوقت المناسب					
10	أستطيع التواصل بسهولة مع رؤسائي في العمل					

ثالثا : التدريب						
11	توفر البلدية دورات تدريبية لكل العاملين من اجل تطوير مهاراتهم					
12	تمنح البلدية للعاملين فرصة التعلم و اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل					
13	تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة					
14	تقوم البلدية بتقييم البرامج التي يشارك فيها العاملين بشكل منتظم					
15	تساهم الدورات التدريبية المعتمدة في تحسين مهاراتي و قدراتي					
رابعا : تفويض السلطة						
16	تشجع الأنظمة و التعليمات في البلدية على تفويض السلطة					
17	يثق رئيسي في قدراتي لأداء المهام الموكلة إلي					
18	يوفر لي رئيسي كل المعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة إلي					
19	يقوم رئيسي بتفويضي سلطات كافية لانجاز المهام المفوضة إلي					
20	يمنح لي رئيسي المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المفوضة لي					
خامسا : التحفيز						
21	يتم اعتماد معيار الكفاءة في الترقيات					
22	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول					
23	نظام الترقيات في مؤسستي يتسم بالعدالة					
24	تقدر البلدية المجهودات التي أبذلها					
25	يشعرني رئيسي أنني عنصر فعال و مهم في البلدية					

المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية ببلدية طولقة ، و المرجو منك تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك :

الرقم	أبعاد أداء الموارد البشرية و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا : الدقة و الجودة في العمل						
26	أنجز عمالي بدقة و إتقان					
27	أقوم بانجاز مهامي الوظيفية وفقا للمعايير المحددة					
28	أحرص على انجاز عملي بدون أخطاء					
29	أمتلك القدرة و المهارة على تنظيم عملي					
ثانيا : السلوك الإبداعي						
30	أستطيع تغيير طريقة العمل حسب المواقف التي تواجهني في العمل					
31	أحرص دائما لإيجاد طرق جديدة لأداء عملي					
32	لدي القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة التي تواجهني					
33	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية و يسر					
ثالثا : كمية العمل						
34	يتناسب حجم العمل الذي أنجزه يوميا مع قدراتي و إمكانياتي					
35	أنجز عملي وفق الكمية المطلوبة					
36	أنجز عملي بالسرعة المناسبة					
رابعا : المواظبة و المثابرة على العمل						
37	أحرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل					

38	ألتزم بالحضور إلى عملي في وقت العمل الرسمي					
39	أتميز بالجدية في انجاز عملي					
40	أحاول دائما فهم و معرفة محتوى و إجراءات العمل					
41	أحرص على انجاز عملي في الوقت المحدد					

شاكرين لكم حسن تعاونكم