



الموضوع

أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

موسي سهام

إعداد الطالب(ة):

شنين زينة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	علالي مليكة	أستاذ محاضر-ب-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	موسي سهام	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مهني أشواق	أستاذ محاضر-ب-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

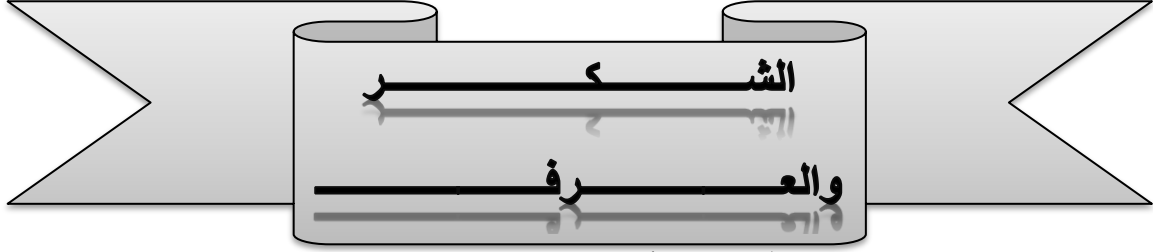
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون
وستردون إلى عالم الغيب
والشهادة فينبئكم ما كنتم تعملون}

سورة التوبة: الآية 104

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:
« وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ » .



من حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر.....

أشكر الله عز وجل الذي رزقني من هذا العلم ما لم أكن أعلم وأعطاني من القوة والمقدرة للوصول

لهذا المستوى العلمي والذي أنعم عليا بإتمام هذه المذكرة، فله الحمد على نعمة المعرفة والحمد لله حتى يرضى والحمد لله بعد الرضا

وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا و قدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه

و امتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم {لا يشكر الله من لا يشكر الناس}

أتقدم بجزيل الشكر و عرفانا بالجميل لمشرفتي الأستاذة الفاضلة " موسى سهام " بتفضلها بقبول الإشراف على هذا العمل ، وكذا لما لها من فضل تقديم النصائح والتوجيه طيلة فترة الدراسة لتخرج هذه الرسالة في أبهى صورة فكانت لي خير معين ، فجزاها الله عني خير الجزاء.

بكافة ولا يفوتني تقديم جزيل الشكر إلى: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة عمالها.

وكما أتقدم بالشكر الجزيل لكافة أسرة التعليم العالي و البحث العلمي وبالأخص كل أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وكل الأساتذة الذي رافقوني في مسيرتي الدراسية من الابتدائية إلى الجامعة ، جزاهم الله عني كل خير ..

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة حتى إخراجها في صورتها النهائية الجاهزة للتوزيع .

ويسرني أخيرا أن أشكر رفقاء دربي من زملاء الدراسة والأصدقاء وبالأخص طلبة سنة ثانية ماستر تخصص تسيير موارد بشرية 2019-2020 .

وشكراً لكل من ساهم في نجاح هذا العمل من قريب أو بعيد... وإلى كل من يبذل عليا ولو بنصيحة إلى كل من أسقطه قلبي وتذكره قلبي فلم مني جزيل الشكر والعرفان

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة "أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية" وأنجزت هذه الدراسة في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020 في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة مكونة من "55" موظف بمركز البحث العلمي، فتضمنت الاستبانة على قسمين رئيسيين حيث تكون القسم الأول على البيانات الشخصية والوظيفية، وتكون القسم الثاني على محاور الاستبانة، تضمن الجزء الأول على محور التمكين الإداري وأبعاده، كما تضمن الجزء الثاني على أداء الموارد البشرية وأبعاده، بعد استرجاع "45" استبانة تمت معالجة البيانات باستخدام spss.v21 بالاعتماد على أساليب إحصائية (النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار ألفا كرو نباخ، معامل صدق المحك، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد) بعد تحليل النتائج وتفسيرها كان من أبرزها وجود تقييم متوسط لمستوى التمكين الإداري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، ومرتفع بالنسبة لأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، وتوصلنا لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-.

كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات كان من أهمها زيادة الاهتمام بموضوع التمكين الإداري في مركز البحث العلمي، وأيضا المحافظة على هذا المستوى من الأداء من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم أكثر لضمان بقاء أدائهم بشكل مرتفع، وكذا تعزيز البرامج التدريبية في مركز البحث العلمي الذي يساعد الموظفين في الوصول لأفكار جديدة في عملهم وحلول مبتكرة.

❖ **الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، أداء الموارد البشرية، تفويض السلطة، التدريب، مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- .

Summary of the study:

This study aimed to know the "impact of administrative empowerment on the performance of human resources", and this study

was completed in the second quarter of the academic year 2019-2020 at the Center for Scientific and Technical Research for dry areas - Biskra - and to achieve the objectives of the study was designed for the purpose of data collection and distributed to a sample of "55" staff at the Center for Scientific Research, including the questionnaire in two main sections, where the first section is on personal and functional data, and the second section on the second section is The survey, the first part on the axis of administrative empowerment and its dimensions, as well as the second part on the performance of human resources and its dimensions,

After the recovery of "45" Questionnaire , the data was processed using spss.v12, and based on statistical methods (percentages - mathematical averages - architectural deviations - Alpha Kronbach test - Test of validity of the criterion - natural distribution test - decline contrast analysis - minor decline analysis - multi-decline analysis) after analysis and interpretation of the results were the most prominent: the existence of an average level assessment of administrative empowerment in the Center for Scientific Research and The technical of dry areas is high for the performance of human resources in the Center for Scientific and Technical Research for dry areas, and we reached the absence of a statistically significant effect at the level of indication $\alpha=0.05$ for administrative empowerment on the performance of human resources in the center of scientific and technical research for dry areas - Biskra - .

The study also provided a number of recommendations and suggestions, the most important of which were: increased attention to the topic of administrative empowerment in the scientific research center, and also maintain this level of performance by encouraging

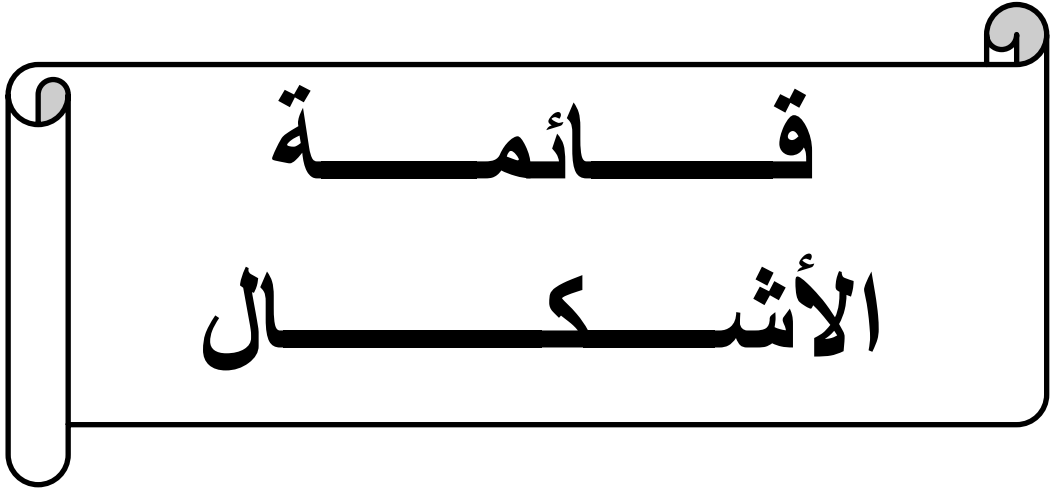
employees and motivating them more to ensure that their performance remains high, as well as strengthening training programs in the scientific research center that helps employees to reach new ideas in their work and innovative solutions.

❖ **Keywords :** Administrative empowerment, human resources performance, devolution of power, training, scientific and technical research center for dry areas - Biskra - .

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	فوائد تمكين الإداري	01
21	نتائج التمكين الإداري	02
61	إحصائيات استبيان	03
63	توزيع الأفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	04
64	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	05
65	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	60
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	07
69	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	08
69	درجات الأهمية	09
72	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة	10
73	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة	11
75	تحليل عبارات التمكين الإداري	12
81	تحليل عبارات أداء الموارد البشرية	13
86	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	14
87	تحليل تباين خط الانحدار البسيط	15
87	تحليل معامل خط الانحدار البسيط	16
88	تحليل تباين خط الانحدار المتعدد	17

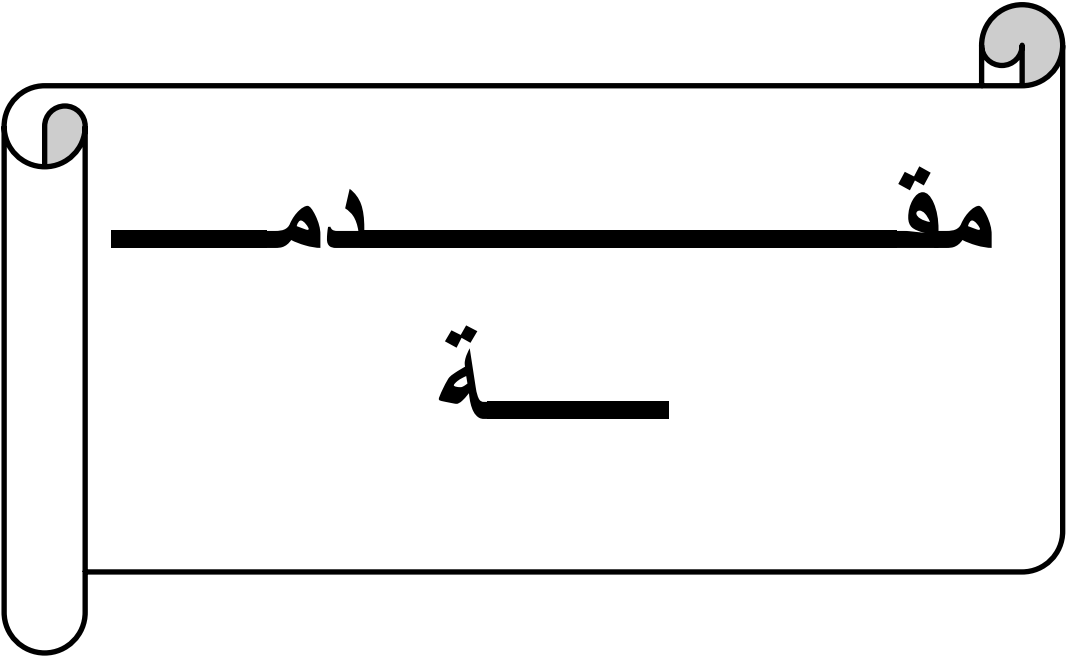


قائمة

الأثكـال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	نموذج الدراسة	01
25	محددات الأداء	02
55	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة	03
57	التنظيم العلمي للمركز وأهدافه	04
62	الاستبانات المسترجعة	05
63	خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	06
64	خصائص مفردات الدراسة حسب العمر	07
65	خصائص مفردات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	08
66	خصائص مفردات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	09



1. تمهيد:

من أهم الموارد البشرية التي تقرر وتحدد نجاح المنظمات والتي تميزها وتحفظ استقرارها ،فلذلك وجب الاهتمام بتطويرها وتميئتها لتكون أكثر استجابة لمختلف التغيرات في البيئة الخارجية .

تمتلك المنظمة العديد من الأساليب التي تستخدمها لتحسين أداء الموارد البشرية وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم ،والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .و من بين تلك الأساليب التمكين الإداري الذي يعد من أحد أبرز الأساليب الإدارية التي تعمل على توجيه الأفراد وبناء قدرتهم، وربط أهدافهم بأهداف المنظمة. والمتمثل في منحهم صلاحيات اكثر للاتخاذ القرارات الذي يمكنهم من أداء أعمالهم ومهامهم بحرية أكبر , وفتح المجال لهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم .

أساس عملية التمكين هو تعزيز قوة عمل الأفراد التي لديهم القدرة على الإنتاج، من خلال الاهتمام بهم وتدريبهم وتسهيل عملية الاتصال لديهم. وكذلك تحفيزهم لضمان شعورهم بالثقة و الامان .

بما أن التمكين يعمل على زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية وخصوصا المستويات الدنيا منها , وهذا ما يجعله كفيلا لتحقيق ولائهم للمنظمات التي ينتسبون اليها ورضاهم عن عملهم فبذلك يبذلون قصارى جهدهم لزيادة ادائهم .ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن أثر التمكين الاداري في أداء الموارد البشرية .

2. إشكالية الدراسة

نظرا لأهمية ممارسة التمكين الاداري في تعزيز وزيادة اداء العاملين في المؤسسة سنتطرق من خلال هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير التمكين الاداري على اداء الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي مشكلة الدراسة تتمحور في التساؤل الرئيسي التالي :ما أثر التمكين الاداري على أداء الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-؟

ومن هذا التساؤل نستنتج الأسئلة الفرعية التالية :

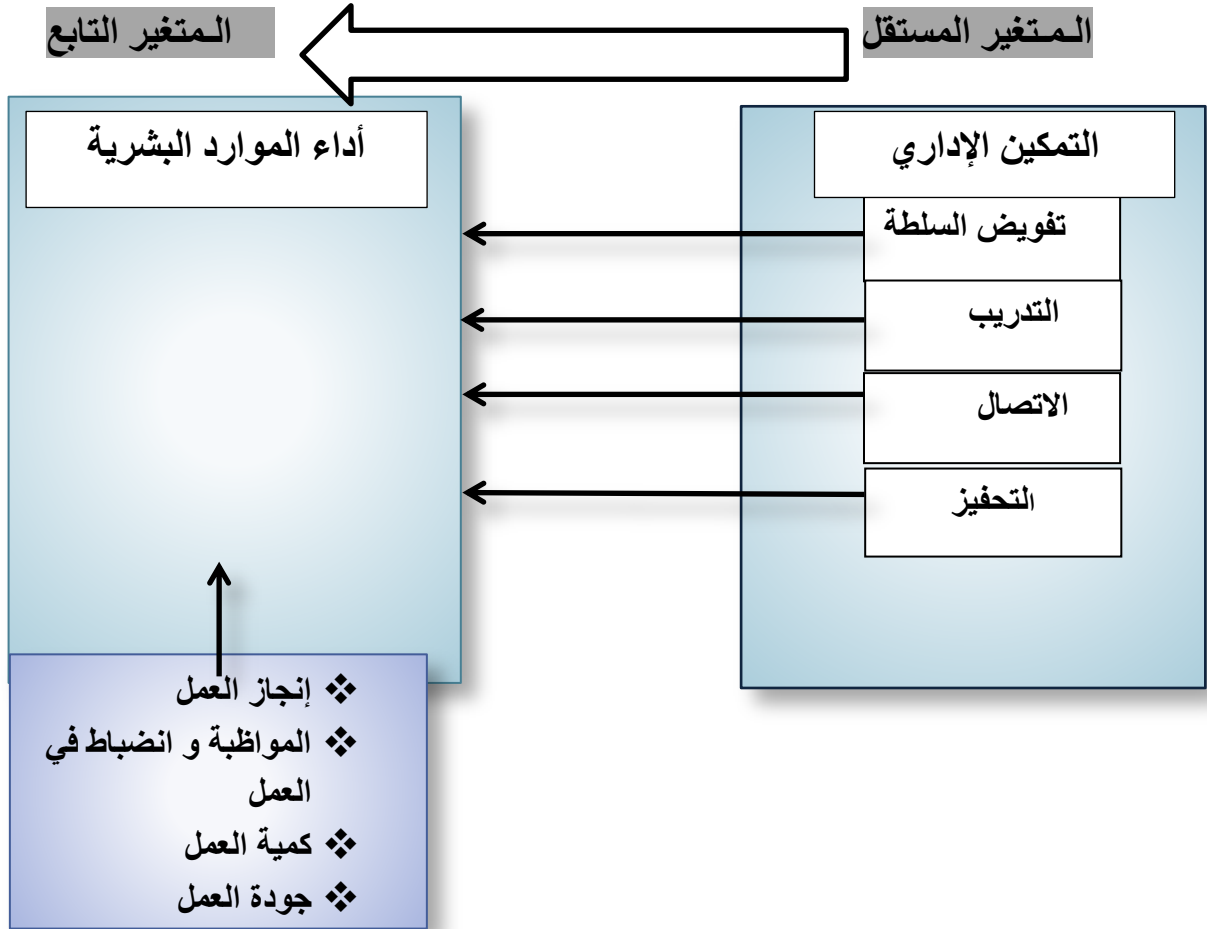
➤ ما مستوى التمكين الاداري لدى العاملين في مركز -بسكرة-؟

- ما مستوى الأداء لدى الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة- ؟
- هل لتفويض السلطة دور في زيادة أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-؟
- هل لفرق العمل أثر على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-؟
- هل لتحفيز أثر على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة- ؟

3. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال هذا الشكل التالي :

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل دراسات سابقة

4. فرضيات الدراسة:

من خلال نموذج الدراسة يتم صياغة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$.

الفرضيات الفرعية:

- **ف1:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$.

- **ف2:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$.

- **ف3:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$.

- **ف4:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$.

5. متغيرات الدراسة:

* **المتغير المستقل** (التمكين الإداري): يعيد هذا المتغير أسلوب من الأساليب الحديثة.
* **المتغير التابع** (أداء الموارد البشرية): يعيد هذا المتغير الجهد المبذول من طرف الأفراد في المؤسسة.

6. التعريفات الإجرائية:

- **التمكين الإداري:** هو العملية التي يتم بها تزويد الأفراد بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات ، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية ، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات.
- **تفويض السلطة:** أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية.
- **التدريب:** هو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف و المهارات ، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية ، وتأدية واجباته بقدر عالي من الكفاءة.

- **التحفيز:** هو مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل .
- **الاتصال:** هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.
- **الأداء:** هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

7. أسباب اختيار الموضوع:

لقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها:

- ✓ الميل القوي للمعالجة هذا الموضوع والرغبة في دراسته.
- ✓ معرفة واقع التمكين الإداري في المركز محل الدراسة.
- ✓ معرفة أثر التمكين الإداري على زيادة أداء الموارد البشرية.
- ✓ كثرة المراجع الحديثة التي تناولت هذا الموضوع.

8. منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات التي نريد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فُمننا فيا باستناد على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر على الظاهرة كأنها على أرض الواقع الذي يقوم بوصفها وصفاً دقيقاً كما ونوعاً، حيث يُعرف المنهج الوصفي على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة محددة، ومن ثم تحديدها كمياً انطلاقاً من جمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها من أجل تصنيفها وتحليلها.

9. تصميم البحث:

يقوم البحث وفق أبعاد وعناصر محددة نذكر منها:

- * **أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تقديم إطار نظري ملائم وشامل يظهر مفهوم التمكين الإداري بأبعاده وأثره على أداء الموارد البشرية.
- معرفة مستوى التمكين الإداري لدى الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-.

- معرفة مستوى أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة.-
 - توضيح علاقة الارتباط بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة.-
 - بناء نموذج واختباره للوصول إلى صورة تعكس التمكين الإداري في رفع أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة.-
 - تقديم اقتراحات لأصحاب القرار في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة.-، بُغية توضيح أهمية التمكين الإداري فيها.
- * **نوع الدراسة:** نهدف من خلال هذه الدراسة معرفة هل يوجد أثر للتمكين الإداري في أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة- أو لا أي هل يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد أداء الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة.
- * **مدى تدخل الباحث:** قمنا في هذه الدراسة بدراسة الأحداث كما هي دون التدخل في مجريات أحداث البحث.
- * **التخطيط للدراسة:** كانت دراسة أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية غير مخططة.
- * **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** تم اختيار عينة من مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة للقيام بالدراسة الميدانية.
- * **المدى الزمني:** كانت الدراسة من حيث الجانب النظري والدراسة الميدانية في الفصل الثاني لسنة الجامعية 2019-2020.

10. أهمية الدراسة:

يعد التمكين أحد أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين وهو ما يجعله سببا في رفع أداء الموارد البشرية، وكذلك يتيح لهم فرصة لاستغلال إمكاناتهم ومؤهلاتهم، وعليه تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال :

- أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي لحد الآن تمتلك أهمية كبيرة سواء في الدراسة التطبيقية أو النظرية .

- تتجلى أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات وهي التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية.
- محاولة فهم تأثير التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية.
- التعرف على علاقة التمكين الإداري و أداء الموارد البشرية.
- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة التي تناولت موضوع التمكين الإداري وأثره على أداء الموارد البشرية.

11. خطة مختصرة للدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث خصص الفصل الأول لإطار النظري لمتغيرات الدراسة أي التمكين الإداري، وأداء الموارد البشرية وتوضيح تأثير استراتيجية التمكين الإداري وأبعاده على أداء الموارد البشرية، أما الفصل الثاني وتم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية.

فيما يخص الفصل الأول فتم التطرق إلى مبحثين الأول تضمن ماهية التمكين الإداري والذي يتكون من أربع مطالب، والمبحث الثاني ماهية أداء الموارد البشرية، والذي يتكون من خمس مطالب وفي المطلب الأخير تطرقنا إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فتم التطرف فيه إلى الدراسة الميدانية التي أنجزت في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة - والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تمثلت في: المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فاحتوى على الإطار المنهجي للدراسة ،أما المبحث الثالث تضمن عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

12. الدراسات السابقة:

*أولاً: الدراسات باللغة العربية:

الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

- دراسة عروف راضية ،التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، شهادة دكتوراه، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،2016:

تهدف هذه الدراسة لتقديم الإطار النظري المناسب الذي يوضح مفهوم التمكين العاملين والاستثمار في رأس المال الفكري في بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة ،كما

هدفت لمعرفة مستويات كل من استثمار في رأس المال الفكري والتمكين السائدة في المؤسسات الجامعية، وتوضيح العلاقة بين استراتيجيات التمكين وأبعادها والاستثمار في رأس المال الفكري بأبعادها، طبقت هذه الدراسة على (106) مؤسسة. وكان مجتمع الدراسة عدده (53622) أستاذًا جامعي وعينة الدراسة (397)، تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات. تم التوصل إلى أن أبعاد التمكين (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، القدرة والتأثير) في المؤسسات المدروسة ترقى على المستوى المطلوب بصفته الجمالية، والمستوى السائد للاستثمار رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة) يرقى إلى المستوى المطلوب لكن بحاجة على تحسين، كذلك وجود علاقة طردية بين استراتيجيات التمكين والاستثمار في رأس مال الفكري وبين المشاركة بالمعلومات، وعدم وجود علاقة طردية بين الاستقلالية والاستثمار.

أوصت هذه الدراسة على تطوير الجامعة الجزائرية بما يواكب التكنولوجيا الحديثة وبما يجعلها ذات مكانة في ظل التنافسية، وكذا الاهتمام بتكوين فرق مختصة بتقييم الجودة وتحسينها على مستوى الجامعات الجزائرية، بإضافة إلى الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات الجامعية الأجنبية في مجال تحسين أداء الموارد البشري ورفع كفاءته من خلال أحدث الآليات والأساليب الإدارية، وكذا تدعيم المواهب البشرية وترقية تطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى، تسهيل مشاركة العاملين في المؤسسات الجامعية في المعلومات التي تعد أهم المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها وتعمق الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية العليا، تشجيع العمل بروح الفريق في المصارف المبحوثة بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة، تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية للهيئة التدريسية والاعتماد على التحسين المستمر لأدائها.

• دراسة تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، درجة دكتوراه، في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2010:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ماهية المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري، وكذلك تحديد مستوى كل منهما لدى العاملين بإحدى المؤسسات المصرفية في مصر، وكذا دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية، طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية عددها

(174) موظف المسحوبة من مجتمع الدراسة البالغ (1300) موظف ،من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة لجمع المعلومات ،وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري(المهمة، تحديد المهمة، لقوة، الالتزام، الثقافة التنظيمية) والمواطنة التنظيمية عند العاملين، وأيضا ووجود مستوى كل من المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري لدى المؤسسة المصرفية مرتفع بحيث مستولى المواطنة أقوى من عنصر التمكين الإداري.

أوصت هذه الدراسة على تمكين الأفراد داخل المؤسسة لما له من أثر فعال على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، واكتساب سلوكيات تطوعية اختيارية مما يزيد الكفاءة والفاعلية والقدرة على الاستحواذ نصيب أكثر من الحصة السوقية، وبالتالي يشكل تمكين العاملين وما سيتبعه من آثار إيجابية بالمقارنة بالمؤسسات المصرفية، ضرورة الاهتمام بتنمية وعي وادراك العاملين في الإدارة الدنيا لأبعاد التمكين.

الدراسات المتعلقة بأداء العاملين:

- دراسة سويسي أحمد ،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء العاملين، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين ،ومعرفة المعوقات الثقافية التي من شأنها أن تحد من تحقيق أداء أفضل للأفراد في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بأغواط، طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية عددها (94) عامل المسحوبة من مجتمع الدراسة البالغ ب (187) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة لجمع المعلومات ،وقد توصل الباحث في هذه الدراسة الى وجود ثقافة قوية بالمؤسسة أدى الى تحقيق التماسك و الانسجام والولاء للأعضاء المؤسسة، بيان أهمية العمل الجماعي لزيادة الدافعية نحو إنجاز وتحقيق أعلى أداء ،وجود ارتباط وثيق بين كل جوانب الثقافة التنظيمية(تقدير و احترام، إتقان العمل ،مواعيد الدخول والخروج ،المشاركة في اتخاذ القرارات) وبين أداء العاملين ونتاجيتهم.

ومن خلال الدراسة في مؤسسة ديوان لترقية والتسيير العقاري بأغواط تم التوصل إلى نتائج من بينها: أن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما في أي مؤسسة التي تساعد في بلوغ

أهدافها، تسعى المؤسسة محل الدراسة من تغيير ثقافتها استجابة لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، كما أن التغيير بالنسبة للثقافة أو الاستراتيجية أو حتى في التكنولوجيا والقدرة على مواكبة التطور والتغيير في العالم هو من أبرز صفات المؤسسات القوية والثقافات القوية وهذا ما تم ملاحظته من خلال تحليل بيانات ديوان الترقية والتسيير العقاري وذلك لأنه يتبنى ثقافة تنظيمية قوية وتمتاز بصلاية معاييرها وقيمها، إضافة إلى التوصل كون المؤسسة محل الدراسة قوية واستراتيجيتها قوية بالتالي قوة المؤسسة محل الدراسة مستمدة انطلاقاً للاهتمام الكبير للموارد البشرية .

• دراسة جبيرات سناء، تقييم أثر نظم المعلومات الموارد البشرية في تحسين أداء البشري، شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار معرفي لمتغيرات الدراسة نظم المعلومات الموارد البشرية وتحسين الأداء البشري، وكما هدفت إلى معرفة العلاقة المباشرة والغير المباشرة بين نظم المعلومات وتحسين الأداء، وطبقت هذه الدراسة على عينة حجمها "140" فرد مستخدم نظم المعلومات في سبعة مؤسسات اقتصادية من مختلف القطاعات، واعتمدت الباحثة على استبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين (جودة النظام، جودة المعلومات، التوافق الاستراتيجي، أسبقيات القيمة الاستعمالية للنظم) و الأداء البشري.

أوصت هذه الدراسة على ضرورة اهتمام المؤسسات المبحوثة بجودة النظام باعتبارها تمثل الوظائف والخدمات التي تساعد المستعملين لإنجاز مهامهم، كما تعد المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل النظام، والعمل على توفير برامج حماية والأمن لأجهزة الحاسوب وحمايتها من المتسللين والقرصنة وحماية مكتسبات المؤسسات من العبث والتدمير، وكذلك زيادة الاهتمام بجودة المعلومات والتأكد من مدى ملائمة المعلومات لحاجات المستعملين لتنفيذ الأعمال بأقل درجة من عدم التأكد، يتعين على أصحاب القرار في المؤسسات التوجه نحو التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات الموارد البشرية بالتركيز على بعده الاجتماعي وذلك لإلباسهم لباساً عصرياً متفتحاً على طرائق جديدة لتطوير عملها والحصول على إمكانيات جديدة لاستثمار ما لديها من نظم معلومات الموارد البشرية استثماراً سليماً لخدمة أهدافها العامة، وجعل استراتيجية المؤسسة تلخص ابداعها

استراتيجية نظم المعلومات الموارد البشرية والعكس صحيح، ويكون ذلك بإشراك مسيري الموارد البشرية ومسيري الإدارة العليا في صياغة الاتنتين بالوقت والمحتوى، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات للوقوف على العوامل التي تؤدي إلى مواقف الإدراك الإيجابي لنظم المعلومات الموارد البشرية من أجل ضمان الاستعمال الأمثل لهذه النظم كمصدر رئيسي لتحقيق التميز.

الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري و أداء الموارد البشرية:

- دراسة محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، في إدارة التربية، جامعة مؤتة، 2008:

تهدف هذه الدراسة الى تقديم إطار نظري متكامل حول مفهوم التمكين الإداري ومفهوم الأداء الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة السعودية، كما هدفت على التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والأداء الوظيفي ومدى التأثير الحاصل بينهما من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ولقد طبقت هذه الدراسة على اختيار عينة عشوائية عددها (402) من المدارس الحكومية ومجتمع الدراسة المكون من (942) معلم ومعلمة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة الى هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء يعزى بمتغير (أثر النوع الاجتماعي)، وعدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى بمتغير (المؤهل العلمي والخبرة).

أوصت هذه الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على أداء الوظيفي، وكذا ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم، والعمل على إلحاق العاملين بالدورات التدريبية المختلفة وذلك للعمل على رفع التمكين الإداري مما يسهم في تطوير الأداء الوظيفي لديهم، إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري والأداء الوظيفي مما يسهم في وضع تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي، بإضافة إلى إجراء دراسات مشابهة لتقصي العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي على مستوى قطاعات خدمية أخرى، إجراء دراسات لدراسة علاقة التمكين الإداري ومتغيرات أخرى.

- دراسة فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2018:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف على التمكين النفسي والهيكل في الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والهيكل بصفة مستقلة والأداء البشري العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بحيث طبقت هذه الدراسة على عينة طبقية المشتقة من المجتمع المكون من (1056) عاملا، بغرض لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات بحيث تم توزيع (300) استبانة، توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التمكين النفسي (الشعور بمعنى الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التمكين الهيكل (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على أداء البشري لدى الموظفين مؤسسة محل الدراسة، تم التوصل أن مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تمارس التمكين بشقيه الهيكل والنفسي مع ضرورة تحليل موضوع التمكين بشكل أعمق من منظور إسلامي.

*** الدراسات بالغة الأجنبية:**

• دراسة (Vaezi Reza, Sabzikara Esmail)

• Relationship Between Organizational Structure And Personnel

Niopdctehr •Empowermentin

:journal of management Research,2010,volume2,number3

هدفت الدراسة لدراسة العلاقة بين التمكين والهيكل التنظيمي، وتقييمه حسب ثلاث سمات من الشكليات (التطور، والتركيز، السلطة)، كأساس لدراسة الهيكل التنظيمي، واستخدم التمكين النفسي كمعيار للتقييم للتمكين، ووفقا لأربعة معايير (الكفاءة، تقرير المصير، المغزى، الفعالية)، تم الاعتماد على استبانة لجمع البيانات وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين من منطقة طهران، حيث وزعت 560 استبانة وتم استرجاع 230 استبانة، وتمت معالجة البيانات باستخدام spss وأساليب إحصائية مثل معامل ارتباط سبيرمان للتحقق من العلاقة الموجودة بين الهيكل التنظيمي وتمكين الموظفين.

13. التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والتي قسمت إلى ثلاثة أقسام، حيث تناول القسم الأول الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين الإداري، والقسم الثاني تناول الدراسات المتعلقة بموضوع أداء الموارد البشرية، وتناول القسم الثالث

الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري وأداء الموارد البشرية معا، حيث تم التوصل إلى الملاحظات التالية:

❖ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين من حيث الجانب النظري.

❖ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أداء الموارد البشرية من حيث الجانب النظري.

❖ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مستويات و أبعاد المتغير التابع وعلاقته بالمتغير المستقل.

❖ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني للدراسة.

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة المن خلال أنها ساهمت الدراسات السابقة بإعطاء فكرة للجانب النظري للتمكين الإداري وأداء الموارد البشرية، وكما ساهمت في تسهيل الطريق لبناء منهجية في تحديد إشكالية الدراسة وكذا اختيار أداة لقياس أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية.

الفصل

الأول

تمهيد الفصل:

مع مختلف التغيرات سواء في التكنولوجيا وأساليب الإنتاج والعمليات الجديدة. فمن جهة تسابق المؤسسات نحو المنافسة والمحافظة على مكانتها السوقية وجب من جهة أخرى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين، باعتبار العنصر البشري هو جوهر في نجاح المؤسسات وتحقيقها للريادة، ويكون ذلك من خلال حسن توجيه الأفراد واستماع عليهم، وتدريبهم وتكوينهم ليكونوا أكثر مرونة لمختلف التغيرات البيئية، مع توفير مناخ ملائم للمشاركة وسيادة روح الفريق، مع تفويض بعض الصلاحيات إليهم لإحساسهم بالمسؤولية نحو قرارات التي تخص أدائهم لأعمالهم. مما يؤدي لزيادة ولائهم وبذلك زيادة إنتاجيتهم وأدائهم داخل المؤسسة .

خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار النظري لكل من التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية، مع توضيح العلاقة بينهما من خلال:

- المبحث الأول: التمكين الإداري
- المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: التمكين الإداري

تمهيد:

يعتبر التمكين الإداري من الأساليب أو المفاهيم الإدارية الحديثة، التي برزت أواخر الثمانينات وازدهرت وتطورت في التسعينات من القرن العشرين. وبغية التعرف على التمكين الإداري صادفنا العديد من التعاريف حسب وجهات نظر متعددة. ولذلك سنتطرق في هذا المبحث للتمكين الإداري من مختلف الجوانب.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

الفرع الأول: النشأة ومفهوم التمكين الإداري

أولاً: النشأة

اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من كلمة Power وقد ظهر هذا مفهوم القوة (Power) في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان (فرينش ورافين) (French & Raven)، اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، والقوة القانونية، وقوة الخبرة، وقوة الإكراه وقوة المكافأة فالقوة، تفاعل اجتماعي بين الأفراد، اجتذبت، أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والتربويين، وحاول جون ديوي Dewey في كتابه "الديمقراطية والتربية"، أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو، وهي قوة إيجابية موجودة لدى المتعلم غير الناضج، وقال ديوي إن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها وعلى المرونة، وقد جاءت كلمة القوة Power من كلمة (Potere) باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني: أن يكون الفرد قادراً (To be able) أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما (To have the ability to do) (البليوي، 2008، الصفحات 9-10).

ثانياً: مفهوم التمكين الإداري:

التمكين الإداري تعددت الآراء في تعريفه، حيث كان من أهم التعريفات:

❖ يعرف التمكين: "بأنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب و استخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل"(الدوري و صالح، 2009، صفحة

(27).

- ❖ ويعرف أيضا على أنه: "يشير لمنح العاملين السلطة اللازمة وحركة العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية" (بريس، صفحة 6).
- ❖ وفي حين يعرف التمكين الإداري:
- على أنه: "يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء الأعمال بطريقتهم دون تدخل الإدارة" (ديوب، 2014، صفحة 204).
- ❖ بحيث عرفت (باقبس، 2018، صفحة 14) التمكين الإداري على أنه: "هو إتاحة الفرصة للأخرين في زيادة قدرتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية". [الأفراد].
- ❖ وفي تعريف أخر تم اعتبار التمكين الإداري فلسفة حسب (الحيالي، 2019، صفحة 39) "التمكين الإداري فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" أي يقتصر هذا التعريف على أن التمكين الإداري مرتبط بتفويض السلطة والصلاحيات للأفراد بدرجة أولى".
- ❖ ويرى البعض بأن التمكين الإداري هو: "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار" (الوظيفي، صفحة 109).
- ❖ وقد عرف على أنه: "عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات، والتدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام أنشطة وظائفهم بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية" (جرادات، المعاني، و عريقات، 2018، صفحة 243).
- ❖ وعرف أيضا التمكين الإداري على أنه " منح العاملين صلاحيات أوسع ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى توفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة وفق الاستراتيجية دائمة بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الأهداف". (حمادي و خلف ، 2016، صفحة 114)
- ❖ وأيضاً "التمكين هو الاعتراف بالقوة التي يمتلكها العاملون والموظفين بالفعل في ثروة المعرفة المفيدة والخبرة والدافع الداخلي وإطلاقها في المنظمة." (Melhem, 2006, p. 586).
- ❖ وعرف على أنه "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم" (محمود، 2018، صفحة 67).

❖ تم تعريف التمكين من المنظور إدراكي بحيث " هو تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل :معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير" (راضي، 2010، صفحة 23)

❖ كما عرف أيضا على أنه "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة." (بومنقار، 2014، صفحة 61)

❖ وعرف التمكين الإداري على أنه " استراتيجيية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا". (صالح، صفحة 90)

ومن بين كل هاته التعاريف يمكن استنتاج أن التمكين الإداري هو منح السلطات العليا صلاحيات للعاملين للأداء مهامهم بكل حرية وارتياحيه ،مما يؤدي لزيادة إحساسهم بالمسؤولية والقيام بأعمالهم على أكمل وجه.(مهدي، 2018).

الفرع الثاني: أهمية التمكين الإداري:

بما أن كل المؤسسات أصبحت تهتم بالعنصر البشري وتعمل على إرضائه بشتى السبل، من حوافز فعالة وتفويض له صلاحيات للقيام بأعماله وغيرها من توفير مناخ مناسب و تدريبيه لزيادة كفاءته .مما يظهر مدى أهمية التمكين الإداري لعاملين ،ومن هنا سنبرز أهميته بالنسبة للمنظمة والعاملين كل على حداً:

بالنسبة للمنظمة:

وتظهر أهمية التمكين فيما يلي (جرادات، المعاني، و عريقات، 2018، الصفحات 45-46):

- رغبة المؤسسة في التحرك نحو الإدارة الشاملة ،من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة ،انطلاقا من مشاركة العاملين و إلزامهم بمسؤولية اتخاذ قراراتهم .
- كما يعتبر التمكين الإداري وسيلة متطورة للرقابة.
- تسعى من خلالها المؤسسة بناء الثقة في نفوس العاملين في المؤسسات.

بالنسبة للعاملين: وتتمثل في(الدوري و صالح، 2009، صفحة 29):

- زيادة إنتاجيتهم في المنظمة
- زيادة الولاء و الرضا الوظيفي
- شعور العاملين بالمسؤولية والفاعلية الذاتية أي ثقة الفرد بقدرته وكفاءته على أداء مهام معينة(عروف، 2017، صفحة 19).

وهناك من يرى أن أهمية التمكين الإداري تتمثل فيما يلي(الطروانة، 2017، صفحة 39):

- أنه يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها.
- التمكين يأتي لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير.
- هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها إن لم يتم إشراك العاملين فيها. فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبرتهم ومهاراتهم كذلك إلى جهودهم المشتركة لتحقيق الأهداف.
- تطبيق التمكين في المنظمة لا يؤثر فقط في نمط القيادة بل يؤثر أيضا على عناصر فعالة أخرى مثل: الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز والأجور، أساليب تقييم الأداء وأساليب نطاق الإشراف والتحكم، وتصميم البرامج التدريبية وغيرها من العناصر المهمة.
- التمكين مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة(باقبص، 2018، صفحة 17).

الفرع الثالث: خصائص التمكين الإداري

ومن خلال التعاريف السابقة والأهمية التي يمتلكها التمكين الإداريين برز بعض خصائصه (صالح، صفحة 90):

- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- يعنى التمكين بتزويد القادة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- يجعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في أداء وإدارة مهامهم.
- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

وهناك من يلخص خصائص التمكين الإداري في العناصر التالية(محمدية، 2016، صفحة 18):

- أنّ التمكين حالة ذهنية تحتاج لتطبيقها.
- يأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها تفويض السلطة و تحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع و الابتكار.

- يركز التمكين على العلاقات الأفقية بدلا من الرأسية.
- يقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتيا.
- يركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية و أعمال العقل البشري و الإبداع.
- يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يُحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يعتمد على القدرات الفعلية للأفراد لحل المشاكل في العمل والأزمات.
- يستهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.

الفرع الرابع: أهداف التمكين الإداري

ومن خلال الخصائص التي يمتلكها التمكين الإداري يُمكن أن يحقق الأهداف التالية حسب (محمد، 2013، صفحة 387):

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال التي تعمل فيها.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة وجعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى اتجاه وظائفهم ومنظمتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- يعتبر كأداة مهمة لتطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.
- تحرير الإدارة العليا من الانشغال بالجانب العملياتي و الانصراف إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانب خطرا سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأشير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة و انطلاق في رؤى أكثر تطورا.

المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ التمكين الإداري:

الفرع الأول: أبعاد التمكين الإداري:

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد التمكين الإداري ويمكن الإشارة الى بعضها فيما يلي (عزام و الصباغ، 2017، صفحة 207)

*الاتصال و مشاركة المعلومات:

بحيث تعد المعلومات جانب مهم في عملية اتخاذ القرار، وفي حل المشكلات أثناء العمل. كما أن الاتصال الفعال في المنظمة يعزز روح الإبداع و الابتكار.

***تفويض السلطة:**

إن الأساس من التمكين الإداري أن عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، بحيث يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى المتعلقة بأدائهم لمهامهم.

***تحفيز العاملين:** تساهم الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، التي تصبح دافع حقيقي للتطوير إذا منحت في الوقت المناسب .

***التدريب:** يتطلب تمكين العاملين تدريبهم المستمر، والمنتظم من أجل تعلم مهارات جديدة.

***فرق العمل:** عند تقرير المنظمة الاتجاه نحو التمكين فإنها تلتزم ببناء فرق العمل داخل هيكلها وما يطلب ذلك من إعادة نظر في تصميم الوظائف وأدوار الأشخاص بما يحقق مساعدة الآخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية، ويقوم على عنصرين :

***ثقافة المنظمة:** والذي يشمل قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة.

***نزوع الأشخاص اتجاه العمل الفرقي :** أي قابلية الأشخاص على إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال الى أهداف وأفعال جماعية.

هناك من يضيف **بعد التأثير:** الذي يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء مما يعني أن مهمة الفرد تكون ذات تأثير إيجابي على التمكين إذا تولد لديهم فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي وفيما يتعلق بإنجازه لمهامه. أي الموظف المُمكن يدرك قيمة العمل أكثر من غيره.(البدراي، 2015، صفحة 168).

الفرع الثاني: مبادئ التمكين الإداري:

إن نقطة الانطلاق في تحقيق التمكين تكون من خلال معرفة مبادئه والأهم الاقتناع بها و بأهميتها. وفي هذا الصدد قامت stir سنة 2003 بتقديم سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف مبدأ من مبادئ الأساسية للتمكين، وهي(برسولي، 2018، الصفحات 51-52):

- **تعليم العاملين (Education):** حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- **الدافعية (Motivation):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة وذلك من خلال برامج توعية، والأهم بناء فرق العمل المختلفة، و اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا .
- **الغرض (Purpose):** إن جهود التمكين لا يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الوعي الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها ، والأهم أهدافها، حيث إن صلب التمكين هو الانسجام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة .
- **الملكية (Ownership):** وفي هذا الصدد اقترح Stirr معادلة للتمكين مكونة من ثلاثة أحرف يسميها (3A) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي:

السلطة + المساءلة = الإنجاز

Authority + Accountability = Achievement

ولتحقيق الإنجاز يجب على الإدارة والعاملين قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

➤ **الرغبة في التغيير (w illingness to Change):** إن التمكين عبارة عن فلسفة إدارية معاصرة تختلف كثيرا عما كان سائدا من ممارسات تقليدية، ولكي يصل المدير إلى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير للوصول لنتائج المرجوة.

➤ **نكران الذات (Ego Elimination):** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعض المديرين بحب الذات والميل إلى إتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة و السلطة المركزية، وينظرون إلى التمكين على أنه إنقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين، ولذلك لكي تنجح برامج التمكين لابد و أن يتميز المديرين بنكران الذات.

➤ **الاحترام (Respect):** إن السر في نجاح التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها، حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن

عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي بالضرورة إلى إفشال كافة جهود العاملين.

وكما تمت الإشارة من قبل (طاهر و عباس، 2019، صفحة 364) أن مبادئ التمكين الإداري تتمحور حول النقاط المذكورة سابقا: تعليم العاملين، الدافعية، وضوح الهدف، الملكية، الرغبة في التغيير، نكران الذات، الاحترام.

المطلب الثالث: مستويات ونماذج التمكين الإداري

الفرع الأول: مستويات التمكين الإداري

اقترح الباحث نموذج لمستويات التمكين الذي يتكون من طرفين. يعبر فيه الطرف الأول عن توجه الإدارة نحو فرض سيطرتها على الأفراد العاملين **control oriented**، في حين يعبر الطرف الأخر عن توجه الإدارة نحو اندماج الأفراد العاملين **Involvement oriented** (جلاّب، 2011، الصفحات 448-449-450) أي هناك 3 مستويات للتمكين وهي:

المستوى الأول: الاندماج في الاقتراح:

ويمثل تغيير طفيف مقارنة مع التوجه للرقابة، إذ يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل، كما يكافئون على ذلك. وعلى أية حال تبقى الرقابة بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار. والتمكين في هذا المستوى يأخذ محتواه من القبول الرسمي لأفكار الأفراد العاملين، لكن دون أحداث أي تغيير في عملية الرقابة من قبل الإدارة.

المستوى الثاني: الاندماج في العمل:

الاندماج يعمل على تغيير أكثر أهمية، حيث يستطيع الأفراد تطوير مهارات واستعمالها، كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به. وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على الدعم بدلا من التوجيه.

المستوى الثالث: الاندماج المرتفع:

يحدث الاندماج المرتفع عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساسا بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها.

وهناك يلخص مستويات التمكين الإداري في خمسة مستويات (الكبيسي ، أحمد ، و الخفاجي، 2017، صفحة 5) أو خمسة مراحل :

- (1) **المرحلة الأولى:** ويتم فيها تشخيص الظروف داخل المؤسسة وتصنيفها على عوامل تنظيمية كالتغيرات والمناخ البيروقراطي، وغياب الإبداع وإهمال التدريب وفوضى في توزيع الصلاحيات، وشعور العاملين بفقدان القوة والمكانة.
- (2) **المرحلة الثانية:** ويتم فيها التوجه على اعتماد أساليب إدارية جديدة مثل المشاركة وتحديد الأهداف، وإثراء الوظيفة ووصفها بدقة، وتحديد متطلباتها وصلاحياتها وحقوقها .
- (3) **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات وافية عن المديرين في شتى مستوياتهم وذلك باستخدام أربعة مصادر لتقويم (الأعمال الغير الفعالة، التجارب المنجزة والمبدعة، الإقناع اللفظي، والمؤهلات العلمية).
- (4) **المرحلة الرابعة:** إبلاغ الإداريين بنتائج تقويمهم ومدى شعورهم للاستعداد لممارسة التمكين وزيادة الجهد المبذول وحرصهم على النجاح والعمل بفاعلية ذاتية.
- (5) **المرحلة الخامسة:** تحقيق قدر كبير من التغيير في سلوك المديرين في المستويات كافة من خلال إصرارهم على الإنجاز وتحقيق أهداف التمكين المعتمدة.

الفرع الثاني: نماذج التمكين الإداري

لبلوغ التمكين أو الاقتراب منه يجب كل مؤسسة أن تتفهم التمكين الإداري وفقا لظروف بيئتها الداخلية والخارجية وتظهر أهم نماذج التي تفسر التمكين فيما حسب (عروف، 2017، الصفحات 39-40-41-42-43-44-45-46)

- نموذج كونغروكانغو: Conger and Kanungo

عرف كونغروكانغو التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنوا نموذج التحفيز الفردي للتمكين وتم تعريفه أنه عملية تعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. واقترح أن يكون التمكين مماثلا لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

الأولى: يمكن النظر للتمكين كمصطلح يريد ضمنا للتفويض السلطة.

الثانية: ويمكن النظر للتمكين أيضا كمصطلح يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة.

- نموذج توماس وفيلتهاوس: Tomas and Velthouse

قام توماس وفيلتهاوس بإكمال العمل الذي أنجزه كونغروكانغو وعرفا التمكين كالزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد وتعود بصفة مباشرة للمهمة الداخلية التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. وأشار أن التمكين الإداري يبدأ من الذات ونظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات والمعتقدات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين: التأثير الحسي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل، الاختيار.

- نموذج ديفس: Davis

اقترح ديفس من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم ونشير إليها كالتالي :

- التمكين من خلال المسؤوليات
- التمكين من خلال الصلاحيات
- التمكين من خلال المعايير و الأداء المثالي
- التمكين من خلال التدريب و التطوير
- التمكين من خلال المعرفة و المعلومات
- التمكين من خلال التغذية الراجعة
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام
- التمكين من خلال الاحترام
- التمكين من خلال الثقة
- التمكين من خلال السماح بالفشل

- نموذج قانز: Gandz

جاء في هذا النموذج مختلف الخطوات التي من خلالها يمكن أن يساهم العاملين بشكل أكبر في أدوارهم من خلال التمكين:

1. بداية العملية بتعبير حماسي مفتوح للحاجة والرغبة في ظهور التمكين، وتأتي هذه الانطلاقة من قائد المنظمة، و تقديم أمثلة لبيان جدية التعامل مع الموضوع .

2. التركيز على عمليات العمل التي يمكن أن تنتفع من خلال تمكين العاملين وتكون هذه العمليات يدرك الجميع أهميتها.
3. بعد ذلك يجب وضع رؤية واضحة لكل واحدة من هذه العمليات ولا بد ان تكون هذه الرؤى شيء يثير حماس العاملين ويجدون فيه قيمة.
4. جمع الأفراد الذين يكون لهم أي ارتباط من أي شكل بهذه العمليات وطرح عليهم سؤال: كيف يمكن تحسين هذه العمليات إذ لم تكونوا تمتلكون المزيد من سلطة لاتخاذ القرار. ويجب مشاركة العاملين في ورشات يساعدهم فيها أفراد من خارج المؤسسة على تحليل العمليات وكيفية تحقيق التطور فيها من خلال التمكين، ثم يطرح الأفراد توصياتهم حول نطاقات التمكين يتم قبولها حتى يمكن السعي نحو تحقيق تغييرات أوسع.
5. على المنظمة أن تستجيب على التوصيات بشكل مفتوح، سري ومباشر ويتوجب الإعلان عن قرارات التمكين للجميع في المنظمة وتوضيح الاتجاه الذي سوف تسير فيه.
6. الإعلان على القرارات والنتائج، وفي هذا السياق يجب أن تحتفي المنظمة الأفراد الممكّنين الذين يساهمون بشكل أكبر في المنظمة.
7. الخطوة الأخيرة، هي أن تواصل المنظمة مهمتها إلى نهايتها.

- نموذج فورد و فوتلر: Ford and Fottler

ويقترح هذا النموذج العديد من الخطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين في المنظمات:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

الخطوة السابعة: توفير التدريب.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين .

الخطوة التاسعة: وضع برنامج لمكافآت والتقدير.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

المطلب الرابع: تطبيق التمكين الإداري

الفرع الأول: دواعي تبني استراتيجية التمكين الإداري

تتمثل أسباب التي تدفع المنظمة الى تبني استراتيجية التمكين الإداري ومن أهمها: (العامري،

صفحة 76)

- حاجة المنظمة على أن تكون أكثر استجابة للسوق وتحفيز عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - الحاجة الى عدم انشغال الإدارة العليا بأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل .
 - الحاجة الى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ،ولاسيما الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .
 - الحد من تكاليف التشغيل، بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية ووظائف الأفراد.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر ،وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز في عملهم .
 - يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم المنظمي. (الشمري و الدراجي ، 2015 ،
- صفحة 134).

الفرع الثاني: متطلبات التمكين الإداري

تتمثل متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين فيما يلي : (محمد، تمكين التدريسين في الكليات و

المعاهد التقنية ، 2013 ، صفحة 388):

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة و الاندماج و التمكين.
- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
- التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

الفرع الثالث: خطوات التمكين الإداري

من المؤكد أن تطبيق أي استراتيجية يمر بعدة مراحل وهو ما ينطبق على استراتيجية التمكين التي تمر بأربع خطوات وهي: (علي، 2013، صفحة 168)

- (أ) **مرحلة الحماس:** ويكون فيها الأفراد متحمسين فيها لفكرة التمكين ولا يمتلكون المعرفة الكافية وعلى الإدارة توجيه العاملين.
- (ب) **مرحلة الامتناع:** ان التمكين يحتاج إلى مهارات عالية في تحمل مسؤوليات جديدة وعلى الإدارة ان تقوم بتشجيع وتسهيل مهمة العاملين .
- (ت) **مرحلة القبول:** وفيها يدرك العاملون معنى التمكين وأهميته فضلا عن فوائده، والأدوار والمسؤوليات وعلى الإدارة هنا تنسيق الجهود بين العاملين.
- (ث) **مرحلة الثبات والاستقرار:** وفي هذه المرحلة تبدأ الإدارة بالتدريب العاملين على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات .

وهناك من يرى أن يتم توفير ظروف بيئية ملائمة والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم وحددت هذه الخطوات لعملية التمكين الإداري (الحسين، صفحة 85):

- (أ) **إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية:** فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة، وإجراء التغييرات في التنظيم وأسلوب القيادة ونظام الحوافز والمحتوى الوظيفي.
- (ب) **رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية:** إقناع الأفراد ومساعدتهم من رفع شأن وقيمة الوظائف والأعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.
- (ت) **إدراك العاملين للتمكين:** الخطوات السابقة ستقود الى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.
- (ث) **الأداء:** إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير إيجابي على أدائهم، وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

الفرع الرابع: أساليب التمكين الإداري:

يعتمد مستوى إنجاز العاملين بهدف تحسين الأداء في المنظمات عموما على أساليب التمكين المتبعة وطبيعة القيادة التي تقود عملية التغيير لرفع كفاءة العاملين لتحقيق الجودة الشاملة في العمل

وتحسين مخرجاته وفق أهداف المنظمة وتتمثل هاته الأساليب فيما يلي:(الحيان، 2016، الصفحات 63-64-65-66-67)

➤ التمكين من خلال التحفيز:

يسمى التمكين من خلال هذا الأسلوب بالتمكين النفسي أو التمكين من منظور الأفراد، ويعرف التمكين من خلال نفسية (سيكولوجية) على أنه ظهور تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاعتدال. أي يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة .

➤ التمكين المتعدد الأبعاد:

بحيث عرف التمكين بناء لما جاء به توماس فيلنتهاوس على أنه بناء متكامل يظهر ويبرهن من خلال الأبعاد الإدراكية الأربعة (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، والتأثير) وهاته الأبعاد مجتمعة تشكل مفهوم التمكين، وإن ضعف أحدها سيضعف الشعور بالتمكين بشكل عام:

✓ **المعنى:** يقصد به أن يشعر العامل بقيمة المهمة الموكلة له وقيمة الهدف من العمل، ويكون الحكم بذلك عن طريق معايير خاصة بالفرد، وهذا يتطلب توافقا بين متطلبات العمل التي يقوم به الفرد من جهة، واعتقادات الفرد وقيمة سلوكياته من جهة أخرى.

✓ **المقدرة:** أو ما يسمى بالكفاءة الذاتية، وهو إيمان الفرد وثقته بقدرته على القيام بعمله بمهارة عالية، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن بذلوا جهدا. فالكفاية شعور الفرد بإنجاز عند أدائه المهام التي اختارها بمهارة.

✓ **التأثير:** وهو الإدراك الفرد لأي درجة يستطيع التأثير في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية،

✓ **الاستقلالية وحرية الإرادة:** الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته باختيار عندما يرتبط الأمر بإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.

➤ التمكين الهيكلي:

يعد التمكين من هذا الأسلوب بأنه منح القوة وسلطة اتخاذ القرار، وتتبع القوة في المنظمات من عدة مصادر منها: السلطة الهيكلية، المركزية، السيطرة على الموارد، أو التأثير على مخرجات المنظمة.

➤ التمكين من خلال النمط القيادي :

إن للمدير في أي منظمة دورا مهما في عملية التمكين، فإن الحاجة ملحة لدراسة دور المدير، بحيث يستخدم المدير طريقة لتطبيق التمكين والمحافظة عليه لها تأثير مهم على الشعور النفسي بالتمكين لدى العاملين، أي أن لمدير مسؤول عن إيجاد هدف مشترك، ومسؤول أيضا عن مراقبة ما إذا كان مرؤوسوه يشعرون بالتمكين أم لا بشكل مستمر.

➤ تمكين فرق العمل:

ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الأفراد للعمل والتعاون سوية، و استثمار هذه المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم. (العامري، صفحة 77)

الفرع الخامس: فوائد التمكين الإداري:

- يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أكمل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيز. و من أهم فوائد التمكين الإداري: (الحراشة و الهيتي، 2006، صفحة 244)
- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- ضمان فعالية المنظمة.
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم جودة السلعة، أو الخدمة المقدمة.
- زيادة فاعلية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المستدامة، بين المنظمة وزبائننا.
- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عم التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- تحسين الدافعية و التزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بإحساس بالتوازن الشخصي المهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة تمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم.

■ تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وأيضا التمكين الإداري يفيد كل من الفرد والمنظمة: (باقبص، 2018، صفحة 18)

الجدول رقم 1: فوائد التمكين الإداري

بالنسبة للمنظمة:	بالنسبة للفرد:
ارتفاع الإنتاجية	إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات ذات
انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل	ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل
تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات	ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة
تحقيق مكانة متميزة	إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه
زيادة القدرة التنافسية	ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد
زيادة التعاون على حل المشكلات	تنمية الشعور بالمسؤولية
ارتفاع القدرات الابتكارية	

المصدر: هدى عمر عبد الله باقبص ، آلية التمكين الإداري، 2018، ص18

الفرع السادس: معوقات التمكين الإداري

تواجه المنظمات الكثير من المعوقات التي تعيق من تطبيق مفهوم التمكين الإداري لعل من

أبرزها ما يأتي: (المعاني و أخو أرشيدة ، 2009 ، صفحة 241):

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين .
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته.
- المناخ التنظيمي الغير صحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- عدم عدالة نظام الحوافز.

وهناك من قسم المعوقات التي تؤثر سلبا على تطبيق التمكين الإداري: (الطروانة و النهدي،

2017، صفحة 42)

* المعوقات التنظيمية:

وتتضمن كل ما يتعلق بالعمليات التنظيمية داخل المنظمة ومنها: اعتبار المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقاً، التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم، خضوع العاملين لنظام المراقبة وسيطرة وتأديب، عدم فاعلية فرق العمل نتيجة ضعف المساندة من قبل الإدارة العليا.

*** المعوقات الإدارية:**

تعتبر مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل ومنها: عدم الاهتمام بالبحوث والابتكار أو تطوير المنتج أو الخدمة، ضعف العملية الإدارية.

*** المعوقات البشرية:**

مثل شيوع ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشخصية ويجعلها مهزوزة لا تقوى على المبادرة وتميل على المسايرة ومجاراة الأمور.

الفرع السابع: نتائج تطبيق التمكين الإداري

يلخص (الهاجري، 2011، صفحة 17) أهم النتائج المرجوة من تطبيق عملية التمكين الإداري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2: نتائج تطبيق التمكين الإداري

من (قبل التمكين)	إلى (بعد التمكين)
الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم المسؤولة	التعلم مغامرة
العاملون يأخذون بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
التدريب و التطوير الضئيل	التطوير المستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التغذية الراجعة ترى على أنها نقد	التغذية الراجعة ترى على أنها ضرورة
التدريب و التطوير مسؤولة فردية	التدريب و التطوير مسؤولة كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية و المركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح
الشك	الثقة

المصدر: عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين الإداري والإبداع في تحسين أداء العاملين ، 2011، ص17.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية
تمهيد :

يعتبر موضوع الأداء مفهوم غير حديث في مجال الإدارة والتسيير، بحكم أنه يحظى بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات واعتماد هذه الأخيرة عليه في تحقيق أهدافها فأداء الجيد لا يأتي إلا من أفراد مناسبين والأعمال التي يقومون بها من جهة ومن جهة أخرى رغبتهم في رفع أدائهم ومستوياتهم الإنتاجية، ومن هذا سنتطرق في هذا المبحث لمختلف جوانب أداء الموارد البشرية .

المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية:

ظهر مصطلح الأداء " في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (performance) بحيث كان تعريفه بأنه "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي حصده في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج السباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الألة القصى للإنتاج" (بوقطف، 2014، صفحة 58).

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم أداء الموارد البشرية ونذكر منها:

يعرف أداء الموارد البشرية حسب (الهاجري، 2011، صفحة 35):

- ❖ بأنه " تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة من الأشخاص".
- ❖ وأيضا هو "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة معينة".
- ❖ ويعرف أيضا على أنه " مدى درجة بلوغ العامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته وقدراته ومعارفه" (بوفالطة، 2009، صفحة 87).
- ❖ وفي تعريف آخر " الأداء هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها " (البلوي، 2008، صفحة 28)

❖ كما يعرف أداء الموارد البشرية كذلك "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (سويسي، 2013-2012، صفحة 86).

بالإضافة أنه يعرف "أنه يشير إلى كمية العمل المطلوب والمهام المطلوب إنجازها من الموظفين في المنظمات بالدقة وجودة فائقة، وانضباطهم بالتعليمات والأنظمة المحددة لهم مسبقا وتفاعلهم مع زملائهم في بيئة العمل" (معروف، 2018، صفحة 254).

❖ كما عرف أداء الموارد البشرية بأنه "يمثل مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة، والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة" (الحمادني و بدوي، 2011، صفحة 30).

❖ ويعرف أيضا على أنه "عبارة عن تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات وهو لا يعكس قدرات الفرد لوحده وإنما يعكس قدرات المؤسسة أيضا." (http://www.tadwina.com)

❖ وفي تعريف آخر للأداء هو: تحقيق الهدف للمؤسسة وليس للأفراد، مع الحد الأدنى من الموارد المستهلكة للوصول إلى الهدف. " (Ggalem, Okar, Chrouqui, & Elalami)

❖ في تعريف آخر لأداء الموارد البشرية "هو مستوى الجهود والإنجازات المبذولة من قبل الموظفين ويمكن قياسها من خلال الكفاءة وفاعلية وتمكين العاملين" (صالح و إسماعيل، 2018، الصفحات 199-200).

بالإضافة إلى تعريف آخر للأداء على أنه " كافة العمليات والمعالجات لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة وأن هذه العمليات لها تأثير كبير على محتوى والنتائج، ويتم تمثيلها بشكل أساسي من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية وهي مرادفات ذات صلة بالأداء والتي يمكن اختصار مفهومها كالآتي " (مناف، 2019، صفحة 427):

- **الكفاءة:** هو إنجاز المهام مع الحد الأدنى من استهلاك الموارد المستخدمة أي بمعنى آخر (نسبة المدخلات مقابل المخرجات) [الدخلات].
- **الفاعلية:** ويقصد بها طريقة الوصول إلى الأهداف المحددة والتي هي من استراتيجيات محددة، وتعدد المنظمة فعالة من الناحية التشغيلية عندما تحدد وتنفذ وتراقب التفاعل بين مصادر التنمية الداخلية والخارجية بالإضافة إلى الاستجابة لتوقعات الشركاء الخارجيين .

❖ ويعرف أداء الموارد البشرية حسب (الشواي، 2016، صفحة 3391) إلى:

- "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد".
- "يشير إلى كمية ونوعية الإنجازات الوظيفية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة في العمل".
- ❖ كما يعرف على أنه المحصلة النهائية للعمليات كافة التي تقوم بها المنظمة والذي يعد مراتها، أو هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية".
- ❖ وفي تعريف آخر "الأداء هو مفهوم أكثر من معنى واحد، إنه دورات سلوك وليس فقط مع إكمال المهنة، وإكمال الهدف، والنتائج، والمخرجات وغيرها من الأمور ذات الصلة، ولكن وفقا لمحتوى يمكن أن يكون مختلفا أيضا" (wang, Si-Feng, yun , & Jian Li, p. 269).

ومن خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن أداء الموارد البشرية هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد .

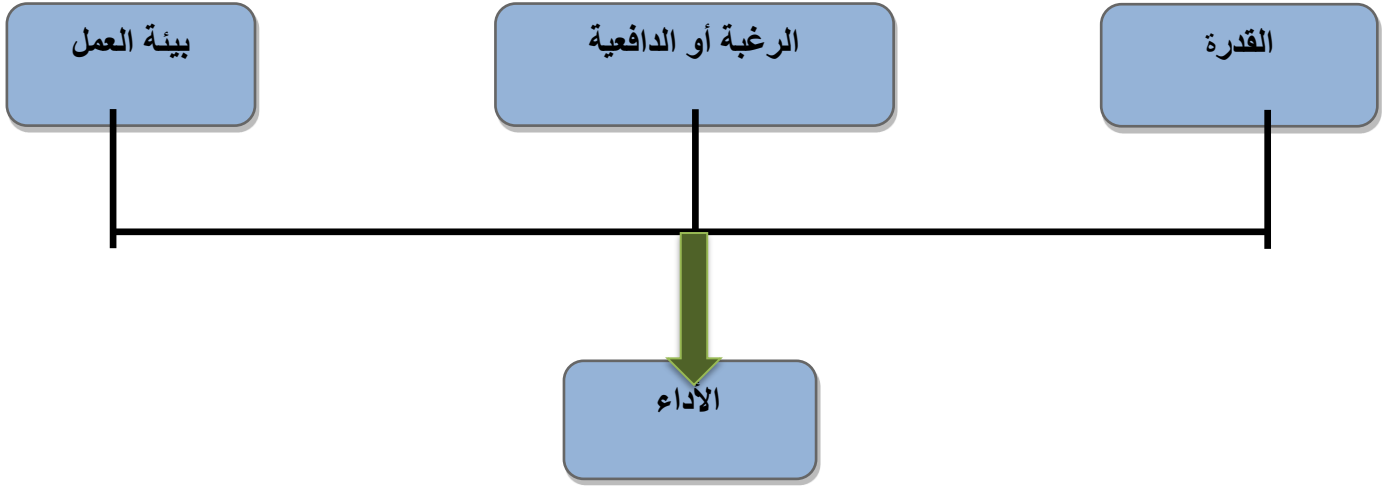
الفرع الثاني: محددات أداء الموارد البشرية

كما ذكرنا سابقا أن أداء الموارد البشرية هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة والمتعلقة بالوظيفة، وكل هاته العناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا وتتمثل هذه العناصر في محددات الأداء و تتمثل في (بعجي، 2007، صفحة 11):

- 1) **الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2) **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- 3) **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- 4) **الوظيفة (متطلبات العمل):** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- 5) **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف بالبيئة التنظيمية حتى تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب .
- 6) **الدافع الفردي:** يقصد به مجموعة القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه إلى اتجاه معين (العبدالله، 2018، صفحة 29).

وهناك من يشير أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي : الدافعية الفردية ، بيئة العمل ، والقدرة على أداء للعمل(بوقطف، 2014، صفحة 67) .

شكل رقم 02: يوضح محددات الأداء



المصدر: محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، 2014، صفحة 67

الفرع الثالث: أهمية أداء الموارد البشرية

تتجلى أهمية أداء الموارد البشرية فيما يلي(برسولي، 2018، صفحة 74):

- **الترقية والنقل:** باعتباره مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- **تقييم المشرفين و المديرين:** حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة، الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله وتحسينه .
- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع .
- **تحديد الاحتياجات التدريبية :** أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة.
- يزود مسؤولي الإدارة بمعلومات واقعية عن الأداء والأوضاع العاملين فيها.
- إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي.

- ارتباطه بالحاجة في الاستقرار في العمل: فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- ترتبط الزيادة السنوية ارتباطاً وثيقاً بمجموع النقاط التي يحصل عليها الموظف.
- مساعدة المنظمة في تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها (العامري، صفحة 80).

ويمكن أن تكون أهمية تحديد أداء الموارد البشرية تتمحور في النقاط التالية حسب (العزاوي و نصير ، 2012، صفحة 56):

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء الموارد البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب العاملين بين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تظهره النتائج تقييم للأداء.
- يسهم الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية: أنواعه، الخصائص، العناصر، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: أنواع أداء الموارد البشرية

وينقسم الأداء حسب عدة معايير وهي (عابدون، 2018، صفحة 8):

***حسب معيار المصادر:**

1. الأداء الداخلي: وينتج عن التوليفة التالية: الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي

2. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

***حسب معيار الشمولية:**

حسب هذا المعيار ينقسم إلى جزئي و كلي:

1. الأداء الكلي: يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2. الأداء الجزئي: الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

***حسب معيار الطبيعة:**

ويمكن تصنيف الأداء إلى ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها وهو الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها.

2. الأداء الإداري: ويتمثل في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى مخرجات ممكنة.

3. الأداء التكنولوجي: يكون عندما تكون المؤسسة حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

الفرع الثاني: خصائص أداء الموارد البشرية

ولكي يكون الأداء فاعلا ومتقدما يجب أن يمتلك الخصائص التالية (البلوي، 2008، صفحة 31):

• نجاح مستمر في السوق لمؤسسات القطاع الخاص، وتحقيق أهداف التنظيم في مؤسسات القطاع العام .

الابتكار والتميز في نوعية السلع و الخدمات، وتحقيق رضا الزبائن.

• استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتيا.

• إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة، وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

• دعم التعلم الفردي و التعلم المؤسسي (التنظيمي).

- الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرارات.
- وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة، مندمجين في عملية التعلم المستمر، متقنين لمهارات وسلوكيات جديدة.

الفرع الثالث: عناصر أداء الموارد البشرية

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء أفعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من مساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للموظفين ولقد تعددت تصنيفات هاته العناصر ويمكن حصرها فيما يلي (بوقطف، 2014، الصفحات 63-64):

✓ الموظف و كفاءاته:

وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف و التوجيه. وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

✓ العمل ومتطلباته:

وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد. ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

✓ البيئة التنظيمية و مركباتها:

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة

،أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي : العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية الحضارية، السياسة، القانونية.

الفرع الرابع: أبعاد أداء الموارد البشرية

ويتضمن أداء الموارد البشرية الأبعاد التالية(معروف، 2018، صفحة 254):

- **إنجاز المهام:** إنجاز وتنفيذ الأعمال المطلوبة وفقا لما هو مخطط من قبل الإدارة، بحيث يتم إنجازها وفقا للقدرات الوظيفية لكل موظف في المؤسسة.
- **الانضباط:** أنه مجموعة من الأعمال المطلوب أدائها من الموظف والمحددة بالوصف الوظيفي والتي تحدد واجباته وتتم متابعة ذلك من قبل الإدارة العليا في الدوائر الحكومية وتظم سلوكيات الوظيفة المرغوبة للعاملين و التزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها.
- **كمية العمل:** تحدد الأعمال الموكلة للموظف بما يتناسب قدراته الأدائية وبما يكفل للمنظمة مواكبة نشاطاتها التنموية لارتقاء بالعمل .
- **جودة العمل:** هناك مبادئ أساسية محددة للجودة، والتي تتعلق بتنفيذ أهداف المهام التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها بحيث تعطي مؤشرات للعاملين لتقييم أدائهم.

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

يتأثر الأداء بجملة من العوامل التي تعيق الموظف من تحقيق أدائه لعمله على أكمل وجه ورفع إنتاجيته نذكر منها (الشواي، 2016، صفحة 3392):

1. **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق العمل وأساليبه. فالجوانب الفنية لما تتضمنه من آلات وطرق وأساليب علمية تؤثر بشكل واضح ومباشرة على كفاءة المنظمة والأفراد.
2. **العوامل الإنسانية:** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، وبالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، والرغبة في العمل والتي تحدد بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد ورغباتهم.
3. **الإدارة وأساليبها في تسيير الأمور.**
4. **العلاقات الاجتماعية التنظيمية.**
5. **نظام الحوافز.**

6. الاتصالات داخل المنظمة.

7. الانتظام أو عدمه في العمل، التغيب في العمل، الحوادث ودورات العمل....إلخ.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

برزت العديد من تعاريف تقييم أداء الموارد البشرية والتي نذكر منها :

❖ تقييم أداء الموارد البشرية "عملية جزئية في نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة ، فإذا كانت الرقابة الإدارية هي تلك العملية التي تستهدف التحقق من أن ما كان يجب إنجازه قد أنجز بالفعل ، وتبين متى يحدث الانحراف عن هذا المستهدف ، فإن تقييم الأداء إذن هو أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة" (سعيد، 2010، صفحة 310).

❖ ويعرف أيضا تقييم أداء الموارد البشرية "هو عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها ، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة" (النصر، 2008، الصفحات 138-139).

❖ "إن تقييم الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا" (غانم، 2017، صفحة 57).

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

و تتجلى أهمية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي (عثمان، 2016، الصفحات 81-82):

✓ تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة - عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء- نيل العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل ،تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين يقلل من إغفال العاملين ذوي الكفاءات.

✓ تقييم الأداء يشعر العاملين في المؤسسة أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة ،كون أن هذا التقييم تقوم به المؤسسة لمعالجة نقاط الضعف لديه، بإضافة

- إلى أن المكافآت تعد على أسس موضوعية، ليس هذا فحسب بل أن مسؤوليته اتجاه العمل المكلف به ستزيد، كل هذا يساعد العامل على بذل المزيد وتجسيد كل ما يعرف ليحظى برضا الإدارة.
- ✓ تقييم الأداء يكشف عن المهارات التي يتميز بها العاملون وكذا المهارات تنقصهم والتي هي ضرورية لأداء عملهم.
- ✓ تقييم الأداء يعد وسيلة لصحة التعيين وكذا الترقيات بحيث يوضع العامل في المكان الذي يناسب قدراته، مؤهلاته وخبراته، بالإضافة إلى أنه يساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب.
- ✓ تقييم الأداء يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.
- ✓ تقييم الأداء يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر تقييم الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له.
- ✓ يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع، إذ أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمروسيهم أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.
- ✓ تقييم الأداء يزود مسؤولي مختلف الإدارات بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.
- ✓ تقييم الأداء يكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال كشف نقاط الضعف لدى العامل، كما أنه يساعد المؤسسة على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- ✓ تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج وتقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تقييم أداء الموارد البشرية عملية مهمة تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتي تهدف إلى (النصر، 2008، الصفحات 139-140):

- المساعدة في تحسين المستوى الأداء الفعلي /الحالي.
- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية .
- العدالة والدقة في المكافآت.
- العدالة والموضوعية في الترقيات .

ويوجد من قسم أهداف عملية التقييم إلى أهداف على مستوى المنظمة وأهداف على مستوى الموظف لكونها عملية مهمة تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (بعجي، 2007، الصفحات 16-17):

الأهداف على مستوى المنظمة :

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين.
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل .
- تقييم برامج وأساليب الموارد البشرية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية .
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بُنيت عليها.

الأهداف على مستوى الموظف :

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية تقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا والعقوبات.
- تسيير و تطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.
- إمدادهم على تغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع.
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من وسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بينتهم الوظيفية وبأساليب علمية وبصورة مستمرة.

وهناك من يرى أن الغرض (الهدف) من تقييم أداء الموارد البشرية يتمثل في ثلاث أنواع من الأغراض (بوفالطة، 2009، الصفحات 91-92):

* أغراض استراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام أنظمة تقييم الأداء هو تقييم الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعية السمات الضرورية أو المطلوب تنفيذها. ثم تطوير أنظمة القياس و استرجاع المعلومات، والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة.

* أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، أبرزها إدارة المرتبات والأجور والترقيات، التسريح المؤقت من العمل الاستغناء عن العاملين...إلخ.

* أغراض تنموية : يتمثل هذا الجانب في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع.

الفرع الرابع: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية

ويمكن تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة من قبل (زاوي و تومي، 2010، الصفحات

:13-12)

➤ الرئيس المباشر:

عادة يتطلب تقييم أداء الفرد شخص قريب منه يلاحظ أداءه طوال الوقت، فالرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف قسمه أو إدارته كذلك المسؤوليات والواجبات، وبالتالي يكون له القدرة على التعرف على نقاط القوة والضعف فيهم وتقدير أدائهم على أساس واقعي.

➤ مديرو الإدارات:

ضماناً للعدالة والموضوعية تقرر بعض المؤسسات عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى من أجل مراجعة التقارير التي وضعتها.

➤ لجنة تقييم:

تتولى في بعض المؤسسات لجنة لوضع تقارير عن أداء العاملين وسلوكهم، ويكون أعضاؤها الأشخاص الذين لهم صلة بالعامل، ومن الأفضل أن يكون مدير الموارد البشرية أو من ينوب عنه أحد أعضائها لتزويدها بكافة البيانات اللازمة.

➤ الزبائن:

وفي ظل المنافسة الشديدة التي تعمل فيها المؤسسة، أصبح بقاؤها رضا الزبون عن ما يقدم له من منتجات وخدمات، وبالتالي أصبح تقييم رضاه أساس تقييم أداء المؤسسة وأداء كل عامل فيها .

➤ الحواسيب:

أصبحت الحواسيب شائعة في العديد من المؤسسات كونها توفر لمدراء الموارد البشرية مراقبة أداء الأفراد بطريقة إلكترونية، حيث يقوم المدراء بتزويدها ببيانات عنه، فتقوم بمعالجتها وإعطاء النتائج (قياس الأداء).

الفرع الخامس: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يتم تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، وتنقسم المعايير إلى نوعان هي (بعجي، 2007، الصفحات 23-24):

➤ العناصر:

تشمل الصفات التي يجب على الفرد أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواظبة في العمل، التعاون...إلخ.

أي هناك عناصر تتعلق بشخصية الفرد مثل: القابلية، الاستعداد، المهارات، القيم و غيرها. بحيث هي عناصر صعبة القياس لأنها غير ملموسة لا يمكن تتبعها ولا ملاحظتها.

وعناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على إتخاذ القرارات، احترام المواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، الحضور، القيادة،...إلخ

➤ معدلات الأداء (النتائج):

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة:

1. الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.
2. النوعية: ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
3. الوقت: إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث على الأسباب التي أدت لهذا التأخير، هل هو سبب يعود في العامل أم سوء في التخطيط والإدارة.
4. التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف في الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية والتكلفة المستهدفة.

الفرع السادس: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك أساليب مختلفة لقياس مستوى الأداء في المنظمة والتي يمكن تقسيمها إلى الطرق التقليدية والحديثة (مناف، 2019، الصفحات 427-428):

أولاً: طرق التقليدية

- طريقة الترتيب: يتم ترتيب الموظفين على أساس الجدارة من الأفضل إلى الأسوأ.
- جداول التقييم باستخدام الرسوم البيانية: في عام 1931 تم استخدام تحسين مقاييس التصنيف البياني وفقا لهذه الطريقة يتم سرد عدد من السمات ومجموعة من المهام المنجزة وعلى ضوءها يتم تصنيف الموظف من خلال تحديد مستوى أدائه بعد تصنيف لكل سمة.
- طريقة السلوكيات الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على أساس السلوكيات المميزة للموظف والذي يحدث فرقا كبيرا في الأداء.
- التقارير: في هذه الطريقة يقوم المشرف بتقديم تقرير حول نقاط القوة و الضعف وذلك بالتركيز على القدرات والمؤهلات الحالية إضافة إلى الأداء السابق.

ثانياً: طرق الحديثة

- الإدارة والأهداف: يستند هذا الأسلوب في تحديد الأداء من خلال تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة، بحيث يكون نهج الإدارة في تحديد الأهداف يتكون من سبعة خطوات رئيسية وهي: التخطيط الاستراتيجي، والتسلسل الهرمي، والتخطيط للعمل، والتنفيذ لتحقيق الأهداف، المراقبة والتقييم، وأخيرا التطوير التنظيمي والإداري.

- التصنيف المرتكز على أساس السلوك: تعارض هذه الطريقة الأسلوب الذي يعتمد على أساس التقييمات الرقمية ولكن يركز على سلوك الفرد.
- محاسبة الموارد البشرية: يتم الحكم على الأداء بالاستناد على التكلفة ومساهمة الموظف أي بالاعتماد على تحليل المنفعة لتكوين مفهوم محاسبة الموارد البشرية.
- مراكز التقييم: يعتمد هذا الأسلوب على اجتماع المدراء مع مجموعة مراقبين مدربين على مراقبة السلوكيات ومجموعات العمل وتقصي الحقائق وتحليل المشاكل.
- 360 درجة: وهي تقنية شهيرة في تقييم الأداء تتضمن التقييم من قبل المشرفين المباشرين وآراء الفريق والعملاء والزملاء وحتى تقييم الذات .
- 720 درجة: تعتمد هذه الطريقة بالإضافة إلى الأسلوب السابق وهو 360 درجة يضاف لها تقييم العميل أو المستثمر في عملهم بالإضافة إلى الأسرة والموردين وعينة من المجتمعات.

وهناك من يضيف طريقة أخرى هي طريقة الأحداث الحرجة (الرب، 2009، صفحة 75)، ويقع الحدث الحرج أو الطارئ عندما تؤدي سلوكيات الموظف إلى نجاح عادي أو غير عادي في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد. إن أحد مزايا هذه الطريقة أنها تغطي فترة التقييم من خلال الأحداث التي تقع في هذه الفترة، وبسبب أن الأحداث الطارئة المفضلة وغير المفضلة مع العاملين، فإن هذه الطريقة تفقد قبولها لدى العاملين، إلا أنها تفيد في الرضا الوظيفي إذا ما أحسن استخدامها وتم دمجها مع طرق أخرى لتقييم الأداء.

الفرع السابع: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

وتتمثل في سبعة خطوات (<http://hrdiscussion.com/hr6460.html>، 2020):

- (1) تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها: مثل نوعية العمل المنجز، درجة الابتكار...إلخ.
- (2) تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: هناك طرق كثيرة لتقييم الأداء ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف من الممكن استخدام عدة طرق للتقييم في منظمة واحدة.
- (3) تدريب المشرفين على التقييم: لا بد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وأن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجياتهم .
- (4) مناقشة طرق التقييم مع الموظفين : لا بد أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها

- (5) تحديد معايير مسبقاً للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو مدى إلتزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير (كمية - نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.
- (6) مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بحرية تامة، ويحدد للموظف خطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.
- (7) تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً: على الرئيس أن يحدد جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً لرفع كفاءة الأداء مثل: الجانب الفني، كفاءة الاتصالات، اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: فلسفة تحسين أداء الموارد البشرية:

- ✓ إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال دراسة شاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل.
- ✓ وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة فتؤثر على مستوى أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا و إنتهاء بالمستويات التنفيذية في كل مجالات نشاط(بوفالطة، 2009، صفحة 95) .

الفرع الثاني: أساليب تحسين أداء الموارد البشرية:

- وهناك أساليب عديدة لتحسين أداء الموارد البشرية نذكر منها(البلوي، 2008، الصفحات 38-39):

تحسين أداء الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

• التركيز على نواحي القوة:

أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

• التركيز على المرغوب:

توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أدائها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك، أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

• ربط الأهداف بالشخصية:

يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف واهتماماته الشخصية، وإن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية، وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

• تحسين الوظيفة:

إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة وهي:

• المهام الضرورية:

أي دراسة كل مهمة من المهام الوظيفية، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

• المهام الملائمة:

العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات ولا صلاحيات. لذا يجب تحديد المهام والتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين، حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه .

• تصميم الوظيفة:

يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو عمل على زيادة المستويات الحرة المعطاة للموظف.

• تبادل الوظائف:

أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت ،وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد زيادة الحماس الموظف باستمرار.

• التكليف بمهام خاصة:

يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة لأخرى للمشاركة في لجان ،وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصا لتغيير الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

• التخطيط لمكان العمل:

من حيث إعادة النظر كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين الانسياب، والقضاء على الوقت الضائع.

• **الجدول:** يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد.

• المشرف:

أي إعادة النظر في عملية الإشراف ،وهل توجد مغالاة في ذلك ،وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين .

الفرع الثالث: أساليب مراقبة تحسن الأداء

هناك عدة وسائل تستخدم لممارسة مراقبة التقدم في الأداء ،ومن أهم هذه الوسائل وأكثرها الفة واستخداما الأساليب التالية(المحاسبة، 2013، الصفحات 188-189-190):

*التتبع الشخصي:

إن الطريقة الأثر استخداما لمراقبة الأداء على الأرجح هي مراقبة ما يحدث ،وتحديد ما إذا كان ذلك ملائما أم لا، حيث يمكن التعرف على نوعية العمل ومدى تطابقه مع مستويات)

معدلات) الأداء المحددة، من خلال القيام بزيارات عشوائية إلى مكان العمل وملاحظة وتفحص مخرجات العمل والظروف التي يؤدي فيها.

***الاتصال بالعملاء:**

خاصة عندما يتعلق الأمر بالأقسام التي تقدم خدمات للعملاء، كمكاتب التوظيف، قسم الصيانة، ففي هذه الحالة أفضل وسيلة لمراقبة مدى جودة جهود العاملين هو الاتصال بالعملاء، ومعرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدم لهم من خلالهم.

***اعداد السجلات:**

هناك بعض أنواع الأداء التي يمكن مراقبتها بسهولة من خلال العديد من إجراءات حفظ السجلات، خاصة عندما يتعلق الأمر بحجم المخرجات، التكلفة الوقت، ومراقبة مقاييس الجودة، وهذه السجلات على نوعين سجلات مصممة يدويا كنماذج التخطيط التي تستخدم لمراقبة التقدم في تنفيذ المشاريع مثل نموذج بيرت ونموذج المسار الحرج وخريطة جانبية إضافة إلى الرسوم البيانية، أما النوع الثاني من السجلات فهي السجلات المصممة إلكترونيا أو آليا.

***التدقيق:**

يشير التدقيق بمعناه المهني إلى عملية تفحص السجلات والوثائق والمستندات فحصا فنيا محايدا، للتحقق من صحة العمليات وإبداء الرأي في عدالة التقارير المالية للمؤسسة، ولا يشمل التدقيق السجلات المالية فحسب بل يتضمن إجراءات الإنفاق، سياسات وممارسات شؤون العاملين، إجراءات السلامة ويتم التدقيق عادة من قبل العاملين في المؤسسة الذين ليسوا أعضاء في الأقسام أو في العمليات الخاضعة للتدقيق، حيث يقوم المدقق بكتابة تقارير توضح فيها أي ممارسات تنحرف عن السياسة الموضوعية أو عن الإجراءات المعتمدة.

المطلب الخامس: علاقة التمكين الإداري بأداء الموارد البشرية

يكون الموظف محاط بمتغيرات ومحددات فردية وتنظيمية مختلفة وعديدة التي تؤثر على أدائه من خلال التحفيز والتحسين والتقييم، وفي غالب الأحيان تكون هاته المتغيرات نابعة من ثقافة المؤسسة وسياساتها والفلسفة الإدارية التي تحيد بالموظف أثناء قيامه بوظيفته.

(العبدالله، 2018، صفحة 32) تتمحور علاقة التمكين الإداري و أداء الموارد البشرية في النقاط

يلي:

- إن التمكين الإداري مظهر أساسي من مظاهر العمل الكفاء، فهو حسب رأيه يؤدي إلى إلزام الأشخاص بعملهم وقيامهم بأعباء عملهم بفاعلية، وبالتالي تحقيق ما يصبون إليه من أهداف.
- كذلك أن الأشخاص الممكنين هم أكثر نشاطا وإنتاجية من الأفراد الذين لا يتمتعون بالتمكين.
- الموظفون الممكنون يتمتعون بمعرفة كاملة عن عملهم، ولذلك فإنهم يكونون قادرين بشكل أكبر على تخطيط وجدولة عملهم، ويكونون قادرين على تحديد وحل أي عقبات أمام أدائهم.

من جهة هناك من يعتبر أن التمكين الإداري سلاحا ذو حدين بالنسبة للمنظمة من خلال تأثير على أداء الموارد البشرية إما بالتحسين إلى الأفضل وفي نفس الوقت يمكن أن يعمل على عرقلة هذا الأداء حسب (برسولي، 2018، الصفحات 125-126-127):

يؤدي التمكين الإداري إلى تحسين أداء الموارد البشرية من خلال:

- خلق وزيادة الثقة الذاتية للموارد البشرية، والتي تظهر من خلال إتاحة الفرصة بهم بالتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، مما يؤدي إلى رفع أدائهم من خلال بذل المزيد من المجهود.
- التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج قراراتهم وهذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم.
- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين، حيث يعتبر من التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم وعقولهم لتحسين أدائهم الوظيفي.
- زيادة طاقات العاملين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدرتهم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه.
- الشعور بالملكية الداخلية، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية، إذ يؤدي التمكين إلى الاعتناء الداخلي لعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم ويزداد اهتمامهم بما يؤديه من مهام .
- ظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين، حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين على الإدارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبء العمل على الإدارة فيشعر الإدارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتيا من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج والجودة، والمشاركة في تقييم أداء زملائهم.

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة، وهو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه منظماتهم للإخلاص لأهدافها، و الارتباط معها ومن ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وخلق التوافق بين قيمهم وقيمها، مما يؤدي إلى استمرارية واستقرار العمل، فضلا على تنمية الدوافع الإيجابية لدى لعاملين التي تتفاعل قدرتهم وخبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة.
- تحسين جودة السلعة ورفع درجة رضا الزبائن وولائهم، حيث يعطي التمكين للعاملين السلطات الكافية في مجال خدمة الزبائن، فتاح لهم الفرصة لاتخاذ القرار ما يروونه مناسباً من أجل رضائهم.
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، وذلك بحثهم نحو المزيد من التطوير الذي أصبح ملحا في ظل تخفيض التكاليف والتأكيد على كفاءة الأداء الوظيفي.

يؤدي التمكين الإداري إلى عرقلة أداء الموارد البشرية :

في حالة تمكين أشخاص غير كفؤين أو مؤهلين، أو تمكينهم في وقت غير مناسب إذ يؤدي ذلك إلى ما يلي :

- تعذر أداء العمل في الوقت المحدد له بسبب زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل الفرق .
- فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين قادرين على تحملها .
- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

ولتقادي هذه الحالة يجب مراعاة ومتطلبات التمكين المذكورة سابق بحيث يجب:

- تناسب الصلاحيات المعهودة مع إلى المرؤوسين وفقا لعملية التمكين مع :قدراتهم ،قابليتهم ،كفاءاتهم ،خبراتهم واختصاصهم.
- تدريب المرؤوسين قبل تمكينهم.
- حسن استخدام القوة الممنوحة لعاملين .
- المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية.

مما نستنتج أن التمكين الإداري يؤثر على الدوافع المرتبطة بالأداء، إذ يؤدي إلى ارتفاع الأداء والإنتاجية، من خلال السماح للفرد بأداء نشاط متكامل، والزيادة من حريته واستقلاليته ومسؤوليته عن الأداء، وكذا تعزيز مهاراته وخبراته.

خلاصة الفصل الأول

خلاصة:

إن التمكين الإداري يعتبر أساس عملية اتخاذ القرار، بحيث يصبح الأفراد مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة إلى حالة الرؤية المشتركة للمؤسسة، وبذلك نسمح للقوة العاملة أن تستخرج كل طاقاتها إلى أقصى حد ممكن وأن تتطور لصالح المؤسسة ولصالح لأنفسهم، فهنا يصبح تحويل مسؤولية اتخاذ القرار لمصلحة المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي، فيسمح للأفراد باتخاذ قراراتهم بأنفسهم حول المهام التي يقومون بها.

بالإضافة إلى ذلك فالتمكين الإداري يرتقي بالعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون، وروح الفريق، والثقة بالنفس، والإبداع، وروح المبادرة. فالتمكين يعمل على منح المرؤوسين الحرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، ووعي أكبر.

كما حظي موضوع الأداء الموارد البشرية باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وكذا علماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي باعتباره الجوهر في مستقبل المورد البشري داخل المؤسسة، إذ أنه أهم وسيلة في تحقيق أهداف العمل المرجوة في المؤسسة. بحيث أن المورد البشري هو العنصر الوحيد الذي يمتلك القدرة على استيعاب الأفكار الجديدة والتي تساعد في مواجهة وتحدي التغيرات التي تفرضها البيئة.

جاء في هذا الفصل عرض وتحليل لكل من ماهية التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية من خلال التعمق في التحليل من أجل الإلمام بالجوانب المتعلقة بكلتا المفهومين بالتفصيل.

وقد تم ختم هذا الفصل بمحاولة توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية، فالتمكين يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية إذا تم حسب الشروط المناسبة أو قد يتحول إلى عرقلة هذا الأداء، سيتم في الفصل الموالي دراسة هذه العلاقة تطبيقياً.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد الإشارة لأهم المفاهيم النظرية لكل من المتغيرين " التمكين الإداري" و" أداء الموارد البشرية"، وكذا تم التطرق إلى علاقة التمكين على أداء الموارد البشرية في الفصل الأول.

أما في هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة – بسكرة - ،بغية دراسة أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

والتقني للمناطق الجافة بالمؤسسة محل الدراسة ، انطلاقا من المعلومات المتحصل عليها من تفريغ الاستثمارات التي صممت لهذا الغرض.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي:

- المبحث الاول: تقديم عام لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة -
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة.

من خلال هذا البحث سنتطرق لي تقديم شامل للمؤسسة محل الدراسة، تحديد وتعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وبالإضافة إلى معرفة نشاطاته وأهم الأهداف التي يرغب فيها وتم تحديد ثلاث مطالب لهذا المبحث.

المطلب الأول: التعريف بالمركز ومهامه واستراتيجياته ونشاطاته

الفرع الأول: التعريف بالمركز

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة " عمر البرناوي" مؤسسة اقتصادية ذات طابع علمي وتكنولوجي. تم تأسيسه بموجب المرسوم رقم : 91-478 ، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والمعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03-458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 ، والمسير وفق المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات طابع العلمي والتكنولوجي ،يتمتع المركز بشخصية معنوية واستقلالية مالية، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الفرع الثاني: مهام المركز

ويقوم المركز بالمهام التالية :

- إنجاز البرامج العلمية والبحثية حول المناطق الجافة التي هي عرضة للجفاف أو التصحر.
- المشاركة في الكثير من الأبحاث المتعددة التخصص، التي تهتم بالمناطق الجافة وشبه الجافة.
- إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية وتخص المناطق الجافة لضمان معالجة المعلومات والمحافظة عليها، ثم توزيعها.
- المساهمة في كل بحث تحت عنوان التوعية والقضاء على أغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على العامل البشري.

الفرع الثالث: التوجهات الاستراتيجية للمركز

تعتمد التوجهات الاستراتيجية البحث في المناطق الجافة على :

1. ميزة المهام الموكلة للمركز

2.حقائق الدراسات الميدانية

3.الخطوط الرئيسية الخاصة ببرنامج البحث

4.الأولويات المكانية

وتقوم التوجهات استراتيجية وفق المحاور التالية:

– تقييم استغلال الموارد المائية

– الزراعة الصحراوية

– السهوب والتصحر

– المناخ /الوسط البيئي

– العامل السوسيو /اقتصاد

(1) تقييم استغلال الموارد المائية:

وتشمل: تهيئة أدوات التقييم وتسيير الموارد، وذلك من خلال الناحية الكمية والناحية النوعية،وبالإضافة إلى تطوير نظم التحكم والتسيير والاحتياط المتبناة ، والتي تم أخذها بعين الاعتبار من ناحية ملوحة الموارد واحتياجات أوساطها (تقنيات الري،تقنيات الاستغلالإلخ).ويتمحور ضمن النقاط الثلاثة التالية:

❖ السقي :

ويكون من خلال:

- من خلال موازنة بيانية للري (المساحة المسقية ،كمية المياه المستعملة ،طريقة السقي المتبعة في الأحواض الأربعة الهيدروغرافية .
- دراسة مقارنة بين الطرق المتبعة في الري من أجل التوصل إلى مناهج اقتصادية في استغلال الموارد.
- تحديد جميع متطلبات المزارع من المياه، وحساب مردودية المتر مكعب من الماء.

❖ الصناعة: وتتمثل من خلال :

- التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط صناعي من المياه.
- اقتراح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة.
- العوامل السوسيو اقتصادية :

- الإجراءات التحفيزية المتبعة مع هذا المورد الهام .
- تقييم مكننة المياه المعدنية الحارة في مجال السياسةإلخ .
- الزراعة الصحراوية:
- تعريف وتحديد المواد البيولوجية المتوفرة .
- اقتراح برامج "تبني تكنولوجيات جديدة وحديثة" (مكننة ،حفظ ،تخزين) .
- التحكم في التسيير التقني اعتمادًا على ممارسات العتيقة و المهارات المحلية.
- إنشاء منصات رصد لممارسات استغلال البيئة و مراقبة نوعية المياه و التربة و المحاصيل الزراعية التي تهدف على الحفاظ على الصحة العمومية وسلامة المحيط.
- عرض عدة أنواع بيولوجية .
- إعداد مراجع تقنية و اقتصادية للمستوطنات الجديدة.
- تعزيز الزراعة البيولوجية من خلال تقييم المنتجات و المنتجات المستخلصة .

(2) السهوب والتصحر :

من أجل النهوض بالمناطق السهبية يجب إنشاء منصات أولي رصد متعددة التخصصات التي تسمح بالقيام :

- تعريف المواصفات البيئية واستعمال المساحات السهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية...إلخ.
- دراسة الحركة الاجتماعية المرتبطة بمختلف التحولات السوسيو اقتصادية .
- تحليل الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي .
- إنجاز مشاريع تجارب نموذجية تسمح بتسيير عقلائي للمساحات السهبية .

(3) المناخ /الوسط البيئي:

من أجل تدارك كل التغيرات التي يفرضها المناخ والوسط البيئي يجب مراعاة ما يلي:

- استكمال المعالم المناخية الناقصة بالمتغيرات الضرورية لتدارك النقص.
- إنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الجوية الخاصة بالمناطق الجافة.

(4) العوامل السوسيو - اقتصادية :

من أجل أخذ العوامل الاقتصادية والاجتماعية ،سعى مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة نحو وضع مقاييس ومعطيات مرجعية محددة وخاصة بمختلف الأوساط ،وذلك من أجل ضمان تنمية مستدامة تحافظ على توازن الأنظمة الإيكولوجية .

الفرع الرابع: نشاطات المركز

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة.

الحرص على تطبيق برامج البحث الوطنية الهادفة إلى تطوير المناطق الجافة وشبه الجافة في الميادين التالية:

1. البيئة .
2. المصادر المائية.
3. التهيئة الإقليمية.
4. الزراعة، التنمية الريفية، والنمو الاجتماعي و الاقتصادي.
5. الطاقات المتجددة.
6. دراسات متخصصة، لخبراء ومهندسين ساميين.
7. دراسات مكثفة.
8. تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بالمركز .
9. الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل ماله صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.

الإصدارات العلمية:

- ✓ كتب علمية « Journal Algérien des Régions Arides ».
- ✓ مجلة دولية.
- ✓ أفلام علمية مصورة.
- ✓ جوامع.
- ✓ مذكرات وأطروحات دكتوراه/ ماجستير ومهندس دولة ودراسات معمقة، وثائق خرائطية، بطاقات تقنية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز وأهدافه:

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوضح توزيع المهام والمسؤوليات داخل المركز ومختلف مراكز القيادة والأقسام .

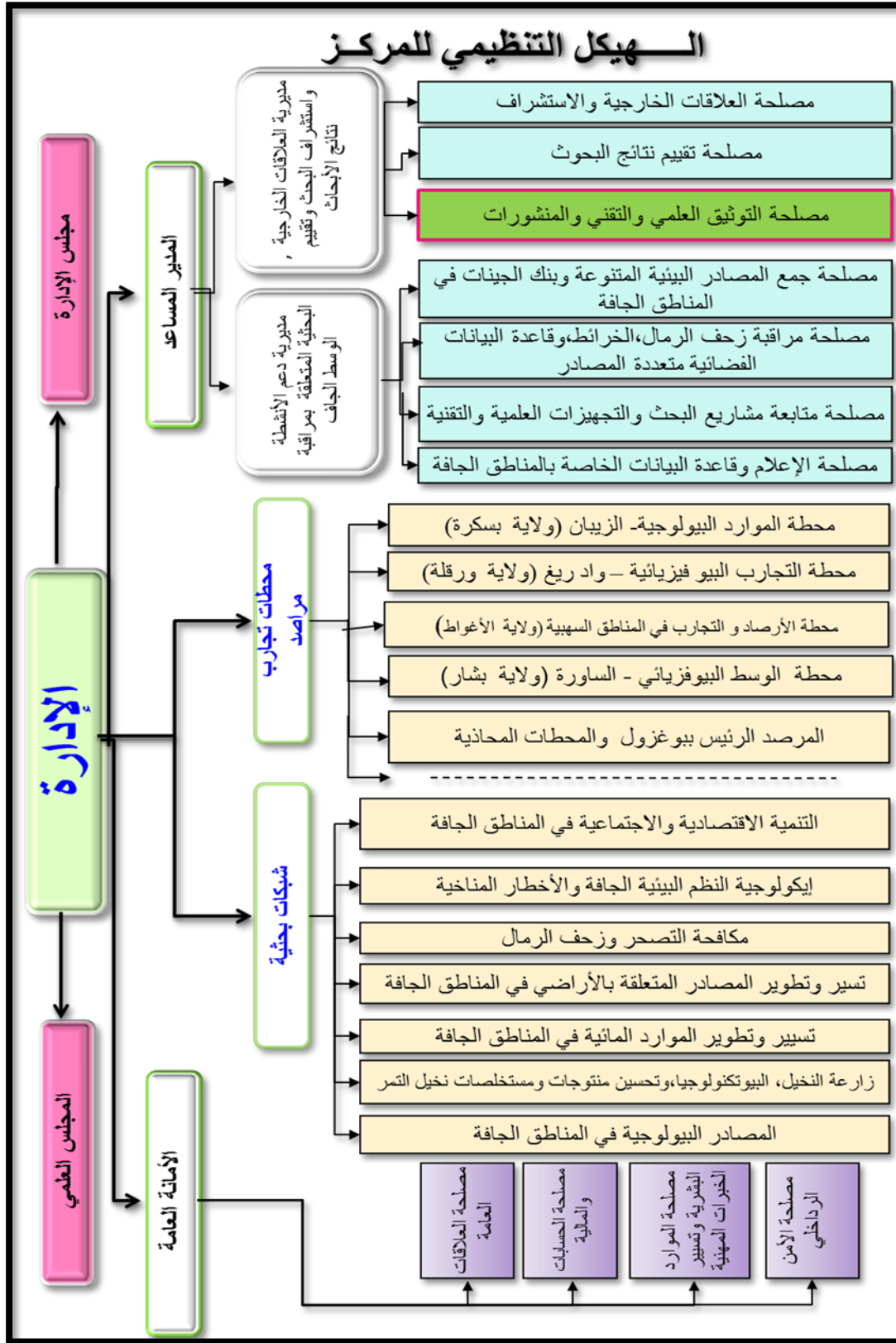
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

بحيث يتكون مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة من جانبين الأول يخص البحث العلمي وبجميع تخصصاته، أما الجانب الثاني يخص الإدارة والتي ينقسم إلى عدة مصالح: مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة العلاقات العامة، ومصلحة الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية، ومصلحة الأمن الداخلي .

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 03:الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

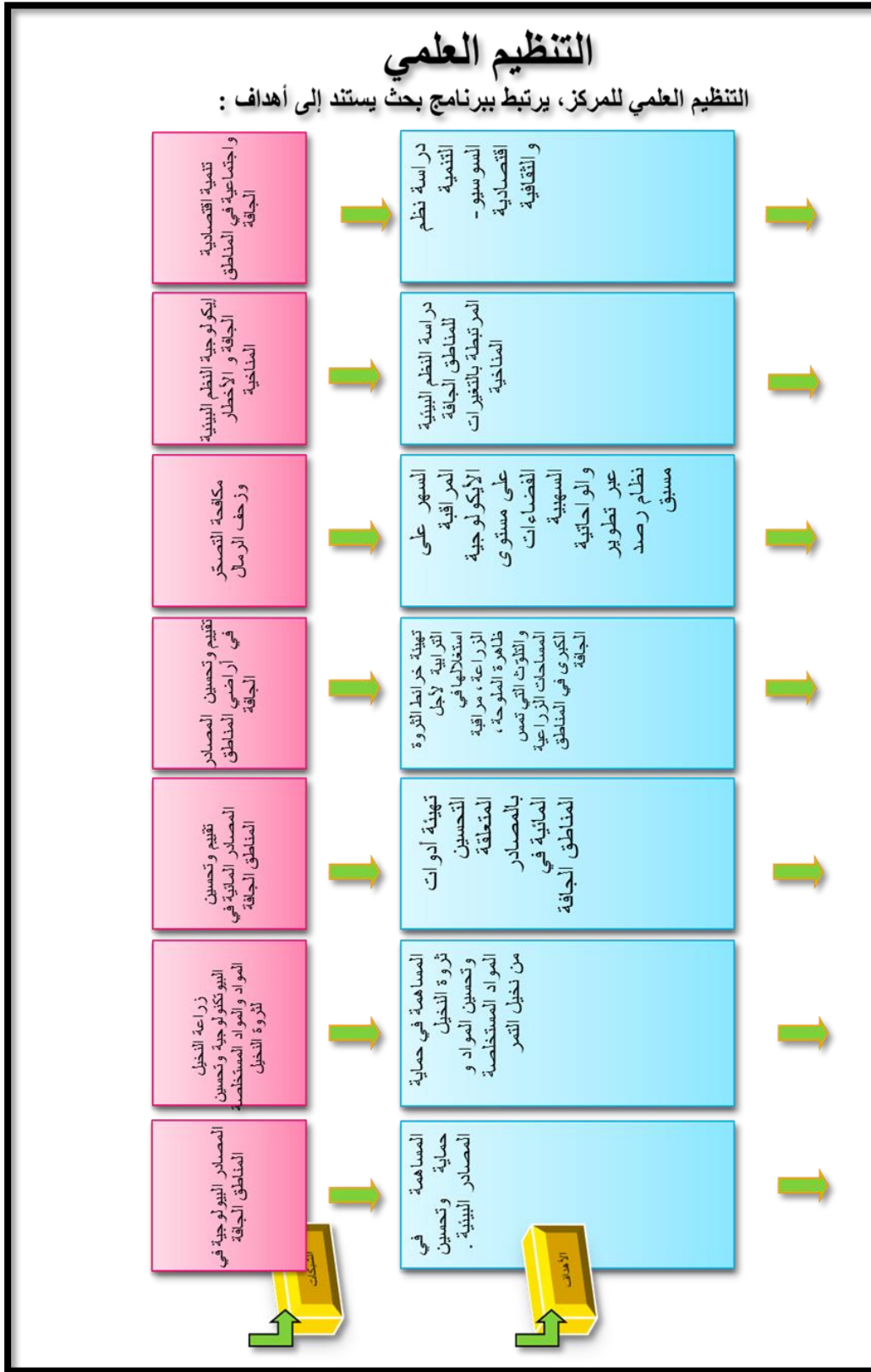


المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

- الإسهام في الحفاظ على هذه الموارد المائية وتأثيرها على الأراضي كما و كيفاً.
 - جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين .
 - التدرج في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية ، وخاصة منها تلك المتضررة كلياً أو جزئياً من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع .
 - التغيرات المناخية ووسائل التكيف معها .
 - حماية التربة من التدهور .
 - تثمين الطاقات المتجددة.
 - حماية البنى التحتية من خطر زحف الرمال .
- التنظيم العلمي للبحث يعتمد على برامج ويستند إلى أهداف كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 04 :التنظيم العلمي للمركز و أهدافه



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تناولنا في هذا المبحث المنهج المتبع في الدراسة وحدودها ، بإضافة إلى عينة ومجتمع الدراسة، وكذا الوصف الإحصائي له وتوضيح أداة المستخدمة للبيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل ، و أخيرا التطرق إلى صدق وإثبات الاستبانة .

المطلب الأول: منهج الدراسة و حدودها:

وقد تم في هذا المطلب التطرق لمنهج الدراسة المستخدم وحدود الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي و التحليلي ،حيث عُرف المنهج الوصفي " هو المنهج الذي يكتفي بوصف الظواهر المراد دراستها. " (العيسوي، 1997، صفحة 18) ، وعرف المنهج التحليلي " هو النهج أو الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدم في البحث العلمية بغية الوصول إلى القوانين أو وضع النظريات أو التحقق من صحة الفروض العلمية." (العيسوي، 1997، صفحة 16) بحيث هذا المنهج يلائم دراسة هذه الظواهر كما هي على أرض الواقع وصفاً دقيقاً من حيث الكم والنوع ،وبالإضافة إلى اعتماد على جمع المعلومات والبيانات من خلال استبانة في الجانب التطبيقي والأسلوب المكتبي في الجانب لنظري.

وقد اعتمدنا على هذا النهج لمعرفة أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية وذلك بغية وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها .

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تُمثل عملية جمع والبيانات والحصول على المعلومات جوهر و أساس البحث العلمي، بحيث بغيابها لا يمكن تطبيق خطوات البحث العلمي لذلك نتطرق لمصادر جمع البيانات:

(1) **المصادر الثانوية:** قمنا بالحصول على المعلومات والبيانات انطلاقاً من مراجعة: الكتب والمجلات والرسائل جامعية، الدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بالموضوع، إضافة إلى الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع وكذا مواقع الإنترنت. ذلك بغية الحصول على معلومات اللازمة حول موضوع الدراسة من أجل تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين والإلمام بالموضوع.

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

(2) المصادر الرئيسية: المصادر الأولية أو الرئيسية غالباً ما تكون قريبة للحقيقة لذلك لا يتم الاستغناء عنها. يتم الحصول على المعلومات والبيانات من خلال الاعتماد على تصميم استبانة التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة محل الدراسة. وتم التفرغ باستعمال برنامج spss v.21 الإحصائي الذي يسمى: (statistical Package for social Sciences)، وبإضافة إلى استخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة بغية الحصول على دلالات ذات قيمة، التي تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثالث: حدود الدراسة

✓ **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة كل العاملين الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
-بسكرة-

✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على المركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

✓ **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019 – 2020.
✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر التمكين الإداري (كمتغير مستقل)، وعلى أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها

من خلال هذا المطلب يتم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة التي يتم توزيع عليهم استبيان وكذا الوصف الإحصائي لخصائصها.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

نظراً لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة والأساسية للتسيير، وبغية الحصول على نتائج أكثر واقعية وصدق تم تحديد فئة معينة من مجتمع البحث الذي يستوفي متطلبات البحث..

يعرف مجتمع الدراسة على أنه" و يقصد به جميع المشاهدات موضع الدراسة، أو هي كافة مفردات مجتمع الدراسة بمعنى يمثل مجتمع البحث جميع الأشخاص موضوع البحث (الطويل،

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

(2004، صفحة 186) "ويعرف أيضا أنه" هي مجموعة منتهية أو غير منتهية من الأشياء أو الأحداث التي تكون موضع اهتمامنا في وقت ما من حيث ظاهرة ما أو متغير ما " (العزاوي، 2008).

وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-

الفرع الثاني: عينة الدراسة :

تعرف العينة بأنها " هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً." (العزاوي، 2008، صفحة 161).

وتم اختياراً في هذه الدراسة عينة عشوائية بسيطة حجمها "55" موظف، وتم توزيع الاستبانة عليهم في مكان العمل. حيث استرجعت منها "45" استبانة صالحة لتحليل، وإلغاء "10" استبانة لعدم توفرها على الإجابة الصحيحة .

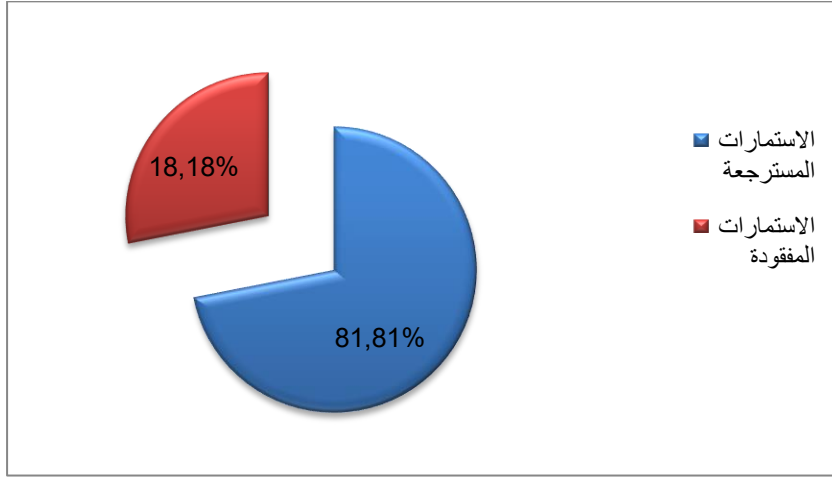
الجدول رقم 03: إحصائيات الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
%100	55	عدد الاستبيانات الموزعة
%81.81	45	عدد لاستبيان المستردة

المصدر: من إعداد الطالبة

• تم استرجاع (45) استبانة من أصل 55 استبانة موزعة أي نسبة الاسترجاع هي %81.81 ، ولم يتم استرجاع (10) استبانات أي نسبة الاستبانات المفقودة هي %18.18 وهذا ما يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 05: الاستبانات المسترجعة و المفقودة



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على بعض المراجع

من خلال الشكل السابق نجد أن الاستجابة مع الاستبانة كانت عالية بنسبة 81.81% بحيث يمكن أن يعود ذلك إلى عدم الحاجة لذكر الاسم واللقب .

الفرع الثالث: الوصف الإحصائي لمتغيرات الشخصية لمفردات عينة الدراسة

من خلال الجداول التالية سنتطرق للخصائص الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف عينة الدراسة باستخدام التوزيع التكراري والنسبة المئوية.

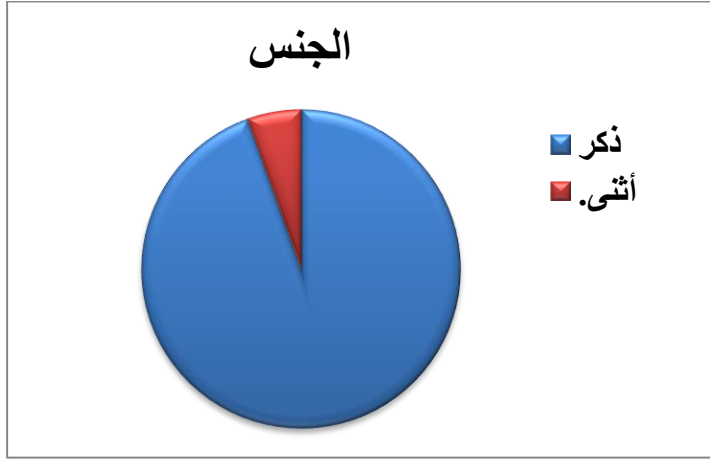
1. خصائص مفردات الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	25	55,6%
	أنثى	20	44,4%
	المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

الشكل رقم 06: خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال الجدول رقم 04 والشكل رقم 06: يتبين لدينا أن نسبة الذكور التي تبلغ (55.6) تفوق نسبة الإناث التي تبلغ (44.4) بنسبة قدرها (11.2)، وهذا يرجع لكون التوظيف في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة من نصيب الذكور أكثر، أو يعود لأسباب أخرى (حجم عينة الدراسة، الظروف التي وزعت فيها الاستبانات،....الخ).

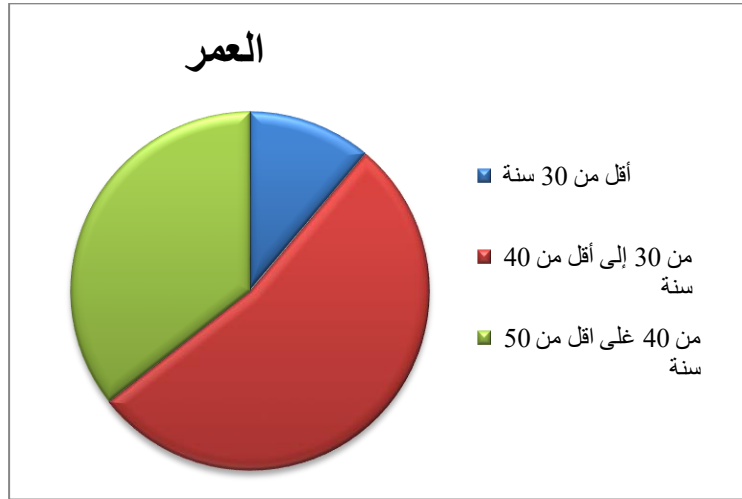
2. خصائص مفردات الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم:05 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	05	11,1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	53,3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	35,6%
	من 50 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	45	100%

المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

الشكل رقم 07: خصائص مفردات الدراسة حسب العمر



المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

يلاحظ من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 07: أن معدلات العمر تتمركز في الفئة التي تتراوح من [30 إلى أقل من 40 سنة] حيث (53,3%)، وتليها فئة العمرية المتمركزة في مجال [من 40 إلى أقل من 50 سنة] بنسبة (35,6%)، ثم تليها الفئة العمرية التي تتمحور ضمن المجال [أقل من 30 سنة] وهي نسبة ضعيفة قدرت ب (11,1%) وأخيراً الفئة العمرية المتمركزة في مجال [من 50 سنة فأكثر] فهي فئة منعدمة يدل ذلك على غياب موظفين كبار السن في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة .

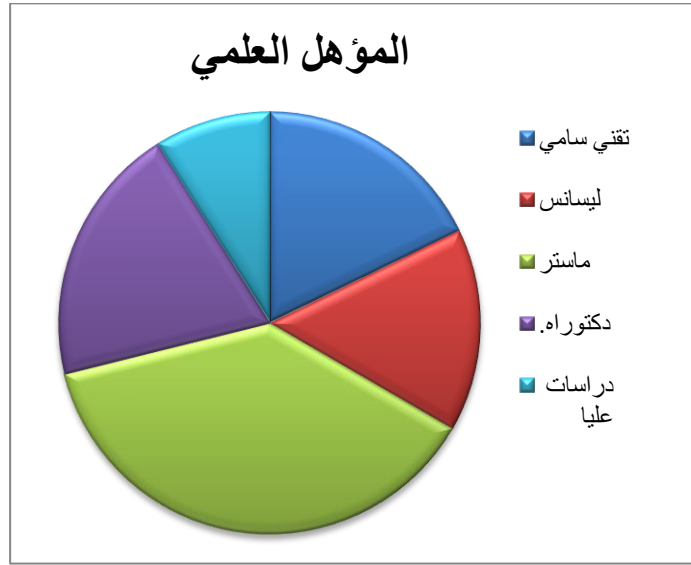
3. خصائص مفردات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

الجدول رقم 06: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	تقني سامي	8	17,8%
	ليسانس	7	15,6%
	ماستر	17	37,8%
	دكتوراه	9	20%
	دراسات عليا	4	8,9%
	المجموع	45	100%

المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

الشكل رقم 08: خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات spss.v21

يوضح جدول رقم 06 والشكل رقم 08: أن غالبية الموظفين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة هم حاملو لشهادة الماستر المتراوح عددهم 17 موظف بنسبة (37,8%) كأعلى نسبة، و ثم تليها نسبة الموظفين حاملو شهادة الدكتوراه بنسبة (20%) و عددهم 9 موظفين وهي نسبة قليلة، تليها نسبة حاملو شهادة تقني سامي (17,8%) البالغ عددهم 8 موظفين، ثم نسبة حاملو شهادات ليسانس (15,6%) بعدد 7 موظفين، وأخيراً نسبة حاملو شهادات دراسات عليا البالغة (8,9%) و عددهم 4 موظفين.

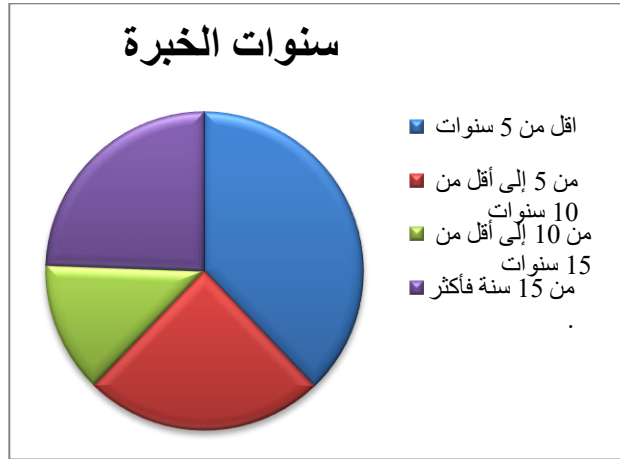
4. خصائص مفردات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	37,8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	24,4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	6	13,3%
	من 15 سنة فأكثر	11	24,4%
	المجموع	45	100%

المصدر: اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات spss.v21

الشكل رقم 09: خصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

يوضح جدول رقم 07 والشكل رقم 09: أن نسبة 37,8% تمثل موظفين الذين لديهم خبرة [أقل من 5 سنوات] وهي أعلى نسبة، تليها نسبة 24,4% لكلا من الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين [5 إلى أقل من 10 سنوات] ومن [15 سنة فأكثر] هي نسبة متوسطة، نسبة 13,3% للموظفين ذوي خبرة ما بين [10 إلى أقل من 15 سنة]، وهذا راجع إلى السياسة التشغيلية لدى مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة في استقطاب ذوي الخبرات.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها

الفرع الأول: أداة الدراسة

من أجل لقياس أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية لموظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- تم الاعتماد على الاستبانة كأداة وحيدة وأساسية التي صُممت خصيصاً لجمع البيانات لأغراض الدراسة لأولية ويمكن تعريف الاستبانة على أنها "مجموعة من الأسئلة التي يتم الاجابة عليها من قبل المفحوص بدون مساعدة الباحث الشخصية أو من يقوم مقامه" (الجرجوي، 2010، صفحة 17).

وفي تعريف آخر للاستبانة" هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملأ الاستمارة بالمستجيب." (عليان و غنيم، 2000، صفحة 82)

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة.

بحيث تعتمد الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المرتبطة ببعضها البعض والتي يقوم المستقصي الإجابة عليها، ومن ثم تفرغها وتبويبه وتحليلها واستخلاص النتائج منها التي تهدف هذه الدراسة .

تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين هما:

القسم الأول: ويشمل المعلومات الشخصية للمبشرين: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: هو القسم الخاص بمحاور الاستبانة ويتكون من جزئيين: الجزء الأول تضمن محور التمكين الإداري، والجزء الثاني تضمن محور أداء الموارد البشرية

الجزء الأول: ويتكون من 21 عبارة التي تهدف لبيان الجوانب التي يستند إليها التمكين الإداري، والموزعة على أربعة أبعاد وهي:

(1) **التفويض:** يضم 6 عبارات

(2) **التدريب:** يضم 5 عبارات

(3) **التحفيز:** يضم 5 عبارات

(4) **الاتصال:** يضم 5 عبارات

الجزء الثاني: ويتكون من 20 عبارة التي تهدف لبيان الجوانب التي يستند إليها بعد أداء الموارد البشرية، الموزعة على أربعة أبعاد وهي:

(1) **إنجاز العمل:** يضم 6 عبارات

(2) **المواظبة و الانضباط:** يضم 4 عبارات

(3) **كمية العمل:** يضم 3 عبارات

(4) **جودة العمل:** يضم 7 عبارات

وقد وضع أمام كل إجابة خمسة خيارات وذلك باعتماد على سلم ليكرت الخماسي لقياس إجابة المبحوثين وهي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 8: توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

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

المصدر: من إعداد الطالبة

درجة الأهمية: يتم تحديد الأهمية بالنسبة لل فقرات الاستبانة طبقا للمقياس الموالي :

$$\text{مستوى الأهمية : } \frac{\text{الدرجة القصوى} - \text{الدرجة الدنيا}}{3} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

ومنه تكون درجة الأهمية موزعة حسب المجالات التالية:

الجدول رقم 9: درجات الأهمية

مرتفع	متوسط	منخفض	درجة الأهمية
5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1	المجال

المصدر: إعداد الطالبة

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات و القيام بترميزها وقمنا بإدخال بياناتها للحاسوب و بتحليل من خلال برنامج spss ، وتم استخدام

الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في:

- جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: وذلك لتمثيل الديمغرافية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- معامل الثبات ألفا كرونباخ cronbach alpha : لقياس قوة العلاقة والاتساق بين الفقرات ، بحيث يأخذ قيمة بين (0) و(1) ، حيث إذا كانت قيمة معامل الثبات عالية فهذا مؤشر جيد على ثبات الاستبانة ، ومنه صلاحيتها وملائمتها لهذه الدراسة.

- معامل الصدق المحك: هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويوضح و يقيس الاتساق الداخلي وصدق الاستبانة.

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

- **الوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى استجابة أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة ،أي الحصول على متوسط الاجابات .
- **الانحراف المعياري:** يوضح مدى تشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية، فكلما اقتربت قيمته للصفر تركزت القيم وانخفض تشتتها.
- **معامل الارتباط بيرسون:** لمعرفة نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بحيث كلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى (1) كلما كان هناك ارتباط طردي قوي بين المتغير المستغل والمتغير التابع والعكس صحيح.
- **اختبار التوزيع الطبيعي kolmogorov – siminov :** وذلك لمعرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- **تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: Simple régressions analysis et multiple** لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على أداء الموارد البشرية.
- **تحليل التباين للانحدار:** لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين .
- **اختبار العينات المستقلة :** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالات إحصائية في تصورات المبحوثين .

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبانة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

ونقصد بالصدق أن أداة الدراسة لها القدرة على قياس الموضوع التي وضعت من أجله، حيث قمنا بالاعتماد على نوعين من الصدق:

* الصدق الظاهري:

وهنا تم التأكد من صدق المحتوى من خلال عرض الاستمارة على عدد من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك من أجل مراجعتها وإبداء رأيهم فيها من حيث الصياغة وتناسق الفقرات ودرجة ملائمتها لقياس الموضوع الذي وضعت من أجله، ومع إمكانية حذف أي فقرات التي يرونها أنها لا تخدم الهدف من الاستبانة. وفي ضوء التصويبات من طرف الأساتذة المحكمين تمت صياغة هذه الاستبانة في شكلها النهائي. والملحق رقم 1 يوضح الاستمارة في شكلها النهائي.

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

* صدق المحك (الصدق الذاتي): ويكون حساب صدق المحك عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفاكرونباخ ، وفق المعادلة التالية:

$$\text{صدق المحك} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \text{الجذر التربيعي لمعامل الثبات}$$

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى نفس الظروف والشروط.

تم حساب معامل ألفاكرونباخ من أجل التأكد من ثبات أداة القياس ، والجدول التالي يوضح مدى الاتساق بين عبارات كل بعد من أبعاد التمكين الإداري وبين عبارات كل بعد من أبعاد المتغير التابع.

الجدول رقم 10: نتائج اختبار ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التفويض	06	0.816	0.903
التدريب	05	0.821	0.906
الاتصال	05	0.693	0.832
التحفيز	05	0.803	0.896
التمكين الإداري	21	0.876	0.935
إنجاز العمل	06	0.750	0.866
المواظبة وانضباط	04	0.787	0.887
كمية العمل	03	0.737	0.858
جودة العمل	07	0.748	0.864
أداء الموارد البشرية	20	0.896	0.946

المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال جدول رقم 10 نجد أن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة يتراوح بين قيمة 0.876 و0.896 وهي قيمة عالية ونسبة جيدة والتي تمثل أعلى من الحد الأدنى للاعتمادية 50% ، وعليه فإن الاستمارة ثابتة بحيث أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها وتوزيعها في ظروف مماثلة أو مختلفة. وهذا ما يعبر عليه صدق المحك لمتغيرات الدراسة وتتراوح قيمه بين

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

0.935 و0.946 ويمثل نسبة عالية في هذه الدراسة . من هنا نستطيع الاعتماد على الاستمارة وجميع أبعادها في الدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

سننظر في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و ثم نقوم بتحليل محاور الاستبانة ، و أخيرا نقوم باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار kolmogorov – siminov

سنقوم باختبار خضوع البيانات لتوزيع الطبيعي من خلال اختبار كولمجروف- سمرنوف

kolmogorov – siminov

لمعرفة مدى توزيع البيانات توزيع طبيعي إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05

الجدول رقم 11: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	قيمة Z	مستوى الدلالة SIG
التمكين الإداري	0.650	0.792
أداء الموارد البشرية	1.013	0.257

المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال جدول رقم 11: نجد أن المتغير المستقل (التمكين الإداري) و المتغير التابع (أداء

الموارد البشرية) يتبعان التوزيع الطبيعي حيث بلغت قيمة مستوى دلالة لديهما SIG أكبر من

($\alpha = 0.05$)، وبالتالي جميع فقرات الاستبانة تتبع توزيع طبيعي .

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

من أجل تحليل محاور الاستبانة قمنا بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة وكذا تقييم درجة التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية قسمنا سلم ليكرت وفق الجدول رقم 09 المذكور سابقا .

الفرع الأول: تحليل وتفسير محور التمكين الإداري

لتحليل وتفسير محور التمكين الإداري تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بإضافة إلى الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات محور التمكين الإداري والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 12: تحليل عبارات التمكين الإداري

الرقم	التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
بعد التفويض					
01	يثق مديري في كفاءتي على إنجاز المهام المفوضة لي	4	0.707	1	مرتفع
02	يقوم مديري بتفويض سلطات كافية لي للقيام بوظيفتي	3.688	0.820	5	مرتفع
03	تمنح لي الإدارة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار	3.022	1.157	18	متوسط
04	يمنح لي مديري المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المفوضة لي	3.800	0.814	4	مرتفع
05	يقوم مديري بإرشادي عند منحي بعض الصلاحيات	3.933	0.719	3	مرتفع
06	يوفر لي مديري مختلف المعلومات التي أحتاجها في أداء المهام المفوضة لي	3.622	0.886	7	متوسط
بعد التدريب					
07	تتيح لي الإدارة فرصة التعلم و اكتساب المعارف والخبرات الجديدة في مجال العمل	3.555	0.918	9	متوسط
08	تقوم الإدارة بتدريبي قبل وبعد تكليفي بالمهام الإدارية	2.933	1.009	21	متوسط
09	يوجد تساوي في منح فرصة التدريب بين كل الموظفين	2.955	1.065	20	متوسط

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

متوسط	8	0.986	3.600	10	تسمح لي الإدارة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات لتنمية معارفي
متوسط	16	1.133	3.177	11	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لزيادة كفاءتي ومهاراتي
متوسط	10	0.606	3.528	بعد الاتصال	
مرتفع	2	0.690	3.977	12	أستطيع التواصل بين رؤسائي في العمل بدون حواجز
متوسط	11	1.014	3.488	13	تهتم المؤسسة على إيجاد وسائل اتصال متطورة وفعالة
متوسط	14	0.991	3.288	14	تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يوفر المعلومة في الوقت المناسب
متوسط	17	1.018	3.088	15	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح
مرتفع	4	0.756	3.800	16	أشارك زملائي بالمعلومات اللازمة للإنجاز مهامهم
متوسط	19	0.784	2.986	بعد التحفيز	
متوسط	17	1.018	3.088	17	يشجعني نظام الحوافز في المؤسسة على بذل مجهودات أكثر
متوسط	22	1.104	2.911	18	تناسب المجهودات التي أبذلها في العمل مع الراتب الذي أحصل عليه
متوسط	19	1.127	2.955	19	توفر لي الإدارة المناخ المناسب لإنجاز عملي على أكمل وجه
متوسط	23	1.093	2.622	20	أشعر بالعدالة والموضوعية اتجاه نظام الترقي في المؤسسة
متوسط	13	0.883	3.355	21	يقوم مديري بتحفيزي لتحمل مسؤوليات أكبر
متوسط	12	0.514	3.374	التمكين الإداري	

المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال جدول رقم 12: نلاحظ ان المتوسط الحسابي الكلي التمكين الإداري بجميع أبعاده وصلت قيمته (3.374) بدرجة أهمية متوسط وبترتيب 12 حسب قيمة المتوسط الحسابي، والتي تدل على وجود تمكين إداري متوسط داخل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، نجد أن جميع أبعاده تحصلت على تقييم متوسط، سنقوم بترتيبها كما يلي:

1. بعد تفويض السلطة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن لديه أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.677) و انحراف معياري بلغت قيمته (0.624) حيث جاء في المرتبة الأولى، وتشير قيمة

- الانحراف المعياري إلى أن تفويض السلطة في مركز البحث العلمي موجود بنسبة متوسطة حسب المقياس المتبع في الدراسة، سنقوم بشرح نتائج كل عبارات هذا البعد:
- بالنسبة للعبارة رقم 01: "يثق مديري في كفاءاتي على إنجاز المهام المفوضة لي " جاءت بترتيب 1 و بدرجة أهمية مرتفع وكانت قيمة المتوسط الحسابي(4) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.707) و هي قيمة أقل من 1 فهي تشير إلى تجانس آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
 - بالنسبة للعبارة رقم 02: " يقوم مديري بتفويض سلطات كافية لي للقيام بوظيفتي " بترتيب 5 و بدرجة أهمية مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري بقيمة (0.820) فهي قيمة اقل من 1 أي تجانس آراء أفراد العينة في تقديرهم في امكانية تحقيقها بالواقع.
 - بالنسبة للعبارة رقم 03: "تمنح لي الإدارة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار " بترتيب 18 و بدرجة أهمية متوسط ومتوسط حسابي قدره (3.022) و انحراف معياري (1.157) قيمته أكبر من 1 أي عدم وجود تجانس بين آراء افراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة رقم 04: "يمنح لي مديري المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المفوضة لي " بترتيب 4 و بدرجة أهمية مرتفع وقيمة المتوسط الحسابي تبلغ (3.80) وانحراف معياري بقيمة (0.814) أي هناك تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة رقم 05: "يقوم مديري بإرشادي عند منحني بعض الصلاحيات" بترتيب 3 و بدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (3.93) و انحراف معياري قدره (0.719) يُشير إلى وجود تجانس بين آراء العينة في تقديرهم في إمكانية تحققها في أرض الواقع.
 - بالنسبة للعبارة رقم 06: "يوفر لي مديري مختلف المعلومات التي أحتاجها في أداء المهام المفوضة لي" بترتيب 7 و بدرجة أهمية متوسط لمتوسط حسابي يبلغ (3.62) و انحراف معياري (0.886) تُوضح قيمته على أنه هناك تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع.
- نستنتج من هذه النتائج أن تفويض السلطة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يحظى بقبول مرتفع من قبل موظفين. حسب العبارات 1 و 2 و 4 و 5 ، أما العبارات 03 و 06 حظت بقبول متوسط .

2. بعد التدريب: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد التدريب جاء في المرتبة الثالثة ودرجة أهمية متوسط حسب مقياس المتبع في الدراسة والتي توضح وجود تدريب على مستوى مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة و بمتوسط حسابي قدره (3.28) و انحراف معياري يبلغ (0.782)، سنقوم بشرح عبارات هذا البعد :
- بالنسبة للعبارة 07: "تتيح لي الإدارة فرصة التعلم واكتساب المعارف والخبرات الجديدة في مجال العمل" ترتيب 9 و بدرجة أهمية متوسط لمتوسط حسابي يبلغ (3.55) و انحرافا معياريا قدره (0.918) و هي قيمة أقل من 1 تشير إلى تجانس آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقيقها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة 08: "تقوم الإدارة بتدريبي قبل وبعد تكليفي بالمهام الإدارية" بترتيب 21 و بدرجة أهمية متوسط بقيمة متوسط حسابي قدره (2.93) وانحراف معياري قدره (1.009) والتي تشير إلى أن آراء أفراد العينة ليست متجانسة في تقديرها لإمكانية تحقيقها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة 09: "يوجد تساوي في منح فرصة التدريب بين كل الموظفين" بترتيب 20 و بدرجة أهمية متوسط لمتوسط حسابي قدره (2.95) وانحراف معياري (1.065) و هي قيمة تشير لعدم تجانس آراء أفراد العينة في مركز البحث العلمي في تقديرهم لمدى تحقيقها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة 10: "تسمح لي الإدارة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات لتنمية معارفي" بترتيب 8 و بدرجة أهمية متوسط بقيمة متوسط حسابي قدره (3.60) و انحراف معياري يقدر بقيمة (0.98) هي قيمة أقل من 1 وتشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم ومدى تحققها على أرض الواقع.
 - بالنسبة للعبارة 11: "توفر لي الإدارة دورات تدريبية لزيادة كفاءاتي و مهاراتي" بترتيب 16 و بدرجة أهمية متوسط لمتوسط حسابي قدره (3.17) و قيمة انحراف معياري بقيمة (1.13) بما أنها قيمة أكبر من 1 فهي تشير لتجانس آراء أفراد العينة في تقديراتهم ومدى تحققها في الواقع.
- نلاحظ من هذه النتائج أن الدورات التدريبية وبرامج التدريب يحظى بقبول متوسط من قبل موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة في جميع العبارات.

3. بعد الاتصال: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد الاتصال جاء في المرتبة الثانية ودرجة أهمية متوسط أي وجود اتصال بين موظفي مركز البحث العلمي وبين رؤسائهم وزملائهم و متوسط حسابي قدره (3.58) و انحراف معياري قدره (0.606) تشير إلى تجانس آراء أفراد العينة في تقديرهم لهذا البعد ومدى تحققه على الواقع. سنتطرق لشرح عبارات هذا البعد:

- بالنسبة للعبارة 12: "أستطيع التواصل بين رؤسائي في العمل بدون حواجز" بترتيب 2 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (3.67) و انحراف معياري قدره (0.690) تشير قيمته إلى وجود تجانس بين آراء العينة حول تقديراتهم ومدى إمكانية تحققها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة 13: " تهتم المؤسسة على إيجاد وسائل اتصال متطورة و فعالة" بترتيب 11 وبدرجة أهمية متوسط لقيمة متوسط حسابي قدره (3.48) و انحراف معياري قدره (1.014) و التي تشير قيمته على عدم وجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم ومدى تحققها بالواقع.
 - بالنسبة للعبارة 14: "تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يوفر المعلومة في الوقت المناسب" بترتيب 14 وبدرجة أهمية متوسط لمتوسط حسابي بقيمة (3.28) و انحراف معياري بقيمة (0.991) أي وجود لتجانس بين إجابات أفراد العينة.
 - بالنسبة للعبارة 15: "تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح" بترتيب 17 وبدرجة أهمية متوسط لقيمة متوسط حسابي (3.08) و قيمة انحراف معياري (1.01) وتشير لعدم وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة و تقديرهم.
 - بالنسبة للعبارة 16: "أشارك زملائي بالمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم" بترتيب 14 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري بقيمة (0.756) التي تشير إلى وجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديراتهم ومدى تحققها بالواقع.
- من خلال نتائج السابقة نجد أن هناك تواصل بين موظفي مركز البحث العلمي ورؤسائهم بنسب قبول كبيرة حسب نتائج العبارة رقم 12.
- 4. بعد التحفيز** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بقيمة (2.98) بدرجة أهمية متوسط وهذا يدل على وجود تحفيز داخل مركز البحث العلمي، وانحراف معياري بقيمة (0.784) وهي قيمة تشير إلى أن آراء أفراد العينة متجانسة في تقديراتهم ومدى تحقيقها بالواقع، وسنقوم بشرح عبارات هذا البعد فيما يلي:
- بالنسبة للعبارة 17: "يشجعني نظام الحافز في المؤسسة على بذل مجهودات أكثر" بترتيب 17 وبدرجة أهمية متوسط لوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري قدره (1.01) وتشير هذه القيمة لعدم وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة في تقديراتهم لهذه العبارة.
 - بالنسبة للعبارة 18: "تتناسب لمجهودات التي أبذلها في العمل مع الراتب الذي أحصل عليه" بترتيب 22 وبدرجة أهمية متوسط لقيمة متوسط حسابي قدره (2.91) و انحراف معياري قدره (1.10) أي لا وجود لتجانس بين إجابات أفراد عينة البحث.

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

- بالنسبة للعبارة 19: "توفر لي الإدارة المناخ المناسب لإنجاز عملي على أكمل وجه" بترتيب 19 وبدرجة أهمية متوسط لمتوسط حسابي بقيمة (2.95) وانحراف معياري بقيمة (1.127) بما أنها قيمة أكبر من 1 عدم وجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديراتهم لمدى تحققها في الواقع.
- بالنسبة للعبارة 20: "أشعر بالعدالة والموضوعية اتجاه نظام الترقيات في المؤسسة" بترتيب 23 وبدرجة أهمية متوسط لوسط حسابي قدره (2.62) و انحراف معياري قدره (1.09) أي عدم وجود تجانس بين إجابات افراد عينة البحث .
- بالنسبة للعبارة 21: "يقوم مديري بتحفيزي لتحمل مسؤوليات أكبر" بترتيب 13 وبدرجة أهمية متوسط لمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (0.88) و هي قيمة أقل من 1 أي تشير لوجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- ومن كل هذه النتائج نستنتج أن نظام التحفيز المتبع في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يحظى بقبول متوسط من قبل الموظفين في جميع العبارات .

الفرع الثاني: تحليل وتفسير محور أداء الموارد البشرية

لتحليل و تفسير عبارات أداء الموارد البشرية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات أداء الموارد البشرية .

الجدول رقم 13: تحليل عبارات أداء الموارد البشرية

الرقم	أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
	بعد إنجاز العمل	4.181	0.396	6	مرتفع
01	لدي القدرة على تحمل المسؤولية أعباء العمل اليومية	4.133	0.504	9	مرتفع
02	أقبل الإرشادات وتصحيح الأخطاء أثناء العمل	4.111	0.611	10	مرتفع
03	أتميز بالجدية في إنجاز عملي	4.111	0.647	10	مرتفع
04	أحاول فهم محتوى عملي و إجراءاته	4.355	0.484	1	مرتفع
05	لدي الرغبة والحماس لإنجاز عملي	4.266	0.579	3	مرتفع
06	تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات وظيفتي	4.111	0.714	10	مرتفع
	بعد المواظبة و الانضباط	4.044	0.564	13	مرتفع

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

07	أحرص على التقيد و الالتزام بنظام العمل	4	0.707	15	مرتفع
08	أنصرف بعقلانية اتجاه المواقف الحرجة	4.022	0.656	14	مرتفع
09	أحرص على تنفيذ عملي وفق البرامج المرسومة	4.200	0.587	5	مرتفع
10	ألتزم بالحضور في الوقت الرسمي للعمل	3.955	0.903	17	مرتفع
بعد كمية العمل					
11	أنجز عملي وفق الكمية المطلوبة	3.977	0.583	16	مرتفع
12	أنجز عملي في الوقت المناسب	4.111	0.572	10	مرتفع
13	يتناسب حجم العمل الذي أنجزه مع قدراتي	3.844	0.767	18	مرتفع
بعد جودة العمل					
14	أنجز ما ينسب لي من أعمال بأسلوب مناسب وكفاءة عالية	4.177	0.441	7	مرتفع
15	لدي القدرة على التركيز في عملي مع تمتعي باليقظة	4.088	0.633	12	مرتفع
16	لدي الجاهزية للقيام بأعمال خارج الوقت الرسمي للعمل	3.577	1.177	21	متوسط
17	لدي القدرة على الإبداع و تجديد العمل	4.155	0.562	8	مرتفع
18	أحرص على إيجاد طرق جديدة لأداء عملي	4.244	0.570	4	مرتفع
19	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير أداء العمل	4.200	0.587	5	مرتفع
20	أحرص على القيام بعملي بدون أخطاء	4.333	0.476	2	مرتفع
أداء الموارد البشرية					
		4.098	0.381	11	مرتفع

المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال الجدول رقم 13: نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لأداء الموارد البشرية بجميع أبعاده وصلت قيمته (4.098) و درجة أهمية مرتفع وترتيب 11، والتي تدل على وجود أداء عالي بالنسبة لموظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، كما نلاحظ أن جميع أبعاده تحصلت على تقييم مرتفع، سنقوم بترتيبها كما يلي:

1. بعد إنجاز العمل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى ولديه ترتيب 6 ومتوسط حسابي بقيمة (4.181) بدرجة أهمية مرتفع و هذا يدل على أن موظفي مركز البحث العلمي يحرصون على إنجاز مهامهم بشكل جيد، وانحراف معياري بقيمة

- (0.396) وهي قيمة تشير إلى أن آراء أفراد العينة متجانسة في تقديراتهم لمدى تحققها بالواقع، وسنقوم بشرح عبارات هذا البعد فيما يلي:
- بالنسبة للعبارة **01**: "لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل اليومية" بترتيب 9 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري قدره (0.504) وهي قيمة أقل من 1 تشير إلى تجانس آراء أفراد العينة لإمكانية تحققها على الواقع.
 - بالنسبة للعبارة **02**: "أقبل الإرشادات وتصحيح الأخطاء أثناء العمل" بترتيب 10 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري قدره (0.611) بمعنى وجود تجانس في آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة **03**: "أتميز بالجدية في إنجاز عملي" بترتيب 10 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري قدره (0.647) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة **04**: "أحاول فهم محتوى عملي وإجراءاته" بترتيب 1 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.35) وانحراف معياري قدره (0.484) وهي قيمة أقل من 1 وتشير إلى تجانس آراء أفراد العينة في تقديرهم ومدى تحققها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة **05**: "الذي الرغبة والحماس لإنجاز عملي" بترتيب 3 وبدرجة أهمية مرتفع لقيمة متوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري قدره (0.579) وتشير قيمته إلى وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة لهذه العبارة.
 - بالنسبة للعبارة **06**: "تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات وظيفتي" بترتيب 10 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط معياري قدره (4.11) وانحراف معياري قدره (0.714) أي هناك تجانس بين آراء أفراد العينة وتقديرهم ومدى تحققها في أرض الواقع.
- من خلال هذه النتائج نستنتج أن موظفين مركز البحث العلمي يحرصون على إنجاز أعمالهم بشكل جيد وبقبول مرتفع والتي ظهرت في جميع العبارات.

2. بعد المواظبة والانضباط: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في المرتبة الثالثة و لديه ترتيب 13 ومتوسط حسابي بقيمة (4.04) بدرجة أهمية مرتفع وهذا يدل على أن موظفي مركز البحث العلمي منضبطين وموظبين في أداء أعمالهم ومهامهم بشكل جيد، وانحراف معياري بقيمة (0.564) وهي قيمة تشير إلى أن آراء أفراد العينة متجانسة في تقديراتهم لمدى تحقيقها بالواقع، وسنقوم بشرح عبارات هذا البعد فيما يلي:

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

- بالنسبة للعبارة 07: "أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل" بترتيب 15 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري قدره (0.707) وتشير قيمته إلى تجانس إجابات أفراد العينة لهذه العبارات .
 - بالنسبة للعبارة 08: "أتصرف بعقلانية اتجاه المواقف الحرجة" بترتيب 14 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.022) وانحراف معياري قدره (0.656) و هي قيمة أقل من 1 التي تشير إلى تجانس آراء أفراد العينة في تقديراتهم لمدى تحققها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة 09: أحرص على تنفيذ عملي وفق البرامج المرسومة " بترتيب 5 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري (0.587) تشير قيمته إلى تجانس آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع.
 - بالنسبة للعبارة 10: "ألتزم بالحضور في الوقت الرسمي للعمل" بترتيب 17 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري قدره (0.903) تشير قيمته إلى وجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع.
- من خلال هذه النتائج نجد أن نظام العمل المتبع في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حضي بقبول مرتفع من قبل الموظفين في جميع العبارات.
- 3. بعد كمية العمل:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة و لديه ترتيب 16 ومتوسط حسابي بقيمة (3.97) بدرجة أهمية مرتفع وهذا يدل على أن موظفي مركز البحث العلمي يقومون بأعمالهم ومهامهم وفق الكمية المطلوبة والوقت المناسب بشكل جيد، وانحراف معياري بقيمة (0.524) وهي قيمة تشير إلى أن آراء أفراد العينة متجانسة في تقديراتهم لمدى تحقيقها بالواقع، وسنقوم بشرح عبارات هذا البعد فيما يلي:
- بالنسبة للعبارة 11: "أنجز عملي وفق الكمية المطلوبة" ترتيب 16 و بدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري قدره (0.583) وتشير هذه القيمة إلى وجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
 - بالنسبة للعبارة 12: "أنجز عملي في الوقت المناسب" ترتيب 10 و بدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري قدره (0.574) وهي قيمة أقل من 1 تشير هذه القيمة إلى تجانس إجابات أفراد العينة لهذه العبارة ومدى تقديرهم لتحقيقها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة 13: "يتناسب حجم العمل الذي أنجزه مع قدراتي" ترتيب 18 و بدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري قدره (0.767) وتشير إلى وجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لإمكانية تحققها بالواقع.

من هذه خلال نتائج نجد أن موظفين مركز البحث العلمي لديهم قبول مرتفع في إمكانيتهم للقيام بعملهم وفق الكمية المطلوبة في جميع العبارات.

4. بعد جودة العمل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في المرتبة الثانية و لديه ترتيب 20 و متوسط حسابي بقيمة (4.04) بدرجة أهمية مرتفع وهذا يدل على أن موظفي مركز البحث العلمي لديهم القدرة على أداء عملهم بجودة عالية، وانحراف معياري بقيمة (0.469) وهي قيمة تشير إلى أن آراء أفراد العينة متجانسة في تقديراتهم لمدى تحقيقها بالواقع، وسنقوم بشرح عبارات هذا البعد فيما يلي:

- بالنسبة للعبارة 14: "أنجز ما ينسب لي من أعمال بأسلوب مناسب و كفاءة" بترتيب 7 و بدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري (0.441) تشير هذه القيمة إلى وجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة 15: "الذي القدرة على التركيز في عملي مع تمتعي باليقظة" ترتيب 12 و بدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.088) وانحراف معياري قدره (0.633) تشير هذه القيمة لوجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة 16: "الذي الجاهزية للقيام بأعمال خارج الوقت الرسمي للعمل" بترتيب 21 و بدرجة أهمية متوسط لمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري قدره (1.17) و تشير هذه القيمة إلى عدم وجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة 17: "الذي القدرة على الإبداع وتجديد العمل" بترتيب 8 و بدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.15)، وانحراف معياري قدره (0.562) هي قيمة أقل من 1 فهي تشير إلى تجانس آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة 18: "أحرص على إيجاد طرق جديدة لأداء عملي" بترتيب 4 و بدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي (4.24)، و انحراف معياري (0.570) وتعني قيمته لوجود تجانس بين إجابات أفراد العينة لهذه العبارة.

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

- بالنسبة للعبارة 19: "الدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير أداء العمل" بترتيب 5 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.20)، وانحراف معياري (0.587) تشير لوجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة 20: "أحرص على القيام بعملية بدون أخطاء" بترتيب 2 وبدرجة أهمية مرتفع لمتوسط حسابي قدره (4.33)، وانحراف معياري قدره (0.476) تشير قيمته لوجود تجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع.

من خلال هذه نتائج نجد أن موظفين مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يحظى بقبول مرتفع لبعد الجودة في العمل في جميع العبارات.

المطلب الثالث: تحليل علاقة الارتباط بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية

وفي هذا المطلب سننتقل إلى تحليل ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط فعلا بين المتغيرين أو لا يعتمد على معامل بيرسون لكونه أفضل أداة لاختبار ذلك، ثم نقوم بالتأكد من صحة الفرضية الرئيسية من خلال تحليل أثر لتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية، وثم التأكد من صحة صلاحية نموذج الدراسة وأخير نتطرق إلى اختبار صحة الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

• تحليل معامل الارتباط بيرسون :

الجدول رقم 14: يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات

المتغير التابع	معامل الارتباط	الدالة Sig
بعد التفويض السلطة	0.104	0.496
بعد التدريب	0.004	0.981
بعد الاتصال	0.044	0.775
بعد التحفيز	0.76	0.620
التمكين الإداري	0.020	0.899

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة.

المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال الجدول رقم 14: نجد أن هناك علاقة ارتباط جزئية بين أبعاد التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية بنسب ضعيفة جداً وغياب الارتباط الكلي بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى أن مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ أي 5% هذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

ملاحظة :

بحكم عدم وجود ارتباط كلي بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، كان من المفروض لا داعي للتطرق لمطلب اختبار الفرضيات بشكل دقيق ومفصل لكن سنقوم بالإشارة لنتائج المتحصل عنها في النقاط التالية:

* من أجل اختبار الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-. قبل التطرق لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا باختبار نموذج خط الانحدار البسيط والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 15: تحليل تباين خط الانحدار البسيط

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.899	0.016	0.002	1	0.002	الانحدار
		0.149	43	6.405	الخطأ
			44	6.407	المجموع الكلي

المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

من خلال جدول رقم 15: نلاحظ أن مجموع المربعات يساوي (0.002)، والمجموع الكلي يبلغ (6.407)، وأن قيمة F بلغت (0.016)، ومستوى الدلالة (0.899) وهي قيمة أكبر من (0.05) $\alpha=$ ومنه نستنتج أن خط الانحدار لا يلائم معطيات هذه الدراسة .

* قمنا بتحليل معامل انحدار البسيط فكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 16: تحليل معامل خط الانحدار البسيط

متغير المستقل	معامل انحدار B	R	R ²	T	مستوى الدلالة Sig
التمكين الإداري	0.020	0.020	0.000	10.484	0.000 0.899

المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال جدول رقم 16: يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha=$ بين المتغير المستقل التمكين الإداري، والمتغير التابع أداء الموارد البشرية في مركز محل الدراسة، وتشير قيمة الارتباط R يساوي (0.020) إلى مقدار الارتباط بين المتغيرين فهي قيمة ضعيفة جداً بالتالي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار B يساوي (0.020). وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية الرئيسية التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

* قمنا باختبار الفرضيات الفرعية باستخدام نموذج الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 17: تحليل تباين خط الانحدار المتعدد

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Beta	T	Sig
	3.917	0.149	0.022		9.147	0.000

0.582	0.555	0.096			0.059	بعد التفويض
0.959	0.052	0.011			0.005	بعد التدريب
0.776	0.286	0.060			0.038	بعد الاتصال
0.522	-0.645	0.126-			-0.061	بعد التحفيز

المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال الجدول رقم 16: نلاحظ أن قيمة T للأبعاد الأربعة بلغت على التوالي هذه القيم

(0.555، 0.052، 0.286 ، -0.645) قيم احتمال أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، و منه

نقر برفض الفرضيات الأربعة المتعلقة ببعث التمكين الإداري ونقل الفرضيات البديلة التالية:

● لا يوجد أثر بين بعد تفويض السلطة وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني

للمناطق الجافة -بسكرة - عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

● لا يوجد أثر بين بعد التدريب وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق

الجافة -بسكرة - عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

● لا يوجد أثر بين بعد الاتصال وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق

الجافة -بسكرة - عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

● لا يوجد أثر بين بعد التحفيز وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق

الجافة -بسكرة - عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

خلاصة الفصل الثاني

خلاصة :

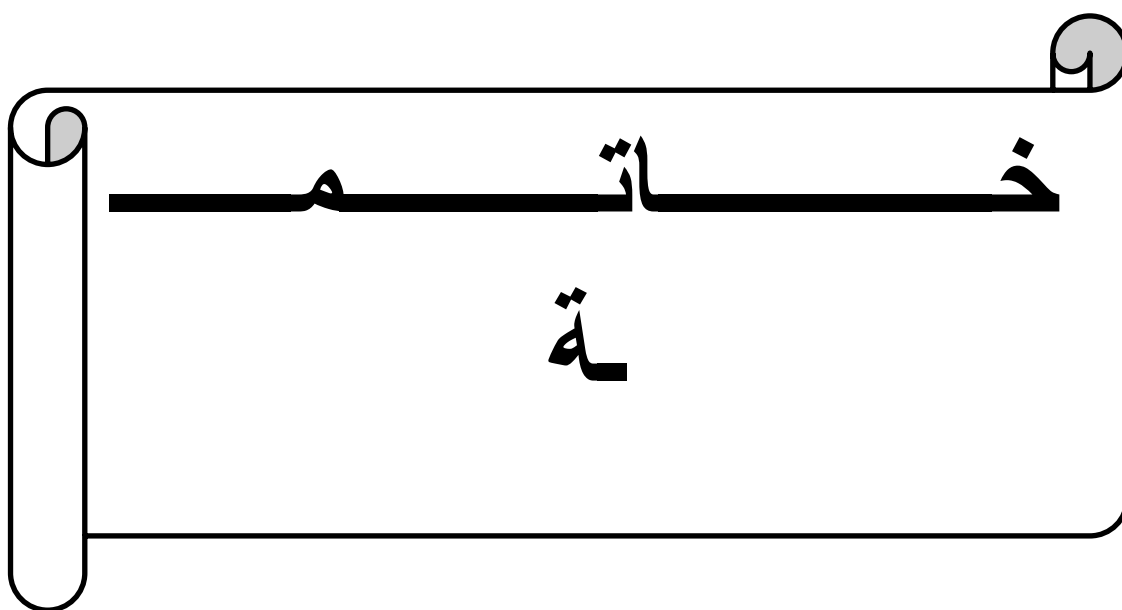
تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم موجز حول مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-، من خلال توضيح مهامه واستراتيجياته، والهيكل التنظيمي وأهدافه، وبغية التعرف على " أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية " لدى موظفين مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، تم الاعتماد على توزيع استبانة كأداة جمع البيانات، والتي تكونت من قسمين رئيسيين حيث اشتمل القسم الأول على البيانات الشخصية والوظيفية، وكما اشتمل القسم الثاني على محاور الاستبانة، كان الجزء الأول خاص بمتغير التمكين الإداري وأبعاده أما الجزء الثاني خاص بمتغير أداء الموارد البشرية وأبعاده. ومن خلال هذه المحاور قمنا بالإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، عند استرجاع الاستبانات قمنا بمعالجتها ببرنامج SPSS.V21 باستخدام الأساليب الإحصائية (نسب مئوية، متوسطات حسابية، انحرافات معيارية، اختبار ألفا كرو نياخ، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد) بعد ذلك قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية ومن خلال اختبار الفرضيات. على ضوء ما سبق تم التوصل إلى ما يلي:

- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتصال على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

أسباب عدم وجود أثر للتمكين الإداري وأبعاده على أداء الموارد البشرية :

يمكن أن يعود غياب أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية لدى مركز البحث العلمي في النقاط التالية:

- ❖ يعود عدم تأثير تفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي بحكم طبيعة النظام المتبع فيه، حيث نادراً ما يقوم المدير بتفويض صلاحيات للمستويات الدنيا.
 - ❖ يعود عدم تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي لكون جميع الموظفين لديهم مؤهلات علمية وخبرات وكفاءات بأداء أعمالهم دون الحاجة إلى القيام بدورات تدريبية لتحسين إنتاجيتهم وهذا ما أوضحتها نتائج التحليل من متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .
 - ❖ يعود عدم تأثير التحفيز على أداء موظفين مركز البحث العلمي إلى طبيعة المركز الذي يستقطب ذوي الخبرات أي يكون أدائهم عالي ومرتفع دون الحاجة إلى تحفيز لزيادة إنتاجيتهم.
- نستنتج مما سبق أن ارتفاع نتائج متغير الأداء والذي ظهر في نتائج التحليل عند حساب متوسطات الحسابية راجع إلى الكفاءة والخبرة التي يمتلكها موظفين مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-.



خاتمة:

التمكين الإداري عبارة عن استراتيجية إدارية متميزة عن باقي المفاهيم المقاربة له، لكونه أكثر عمقاً وشمولاً. بالإضافة على أنه من أبرز الأساليب الإدارية لارتباطه بالموارد البشري، فهذا الأخير أصبح هو المحرك الأساسي للإدارة الموارد البشرية، فتطبيق التمكين يضمن للمؤسسة ولاء عمالها وثقتهم، واندفاعهم الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم بما ينعكس إيجاباً عليها وتحقيق أهدافها.

فحاولنا في دراستنا هذه الوقوف على أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية من خلال إظهار أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، التحفيز) على أداء الموارد البشرية، حيث قمنا بالدراسة الميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة - بغية الإجابة على الأسئلة والفرضيات المطروحة في إشكالية دراستنا وما مدى تحقيقها على أرض الواقع.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية:

- ❖ حظي مفهوم التمكين الإداري في الأدبيات الإدارية بالاهتمام الأكاديمي، إضافة إلى التطبيق والممارسة العملية له في العديد من المؤسسات العامة والخاصة، حيث التمكين الإداري لا يملك مفهوم واحد شامل بل تنوعت تعاريفه واتسمت بالتداخل مع بعضها البعض .
- ❖ يشترك التمكين الإداري في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية كتفويض السلطة.
- ❖ التمكين الإداري استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المؤسسة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية لها.
- ❖ نجاح فكرة التمكين الإداري مرتبط بمدى توفر المؤسسة على البيئة الملائمة لذلك ومدى كفاءة وخبرة الأفراد وامكانية تحملهم للمسؤولية.

❖ تقوم فلسفة التمكين الإداري إلى الحاجة لتدريب الأفراد لتنمية قدراتهم ومهاراتهم بغية رفع أدائهم ونتاجيتهم .

❖ يواجه التمكين الإداري معوقات كثيرة (معوقات تنظيمية، معوقات ادارية ، معوقات بشرية).

❖ تم تحليل أداء الموارد البشرية بالتعرف على مفاهيمه، ومكوناته، محدداته، العوامل المؤثرة فيه، ومختلف أبعاده، وكذا التطرق لتقييم أداء الموارد البشرية، والتطرق لأساليب تحسينه.

❖ للتمكين الإداري عدة أساليب منها: أسلوب القيادة، تمكين الأفراد أسلوب تمكين الفرق.

2. النتائج التطبيقية:

❖ أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق

الجافة-بسكرة – جاء متوسط بمتوسط حسابي قدره (3.374).

❖ كما أظهرت الدراسة أن كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يتوفر بدرجة معينة وهي مرتبة من

حيث درجة الأهمية كالتالي:

* **تفويض السلطة:** جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط

الحسابي(3.677)، و الذي يدل على وجود أهمية لتفويض السلطة للموظفين في المركز محل الدراسة.

* **التدريب:** جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.244)،

والذي يدل على تشجيع الموظفين لتبادل الخبرات فيما بينهم.

* **الاتصال:** جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي

(3.528)، وهذا يدل على سهولة الاتصال بين الوحدات الإدارية في المركز محل الدراسة.

* **التحفيز:** جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي

(2.98)والذي يدل على أن مركز محل الدراسة يقدر جهود موظفيه.

❖ أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة أداء الموارد البشرية في المركز محل الدراسة جاء

مرتفعا وفق مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.098) .

❖ كما أظهرت الدراسة أن ل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية يتوفر بدرجة معينة ومرتبة معينة

من حيث درجة الأهمية كالتالي:

* **إنجاز العمل:** جاء بدرجة أهمية مرتفع و في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط

الحسابي(4.181).

- * **جودة العمل:** جاء بدرجة أهمية مرتفع و في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.048).
- * **مواظبة و الانضباط:** جاء بدرجة أهمية مرتفع و في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.044).
- * **كمية العمل:** جاء بدرجة أهمية مرتفع و في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.977).
- ❖ أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة- عند مستوى الدلالة. $\alpha = 0.05$
- ❖ لا وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال، التدريب، التحفيز) على أداء الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة- عند مستوى الدلالة. $\alpha = 0.05$

ثانياً: التوصيات

- من خلال ما تقدم من نتائج حاولنا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المتمثلة في التالي:
- من الضروري أن يسعى مركز البحث العلمي إلى إيجاد مناخ تنظيمي مناسب الذي يدعم الثقة بين المستويات يقبل التغيير ويشجع أكثر على تفويض السلطة وكسر الحدود الإدارية.
 - من الضروري أن يسعى مركز البحث العلمي بتعزيز الاتصالات ما بين المستويات الإدارية ليسهل ذلك انسياب المعلومة وتوفرها في الوقت المناسب.
 - من الضروري أن يساهم مركز البحث العلمي في منح فرص لموظفيه لإظهار قدراتهم وإمكانياتهم للاستفادة منها بشكل أكبر من خلال منحهم المزيد من المسؤوليات .
 - محاولة مركز البحث العلمي بتشجيع التمكين الإداري للموظفين لديه والتخلي عن الخوف من ممارسته والعمل به.

- سعي مركز البحث العلمي لإعادة النظر بنظام الحوافز بكافة أنواعه ومنحه بشكل عادل لما له أثر عام على التمكين الإداري.
- تلعب الحوافز المادية والمعنوية دور فعال في زيادة أداء وحتى امكانية عملهم في أوقات خارج الوقت الرسمي للعمل.
- من الضروري أن يقوم مركز البحث العلمي إلى تعزيز المشاركة والعمل به كشعار داخله، خصوصاً في عملية اتخاذ القرار.
- من الضروري إلى تعزيز البرامج التدريبية في مركز البحث العلمي الذي يساعد الموظفين في الوصول لأفكار جديدة في عملهم وحلول مبتكرة.
- المحافظة على هذا المستوى من الأداء من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم أكثر لضمان بقاء أدائهم بشكل مرتفع، حيث بلغ متوسط الحسابي لأداء الموارد البشرية 4.098.
- ننصح مركز البحث العلمي باهتمام موضوع التمكين الإداري لما له أهمية في تحسين أداء الموارد البشرية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- نظراً لأهمية المفهومين (التمكين الإداري، أداء الموارد البشرية) وامكانية تأثيرهما على العديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية ومن خلال نتائج الدراسة تقترح الطالبة بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:
- القيام بنفس هذه الدراسة في مؤسسات أخرى للتحقق من مستوى توافر أبعاد التمكين الإداري وتأثيره على أداء الموارد البشرية.
 - دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية باعتماد على بأبعاد أخرى غير التي تم الاعتماد عليها في الدراسة.
 - دراسة التمكين الإداري وربطه بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، الإبداع الإداري، الالتزام التنظيمي.
 - دراسة أداء الموارد البشرية وربطه بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة.
 - القيام بدراسات بحثية معمقة لموضوع التمكين الإداري باستخدام أساليب بحثية مختلفة كالمقابلة والملاحظة.



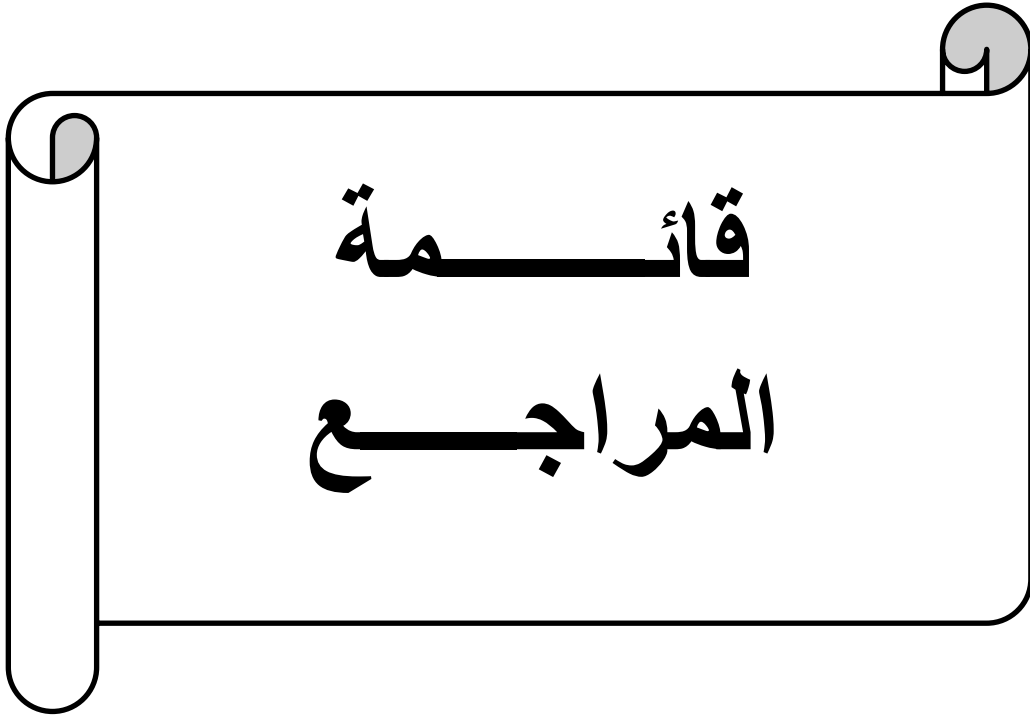
فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
	البسمة
	آية قرآنية
	الشكر و العرفان
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- ل	المقدمة
أ	1. تمهيد
ب	2. إشكالية الدراسة
ب	3. نموذج الدراسة
ج	4. فرضيات الدراسة
ج	5. متغيرات الدراسة
ج-د	6. تعريفات الدراسة
د	7. أسباب إختيار الموضوع
د	8. منهجية الدراسة
د-ه	9. تصميم البحث
ه-و	10. أهمية الدراسة
و	11. خطة مختصرة للدراسة
و-ل	12. الدراسات السابقة
ل	13. التعليق على الدراسات السابقة
45-1	الفصل الأول: الإطار الدراسي
1	تمهيد
21-2	المبحث الأول: التمكين الإداري
2	تمهيد
7-2	مطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
4-2	فرع 1: نشأة ومفهوم التمكين الإداري
2	أولاً: نشأة التمكين الإداري
4-2	ثانياً: مفهوم التمكين الإداري
5-4	فرع 2: أهمية التمكين الإداري
6	فرع 3: خصائص التمكين الإداري
7-6	فرع 4: أهداف التمكين الإداري
10-7	مطلب الثاني: أبعاد ومبادئ التمكين الإداري
8-7	فرع 1: أبعاد التمكين الإداري
10-8	فرع 2: مبادئ التمكين الإداري
15-10	مطلب الثالث: مستويات ونماذج التمكين الإداري
11-10	فرع 1: مستويات التمكين الإداري
15-11	فرع 2: نماذج التمكين الإداري

21-15	مطلب الرابع: تطبيق التمكين الإداري
15	فرع 1:دواعي تبني استراتيجيات التمكين الإداري
16-15	فرع 2: متطلبات التمكين الإداري
17-16	فرع 3: خطوات التمكين الإداري
18-17	فرع 4:أساليب التمكين الإداري
19-18	فرع 5: فوائد التمكين الإداري
21-20	فرع 6:معوقات التمكين الإداري
21	فرع 7:نتائج التمكين الإداري
45-21	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية
22-21	تمهيد
27-22	مطلب الأول:ماهية أداء الموارد البشرية
24-22	فرع 1:مفهوم أداء الموارد البشرية
25-24	فرع 2:محددات أداء الموارد البشرية
25	فرع 3:أهمية أداء الموارد البشرية
30-27	مطلب الثاني:أداء الموارد البشرية:أنواعه،خصائصه، عناصره، أبعاده،العوامل المؤثرة فيه
28-27	فرع 1:أنواع أداء الموارد البشرية
28	فرع 2:خصائص أداء الموارد البشرية
29-28	فرع 3:عناصر أداء الموارد البشرية
30-29	فرع 4:أبعاد أداء الموارد البشرية
30	فرع 5:العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
39-30	مطلب الثالث:تقييم أداء الموارد البشرية
31	فرع 1:مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
32-31	فرع 2:أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
34-32	فرع 3: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
35-34	فرع 4: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية
36-35	فرع 5:معايير تقييم أداء الموارد البشرية
38-36	فرع 6:طرق تقييم أداء الموارد البشرية
39-38	فرع 7:خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
42-39	مطلب الرابع:تحسين أداء الموارد البشرية
39	فرع 1:فلسفة أداء الموارد البشرية
41-39	فرع 2:أساليب تحسين أداء الموارد البشرية
42-41	فرع 3:أساليب مراقبة تحسن الأداء
45-43	مطلب الخامس: علاقة التمكين الإداري بأداء الموارد البشرية
47	خلاصة الفصل الأول
89-48	الفصل الثاني:دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة-
49	تمهيد
58-50	المبحث الأول: تقديم عام لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة-
54-50	مطلب الأول:تعريف بالمركز مهامه واستراتيجياته ونشاطاته
58-54	مطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمركز وأهدافه

72-59	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
60-59	مطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها
67-60	مطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والوصف الإحصائي لها
70-67	مطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب إحصائية المستخدمة
72-70	مطلب الرابع: صدق وثبات الإستبانة
89-72	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها وإختبار الفرضيات
72	مطلب الأول: إختبار خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي
85-72	مطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة
89-85	مطلب الثالث: تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين
92-91	خلاصة الفصل
97-94	خاتمة
102-99	فهرس المحتويات
110-104	قائمة المراجع
119-112	قائمة الملاحق



قائمة
المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

(1) الكتب:

1. ابراهيم محمد المحاسنة، 2013. *إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق*. عمان، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.
2. إحسان دهش جلاب، 2011. *إدارة السلوك التنظيمي في عصر. إدارة أعمال*، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. أحمد جرادات، أحمد المعاني، و ناصر عريقات، 2018. *إدارة التغيير والتطوير*. قسم علوم تسيير، الأردن، الرء للنشر والتوزيع.
4. ربحي مصطفى عليان، و عثمان محمد غنيم، 2000. *مناهج وأساليب البحث العلمي*. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
5. رحيم يونس كرو العزاوي، 2008. *مقدمة في منهج البحث العلمي*.
6. زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح، 2009. *إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة*. عمان، منظمات الأعمال، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. زياد علي الجرجاوي، 2010. *القواعد المنهجية لبناء استبيان*. غزة، فلسطين، مطبعة أبناء الجراح للنشر والتوزيع.
8. سيد محمد جاد الرب، 2009. *إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء*. السويس، مطبعة العشري.
9. صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.
10. عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمان محمد العيسوي، 1997. *مناهج البحث العلمي*. الاسكندرية، دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع.
11. فهد مانع فهد الحيان، 2016. *دور تمكين العاملين في تحسين الأداء*. عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع.
12. ليلي الطويل، 2004. *طرائق البحث في العلوم الإجتماعية*. دمشق، سوريا، بئرا للنشر والتوزيع.
13. مدحت محمد أبو النصر، 2008. *الأداء الإداري المتميز*. القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

14. هدى عمر عبد الله باقبص، 2018. *آلية التمكين الإداري*. جدة، كلية الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية

السعودية.

(2) المذكرات و الرسائل الجامعية:

1. أحمد سويبي، 2012. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط . الجلفة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع .
2. الحاج أحمد الحاج عابدون، 2018. نظم معلومات إدارة الموارد البشرية ودورها في ترقية أداء الشركات الحكومية دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء . بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في علوم المكتبات والمعلومات ، السودان .
3. النور محمد سيف الدين بوفالطة، 2009. أثر الإتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة. تبسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في موارد بشرية.
4. إيمان علي أحمد الحياي، 2019. التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي.
5. تامر عبد الخالق ممتاز، 2010. أثر التمكين على سلوكيات المواطنين التنظيمية دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال.
6. راضية عروف، 2017. التمكين كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية . أم البواقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية.
7. سعاد بعجي، 2007. تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة:مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP -سطيف- . مسيلة ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال .
8. سناء جبيرات، 2015. أثر نظم المعلومات الموارد البشرية في تحسين أداء البشري بالمؤسسة الإقتصادية من منظور المستعملين. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير.
9. طه إسماعيل محمود، 2018. أثر التمكين الإداري على إستراتيجيات إدارة المواهب دراسة ميدانية أكاديمية السادات الإدارية،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير.

10. عذاري سعود الهاجري، 2011. أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت . رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في قسم إدارة الأعمال .

11. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، 2016. أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال.

12. فاطمة هاشم محمد عثمان، 2016. أثر وضائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المصرف الإسلامي، أطروحة دكتوراه في قسم إدارة أعمال ، السودان .

13. فوزية برسولي، 2018. أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة ، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علوم التسيير .

14. حمد سليمان البلوي، 2008. التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية. مؤتة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم الأصول والإدارة التربوية ، السعودية .

15. محمود بوقطف، 2014. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمدارس الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع .

16. معن أحمد صالح العبدالله، 2018. أثر التمكين الإداري على أداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة أعمال ، سوريا.

17. هاجرة غانم، 2017. دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، المسيلة ، إدارة المنظمات .

(3) المجالات والملتقيات:

1. إبراهيم راشد الشمري ، و هشام صباح محسن الدراجي ، 2015. أثر التمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد.

2. إبراهيم إخلاص الطروانة، و سميرة محمد مبارك النهدي، 2017. التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث(1).

3. أحلام محمد الشواي، 2016. الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل (4).

4. أحمد كاظم بريس، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، صفحة 28.
5. أحمد عباس حمادي، و ياسر لطيف خلف، 2016. التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(16).
6. إخلاص إبراهيم الطروانة، 2017. التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث.
7. أمينة بشير سعيد، 2010. تقييم أداء المستشفيات حالة دراسية في مستشفى غزادي العام _دهوك. 32(100).
8. إيمان عبد الرضا محمد، 2013. تمكين التدريسين في الكليات و المعاهد التقنية . مجلة الإدارة والاقتصاد(94).
9. إيمان عبد محمد أحمد البدراني، 2015. علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية دراسة ميدانية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.
10. أيمن عوده المعاني، و عبد الكريم عقلة أخو أرشيدة، 2009. التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال(2).
11. أيمن حسن ديوب، 2014. تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، صفحة 30.
12. جمعة الكبيسي، مي فيصل أحمد، و سلام عبد الجليل الخفاجي، 2017. درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري. مجلة كلية التربية للبنات.
13. جوان فاضل مهدي، 2018. أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية .

- 14.** جواد محسن راضي، 2010. التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية قسم إدارة الأعمال جامعة القادسية ، 12(1).
- 15.** حميد ظاهر ، و بهية عباس، 2019. دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية.
- 16.** صلاح الدين حسين صالح ، و معاذ غسان إسماعيل، 2018. تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة في بغداد. (14).
- 17.** سورية زاوي، و ميلود تومي، 2010. دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الآداب العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 18.** عالية جواد محمد علي، 2013. أثر تمكين العاملين في التطوير المنظمي. (36).
- 19.** عبد المطلب أحمد مناف، 2019. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة دراسة إستطلاعية لأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي . مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 11(26).
- 20.** عبد الوهاب عزام، و عبد الكريم الصباغ، 2017. أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- 21.** علاء الدين برع العامري، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية. مجلة علوم الاقتصادية والإدارية ، 22(88).
- 22.** قيس عبد الهادي صالح، التعلم التنظيمي في تعزيز التمكين الإداري للموارد البشرية دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية. مجلة الإدارة والاقتصاد(عدد 18).
- 23.** كامل شكير الوظيفي، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

24. محمد الحراشنة، و صلاح الدين الهيتي، 2006. أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. دراسات العلوم الإدارية(2).
25. مراد بومنقار، 2014. تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية (7).
26. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، و نسرين عبد الله بدوي، 2011. تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية. 33(105).
27. نجم العزاوي، و طلال نصير ، 2012. أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(33).
28. هوشيار معروف، 2018. وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية على المؤسسات الحكومية، مجلة قهلاى زانت العلمية ، 3(1).

4) المواقع الإلكترونية :

1. (الجمعة جوان, 2020). <http://hrdiscussion.com/hr6460.html>.
2. (mardi 09, 2020). <http://www.tadwina.com>.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ggalem, A., Okar, C., Chrouqui, R., & Elalami, S. (s.d.). le performance un concept à définir Faculty of Sciences and Technique university Hassan.
2. Melhem, Y. (2006). Prerequisites of Employee Empowerment. jourdon jornal of Business Administration, 2(4).
3. wang, j. L., Si-Feng, L., yun , W., & Jian Li, R. (s.d.). Evaluation on performance of high-level Sci-techn Innovative talents in jiangsu province Based on grey incidence analiysis. Economic and Management College, Nanjing University of Aeronautics and Astronautics.

قائمة الملحق

الملحق رقم (01)

قائمة محكمين الاستمارة

الكلية	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة	أستاذ محاضر – أ.	موسي سهام	01

02	جبيرات سناء	أستاذ محاضر - أ -	قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،
03	خان أحلام	أستاذ محاضر - أ -	قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الملحق رقم (02)

قسم علوم	التسيير	جامعة محمد خيضر بسكرة
السنة الثانية	ماستر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
إدارة الموارد		وعلوم التسيير 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 استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

"أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية "

دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) بسكرة
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية
بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا
المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد
بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم
ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت

موسي

إعداد الطالبة:

إشراف:

شنين زينة

سهام

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 : تقني سامي ليسانس ماستر
- دكتوراه دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: التمكين الإداري:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) بسكرة، والرجاء وضع علامة (×) على الإجابة المناسبة.

1. أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس:

الرقم	العبارات المتعلقة ببعد التفويض	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يثق مديري في كفاءتي على إنجاز المهام المفوضة لي					
02	يقوم مديري بتفويض سلطات كافية لي للقيام بوظيفتي					
الرقم	العبارات المتعلقة ببعد تفويض السلطة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
03	تمنح لي الإدارة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار					

					04	يمنح لي مديري المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المفوضة لي
					05	يقوم مديري بإرشادي عند منحي بعض الصلاحيات
					06	يوفر لي مديري مختلف المعلومات التي أحتاجها في أداء المهام المفوضة لي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	العبارات المتعلقة ببعد التدريب
					07	تتيح لي الإدارة فرصة التعلم اكتساب المعارف والخبرات الجديدة في مجال العمل
					08	تقوم الإدارة بتدريبي قبل وبعد تكليفي بالمهام الإدارية
					09	يوجد تساوي في منح فرصة التدريب بين كل الموظفين
					10	تسمح لي الإدارة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات لتنمية معارفي
					11	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لزيادة كفاءتي ومهاراتي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	العبارات المتعلقة ببعد الاتصال
					12	أستطيع التواصل بين رؤسائي في العمل بدون حواجز
					13	تهتم المؤسسة على إيجاد وسائل الاتصال متطورة وفعالة
					14	تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يوفر المعلومة في الوقت المناسب

					تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	15
					أشارك زملائي بالمعلومات اللازمة للإنجاز مهامهم	16
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات المتعلقة ببعد التحفيز	الرقم
					يشجعني نظام الحوافز في المؤسسة على بذل مجهودات أكثر	17
					تتناسب المجهودات التي أبذلها في العمل مع الراتب الذي أحصل عليه	18
					توفر لي الإدارة المناخ المناسب لإنجاز عملي على أكمل وجه	19
					أشعر بالعدالة والموضوعية اتجاه نظام الترقية في المؤسسة	20
					يقوم مديري بتحفيزي لتحمل مسؤوليات أكبر	21

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية بمركز البحث العلمي (CRSTRA) بسكرة، وذلك بوضع علامة (x) على الإجابة المناسبة. والتقتي للمناطق الجافة

2. أبعاد أداء الموارد البشرية وعبارات القياس:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات المتعلقة ببعد إنجاز العمل	الرقم
					لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل اليومية	22
					أقبل الإرشادات وتصحيح الأخطاء أثناء العمل	23
					أتميز بالجدية في إنجاز عملي	24
					أحاول فهم محتوى عملي وإجراءاته	25
					لدي الرغبة والحماس لإنجاز عملي	26
					تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات وظيفتي	27

الرقم	العبارات المتعلقة ببعء المواظبة والانضباط في العمل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28	أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل					
29	أتصرف بعقلانية اتجاه المواقف الحرجة					
30	أحرص على تنفيذ عملي وفق البرامج المرسومة					
31	ألتزم بالحضور في الوقت الرسمي للعمل					
الرقم	العبارات المتعلقة ببعء كمية العمل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
32	أنجز عملي وفق الكمية المطلوبة					
33	أنجز عملي في الوقت المناسب					
34	يتناسب حجم العمل الذي أنجزه مع قدراتي					
الرقم	العبارات المتعلقة ببعء جودة العمل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
35	أنجز ما ينسب لي من أعمال بأسلوب مناسب وكفاءة عالية					
36	لدي القدرة على التركيز في عملي مع تمتعي باليقظة					
37	لدي الجاهزية للقيام بأعمال خارج الوقت الرسمي للعمل					
38	لدي القدرة على الإبداع وتجديد العمل					
39	أحرص على إيجاد طرق جديدة لأداء عملي					
40	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير أداء العمل					
41	أحرص على القيام بعملي بدون أخطاء					

وفي الأخير أشكركم لتخصيكم جزءاً من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة ...

