

أثر إدارة الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري وتحسين
الإنتاجية بالتطبيق على بلدية بيشة
(دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في مشاريع بلديه بيشة)

Human resources management and its impact on administrative
empowerment and improving productivity

(An applied study on administrative workers in Bisha Municipality projects)

أسم الطالب

ساره سعد كدم القرني

٢٠٢١٢٠٣٦٦٧

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

بفضل من الله عز وجل وبكل فخر وامتنان، أود أن أعرب عن شكري العميق وامتناني لمحاضرة المقرر د/ منى مصطفى العشري، التي كانت رمزاً للتفاني والاهتمام في إرشادي خلال هذه المرحلة البحثية، لقد كنت قدوة في كل مرحلة من مراحل المشروع البحثي. شكرًا على الإلهام والتحفيز وعلى كل الجهود المبذولة لدعمي وتوجيهي. كما أريد في توجيه الشكر لجامعة ميدأوشن التي كان لها دور حيوي في توفير البيئة الأكاديمية المثالية للنمو والتطور والموارد اللازمة لتحقيق نجاحي، وأوجه الشكر الخاص لكل من تعاون من الكادر الأكاديمي الذين شاركوا في رحلتي الأكاديمية وقدموا المعرفة والتوجيه.

الإهداء

إلى الأرواح الرائعة التي تسكن قلوبنا بدفنها وتنير حياتنا بإشراقها، الى من ألهمونا بإصرارهم وتفانيهم، والذين لم يتركونا أبدا ولم يتوقفوا عن دعمنا حتى في أصعب الأوقات وأظلمها. الى أسرتي الرائعة فأنتم لم تكونوا فقط مصدر الهام لي، بل كنتم شركاء في رحلتي نحو النجاح والتميز، بفضلكم وبدعمكم الدائم نجحت في تحقيق هذا الإنجاز وسأضل ممتنة لكم الى الأبد.

المستخلص:

بالغة العربية:

المستخلص:
بالغة الإنجليزية:

جدول المحتويات :

١	الشكر والتقدير
٢	الأهداء
٣	المستخلص
٣	بالغة العربية :
٤	المستخلص :
٤	بالغة الإنجليزية :
٥	جدول المحتويات :
٦	قائمة الاشكال :
٧	قائمة الجداول :
٨	١, الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٩	١, ١ المقدمة:
١١	١, ٢ مشكلة البحث:
١٢	١, ٣ أهمية البحث:
١٣	١, ٤ أسئلة البحث:
١٤	١, ٥ أهداف البحث:
١٥	١, ٦ فرضيات البحث:
١٦	١, ٧ نموذج البحث
١٧	١, ٨ منهجية البحث
١٩	١, ٩ الدراسة الميدانية :
٢٠	٢, ١ المقدمة
٨	٢, ٢ الفصل الثاني : الإطار النظري
٢١	٢, ٣ البحث الأول إدارة التغيير
٢٧	٢, ٤ البحث الثاني تقييم الأداء الوظيفي
٣١	٢, ٥ البحث الثالث العلاقة بين إدارة التغير تقييم الأداء الوظيفي
٣٢	٢, ٦ البحث الرابع الدارسات السابقة
٣٤	الفجوات في الدارسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدرسة
٣٥	٢, ٧ الخاتمة
٣١	٣, ١ الفصل الثالث منهجية الدراسة
٤٤	٣, ٢ ملحق الاستبانات
٣٧	٢, ٧ الملخص
٣٨	٢, ٨, ١ المراجع العربية

٤٢.....	٢,٨,٢ المراجع الأجنبية
٤٣.....	٢,٩ قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

١٨.....	شكل ١ تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث
٢٠.....	شكل ٢ يصله البحث من تصميم

قائمة الجدول :

جدول ادوات البحث

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة التغيير	البعد الاول: إدارة الموارد البشرية البعد الثاني : العمليات المؤسسية	٨	التميمي ٢٠١٧:ص ٢١ اهمية ادراه الموارد البشرية تتمثل من خلال اهتمامها بالبناء المادي للموارد البشرية العملية مسؤلية وظيفية سطة تشرفت على الأداء
اداء الموظفين	تمكين الموظف	٢٩	بوقادي ٢٠١٩ ص ٣٩ اتخاذ القرار في بعض الأمور المتعلقة تمكين الموظف ، اثر التمكين والمرونة الوظيفية في رفع كفاءة أداء الموظفين

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة



الفصل الثاني: الاطار النظري



الفصل الثالث: منهجية البحث



الفصل الرابع: التحاليل الاحصائي



الفصل الخامس: مناقشة النتائج الخاتمة

١,١ المقدمة:

يعتبر العنصر البشري جوهر أساس وركيزة الأداء في المؤسسات والمشاريع، فإن صلح أداؤه صلح أداء المؤسسة، والعكس صحيح، وتسعى المؤسسات والمشاريع الحديثة الساعية للتألق جاهدة للاهتمام بالعنصر البشري لأهميته والاستثمار فيه قدر الإمكان، لمعرفة ما ستجنيه مستقبلاً من هذا الاهتمام والاستثمار، وذلك من خلال تسيير وإدارة ذلك المورد البشري (أمين، ٢٠٢٣).

وفقاً لعياضي وآخرون (٢٠٢١)، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها مفتاحاً لضمان استمرارية المؤسسات والمشاريع وتوسعها، خاصة في ظل التغيرات والتطورات والضغوط والمطالب المتزايدة التي تواجه المؤسسات والمشاريع في الزمن الحالي، وذلك من خلال البحث في إمكانية استقطاب وتعيين الموارد البشرية المؤهلة والعمل على تدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها.

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تشكل حجر الأساس لأي مؤسسة أو مشروع، إذ أنه من خلالها يتم بناء قاعدة تأسيسية من الكوادر البشرية من أجل أن تغطي متطلبات المؤسسة بما لا يفقدها قيمتها ودورها في تحسين الإنتاجية وتحقيق المبيعات، لذلك كانت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمثابة شريان حياة لأي مؤسسة وهي عمودها الفقري الذي يساهم في تحقيق أهدافها من خلال أفضل استغلال للمورد البشري وتحسين إنتاجيته (التميمي، ٢٠٢١).

وبشكل عام، وعن طريق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب والتحفيز، وتقييم الأداء) والتي تعتبر أهم الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة، ينتج عنها تحقيق أعمال المؤسسة والمشروع بشكل جيد من خلال التركيز على جميع مواردها البشرية وبالتالي تحسين إنتاجيتهم (كريم، ٢٠٢١).

ومن جهة أخرى، يعتبر موضوع التمكين الإداري من المواضيع الأخرى التي حازت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، ووفقاً لـ (Al-bdareen, ٢٠٢٠)، فإن التمكين الإداري يشير إلى نقل المسؤوليات والسلطة من إدارة المؤسسة إلى موظفيها للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، وفي التمكين يكون المروءوس المحتمل مسؤولاً عن كفاءة قراره.

وقد أثبت التمكين الإداري تأثيره على مستوى الأداء، والالتزام التنظيمي، واتخاذ القرار، وبالتالي تحسين الإنتاج، لذلك فإن التمكين الإداري يعد من المتغيرات التي الهامة وذات الدور الفعال، كونه من السلوكيات المرغوب فيها، والتي تسعى المؤسسات بمختلف مجالاتها إلى تعزيزها لدى أعضائها (رضوى، ٢٠٢١).

ومن هنا، فقد جاءت الدراسة الحالية بالتطبيق على العاملين الإداريين في مشاريع بلديه بيشة من أجل التعرف على إدارة الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري وتحسين الإنتاجية .

في عالم الأعمال اليوم، تُمثل جودة العمل وتطوير المهارات والقدرات البشرية جزءاً فاعلاً من نجاح المؤسسات

والشركات، إذ إنّ تحسين جودة العمل وتنمية موارد الموظفين يعدان عنصرين أساسيين لضمان تحقيق الأهداف في هذا السياق، يلعب التدريب في مجال الموارد البشرية دوراً بارزاً في تعزيز جودة العمل وزيادة الأداء الفعّال. كفاءة الأداء، وإنّما عمليّة ليست مجرد استثمارٍ في الموارد البشرية، بل هي استثمارٌ في تطوير الإمكانيات وتحسين الأداء الفردي والجماعي

تُعد الموارد البشرية عمود الدعامة الحيوي لأيّ مؤسسة، إذ إنّ استمرارية نجاح المؤسسة ونموها يعتمدان على قدرتها على جذب والاحتفاظ بموظفين مؤهلين وتطوير مهاراتهم بشكل دائم، وهنا يأتي دور تدريب الموارد البشرية كأداة حيوية لتحقيق هذا الهدف. عندما يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريب مؤثرة وجذابة، يُمكن للمؤسسات تحقيق العديد من الفوائد، فأولاً وقبل كل شيء، يتم تطوير وتعزيز مهارات ومعرفة الموظفين، مما يسمح لهم بأداء أعمالهم بشكل أفضل وبفاعلية أكبر، وثانياً يُمكن للتدريب تعزيز تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم، مما يساهم في تعزيز إنتاجيتهم والالتزام بأهداف المؤسسة. أخيراً، يُمكن للتدريب أن يُساهم في تعزيز الابتكار وتطوير المهارات الجديدة التي تلبي متطلبات سوق العمل المتغير. (عبدالمك عبد السلام ٢٠٢٣)

٢, ١ مشكلة البحث:

فرضت التطورات الحديثة على المؤسسات والمشاريع المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات والتغيرات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة،

الفجوات النظرية:

- تسعى المؤسسات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، إلى تطوير وتنمية العاملين فيها من خلال تبني الأساليب الجديدة في تسيير وإدارة الموارد البشرية، إذ تضع في أولوياتها المورد البشري المؤهل للقيام بالمهام المسندة إليه وإشراكه في اتخاذ القرارات.

الفجوات العلمية:

- وتتلور مشكلة الدراسة في أن العديد من المشاريع في المملكة، ومنها مشاريع بلديه بيشة، لم تستوعب أهم أساليب إدارة الموارد البشرية التي قد تؤثر إيجاباً على التمكين الإداري فيها، إذ كما أشار الطراونة (٢٠١٦) أن للتمكن الإداري أثر إيجابي في تحقيق أهداف المشاريع بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية توفير الاستراتيجيات المناسبة لتمكين الإدارة فيها وتعزيز الإنتاجية وتحسين الخدمات، وتحاول الدراسة الإجابة عن الرئيسي التالي: ما أثر إدارة الموارد البشرية على التمكين الإداري وتحسين الإنتاجية في مشاريع بلديه بيشة؟ وتندرج ضمن هذه الإشكالية السؤال الفرعي التالي
- ما مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب وتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في تحسين الإنتاجية في مشاريع بلديه بيشة؟

٣,١ أهمية البحث:

للداسة أهميتان، أهمية النظرية وأهمية عملية كما يلي:

أهمية الدراسة النظرية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية في موضوعها الذي يتناول إدارة الموارد البشرية لاسيما عند ربطه بموضوع التمكين الإداري وتحسين الإنتاجية لدى العاملين الإداريين، والتي تعتبر من المواضيع المهمة والتي يرى الباحث أنها محدودة (إذ لا يوجد أي دراسة سابقة ربطت بين تلك المتغيرات على حد علم الباحث). فالدراسة الحالية تمثل قاعدة بيانات مهمة للباحثين في إجراء دراسات حديثة بالبناء على دراستنا.

أهمية الدراسة العملية: تكمن أهمية الدراسة العملية من أهمية إدارة المورد البشري، وذلك لأهميته الكبيرة في المؤسسات، وامتلاكه المعارف والخبرات والمهارات والقدرات الابتكارية التي تساهم في تحسين الإنتاجية والخدمة في المؤسسات. فالدراسة الحالية تفيد إدارات مشاريع بلديه بيشة والبلديات في المملكة بشكل عام في تحسين مستوى الإنتاجية لدى العاملين فيها وتوجههم لأهمية التمكين الإداري لرفع الكفاءة في العمل.

٤, ١ أسئلة البحث :

تتناول دراسة تأثير إدارة التغير على أداء الموظفين في بلدية بيشة مع التركيز على كيفية تطبيق إدارة التغير في سياق مشاريع بلدية بيشة وتأثيرها على أداء الموظفين يبدو أن الدراسة تهدف إلى استكشاف كيفية تحسين أداء الموظفين من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة التغير في بلدية المملكة العربية السعودية .

السؤال الرئيسي :

ما مستوى التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هي الإنتاجية في مشاريع بلديه بيشة؟
- كيف يمكن تحليل تأثير عمليات إدارة التغير على أداء الموظفين في بلدية بيشة ؟
- ماهي العوامل المؤثرة في عملية تطبيق إدارة التغير في سياق البلدية ؟
- هل يمكن أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على التمكين الإداري وتحسين الإنتاجية في مشاريع بلديه بيشة؟
- ما هو دور القيادة في تحفيز ثقافة التغير داخل البلدية؟

١,٥ أهداف البحث :

هدف الدراسة الرئيسي: في التعرف على إدارة الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري وتحسين الإنتاجية في مشاريع بلديه بيشة.
ومن هذا الهدف سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على

الأهداف الفرعية التالية:

التعرف على مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب وتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في مشاريع بلديه بيشة.

قياس مستوى التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة في مشاريع بلديه بيشة؟

التعرف على مدى الإنتاجية في مشاريع بلديه بيشة.

التعرف على مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على التمكين الإداري وتحسين الإنتاجية في مشاريع بلديه بيشة.

٦, ١ فرضيات البحث :

فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تكمن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى فيما يلي:
H١: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لإدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.
وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- H١-١: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للاستقطاب والتعيين على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.
- H١-٢: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للتدريب على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.
- H١-٣: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للتحفيز على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.
- H١-٤: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتقييم الأداء على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.

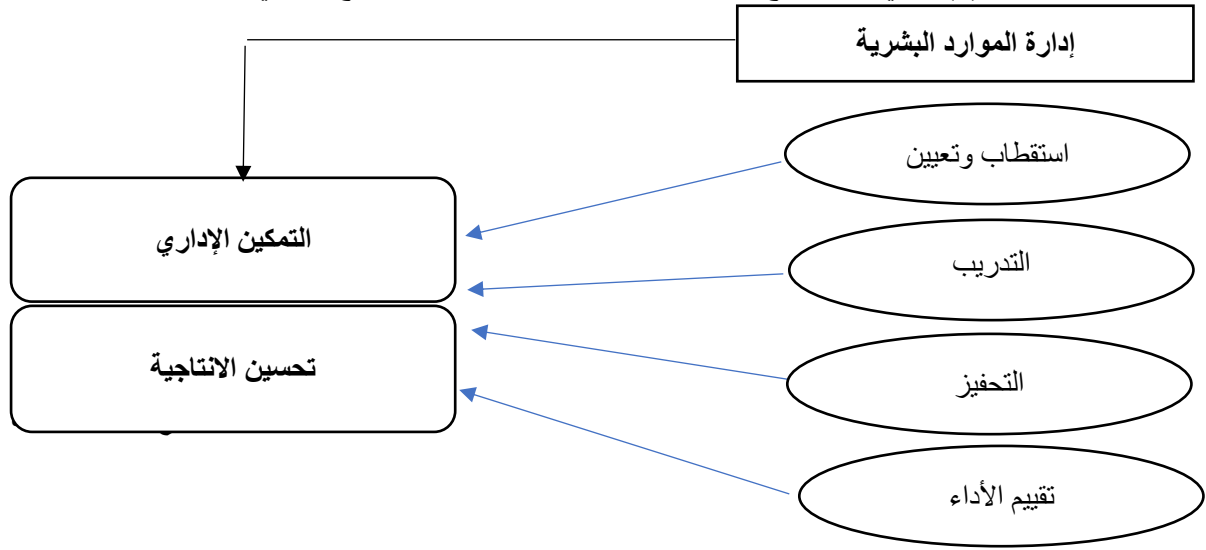
فرضية الدراسة الرئيسية الثانية،

تكمن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية فيما يلي:
H٢: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لإدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على تحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.
وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

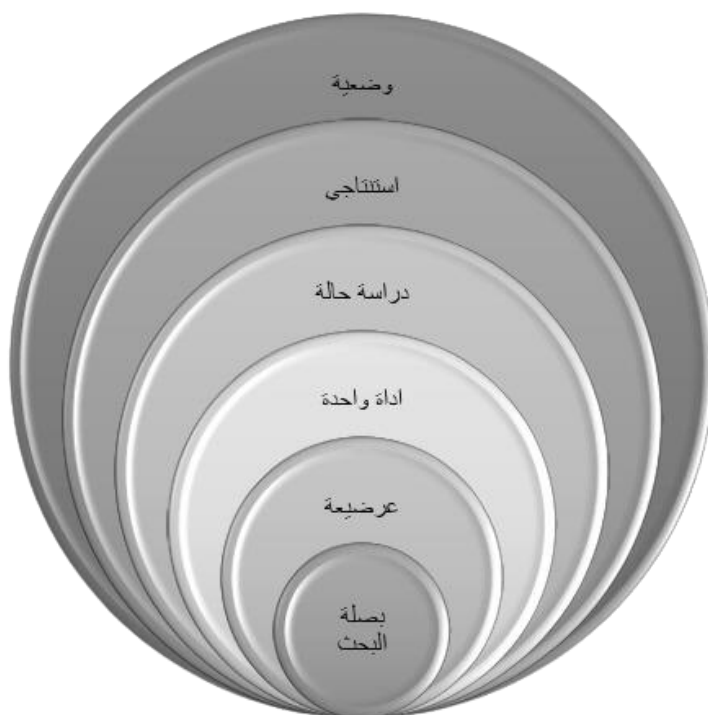
- H٢-١: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للاستقطاب والتعيين على تحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.
- H٢-٢: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للتدريب على تحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.
- H٢-٣: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للتحفيز على تحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.
- H٢-٤: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتقييم الأداء على تحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.

١,٧ نموذج البحث :

ويشير الشكل (١) التالي إلى أنموذج ومتغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع كما يلي:



البوصلة:



فلسفة البحث

تفسيرية "Interpretivism"

منهج البحث: استقرائي "inductive"

الأفق الزمني: طولي "Longitudinal"

تقنيات: جمع وتحليل البيانات

"Collect and analyze data"

أساليب التحليل: دراسة حالة "case"

"studies"

أدوات البحث: مختلطة "Mixed"

في هذا القالب سنقدم يغطي خمسة أمور منهجية مهمة (كما هو موضح في الشكل) يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على البصل البحثي.

٩, ١ الدراسة الميدانية :

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مشاريع بلديه بيشة، المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية ٢٠٢٣ الموافق ١٤٤٤هـ.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في مشاريع بلديه بيشة.

٢,١ . المقدمة:

البحث في متغيرات الدراسة حيث تناول الجزء الأول إدارة الموارد البشرية، في حين يتناول الجزء الثاني التمكين الإداري أداء الموظفين بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث المنشورة في الدوريات العلمية.

نظرًا لأهمية أداء الموارد البشرية وارتباطها بتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، ظهرت حاجة إلى تحليل عناصر سلوك الموظفين داخل المنظمة وتفسير طبيعته وبيان محدداته، في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، حيث يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة أن تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، بينما قد تؤدي الممارسات غير الفعالة إلى انخفاض الأداء ومقاومة الموظفين .

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول إدارة التغيير وأداء الإداري التمكين بالإضافة إلى

استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة. وسيتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية.

المبحث الأول: إدارة التغيير

المبحث الثاني: تقييم الأداء الإداري الموظفين .

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

إدارة التغيير في تقييم الإدارة.

التغيير هو أمر ثابت في عالم الأعمال سريع الخطى اليوم. بينما تسعى المنظمات إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية والتكيف مع ظروف السوق المتطورة، فإن مهارات إدارة التغيير الفعالة أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح. ولهذا السبب يعد تقييم مهارات إدارة التغيير في التقييم الإداري أمراً ضرورياً. في هذه المقالة، سوف نستكشف أهمية مهارات إدارة التغيير، والمهارات الأساسية التي يجب تقييمها في التقييم الإداري، وكيفية تقييم هذه المهارات بشكل فعال

٢,٣ المتغير الأول :إدارة التغيير

١/٢ أدبيات الدراسة في إدارة التغيير

• التعاريف

تم في أدبيات الدراسة البحث في متغيرات الدراسة حيث تناول الجزء الأول إدارة الموارد البشرية، في حين يتناول الجزء الثاني التمكين الإداري بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث المنشورة في الدوريات العلمية.

إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أحد أهم الموارد في المنظمة، حيث ترتبط مهام وأنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة بنجاحها أو فشلها، وكذلك تنعكس علاقات الموارد البشرية مع بعضها داخل المنظمة على ما يقدمونه من أداء (Hanaysha and Tahir, ٢٠١٦: p.٢٧٢ وخدمات) كما تمثل الموارد البشرية في المنظمة الأداة الحقيقية لتطوير وتحقيق أهدافها من خلال مهارات ومعارف وخبرات الأفراد، كما تمثل الدافع للإبداع وتعتبر مصدرًا للقيمة غير الملموسة (هندي وآخرون، ٢٠١٩: ص٣٦١).

وتساعد الموارد البشرية المنظمة في الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتنظيمية، وفي تقديم الحلول الجديدة والمبتكرة لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها، كما تؤثر في عمليات وأنشطة المنظمة من خلال الأداء بما ينعكس على عملاء المنظمة، حيث تمثل الموارد البشرية انعكاسًا لثقافة المنظمة وقيمها وفلسفتها (قشوم وقزيج، ٢٠١٩: ص٢١).

ونظرًا لأهمية دور المورد البشري في المنظمة، أصبح هناك ضرورة إلى تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية في المنظمة وتحديد جودته بما يؤدي إلى تطوير المنتجات والخدمات المقدمة بدرجة تفوق المنافسين، ومن هنا تطورت أدوار ومهام أقسام إدارة الموارد البشرية في المنظمات (سويد وعاشور، ٢٠٢١: ص٢٥٩). ويشير محمد (٢٠١٩) إلى تحوّل دور إدارة الموارد البشرية من الإجراءات الروتينية التقليدية المتعلقة بإعلانات التوظيف ودوام العاملين وإجازاتهم إلى دور رئيسي يؤثر في أداء المؤسسة ومدى نجاحها أو فشلها، وذلك من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية وإعداد الكوادر الفنية والإدارية وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء، ما يجعل من ممارسات ودور إدارة الموارد البشرية أحد أهم الأدوار الإدارية وأكثرها تحدّيًا في المنظمة. كما تعتمد إدارة الموارد البشرية على مواكبة التغيرات السريعة والتكيف مع أي مستجدات تحدث سواء في البيئة الخارجية المحيطة في المنظمة أو في بيئتها الداخلية، حيث أنها تتعلق بكافة العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم واختصاصاتهم، وذلك بهدف ضمان حصول المنظمة على القيادة التي ستحتاج إليها من أجل مستقبل ناجح (عبد الرحمن وآخرون، ٢٠٢٢: ص٥١).

بالتالي، يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى ممارسات وأنشطة إدارية تهتم بالأفراد أو المجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى البشرية العاملة داخل المنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها على حد سواء (مهمل، ٢٠٢٣: ص ٤).

كما يتمثل مفهوم إدارة الموارد البشرية في أنشطة إدارية تتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة من خلال تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، وكذلك جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، إضافة إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل (بوحشيشة، ٢٠٢٠: ص ٣٤). كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها أحد الأنشطة الإدارية التي تتعامل مع أحد أهم الأصول وأكثر قيمة في المنظمة وهي الموارد البشرية وتساهم في تشكيل وتطوير وتنفيذ الممارسات والعمليات التنظيمية في المنظمة بما (Azizi et al., ٢٠٢١: p.١).

ويعرف بن بوزيد (٢٠٢٠: ص ٣٣) إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تقوم بإمداد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها من خلال مراحل تتمثل في اختيار وانتقاء أفضل العناصر والقوى البشرية، وكذلك العمليات المختلفة من تخطيط وتقييم الأداء وتدريب وتحفيز الموارد البشرية.

أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في إداء التغيير

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في اعتبارها من أهم الدوائر الإدارية في المنظمة، حيث تهتم بالموارد البشري الذي يعتبر من أهم وأثمن موارد المنظمة، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء العام للمنظمة وتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية من خلال الاهتمام في تطوير وتنمية الموظفين بما يتناسب مع المتغيرات والظروف المحيطة ببيئة العمل والمنظمة (براخلية، ٢٠١٨: أ). كما تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في أن تنمية وتحسين المورد البشري في المنظمة من أولوياتها، حيث تهتم وتركز على نتائج قدراته الذهنية والفكرية والمعرفية والخبرات المترجمة لخلق المواءمة مع البيئة الخارجية من خلال مواجهة متغيراتها، أما الداخلية فمن خلال تصميم الوظائف وفض النزاعات وكسب ولاء الأفراد، وكذلك خلق الشعور بالانتماء والاستقرار لديهم بغية تحقيق أهدافهم، وبالتالي يؤثر على رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومستقبلها (مراح، ٢٠٢١: ص ٧٣).

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال دورها المتمثل في الاهتمام بالموظفين وخدماتهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وكذلك تحفيزهم للقيام بمستوى عال من الأداء، والحفاظ عليهم وإبقائهم في المنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها (التميمي، ٢٠١٧: ص ٢٥).

ويرى أبو جليدة (٢٠١٨: ص ٢١) أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل من خلال اهتمامها بالبناء المادي للموارد البشرية وتنمية العمل والأداء الفردي داخل المنظمة، وتركيز تنمية الموارد البشرية على التدريب واكتساب الفرد مهارات ومعارف جديدة، وكذلك التركيز على الجوانب المادية في العمل والاهتمام بقضايا الأجور والحوافز والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

من جهة أخرى، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة لأي مجموعة من الأفراد داخل المنظمة وزيادة رضاهم الوظيفي، وتوظيف المهارات والكفاءات وتدريبها وتحفيزها، وكذلك المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل، إضافة إلى إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف (شهاب وأبو عاشور، ٢٠١٧: ص ٣).

ويشير الحياصات (٢٠٢٢: ص ٦٤٣) إلى أنه يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أقسام تتمثل فيما يلي:

أهداف اجتماعية: تتمثل في المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع، والمحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على المنظمة، ومن أمثلتها الالتزام بالقوانين والتشريعات.

أهداف تنظيمية: تتمثل في تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث أن الإدارة لا تمثل النهاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم للوصول إلى النهاية وتحقيق الأهداف العامة، ومن أمثلتها العلاقات بين الإدارة والعمال والتخطيط والتدريب.

أهداف وظيفية: تتمثل في مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة وإشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص، ومن الأمثلة عليها التقييم والتعيين.

أهداف الأفراد: تتمثل في مساعدة الموارد البشرية في تحديد أهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم، ومن أمثلة هذه الأهداف المكافآت والحوافز.

ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية

تتعلق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة بجميع الموظفين في جميع المستويات، حيث تساهم هذه الممارسات في تهيئة البيئة المناسبة والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن من أجل إلى تحسين أداء المنظمة ككل (كرو، ٢٠١٦: ص ٢).

الاستقطاب والتعيين

تعتبر من الممارسات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتقوم على إدارة عملية التوظيف من البداية إلى النهاية بالتركيز على ضرورة أن تكون المواهب العليا في مكانها، ويتمثل دورها في البحث عن المصادر، والفحص والمقابلات، والتأكد من اختيار الأشخاص المناسبين للوظائف المناسبة (البشير، ٢٠٢١: ص ٥١٤). كما تقوم عملية الاستقطاب والتعيين بمعالجة جميع احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لملئ الشواغر، وذلك من خلال متابعة وتحليل معلومات المترشحين وسيرهم الذاتية، كما يُمكن إدارات التوظيف من مطابقة فرص العمل مع المرشحين المناسبين، والمساعدة في توجيه عملية التوظيف (بلغنامي، ٢٠٢٢: ص ٦٠٣). وتشير العكاري (٢٠٢٢: ص ٢٤) إلى أن هناك مصدرين رئيسيين لعملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية، حيث يتمثل المصدر الأول في الاستقطاب الداخلي ويشمل عمليات الترقية إلى مستويات إدارية أعلى أو النقل للموظفين القدامى في المنظمة إلى وظيفة جديدة، في حين يتمثل المصدر الخارجي في الممارسات التقليدية وتشمل الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف ومقابلة المرشحين.

التدريب والتطوير

يعتمد تطوير الموارد البشرية وتدريبها على مواكبة التغييرات السريعة والتكيف مع أي مستجدات من خلال أنشطة تهدف إلى تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك الفرد وعاداته ومهاراته وقدراته اللازمة في أداء العمل، وذلك من خلال نقل المعرفة وتنميتها بما يضمن حصول المنظمة على القيادة الفاعلة التي تساعد في تحقيق أهدافها (الحازمي، ٢٠٢١: ص ١٨٠). كما تتمثل أهمية ممارسات التدريب والتطوير في أنها قائمة على عملية التعلم ونقل المعرفة للموظفين مما يؤدي إلى اكتسابهم الخبرة اللازمة، حيث تلعب عملية حصول التعلم واكتساب خبرة دوراً في تحديد مدى نجاح العملية التدريبية، وذلك من خلال ما ينعكس على مهارات وسلوك الموظفين بعد تلقي التدريب (ناجي والبعاج، ٢٠١٧: ص ٨٠).

كما تتمثل ممارسات وأنشطة التدريب والتطوير في تركيزها على استمرارية تنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الموظفين بناءً على المستجدات والمتغيرات التي يواجهونها، وذلك كونها تكون محدودة عند استلام الموظف لوظيفته والبدأ فيها (عبد العزيز، ٢٠١٨: ص ٢٧٩). إلى أن ممارسات التطوير والتدريب تساعد المنظمة على الاحتفاظ (Chandani et al. ٢٠١٦: p. ٢) ويشير (بالموظفين الموهوبين وتوفير فرص التطوير الشخصي لهم، كما يمكن أن يؤدي تطوير وتدريب الموظفين من خلال التعلم واكتساب المهارات إلى جعل الموظفين أكثر انخراطاً فيما يتعلق بالوظيفة والمنظمة. من جهة أخرى، يمكن تحديد أهمية ممارسات التدريب والتطوير من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها وتنعكس على الموظف إيجابياً، ويوضح شحادة (٢٠١٧: ص ١١٨٩) أبرز هذه الأهداف على النحو التالي:

- تحسين مستوى أداء الموظفين لرفع كفاءتهم الإنتاجية.

- إكساب المتدرب خبرات ومهارات إدارية أو قانونية فنية أو سلوكية أو عملية.
- تنمية المعارف لدى الموظفين وخاصة في مجال التنظيم والاختصاص والتشريع والإجراءات.
- تقوية مهارات الموظفين وقدراتهم على التخطيط والتنسيق والقيادة وحل المشكلات.

- إيجاد علاقات إيجابية بين الموظفين المتدربين ودوائرهم ومؤسساتهم.
- تحسين المناخ العام للعمل وتمكين الموظفين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم.
- التغيير في الاتجاهات العامة والخاصة للموظفين من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير لديهم.

الحوافز والمكافآت

تعتبر عملية تحفيز العاملين من العمليات الهامة في تحسين الأداء وزيادة إنتاجيتهم، وذلك بهدف زيادة الجهد المبذول في الأداء وإنجاز المهام من خلال تنمية رغبتهم وإشباع حاجاتهم، وذلك باتباع مجموعة من الممارسات التشجيعية التي تشمل الأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية والمعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات (لعشاش، ٢٠٢١: ص ١٢).

وتتمثل ممارسات التحفيز في أنها عملية إدارية تعمل على تحسين وتطوير الموظفين في بيئة العمل من خلال تحديد الدوافع الخاصة بكل فرد داخل المنظمة ودرجة أهميتها بالنسبة له، وذلك لإشباع حاجاتهم ورغبتهم، وذلك باستنادها إلى فهم احتياجات الموظفين واستخدام الأساليب التحفيزية المناسبة التي تنشط السلوك وتوجهه وتحافظ (Nguyen, ٢٠١٧: p. ١١، عليه)

ويشير كل من دعلوس وطوير (٢٠٢١: ص ١٨) إلى أن تقديم الحوافز يؤثر على الموظفين والمنظمة معاً من خلال تحقيق الربط بين المصالح الذاتية والشخصية للعاملين ومصالح المنظمة، والرفع من مستوى وكفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة مع خفض التكاليف، ما يؤدي إلى ارتفاع نسبة المبيعات وزيادة العوائد المحققة للمنظمة.

وترتبط الحوافز في الوسائل المادية والمعنوية والعوامل الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة من أجل توجيه سلوك الموظفين باتجاه زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغبتهم (دمان وبوعفار، ٢٠٢١: ص ١٣).

ويساهم توفر الحوافز في تحقيق التفاعل الإيجابي بين الموظف والمنظمة بما يضمن تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، حيث يتم إثارة حماس ودافعية ورغبة الموظف تجاه العمل ومنع شعوره بالإحباط، وتهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة ويؤدي لتحقيق أهدافها (بن التومي وشالي، ٢٠٢٢: ص ١٣).

من جهة أخرى، يشير بن حباس (٢٠١٧: ص ٦) إلى أن هناك مجموعة من المعايير التي يجب توافرها والتي تحدد أحقية العامل في الحصول على حافز سواء مادي أو معنوي، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

الأقدمية: تتمثل بطول الفترة التي قضاها العامل في العمل والمنظمة، حيث يكون هناك ضرورة لمنح العامل حافز نتيجة الفترة الطويلة التي قضاها في المنظمة والتي تدل على ولائه وانتمائه لها.

المهارة: تتمثل في مكافأة العامل على ما يحصل عليه من شهادات أو دورات تدريبية أو رخص، إلا أن هذا المعيار من أقل المعايير التي يتم اعتمادها في منح الحوافز.

الهيكل التنظيمي :

يُعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة، حيث إنّ من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات. [١] ومن هنا كان لا بُدّ من تسليط الضوء على مفهوم الهيكل التنظيمي، حيث ورد تعريف (الهيكل) لغة على أنّه: البناء المُشرف، كما ورد تعريف الهيكل التنظيمي في قاموس المعجم الوسيط على أنّه: رسم يُبين، أو يوضّح المهام، والمسؤوليات لأجزاء الشركة، وكيفية اتصالها. [٢] أمّا فيما (Max) يتعلّق بتعريف الهيكل التنظيمي اصطلاحاً، فقد وردت عدة تعريفات على النحو الآتي: عرّفه

على أنه: " مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر (Weber الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرُّشد، والكفاءة". [٣] عرّفه (محمود سلمان العميان) على أنه: "الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، والاتصال بين الرؤساء، والمروسين". [٤] عرّفه (قاموس أكسفورد) على أنه: "جسم مُنظم، أو تركيب من الأجزاء، أو العناصر المُعتمدة على بعضها، أو المترابطة بعلاقات تبادلية، أو تفاعلية". [٤] ومن هنا نجد أن الهيكل التنظيمي يعني: بناء يُحدّد الإدارات، وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المُتوقع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتّخاذ القرار من قِبَل الإدارة. [٥]

أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في عدّة نقاط، من أبرزها: [٦] [١] بيان المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها على مؤثرات الأداء، وقياسها، وتحسينها. ترتيب العلاقات، وتحديدّها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة. بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمُسمّيات، وتحديد العلاقة بين العمليات المؤسسية، وانسيابيتها. مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه. تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات محاسبة التكاليف، مثل: إجراءات المحاسبة الإدارية، وآلية رفع التقارير

خصائص الهيكل التنظيمي

يتميّز الهيكل التنظيمي الجيد بالعديد من المميّزات التي من أبرزها: [٣] **التنسيق بين أعمال المنظمة:** حيث يهتمّ بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية. **مراعاة ظروف البيئة:** بحيث يهتمّ بالبيئتين: الخارجية، والداخلية، وتأثيراتهما، فيكون مرناً من حيث استجابته لها.

الاستفادة من التخصص: حيث ينجز الموظف مهامّ وظيفة واحدة، أو قسم واحد، ممّا يضمن سرعة الإنجاز، وانخفاض التكلفة، والإتقان. **الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة:** بحيث يتمّ ترتيبها حسب درجة أهمّيتها، وأولويتها في المستويات الملائمة لها.

عدم الإسراف: بحيث تتمّ مراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات، وتخصّص، والتأكيد على التقسيمات التي يُتوقّع أن تكون ذات فوائد طويلة الأجل. **فعالية الرقابة:** حيث يفتح المجال للرقابة الفعّالة، بحيث أنّ الوظيفة التي يتمّ تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظف المسؤول عنها نفسه.

المركزية: حيث تتركّز السلطة لدى جهة مُحدّدة في المنظمة، وعلى الرغم من أنّ هذا الأمر يؤدي إلى البُطء في اتّخاذ القرارات، إلّا أنّه يحقق درجة أفضل من الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل الوظيفي. **اللامركزية:** وهذا يعني أنّ السلطات تكون مُوزّعة على المستويات كلّها في الهيكل التنظيمي، وهذا الأمر من شأنه أن يُسرّع من عملية اتّخاذ القرارات، إلّا أنّه يُقلّل من شدّة الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل القطاعي.

الرسمية: حيث تعني وجود قواعد دقيقة للأعمال، وهي سمة مهمة في المنظمات الكبيرة؛ للتحكّم فيها، إلّا أنّ هذا الأمر يقلّل من الإبداع، ويُبطّئ من عملية اتّخاذ القرارات، كما أنّ الحرية التي تُعطى للموظفين تكون قليلة.

المرونة: حيث تعكس هذه السمة مقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيّرات الطارئة على البيئة الخاصة بالمنظمة. [٧] الوضوح: بحيث تكون العناصر في الهيكل التنظيمي مُحدّدة بشكل دقيق. [٧]

الملاءمة: بحيث يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة الخاصة بالمنظمة، ممّا يعني تلبية احتياجاتها. [٧] **المبادئ التي يستند إليها الهيكل التنظيمي** هناك عدّة مبادئ يتمّ أخذها بعين الاعتبار عن بناء الهيكل التنظيمي، ومنها: [٤]

مبدأ تقسيم العمل: بحيث يكون كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل. مبدأ الوظيفة: ويعني التقسيم بناءً على الوظائف، ونوع العمل.

مبدأ المرونة: ويعني القابلية للتكيف مع التغيرات الخارجية، والداخلية، دون حاجة إلى تعديل جوهري فيه.

مبدأ وحدة الهدف: ويعني الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التنظيم.

مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: حيث إنَّه لكل مسؤولية وظيفية سلطة تشرف على أدائها، وتمكِّنه.

مبدأ قصر خط السلطة: حيث إنَّه كلما قلَّت المستويات الإدارية، تزداد الفعالية الإدارية.

مبدأ وحدة الرئاسة: بحيث يكون لكل موظف رئيس واحد يأخذ منه التعليمات، والأوامر، والتوجيهات.

أنواع الهياكل التنظيمية للهيكل التنظيمي عدة أنواع، من أهمها ما يأتي: [٥]

الهيكل التنظيمي البسيط: وهو ما يُسمَّى بالهرمي، حيث يتَّصف بعدم التعقيد، والبساطة، واللامرسمية، كما أنَّ السلطة تتركز في قمة الهرم الإداري، ويشيع هذا النمط من الهياكل في المنظمات في مراحلها التأسيسية الأولى، وضمن وجود عدد قليل من الموظفين، بالإضافة إلى أنَّ الظروف تكون معروفة، وفي بيئة مستقرة يمكن التحكم فيها.

الهيكل الوظيفي: وهو يتضمَّن جميع التخصص الواحد في إدارة واحدة، كالإدارة الهندسية مثلاً، وهذا النوع من الهياكل يتَّصف بكونه اقتصادياً، كما يستفيد الموظفون فيه من خبرات زملائهم؛ نظراً لعملهم معاً في الإدارة نفسها، إلا أنَّه من ناحية أخرى يشتمل على مساوئ عدة، منها: كثرة المستويات الإدارية فيه، وقلة مرونته، وسوء العلاقة بين التخصصات.

الهيكل القطاعي: وهو نوع من الهياكل يتم فيه تجميع الموظفين المُتخصِّصين في خدمة مُحدَّدة، أو مُنتج مُحدَّد، علماً بأنَّه قد يتم فيه الاحتفاظ بالمركزية في بعض الإدارات.

الهيكل المصفوفي: وفي هذا النوع يتم تصنيف الموظفين تبعاً للوظائف، كما يتم اختيار مسؤول عن موظفين ضمن وظائف مختلفة، بحيث يكون مسؤولاً عن مُنتج مُحدَّد أيضاً، ومن الجدير بالذكر أنَّه قد يكون للموظف رئيسان في هذا النوع من الهياكل؛ حيث يتبعه موظفون من إدارات مختلفة، بالإضافة إلى وجود رئيس لكلٍ منهم في إدارته، وهو نوعٌ يشمل السمات نفسها في الأنواع السابقة، إلا أنَّ صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للموظفين فيه؛ نظراً لكونهم يتبعون رئيسين، هو أمرٌ يعيبه.

الهيكل الميكانيكي: ويتَّصف بأنَّ الهرم الوظيفي فيه مُمتدُّ بشكل رأسي، وهذا يعني أنَّ المستويات الإدارية فيه مُتعدِّدة، علماً بأنَّه من الأفضل اتباع هذا النوع إذا كانت المؤثرات الخارجية مُستقرة، وفي حال كانت الأعمال روتينية لا تتغيَّر رغم تكرارها، وعلى الرغم من أنَّ هذا النوع يتَّصف بكثرة الرقابة، وطبقات الهرم الوظيفي المُتعدِّدة فيه، بالإضافة إلى المركزية، واللامرسمية، إلا أنَّ اتِّخاذ القرارات فيه يُعدُّ بطيئاً نسبياً، كما أنَّه يُعتبر قليل المرونة. [١]

Flat Structure (بالإنجليزية): الهيكل الحيوي: أو ما يُسمَّى بالعضوي، أو المُسطح، وتكون فيه المستويات الإدارية قليلة، بمعنى أنَّ الهرم الوظيفي فيه يكون قصيراً، وعلى الرغم من اتِّصاف هذا النوع بالمرونة، واللامركزية، والسرعة في اتِّخاذ القرارات، والتي تكون ناجمةً عن التفويض الكبير للمدراء، واللامرسمية، إلا أنَّه يُقلِّل من الرقابة، كما أنَّه يؤدي إلى أن يصبح كل مدير مسؤولاً عن عدد أكبر من الموظفين، علماً بأنَّه من الأفضل اتباع هذا النوع في حالة السرعة في تغيُّر المؤثرات الخارجية، وفي حال رغبة المنظمات في أن تكون مُنتجاتها مُتميِّزة. [١]

٢.٤ البحث الثاني تقييم الأداء الإداري الوظيفي.

التعاريف:

يعرف أداء الموظفين أداء الموارد البشرية وارتباطها بتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، ظهرت حاجة إلى تحليل عناصر سلوك الموظفين داخل المنظمة وتفسير طبيعته وبيان محدداته، وذلك بناءً على المعرفة للسلوك الإنساني للموظفين والقدرة على متابعة الأنشطة والالتزام تجاه إنجاز المهام (بطاش، ٢٠١٧: ص ٢٠).

كما تعتبر عملية تقييم أداء الموظفين من أهم ممارسات وأدوات إدارة الموارد البشرية، وذلك لدورها المتمثل في قياس مستوى أداء الموظف بناءً على معايير منتظمة تقارن الأداء الحالي للموظف بأدائه السابق أو المتوقع منه (Nabi et al., ٢٠١٦: p. ٤٦).

وتتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في قياس إنجازات المنظمة التي تم تحقيقها بشكل فعلي من خلال مؤشرات معينة، والتي تعطي نتائج مقارنات بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة لتحديد أداء المنظمة ككل ومدى تحقيق إنجازاتها (خلفي وباحوش، ٢٠٢١).

وتساعد ممارسة تقييم الأداء المنظمة على استغلال مواردها بشكل أفضل وأمثل، من خلال تحديد واكتشاف الانحرافات وممارسة الرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها، كما يتم تحديد الاستراتيجية التي تسير عليها المنظمة بناءً على نتائج عملية تقييم الأداء، كما تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات (زيدان وآخرون، ٢٠٢١: ص ٩).

كما يشير مفهوم عملية تقييم الأداء إلى إجراء منهجي ودوري يهدف لقياس أداء الموظف وكفاءته فيما يتعلق (Murali et al., ٢٠١٧: p. ٦٣) بالمعايير والأهداف المحددة مسبقاً من خلال توثيق وتقييم الأداء الوظيفي للموظف

ويوضح كل من بريك وبراح (٢٠٢٢: ص ٢٢) أن عملية وممارسة تقييم الأداء تكشف عن مكان ونقاط قوة وضعف المنظمة، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف من خلال قياس أداء الفرد وإنتاجيته خلال فترة زمنية معينة ومدى المساهمة في تحقيق الأهداف، ما يساعد المنظمة في تعزيز نقاط قوتها والعمل على معالجة نقاط ضعفها.

التمكين أداء الوظيفي.

ازداد التوجه نحو التمكين الإداري، وذلك لما ساهم به من إنجازات في المنظمات على اختلاف حجمها وتخصصها، ويشير مفهوم التمكين الإداري إلى "منح القادة في المنظمة المسؤولية والسلطة بحيث تصبح لديهم القدرة على الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن التنظيمات الإدارية" (بن كماش، ٢٠٢١: ص ٢٧). كما يشير مفهوم التمكين الإداري إلى منح العاملين صلاحيات ومسؤوليات أكبر مما يمارسونه في وظائفهم، وكذلك الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وتسخيرها لخدمة المنظمة، وذلك من خلال حرية التصرف في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وقدرتهم على توفير كافة الموارد اللازمة للمنظمة، وكذلك سهولة إيجاد نظام وقواعد للعمل داخل المنظمة (شتح، ٢٠١٦: ص ٢٢). كما يتمثل مفهوم التمكين الإداري في الاهتمام بالعنصر البشري كونه السبيل لتحقيق النجاح والتميز، حيث يعتبر التمكين الإداري وسيلة لتطوير مهارات العاملين وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات من خلال إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين، وذلك بنشر ومشاركة المعلومات معهم (فرحي، ٢٠١٧: ص ٢٦).

ويشير عباسي (٢٠٢٢: ص ٣٣) إلى مفهوم التمكين الإداري بأنه منهج تعتمد إدارة الأفراد في المنظمة ويشمل تهيئة مجال من الاستقلالية ورفع درجات القوة وزيادة المسؤولية في اتخاذ القرارات وممارسة المهام بحرية أكبر، ما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل وتحقيق مستويات مرتفعة من المبادرة والالتزام والإبداع. كما يعرف التمكين الإداري بأنه عملية إدارية تهدف إلى التأكيد على دور العاملين داخل المنظمة من خلال بعض الممارسات وتشمل تفويضهم للسلطات والمهام ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحديد الأهداف (عباسي، ٢٠٢١: ص ٩).

والتمكين الإداري هو قرار لتزويد الموظفين بالسلطة والمعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف المختلفة عن طريق سلطاتهم ومسؤولياتهم بشكل أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (بن سديرة، ٢٠١٥: ص ٢٤).

أهمية التمكين الإداري الأداء الوظيفي.

يوفر التمكين الإداري مزايا ونتائج إيجابية متنوعة للمنظمات والعاملين فيها على حد سواء، حيث تتمثل أهمية التمكين الإداري في منح القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة المبنية على معلومات وبيانات فعلية، ويوفر استفادة على مختلف مستويات التشغيل من خلال البيانات والمعلومات المتاحة بالاعتماد على التغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها، كما يمنح العاملين شعور بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة التي يعملون بها (علال، ٢٠٢٠: ص ١٩).

كما تتمثل أهمية التمكين الإداري في أنه عامل أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة، كما يعمل على توفير فرص لتطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين، وكذلك يساعد المنظمة في إكسابها المرونة لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، ما يؤدي إلى تغيير نظرتها نحو مستقبل أكثر منافسة وتوجيهها بفاعلية نحوه (بودرهم، ٢٠١٣: ص ٢٤).

ويشير كل من علاوة وبن زريطية (٢٠٢٢: ص ١٩) إلى أن التمكين الإداري يسهم في مستوى المشاركة الفاعلة نتيجة للشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تحقيق مستوى الإنتاجية كما وكيفا نتيجة التشجيع وتقديم الحوافز المعنوية والمادية.

كما يعتبر التمكين الإداري من الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة، حيث يرتبط التمكين الإداري بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل اللامركزية وإعادة هندسة العمليات وعمل الفريق والمنظمة المتعلمة، إضافة إلى منح المنظمة القدرة على تلبية طلبات العملاء واحتياجاتهم واللاحاق بالمنافسة والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها (معراج، ٢٠١٥: ص ١٧).

كما تتمثل أهمية التمكين الإداري في أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في أداء مهامهم ويزيد الصلة والروابط بينهم، كما يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة وزيادة رضا العاملين فيها، كما يساهم في خفض الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى العاملين، وكذلك تخفيف العبء والمسؤوليات عن الإدارة العليا، إضافة إلى ما يوفره من استمرارية في تنمية وتطوير العمليات والخدمات داخل المنظمة (أحمد، ٢٠٢٢: ص ٢٨).

كما يساعد التمكين الإداري العاملين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وفي المنظمة التي يعملون بها، كما يمكنهم من اختيار الطريقة المناسبة للقيام بالعمل وتنفيذ المهام المطلوبة مع تحمل كامل المسؤولية عن كافة النتائج المترتبة على ما يتخذونه من قرارات (حسن، ٢٠٢١: ص ٢١).

أبعاد التمكين الإداري الوظيفي

يقوم التمكين الإداري للعاملين على مجموعة من الأبعاد التي تحدد ممارسات الإدارة العليا تجاه تطوير وتنمية العاملين في المنظمة، وتوضح بوقادي (٢٠١٩: ص ٣٩) أهم هذه الأبعاد على النحو التالي:

نطاق محدد وبالقدر اللازم إنجاز مهام **تفويض السلطة**: يتمثل في توزيع حق التصرف اتخاذ القرارات في الاختصاصات. معينة، حيث قد يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه وبمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذ

لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بعمل على أكمل وجه، كما **الحوافز**: تتمثل في قوة محركة خارجية تستخدم تتمثل في التغذية الراجعة والتميز، وخلق الإحساس بالإنجاز، وامتلاك التأثير أو السيطرة.

التدريب بغرض التمكين: يتمثل في تطوير قدرات الفرد في مجال اتخاذ القرارات وحل المشاكل لغرض التحسين لغرض تمكين العاملين. المستمر ويضمنه التدريب

للتوصل إلى للأفكار أو المعلومات **الاتصالات الفعالة**: تعتبر الإطار الأساسي للعلاقات في العمل تتمثل في تبادل تفاهم متبادل وبناء علاقات إنسانية جيدة.

كما توضح كل من ناصري ودليمي (٢٠٢١: ص ١٤) مجموعة أخرى من أبعاد التمكين الإداري تتمثل فيما يلي:

المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: تعني تمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور المتعلقة بالعمل والتي كانت فقط من اختصاص المدير، حيث أنه كلما كانت هناك مشاركة فعالة للعاملين في عمليات اتخاذ القرار، كالسماح له بإبداء آرائهم واقتراحاتهم وعرض البدائل للمديرين كلما كان هناك التزام من طرفهم.

الحرية والاستقلالية: تتمثل في إلغاء دور المشرفين والرؤساء في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع وإعادة الهيكلة، حيث تعتبر العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين كونها تتضمن منحهم قدرة التصرف في النشاطات الخاصة التي يمارسونها.

فرق العمل: يكون بتشكيل فرق عمل داخل المنظمة تقوم بحل مشاكل العمل من خلال التفكير الجماعي والذي يشارك فيه كل العاملين باقتراح أفكار وحلول للمشكلة بالنظر من زوايا مختلفة ومتعددة مما يولد أكبر عدد من الأفكار والحلول التي تساهم في التعامل مع أي موقف.

إضافة إلى مشاركة المعلومات، حيث يتمثل هذا البعد في توظيف المعلومات لتفعيل القرارات وتوجيهها الوجهة الصحيحة، حيث تمثل البيانات والمعلومات التي يتم تشغيلها معنى وقيمة حقيقية بالنسبة لمتخذي القرارات في المنظمة (مجدي، ٢٠١٦: ص ٩).

الإنتاجية.

يشير المفهوم العام للإنتاجية إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، ويمثل العلاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج السلع أو الخدمات، حيث تشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج والآلات والمعدات، بينما تشمل المخرجات المبيعات والدخل والحصص السوقية (بوقلوف، ٢٠١٧: ص ٥٥).

ويشير مفهوم الإنتاجية من الجانب الفلسفي إلى أنها موقف عقلي يؤمن أن حياة اليوم وطريقة العمل فيها يجب أن تكون أفضل من حياة الأمس وطريقة العمل فيها، وأن النتائج التي يتم تحقيقها غداً يجب أن تكون أكثر أو أفضل من تلك التي تم الحصول عليها اليوم، وبالتالي، فإن الإنتاجية تحتوي على إحساس بالتحسن النسبي وهي العلاقة (Prasetyo et al., ٢٠٢١: p.٥).

وتطور مفهوم الإنتاجية من مجرد التعبير عن الناتج الذي تحققه الوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة وذلك خلال بداية الثورة الصناعية، وأصبح مع تطور حركة الإدارة العلمية يتمثل في العلاقة بين الناتج المُتحقق وعناصر الإنتاج التي استخدمت في تحقيقه، ومن ثم أصبح يشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات من خلال فعالية العمليات الإنتاجية التي تم استخدامها في تحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات وخدمات (الفلاحي وبتال، ٢٠٢١: ص ٢٠٨).

ويشير علي (٢٠١٣: ص ٢٩٢) إلى أن الإنتاجية تمثل النسبة الحسابية بين كمية المخرجات المنتجة خلال مدة زمنية معينة وكمية المدخلات المستخدمة في تحقيق ذلك القدر من المنتجات خلال المدة ذاتها.

بالتالي، فإن الإنتاجية ترتبط بالكفاءة، حيث تتمثل في الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج والموارد المختلفة في المنظمة البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتوفرة والحصول على أقصى استفادة منها، وذلك من خلال الأساليب العلمية في الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه (موسى، ٢٠٢٠: ص ٣٣٢).

أهمية الإنتاجية.

تتمثل أهمية الإنتاجية في أنها أحد المفاتيح الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أنها مقياس حقيقي لتطور المجتمعات ونموها وازدهارها، إضافة إلى أنها معيار شامل لقياس كفاءة كل عناصر الإنتاج بما فيها العمل من خلال مدى استخدام الموارد المتاحة وتحويلها إلى منتجات وخدمات (محمد، ٢٠٢٢: ص ٢٥).

كما تعتبر الإنتاجية مؤشر ضروري وهام للتعرف على مستوى الأداء والقدرة على الإنتاج في مختلف القطاعات والمنشآت الاقتصادية، وكذلك دورها الذي يساهم في سرعة نمو المجتمعات وتحسين مستوى معيشة السكان، كما تعكس مدى الكفاءة في استخدام الموارد المختلفة داخل المنظمة (أحمد، ٢٠٢٢: ص ١٦).

إلى أن أهمية الإنتاجية تتمثل في كونها المقياس الأساسي الذي (Putra and Mujiati) ٢٠٢٢: p. ٢١٢ ويشير (يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من التنفيذ ليكون محددًا لتحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة والكمية والوقت؛ حيث تمثل الكفاءة المرتبطة بمحاولات مقارنة المدخلات مع إدراك استخدامها أو كيفية تنفيذ العمل. إضافة إلى أن أهمية الإنتاجية وكفاءتها تنعكس على الفرد من خلال جانبيين هما: الجانب النفسي ويتمثل في تحقيق الفرد لذاته، والجانب الاجتماعي ويتمثل في كفاءة الفرد في أداء دوره وتساعد في تعميق علاقاته مع الآخرين، كما تنعكس أهميتها على المجتمع من خلال توفير السلع والخدمات لأفراد المجتمع ومدى جودتها بما يؤثر على رفاهية المجتمع (غنيم وآخرون، ٢٠٢٢: ص ٥٥٣).

الاتجاهات المرتبطة بالإنتاجية

إن مفهوم الإنتاجية نسبي يتأثر بعوامل مختلفة اجتماعية واقتصادية وبيئية وفنية، ونظرًا لهذه العوامل التي تؤثر في تحديد مفهوم الإنتاجية، ظهرت بعض الاتجاهات المرتبطة بالإنتاجية، ويوضح محمودي (٢٠١٦: ص ١٧٤) أبرز هذه الاتجاهات على النحو التالي:

اتجاه كفاءة استخدام الموارد: يشير هذا الاتجاه إلى ربط كفاءة الإنتاجية بمدى استخدام الموارد المتاحة وعناصر الإنتاج المختلفة في المنظمة لتحقيق المخرجات المتمثلة في المنتجات والخدمات، حيث أن الإنتاجية بالنسبة لهذا الاتجاه هي العلاقة بين الكمية من سلعة ما وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج.

اتجاه الإنتاج تبعًا للوقت: يشير هذا الاتجاه إلى كفاءة الإنتاجية وفعاليتها من خلال حجم الإنتاج أو عدد الوحدات التي يتم تقديمها خلال فترة زمنية محددة، وذلك بربطها مع عناصر أخرى كالوقت المستغرق والجودة والتكلفة، بالتالي فإن الإنتاجية بحسب اتجاه الوقت هي الوقت اللازم لكل عامل لإنتاج وحدة واحدة من المنتج النهائي.

اتجاه الفاعلية والكفاءة: يرى هذا الاتجاه الإنتاجية بأنها تعبير عن السعي إلى أعلى مستوى للأداء باستخدام أقل ما يمكن من الاستهلاك للموارد، ما يعني قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، حيث أن الفاعلية تتمثل في تحقيق الأهداف، في حين تتمثل الكفاءة في استخدام أقل موارد ممكنة.

الإنتاجية كنظام: يشير هذا الاتجاه إلى الإنتاجية بأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال عمليات وإجراءات ومراحل، وكذلك مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها للوصول إلى المنتج النهائي، حيث يجمع هذا الاتجاه جميع الاتجاهات السابقة بالنظر للإنتاجية بأنها علاقة الكمية المنتجة خلال فترة زمنية محددة وكمية الموارد المستخدمة في إنتاج هذه الكمية.

٢,٥ المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير وتقييم الأداء الوظيفي.

تقييم مهارات إدارة التغيير في التقييم الإداري الوظيفي.

إدارة التغيير في تقييم الإدارة.

التغيير هو أمر ثابت في عالم الأعمال سريع الخطى اليوم. بينما تسعى المنظمات إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية والتكيف مع ظروف السوق المتطورة، فإن مهارات إدارة التغيير الفعالة أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح. ولهذا السبب يعد تقييم مهارات إدارة التغيير في التقييم الإداري أمراً ضرورياً. في هذه المقالة، سوف نستكشف أهمية مهارات إدارة التغيير، والمهارات الأساسية التي يجب تقييمها في التقييم الإداري، وكيفية تقييم هذه المهارات بشكل فعال.

فهم أهمية مهارات إدارة التغيير.

تعزيز النجاح التنظيمي: مهارات إدارة التغيير تمكن القادة من التنقل عبر المواقف المعقدة وتحقيق النجاح التنظيمي. تضمن إدارة التغيير الفعالة أن الموظفين يقبلون التغيير وأنهم يشاركون ويحفزون لتحقيق النتائج المرجوة.

التكيف مع البيئة الخارجية: يتطور مشهد الأعمال باستمرار، وتحتاج المنظمات إلى قادة يمكنهم التكيف مع التغيير واتخاذ قرارات مستنيرة. تساعد مهارات إدارة التغيير المديرين على تحديد العوامل الخارجية والاستجابة لها، مثل التقدم التكنولوجي، واتجاهات الصناعة، والتغيرات التنظيمية.

تعزيز مشاركة الموظفين: يمكن أن يكون التغيير مزعجاً وغير مؤكد، مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين. تساعد مهارات إدارة التغيير القوية المديرين على التواصل بشكل فعال مع أسباب التغيير ومعالجة المخاوف وتقديم الدعم وتعزيز ثقافة الثقة ومشاركة الموظفين.

تحسين الأداء والإنتاجية: ترتبط مهارات إدارة التغيير ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء والإنتاجية. عندما يقود المديرون التغيير بفعالية، فمن المرجح أن يتبنى الموظفون عمليات وتقنيات وطرق عمل جديدة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة ونتائج أفضل.

الفصل الثالث :

٨,١ منهجية البحث :

من أجل دراسة المشكلة وتحديد أبعادها ومحاول الإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على

المنهج الوصفي؛

وذلك من أجل إبراز الإطار النظري المتعلق بإدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري وتحسين الانتاجية، أما الجانب التطبيقي، فتم استخدام المنهج التحليلي لدراسة أثر إدارة الموارد البشرية على التمكين الإداري وتحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة

٢.٦ البحث الرابع الدراسات السابقة:

أولاً، الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

هدفت دراسة الحارثي وآخرون (٢٠٢٣) بعنوان "إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس" إلى التعرف على واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس في مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، والمعوقات التي تحد من وجود وحدة لإدارة الموارد البشرية داخل المدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للبحث، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (٧٠) مديرة من مدارس التعليم العام في مكة المكرمة. أكدت نتائج هذه الدراسة على أن متوسط درجات التوافر لجميع مجالات مهام إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية في المدرسة، تحليل وتوصيف الوظائف، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء، الحوافز والترقيات المادية والمعنوية) مرتفعة، كما أن المعوقات جاءت بدرجة عالية، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية ومعوقات وجود وحدة لإدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء مديرات المدارس المزيد من الصلاحيات للقيام بمهام إدارة الموارد البشرية في المدرسة، واستقطاب خبراء لتخطيط الموارد البشرية في المدرسة والاهتمام بالتدريب والتطوير بما يلائم احتياجات العاملين، والتركيز على أهمية الحوافز والمكافآت وتوفير الموارد المادية لها اللازمة.

(Impact of Human Resource Strategies on Perceived Organizational Support at Jordanian Public Universities) بعنوان "٢٠١٧، Al-Hawary & Nusair، كما هدفت دراسة)

" إلى التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الدعم التنظيمي الملحوظ في الجامعات الأردنية الحكومية بحيث يمكن تحديد العوامل التي قد تساعد في تحسين أو تدهور أداء العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة هم جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في شمال الأردن وعددهم ٤٩٠٨ أعضاء هيئة تدريس. كانت العينة العشوائية للدراسة ٣٥٠ موظفًا بنسبة (٧٪) من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التعيين والاختيار، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت وتقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المتصور.

(Impact of HRM practices on employee's performance. International Journal of Academic Research in accounting) بعنوان "٢٠١٦، Hassan، وهدفت دراسة)

إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف في صناعة الغزل والنسيج في باكستان. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية لجمع البيانات لهذه الدراسة، وتم توزيع استبانة على ٦٨ عاملاً في صناعة النسيج لجمع البيانات. للتحقق من الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، تم تطبيق تقنية ارتباط بيرسون الإحصائية وتحليل الانحدار على البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن إدارة الموارد البشرية تمارس التعويض والتخطيط الوظيفي وتقييم الأداء والتدريب وإشراك الموظف لها تأثير إيجابي على أداء ومهارة الموظف.

ثانياً، الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

هدفت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) بعنوان "أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري" إلى معرفة أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت الأداة الرئيسة للدراسة في تحليل الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها SPSS الاستبانة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي توافر السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف، وأن رؤساء الأقسام يجازفون من أجل مهنتهم وابداعهم، وهنالك اهتمام كبير بالأساليب الحديثة في العمل للمبشرين في مجال عملهم والمتمثلة في الطرق الحديثة والاستراتيجيات الحديثة للتعليم والتدريب بجامعة الطائف. وأوصت الدراسة بعدة توصيات في ضوء النتائج، من أهمها العمل على تنمية مفاهيم التمكين الإداري والاهتمام بها لأنها أصل إداري من أصول الجامعة ومن مصادر الميزات التنافسية للجامعات اليوم وضرورة منح رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف مساحات أوسع للتمكين بالعمل من أجل زيادة الابداع والتحفيز واداء الاعمال بصورة صحيحة.

كما هدفت دراسة أبو عليم (٢٠١٤) بعنوان "أثر التمكين الإداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن" إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي السببي، كما تكونت عينة الدراسة من فئة من شاغلي الوظائف الإشرافية بواقع (٢٥٠) فرد من فئة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف)، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، إذ تم توزيع (٢٥٠)، استرد منها (١٧١) استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري . ولخصت الدراسة عدة توصيات أهمها الاهتمام $p < 0.05$ ومتغيرات الاداء التنظيمي تحت مستوى معنوية بتطوير مقدرات العاملين وتدريبهم وفقا لبرامج عملية مدروسة من اجل تنمية مقدراتهم وتحسين مستوى أدائهم.

وهدف دراسة ذيب والطراونة (٢٠١١) بعنوان "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية" إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث تكونت عينة . التجارية الأردنية الدراسة من (٣٩١) موظفاً وموظفة، حيث وزعت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة، كما توصلت الى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

ثالثاً، الدراسات المتعلقة بتحسين الإنتاجية:

هدفت دراسة دغيم (٢٠٢٠) بعنوان "أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية" إلى التعرف على دور جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة قوامها (٤٠٠) عامل من العاملين في (١٥) شركة من شركات قطاع البترول المشترك في القاهرة، مصر، وتم تحليل البيانات للتوصل إلى نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة، كما ولم تتوصل نتائج الدراسة الميدانية لوجود علاقة معنوية بين جودة بيئة العمل الابتكارية وبين تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، وتوصى الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة والتي أثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، وتدعيم تجنب ممارسات الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، والتي أثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.

وهدف دراسة ملح (٢٠١٤) بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية" إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة مكونة من (١١٠) موظفين من موظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة، الجزائر، وتم تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تحسين الإنتاجية يعتبر مطلب رئيسي لكافة المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على المستوى القومي، وفي هذا الصدد فإن الإنتاجية تعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة إنها المفهوم الذي يوجه ويرشد إدارة النظام الإنتاجي ويقاس نجاحها وهي الجودة التي تشير إلى مدى جودة الطاقات المستخدمة وجودة العمالة ورأس المال والخامات. كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمتراصة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضى وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل

الفجوات في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

تبحث الدراسة في إدارة الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري وتحسين الإنتاجية وذلك بالتطبيق على العاملين الإداريين في مشاريع بلدية بيشة، وبالأطلاع ومراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية

وتبين وجود دراسات عربية تناولت متغيرات الدراسة إلا أنه لم يجد الباحث دراسة تتشابه في عنوانها مع الدراسة الحالية بالتالي اعتمد على دراسات تناولت كل متغير على حدى ففي إدارة الموارد البشرية تناولت دراسة الحارثي وآخرون (٢٠٢٣) إدارة الموارد البشرية في مدراس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس، وفي التمكين الإداري تناولت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري، كما بحثت دراسة أبو عليم (٢٠١٤) في أثر التمكين الإداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن، وتناولت دراسة ذيب والطراونة (٢٠١١) أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وفي متغير الإنتاجية بحثت دراسة دغيم (٢٠٢٠) في أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، كما بحثت دراسة ملوح (٢٠١٤) بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية وهي الدراسة الأقرب لدراستنا حيث تناولت المتغير المستقل وأحد المتغيرين التابعين الإنتاجية إلا أنها لم تتناول التمكين الإداري كمتغير في الدراسة وعليه فإن عنوان دراستنا هو عنوان لم تناوله أي من الدراسات السابقة ولم يتم تطبيق أي من متغيرات الدراسة على العاملين الإداريين في مشاريع بلديه بيشة وهو ما يميز الدراسة ويمثل الفجوة البحثية.

٢.٧ الخاتمة:

تسعى المؤسسات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، إلى تطوير وتنمية العاملين فيها من خلال تبني الأساليب الجديدة في تسيير وإدارة الموارد البشرية، إذ

تضع في أولوياتها المورد البشري المؤهل للقيام بالمهام المسندة إليه وإشراكه في اتخاذ القرارات. وتتبلور مشكلة الدراسة في أن العديد من المشاريع في المملكة، ومنها مشاريع بلديه بيشة، لم تستوعب أهم أساليب إدارة الموارد البشرية التي قد تؤثر إيجاباً على التمكين الإداري فيها، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية توفير الاستراتيجيات المناسبة لتمكين الإدارة فيها وتعزيز الإنتاجية وتحسين الخدمات.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية ساعية إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري وتحسين الإنتاجية في مشاريع بلديه بيشة، وقد تم اللجوء إلى المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة الى نتائج تم توضيحها في الفصل الخامس وفيما يلي عرض لنتائج وتوصيات الدراسة.

٢/٦ الاستنتاجات:

- وجود درجة تقدير مرتفعة لإدارة الموارد البشرية في مشاريع بلديه بيشة.
- أن كافة أبعاد إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في (استقطاب وتعيين، نظام الحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) كانت على مستوى مرتفع من التقدير في مشاريع بلديه بيشة.
- وجود درجة تقدير مرتفعة للتمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.
- وجود درجة تقدير مرتفعة لتحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لإدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين، نظام الحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للاستقطاب والتعيين على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لنظام الحوافز على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للتدريب والتطوير على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتقييم الأداء على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لإدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين، نظام الحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على تحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للاستقطاب والتعيين على تحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لنظام الحوافز على تحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للتدريب والتطوير على تحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتقييم الأداء على تحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة.

٣/٦ التوصيات

على ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

أشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لإدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين، نظام الحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على التمكين الإداري في مشاريع بلديه بيشة بالتالي توصي الدراسة بتعزيز كافة المتغيرات التي تم دراستها والمحافظة على المستوى المرتفع من الكفاءة فيها مع التركيز على النقاط التالية:

- (١) أن تركز دائرة الموارد البشرية في البلدية على استقطاب الافراد الذين يمتلكون خبرات كافية في المجال المطلوب العمل فيه.
- (٢) أن تتم عملية الاستقطاب وفق معايير محدده من الادارة لا يتم الانحياز عنها.
- (٣) أن تقدم البلدية نظام حوافز وتعويضات يتناسب مع توقعات الافراد العاملين لديها.
- (٤) أن تعتمد ادارة البلدية في عملية تدريبها على البرامج الحديثة العالية والمتطورة.
- (٥) أن يتم اختيار مدربين متخصصون في تخصصات مختلفة من الخدمات.
- (٦) يتم تأهيل الموظف عند توكيله لمهام جديدة

الفصل الثالث :منهجية الدراسة

٨,١ منهجية البحث :

من أجل دراسة المشكلة وتحديد أبعادها ومحاول الإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على

المنهج الوصفي؛

وذلك من أجل إبراز الإطار النظري المتعلق بإدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري وتحسين الانتاجية، أما الجانب التطبيقي، فتم استخدام المنهج التحليلي لدراسة أثر إدارة الموارد البشرية على التمكين الإداري وتحسين الانتاجية في مشاريع بلديه بيشة

المراجع العربية:

- أبو جليدة، سعيد (٢٠١٨)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو عليم، طالي محمد (٢٠١٤). أثر التمكين الإداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أحمد، أحمد (٢٠٢٢)، اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، ٢٠ (١).
- أحمد، حسام (٢٠٢٢)، أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين "دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، ١٥ (١٤).
- أمين، مهمل عادل (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية. محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس: تخصص إدارة الأعمال بجامعة الجزائر ٣.
- براخيلية، سمير (٢٠١٨)، تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- بريك، سيف وبراخ، حسام الدين (٢٠٢٢)، دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- البشير، ابتسام (٢٠٢١)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، المجلة العربية للنشر العلمي، (٣٨).
- بطاش، عقيلة (٢٠١٧)، تقييم أداء الموظفين وأثره على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية "دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية المدية"، رسالة ماجستير، جامعة الدكتور يحيى فارس، الجزائر.
- بلغنامي، نجا (٢٠٢٢)، أثر أداء نظم المعلومات للموارد البشرية على جودة موارده البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تندوف، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، ٧ (٢).
- بن التومي، زين الدين وشالي، وائل (٢٠٢٢)، دور التحفيز في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمقرة - بالمسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- بن بوزيد، رضوان (٢٠٢٠)، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

بن حباس، عبد الناصر (٢٠١٧): دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين "دراسة ميدانية في وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

بن سديرة، نور الدين (٢٠١٥)، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسات الاتصالات موبيليس - قسنطينة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

بن كماش، راضية (٢٠٢١)، تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

بوحشيشة، عائدة (٢٠٢٠)، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.

بوردهم، هجيرة (٢٠١٣)، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين "دراسة حالة مركز البحث"، رسالة ماجستير، جامعة CRSTRA بسكرة (- العلمي والتقني للمناطق الجافة - برناوي عمر محمد خيضر، الجزائر).

بوقادي، أحلام (٢٠١٩)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب ولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

بوقلوف، وفاء (٢٠١٧)، دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة "المؤسسة العمومية للتغذية (وحدة الحروش - سكيكدة"، رسالة ماجستير، جامعة العربي ONAB PRÉMIX وتربية الدواجن) بن مهيدي، الجزائر.

التميمي، محمد (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي "دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

التميمي، محمد سعيد (٢٠٢١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

الحارثي، مها سعود، والعززي، لمياء سنيد، والصائغ، نجاه محمد، وبداود، عمر محمد (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية في مدراس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٧(٣١)، ٤٠٩-٤٠٦.

الحازمي، الجليلة (٢٠٢١)، دراسة وصفية عن واقع التدريب والتطوير للموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٥(٢٠).

حسن، يوسف (٢٠٢١)، أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الحياصات، طلال (٢٠٢٢)، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، (٤١).

دعلوس، مريم وطوير، خرفية (٢٠٢١)، سياسات التحفيز وأثرها على الإبداع الإداري للعاملين "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

دغيم، جيهان أحمد (٢٠٢٠). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية: دراسة ميدانية بشركات البترول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٠(٣)، ٦٠٨-٥٤٧.

دمان، أميرة وبوغفار، هاجر (٢٠٢١)، مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز "دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

ذيب، محمد، والطراونة، محمد احمد (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، ٣٨(٢)، ٥٠٥-٤٨٠.

رضوي، سعد نعيم (٢٠٢١). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط بالعراق من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية ٥(٣)، ١٣١-١٥٠.

زيدان، الزهرة، بن موسى، تير وميسة، يمين (٢٠٢١)، تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء (، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد CAAT المتوازن "دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للتأمينات) حمه لخضر، الجزائر.

سويد، داليا وعاشور، أحمد (٢٠٢١)، تقييم درجة تطور ونضوج نظم الموارد البشرية: معايير مقترحة، *المجلة العربية للإدارة*، ٤١(٤).

شنتح، كريمة (٢٠١٦)، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طوالة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خبصر، الجزائر.

شحاده، موسى (٢٠١٧)، التدريب والتطوير في دولة الإمارات العربية المتحدة دعامة من دعائم الأمن الوظيفي، *مجلة العلوم القانونية والاقتصادية*، ٥٩(١).

شهاب، فادية وأبو عاشور، خليفة (٢٠١٧)، إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء، *دراسات - العلوم التربوية*، ٤٤(٤). "الواقع والمأمول" المؤسسي

الطراونة، سمير محمد (٢٠١٦). دور استراتيجيات التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، ١(١٦٨)، ٨٣١-٨٧٧.

عباسه، نور الإسلام (٢٠٢١)، أثر التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات على العمال الأجراء وحدة أم البواقي"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

عباسي، سمير (٢٠٢٢)، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل "دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة (فرتيال) غنابة"، أطروحة دكتوراة، جامعة باتنة، الجزائر.

عبد الرحمن، نورة، شمع، رانية والطبال، عبد الله (٢٠٢٢)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب "دراسة نظرية"، *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، ٢(١).

عبد العزيز، ريهام (٢٠١٨)، العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الاعمال، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٩(١).

العتيبي، حماد صالح (٢٠٢٣). أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري: دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ٩(١٥)، ٩٣-٥٤.

العكاري، كاتيا (٢٠٢٢)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

علال، رمزي (٢٠٢٠)، التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية بمصالح بلدية حمام الضلعة - ولاية المسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

علاوة، أحمد وبن زريطحة، أحمد (٢٠٢٢)، دور انماط القيادة في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال بولاية أولاد جلال، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

علي، ميعاد (٢٠١٣)، نموذج محاسبي مقترح لتقويم أداء انتاجية العاملين، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، ٣٤(٣).

غنيم، فاتن، الشربيني، ريهام، حافظ، دعاء وأحمد، إيمان (٢٠٢٢)، الوعي بالممارسات الصحية الآمنة وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية للشباب الجامعي، *مجلة النزاهة للأبحاث الزراعية*، ٤٩(٤).

فرحي، ابتسام (٢٠١٧)، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

الفلاحي، معن وبتال، أحمد (٢٠٢١)، العوامل المحددة لنمو الإنتاجية الكلية في سوق العراق للأوراق المالية للمدة (٢٠٠٩-٢٠١٧)، *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*، عدد خاص.

قشوم، أحمد وقزيج، محمد (٢٠١٩)، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير رأس المال البشري "دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

كرو، شفاء (٢٠١٦)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

كريم، شعبان هدية (٢٠٢١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركات الليبية. *مجلة كلية الآداب الزاوية*، ١(٣٤)، ٢٦١-٢٨٣.

لعشاش، موسى (٢٠٢١)، *أثر التحفيز على أداء العاملين "دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة"*، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

لعياضي، عصام، وبن سايح، سمير، والعيداني، فؤاد (٢٠٢١). بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريش. *مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، ٦(٢)، ١١٦-١٣٥.

مجدي، طارق (٢٠١٦)، *التمكين الإداري ودوره في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة*، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر.

محمد، عصام الدين (٢٠١٩)، *أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين "دراسة حالة الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية"*، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتقانة، السودان.

محمد، هدى (٢٠٢٢)، قياس أثر تطور مقومات العوامل التنافسية الصناعية علي إنتاجية العاملين بقطاع الأثاث المصري للفترة من (٢٠٠٨ - ٢٠١٩)، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣(٤).

محمودي، حسين (٢٠١٦)، *أهمية نظام الأجور ودور للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة*، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

مراح، سامية (٢٠٢١)، أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة "دراسة المديرية العامة للتصالحات الجزائر بالمدينة"، *مجلة أبحاث الإدارة والأمان الاجتماعي*، ٢(١).

مروان، محمد (٢٠١٨). مفهوم الإنتاجية. تم استخلاصه بتاريخ ٢٠٢٣/٥/٩ من خلال الموقع الإلكتروني <https://mawdoo3.com/>

مصطفى، محمد عبد العال (٢٠٢٣). متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن). *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٧(٦)، ٢٩٣-١٨٧.

معراج، قدي (٢٠١٥)، *أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة"*، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

ملوح، أحمد (٢٠١٤). *إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة*. رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر.

مهمل، أمين (٢٠٢٣)، *إدارة الموارد البشرية*، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر.

موسى، عواطف (٢٠٢٠)، *أثر الحوافز في تحسين وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية، مجلة كليات التربية*، ١٧(١).

ناجي، عاملة والبعاج، عبد العزيز (٢٠١٧)، *تأثير التدريب والتطوير في تحسين صورة الشركة "دراسة تحليلية مقارنة في شركتي الرشيد العامة وأشور العامة للمقاولات الإنشائية"*، *مجلة العلوم الإدارية العراقية*، ١(٣).

ناصر، أم السعد ودليمي، ريمة (٢٠٢١)، *دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين "دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في الديوان الجهوي لتربية الدواجن وحدة تغذية الأنعام المسيلة (مجمع)"*، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر. ONAB

هندي، عبد المعين، سلطان، رجب ومحمود، صفاء (٢٠١٩)، *تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع*، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، ١(١).

المراجع الأجنبية:

- Al-bdareen, R. (٢٠٢٠). The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process. *International Journal of Asian Social Science*, ١٠(٤), ١٩٣-٢٠٦.
- Al-Hawary, S. I. S., & Nusair, W. K. I. (٢٠١٧). Impact of human resource strategies on perceived organizational support at Jordanian public universities. *Global Journal of Management and Business Research*, ١٧(A١), ٦٩-٨١.
- Azizi, Mohammad, Atlasi, Rasha, Ziapour, Arash, Abbas, Jaffar and Naemi, Roya (٢٠٢١), Innovative human resource management strategies during the COVID-١٩ pandemic: A systematic narrative review approach, *Heliyon*, (٧).
- Chandani, Arti, Mehta, Mita, Mall, Akanksha and Khokhar, Vashwee (٢٠١٦), Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement, *Indian Journal of Science and Technology*, ٩(١٥).
- Hanaysha, Jala and Tahir, Putri (٢٠١٦), Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (٢١٩).
- Hassan, S. (٢٠١٦). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, ٦(١), ١٥-٢٢.
- Heathfield, S. M. (٢٠٢١). *What Is Human Resource Management?*. From the website <https://www.thebalancemoney.com/> (Retrieved in ٩/٥/٢٠٢٣).
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, A. (٢٠١٧). Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation—a critical survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(٨), ٦٢-٧٤.
- Nabi, Nurun, Syduzzaman and Munir, Shayekh (٢٠١٦), The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performances: A Case Study of Dhaka Bank Pvt. Ltd., Bangladesh, *Human Resource Management Research*, ٦(٢).

- Nguyen, My (٢٠١٧), *The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*, Thesis in International Business, University of Applied Sciences.
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Rusdiyanto, R., Chamariyah, C., Syahrial, R., Nartasari, D. R., ... & Sulistiyowati, S. (٢٠٢١). Discipline and work environment affect employee productivity: evidence from Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(٥), ١-٣٢.
- Putra, I. N. S. K., & Mujiati, N. W. (٢٠٢٢). The effect of compensation, work environment, and work motivation on employee productivity. *European Journal of Business and Management Research*, 7(٢), ٢١٢-٢١٥.

قائمة الملاحق :

الملحق (١) استبانة الدراسة:

استبانة الدراسة

الأستاذ الفاضل
تحية طيبة وبعد ,

يقوم الباحث بدراسة بعنوان إدارة الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري وتحسين الإنتاجية ، أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بدقة وموضوعية مع العلم بأن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع الباحث: ساره سعد القرني

القسم الأول : المتغيرات الشخصية والوظيفية
في الفراغ المقابل للإجابة التي تراها مناسبة .X. يرجى وضع إشارة (

١. الجنس :

أنثى ☐ ذكر ☐

٢. العمر :

٣٠ سنة فأقل ☐ ٤١ - ٥٠ سنة ☐

٣. المؤهل التعليمي :

ماجستير ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه ☐

٤. الخبرة في مجال العمل :

٥ سنوات فأقل ☐ ١١ - ١٥ سنة ☐

٦ - ١٠ سنوات ☐ ١٦ سنة فأكثر ☐

القسم الثاني الرجاء وضع إشارة عند العبارة المناسبة

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
إدارة الموارد البشرية					
الاستقطاب والتعيين					
تقوم البلدية بتعيين الموظف على أسس الكفاءة والجدارة واختيار الموظف المناسب في المكان المناسب.					
تركز دائرة الموارد البشرية في البلدية على استقطاب الافراد الذين يمتلكون خبرات كافية في المجال المطلوب العمل فيه.					
تتم عملية الاستقطاب وفق معايير محددة من الادارة لا يتم الانحياز عنها.					
يتم استقطاب الموظفين حسب مؤهلاتهم العلمية والعملية.					
تتم التعيينات عن طريق امتحانات تنافسية مناسبة تعيين الموظف الأكثر كفاءة.					
نظام الحوافز					
تقوم البلدية بمراجعة ومتابعة خطط الحوافز والتعويضات المتعلقة بالعاملين لديها بشكل مستمر					
تقدم البلدية نظام حوافز وتعويضات يتناسب مع توقعات الافراد العاملين لديها.					
تقدم الادارة عمولات مجزية للموظفين كل حسب أدائه.					
تكفل ادارة البلدية لموظفيها تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة.					
التدريب والتطوير					
يقوم البلدية بتدريب جميع كوادره ولكافة المواقع الوظيفية.					
يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين.					
يتم اختيار مدربين متخصصون في تخصصات مختلفة من الخدمات الصحية ...الخ.					
تعتمد ادارة البلدية في عملية تدريبها على البرامج الحديثة العالية والمتطورة.					
هناك جدية ودقة في تنفيذ البرامج التدريبية.					

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البرامج التدريبية شاملة لموضوع التدريب وأهدافه.					
تقييم الأداء					
يوجد لدى البلدية نظم وبرامج خاصة لتقييم أداء العاملين فيها.					
تحرص إدارة الموارد البشرية على وضع معايير واضحة لتقييم الأداء للعاملين.					
تتنوع أساليب تقييم الأداء على حسب الموقع الوظيفي للعاملين.					
تعتمد نتائج تحليل تقييم الاداء لتحسين جودة العمل للموظفين.					
تعتمد عملية تقييم الأداء على بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين.					
يعتمد التقييم على رأي المحيطين في بيئة العمل (المدير، الزميل ، الزبائن)					
تعتقد أن نظم التقييم المتبعة عادلة وتناسب مع طبيعة العمل والعاملين.					
التمكين الإداري					
يتم تأهيل الموظف عند توكيله لمهام جديدة					
يفوض إلي رئيسي المباشر الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إلي.					
تمنحني الإدارة المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهامي.					
أتحمل المسؤولية عند القيام بمهامي بناءً على تفويض الصلاحيات إلي.					
يثق رؤسائي بمقدرتي على إنجاز المهام.					
تناسب الصلاحيات المفوضة إلي ومع طبيعة المهام الموكلة إلي.					
يتم تحديد الأعمال التي يتم تفويضها للموظف كتابيا.					

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يتم منح الموظف السلطة الكافية لإنجاز العمل الذي يقوم به.					
السلطات المفوضة تتوافق مع مهارات الموظفين وقدراتهم.					
تحسين الإنتاجية					
هناك تطور مستمر في انتاجية البلدية من حيث تحقيق الاهداف.					
هناك تطور مستمر في البلدية من حيث حجم تنوع خدماتها.					
هناك تطور مستمر في البلدية من حيث قدرة العاملين على الإنجاز في الوقت المحدد.					
هناك تطور مستمر في البلدية من حيث جودة الانتاج.					
هناك تطور مستمر في البلدية من حيث ولاء العاملين وانتمائهم.					
هناك تطور مستمر في البلدية من حيث التزام العاملين بأوقات الدوام.					
تتطور انتاجية البلدية من حيث المهام التي يقومون بها العاملين.					