

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير الموارد البشرية

عنوان البحث

أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء: دراسة تطبيقية على فرع معهد الإدارة

العامة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ احمد سعيد الزهراني

الرقم الجامعي/ 242001973

اشراف/ د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الاول
5	الملخص
6	المقدمة
9	مشكلة الدراسة
10	اهمية الدراسة
12	اهداف الدراسة
13	تساؤلات الدراسة
14	فرضيات الدراسة
15	مصطلحات الدراسة
17	متغيرات الدراسة
20	الفصل الثاني
21	الدراسات السابقة
27	الإطار النظري
31	مفهوم تمكين الموارد البشرية:
36	أبعاد تمكين الموارد البشرية
40	مفهوم فاعلية الأداء

44	نماذج ونظريات فاعلية الأداء :
48	العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وفاعلية الأداء :
52	معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية:
54	التحديات التي تواجه تمكين الموارد البشرية:
61	الخاتمة
62	الفصل الثالث
63	منهجية الدراسة
63	مجتمع الدراسة
64	ادوات جمع البيانات
65	حدود الدراسة
66	الاستبيان
71	الفصل الرابع
72	التحليل الاحصائي
78	النتائج
80	التوصيات
83	المراجع
97	الملخص

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر تمكين الموارد البشرية (النفسي، الهيكلي، المعرفي) في تحقيق فاعلية الأداء (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في فرع معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية وتحليلية.

تقدم هذه الدراسة رؤية قيمة حول أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء في معهد الإدارة العامة. يمكن أن تساعد هذه النتائج والتوصيات في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المعهد

مقدمة:

في السنوات الأخيرة، اكتسبت أهمية تمكين الموارد البشرية أهمية متزايدة داخل الشركات، وخاصة في القطاع العام. ومع سعي المنظمات إلى تحسين الأداء والفعالية، تطور دور الموارد البشرية من مجرد مسؤوليات إدارية إلى شريك استراتيجي يساهم بنشاط في أهداف الشركة. وقد ارتبط تمكين الموارد البشرية، الذي يتألف من العديد من الممارسات والتقنيات التي تهدف إلى تعزيز استقلالية الموظفين وتحفيزهم وإشراكهم، بتحسين نتائج الأداء. تركز هذه الدراسة على معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، وهي مؤسسة مكرسة لزيادة قدرات المهنيين في القطاع العام والمساهمة في نهاية المطاف في ازدهار الأمة (Cayrat، 2023).

يشير التمكين في الموارد البشرية إلى الأساليب والأنشطة التي تمكن الناس من تولي مسؤولية وظائفهم واتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يسلط الضوء على أهمية الثقة والدعم والاعتراف من الإدارة، مما يمكن الموظفين من الشعور بالتقدير والقدرة على التأثير على بيئة عملهم. من المرجح أن يُظهر الأفراد المخولون المبادرة والإبداع والتفاني في أدوارهم، مما يؤدي إلى فعالية أداء أفضل. في سياق الإدارة العامة، حيث يكون تقديم الخدمات والكفاءة أمرًا بالغ الأهمية، فإن معرفة تأثير التمكين على الأداء يمكن أن يوفر رؤى قيمة لتعزيز الممارسات والنتائج التنظيمية (Modise، 2023).

تتميز فعالية الأداء في الإدارة العامة بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فهي لا تتضمن فقط الأبعاد الكمية للأداء، مثل الناتج والإنتاجية، بل تشمل أيضًا العوامل النوعية، مثل رضا الموظفين والثقة العامة. بالنسبة لمعهد الإدارة العامة، تعد فعالية الأداء أمرًا حيويًا في تحقيق غرضه المتمثل في تدريب وتطوير المهنيين في القطاع العام. إن قدرة المعهد على تقديم برامج تدريبية عالية الجودة ودعم موظفيه تؤثر بشكل مباشر على قدرتهم على خدمة الجمهور بشكل فعال. وبالتالي، فإن تحليل العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وفعالية الأداء في هذا السياق أمر بالغ الأهمية لاكتشاف الحلول التي قد تعزز أداء كل من الموظفين والمنظمة (Awan، 2020).

لقد شهد مشهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية تغييرات كبيرة في السنوات الأخيرة، مدفوعة بجهود التنويع الاقتصادي وتنفيذ رؤية 2030. ويهدف هذا الإطار الاستراتيجي إلى إعادة هيكلة اقتصاد المملكة وتحسين نوعية الحياة لسكانها. وكجزء من هذا التغيير، يتم تشجيع منظمات القطاع العام بشكل متزايد على تبني تقنيات جديدة وتعزيز فعاليتها التشغيلية. ويصبح دور تمكين الموارد البشرية ذا أهمية خاصة في هذه البيئة، حيث يكون الموظفون المخولون أكثر ملاءمة للتكيف مع التغييرات، واعتماد التكنولوجيا الجديدة، وتقديم خدمات عالية الجودة للجمهور (Kumar، 2023).

على الرغم من الفهم المتزايد لأهمية تمكين الموارد البشرية، إلا أن هناك نقصًا ملحوظًا في البحوث التجريبية التي تتناول تأثيرها على فعالية الأداء في شركات القطاع العام، وخاصة

في البيئة السعودية. وفي حين أثبتت العديد من الدراسات الارتباط الإيجابي بين التمكين والأداء في شركات القطاع الخاص، فقد تم التركيز بشكل أقل على إعدادات الإدارة العامة. تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال إجراء تحليل تطبيقي لتأثيرات تمكين الموارد البشرية على فعالية الأداء في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية (Qawasmeh، 2023).

مشكلة الدراسة:

المشكلة الرئيسية:

ما هو أثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق فاعلية الأداء في فرع معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية؟

المشاكل الفرعية:

- ما هو مفهوم تمكين الموارد البشرية وأبعاده في سياق معهد الإدارة العامة؟
- ما هي مؤشرات فاعلية الأداء المستخدمة في قياس أداء الموارد البشرية في المعهد؟
- ما هي العلاقة بين أبعاد تمكين الموارد البشرية ومؤشرات فاعلية الأداء في المعهد؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين الموارد البشرية وفاعلية الأداء بين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية في المعهد؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق مفهوم تمكين الموارد البشرية في المعهد؟
- ما هي الآليات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز تمكين الموارد البشرية وتحسين فاعلية الأداء في المعهد؟

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

أولاً: الأهمية العلمية:

1. إضافة إلى المعرفة: تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة

الموارد البشرية، وتحديدًا في مجال تمكين الموارد البشرية وأثره على فاعلية

الأداء.

2. تطوير الأدبيات: تقدم الدراسة تحليلاً معمقاً لمفهوم تمكين الموارد البشرية وأبعاده،

وتسلط الضوء على أهمية هذا المفهوم في تحسين أداء المنظمات.

3. توسيع البحث العلمي: تشجع الدراسة على إجراء المزيد من البحوث والدراسات

في مجال تمكين الموارد البشرية، وتطوير نماذج وأساليب جديدة لقياس وتقييم أثر

التمكين على الأداء.

4. تأصيل المفاهيم: تساهم الدراسة في تأصيل المفاهيم المتعلقة بتمكين الموارد

البشرية وفاعلية الأداء في السياق السعودي، وتقديم تعريفات واضحة ومحددة

لهذه المفاهيم.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تحسين الأداء: تساعد نتائج الدراسة معهد الإدارة العامة على فهم أفضل لأثر

تمكين الموارد البشرية على فاعلية الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف في

ممارسات التمكين الحالية.

2. تطوير السياسات: يمكن أن تستفيد إدارة الموارد البشرية في المعهد من نتائج

الدراسة في تطوير سياسات وإجراءات جديدة لتمكين الموارد البشرية، وتحسين

بيئة العمل.

3. اتخاذ القرارات: توفر الدراسة معلومات وبيانات قيمة تساعد الإدارة العليا في

المعهد على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء.

4. زيادة الإنتاجية: من المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في زيادة إنتاجية الموارد

البشرية في المعهد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

5. تحقيق الأهداف: تساعد الدراسة المعهد على تحقيق أهدافه الاستراتيجية،

وتحسين مكانته كمركز رائد للتدريب والتطوير الإداري في المملكة العربية

السعودية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق فاعلية الأداء في فرع معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مفهوم تمكين الموارد البشرية وأبعاده في سياق معهد الإدارة العامة.
2. تحديد مؤشرات فاعلية الأداء المستخدمة في قياس أداء الموارد البشرية في المعهد.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد تمكين الموارد البشرية ومؤشرات فاعلية الأداء في المعهد.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى تمكين الموارد البشرية وفاعلية الأداء بين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية في المعهد.
5. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق مفهوم تمكين الموارد البشرية في المعهد.
6. اقتراح آليات ومقترحات تساهم في تعزيز تمكين الموارد البشرية وتحسين فاعلية الأداء في المعهد.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق فاعلية الأداء في فرع معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مفهوم تمكين الموارد البشرية وأبعاده في سياق معهد الإدارة العامة؟
2. ما هي مؤشرات فاعلية الأداء المستخدمة في قياس أداء الموارد البشرية في المعهد؟
3. ما هي العلاقة بين أبعاد تمكين الموارد البشرية ومؤشرات فاعلية الأداء في المعهد؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين الموارد البشرية وفاعلية الأداء بين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية في المعهد؟
5. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق مفهوم تمكين الموارد البشرية في المعهد؟
6. ما هي الآليات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز تمكين الموارد البشرية وتحسين فاعلية الأداء في المعهد؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية على تحقيق فاعلية الأداء في فرع
معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين الموارد البشرية (التمكين
النفسي، التمكين الهيكلي، التمكين المعرفي) ومؤشرات فاعلية الأداء (الأداء الفردي،
الأداء الجماعي، الأداء التنظيمي) في المعهد.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين الموارد البشرية بين العاملين في
مختلف المستويات الوظيفية في المعهد.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية الأداء بين العاملين في مختلف
المستويات الوظيفية في المعهد.
4. توجد تحديات تواجه تطبيق مفهوم تمكين الموارد البشرية في المعهد، مثل ضعف
القيادة الداعمة، نقص الموارد، مقاومة التغيير.

5. توجد آليات ومقترحات يمكن أن تساهم في تعزيز تمكين الموارد البشرية وتحسين

فاعلية الأداء في المعهد، مثل تطوير برامج تدريبية، تحسين بيئة العمل، تعزيز

التواصل.

مصطلحات الدراسة:

1. تمكين الموارد البشرية (Human Resources Empowerment):

• لغة: مأخوذ من الفعل "مكّن" بمعنى أعطى القدرة والسلطة، وجعله قادراً على الشيء.

• اصطلاحاً: هو عملية تزويد الموارد البشرية بالصلاحيات والموارد والمعلومات

اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، مع تعزيز شعورهم بالمسؤولية والمشاركة في اتخاذ

القرارات، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

2. فاعلية الأداء (Performance Effectiveness):

• لغة: مأخوذ من الفعل "فعل" بمعنى أحدث، وأنجز، وترك أثراً.

• اصطلاحاً: هو مدى تحقيق الأهداف المرجوة من قبل الموارد البشرية، سواء على

المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار معايير الجودة

والكفاءة والفعالية.

3. الأداء الفردي (Individual Performance):

- هو مستوى إنجاز الموظف لمهامه ومسؤولياته الموكلة إليه، ويشمل ذلك جودة العمل، كمية الإنتاج، الالتزام بالوقت، والقدرة على حل المشكلات.

4. الأداء الجماعي (Team Performance):

- هو مستوى إنجاز المجموعة أو الفريق لأهدافها المشتركة، ويعتمد على تعاون أفراد الفريق، وتوزيع الأدوار، والتواصل الفعال، والقدرة على حل النزاعات.

5. الأداء التنظيمي (Organizational Performance):

- هو مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، ويعكس كفاءة استخدام الموارد، والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة، وتحقيق رضا العملاء والمساهمين.

6. التمكين النفسي (Psychological Empowerment):

- هو شعور الموظف بالكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، والقدرة على التأثير في بيئة العمل، والشعور بالمعنى والأهمية لعمله.

7. التمكين الهيكلي (Structural Empowerment):

- هو توفير الهيكل التنظيمي للموارد البشرية بالصلاحيات والموارد والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم، ويشمل ذلك تفويض السلطة، وتوسيع نطاق المسؤوليات، وإتاحة فرص التدريب والتطوير.

8. التمكين المعرفي (Cognitive Empowerment):

- هو تزويد الموارد البشرية بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، ويشمل ذلك التدريب والتطوير، وتبادل المعلومات، وتشجيع التعلم المستمر.

9. المستويات الوظيفية (Job Levels):

- هي التصنيفات الهرمية للوظائف في المنظمة، والتي تحدد مستوى المسؤولية والسلطة، وتتدرج من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا.

10. التحديات (Challenges):

- هي العوائق والصعوبات التي تواجه تطبيق مفهوم تمكين الموارد البشرية وتحقيق فاعلية الأداء في المنظمة.

11. الآليات والمقترحات (Mechanisms and Proposals):

- هي الإجراءات والمبادرات التي يمكن اتخاذها لتعزيز تمكين الموارد البشرية وتحسين فاعلية الأداء في المنظمة.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (Independent Variable):

- تمكين الموارد البشرية: وهو المتغير الذي يُعتقد أنه يؤثر على المتغير التابع. في هذه الدراسة، يشمل تمكين الموارد البشرية أبعادًا مختلفة، مثل:

◦ التمكين النفسي: شعور الموظفين بالكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، والقدرة على التأثير في بيئة العمل.

◦ التمكين الهيكلي: توفير الهيكل التنظيمي للموارد البشرية بالصلاحيات والموارد والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم.

◦ التمكين المعرفي: تزويد الموارد البشرية بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.

المتغير التابع (Dependent Variable):

• فاعلية الأداء: وهو المتغير الذي يُعتقد أنه يتأثر بالمتغير المستقل. في هذه الدراسة،

يمكن قياس فاعلية الأداء من خلال مؤشرات مختلفة، مثل:

◦ الأداء الفردي: مستوى إنجاز الموظف لمهامه ومسؤولياته.

◦ الأداء الجماعي: مستوى إنجاز المجموعة أو الفريق لأهدافها المشتركة.

◦ الأداء التنظيمي: مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية.

العلاقة بين المتغيرين:

تفترض الدراسة أن هناك علاقة بين تمكين الموارد البشرية وفاعلية الأداء. بمعنى آخر،

عندما يتم تمكين الموارد البشرية بشكل فعال، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين أدائهم على

المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

أهمية تحديد المتغيرات:

يساعد تحديد المتغيرات في توجيه الدراسة وتحديد البيانات والمعلومات اللازمة لجمعها وتحليلها. كما أنه يساعد في فهم العلاقة بين المتغيرات وتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة:

الهدف الرئيسي لهذا البحث النوعي هو النظر في تنفيذ إدارة تمكين الموارد البشرية في قسم شؤون الموظفين بقاعدة السلطان حسن الدين الجوية. تسعى الدراسة إلى التحقيق في الثقافة التي تعزز تمكين الموارد البشرية، مع التركيز على التطوير الاستراتيجي لمهارات القسم والنهج الشامل في قاعدة السلطان حسن الدين الجوية. الإطار النظري: يعتمد هذا البحث على أفكار حول إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والقيادة. ويبحث في دور رؤية المنظمة وهدفها وقيمها الأساسية في دمج أساليب إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء الأقصى والابتكار. كما سينظر الإطار النظري في التعاون والشفافية والاتصال المفتوح وتطوير الكفاءة ومراقبة الأداء في سياق تمكين الموارد البشرية. التقنية: تستخدم الدراسة تقنية نوعية، بما في ذلك المقابلات المتعمقة مع رئيس شؤون الموظفين ورئيس قسم بيانات الموظفين في قاعدة السلطان حسن الدين الجوية. كما تُستخدم الملاحظات المباشرة للحصول على بيانات كاملة. يتيح هذا النهج التحليلي معرفة شاملة بتطبيق إدارة تمكين الموارد البشرية داخل الشركة. النتائج والمناقشة: وجد البحث أن الرؤية الواضحة والقيادة الفعالة أمران حاسمان في إلهام الموظفين وتحقيق الأداء العالي. كما تم التأكيد على أهمية خلق ثقافة تنظيمية تعزز التعاون والشفافية والتواصل المفتوح. وعلاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن تطوير الكفاءات المنهجية ومراقبة الأداء من المتغيرات المهمة في تمكين الموارد البشرية. ويتوسع النقاش حول كيفية مساهمة هذه المكونات في الإدارة الناجحة وتمكين الموارد البشرية في السياق العسكري. آثار البحث:

يؤكد البحث على الحاجة إلى الحفاظ على العدالة والمساواة في إجراءات إدارة الموارد البشرية. كما يقدم أفكارًا عملية لتنفيذ استراتيجيات تمكين الموارد البشرية الناجحة في البيئة العسكرية. هذه الآثار بالغة الأهمية لمحترفي الموارد البشرية والمشرعين والمسؤولين العسكريين الذين يتطلعون إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لديهم. الأصالة / القيمة: تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات الحالية حول تمكين الموارد البشرية من خلال إعطاء منظور فريد من نوعه حول السياق العسكري لقاعدة لانود سلطان حسن الدين الجوية. كما أنها توفر قيمة من خلال تقديم تقييم شامل لكيفية أن تؤدي الثقافة التنظيمية التي تعزز تمكين الموارد البشرية إلى أداء وإبداع أكبر في البيئة العسكرية (Amirullah، 2024).

الغرض من دراسة (Abdelkarim، 2024) هو تقييم تطبيق التمكين الإداري بين العاملين في وحدة المسيلة، وتقييم الالتزام بمبادئ حوكمة الموارد البشرية، وفحص العلاقة بين التمكين والحوكمة. ويسعى إلى التحقيق فيما إذا كان التمكين يحسن حوكمة الموارد البشرية. ويتناول الإطار النظري مفاهيم التمكين الإداري وحوكمة الموارد البشرية. ويحلل كيف تساهم البنية التنظيمية ونظرية تقرير المصير ونظرية أصحاب المصلحة في تمكين الموظفين. كما يؤكد على الحاجة إلى موازنة مصالح أصحاب المصلحة وحل قضايا الوكالة. ويوصي الإطار بالإشارة إلى الأدبيات ذات الصلة والتمثيلات المرئية والأمثلة الواقعية للمساعدة في دراسة وفهم العلاقة بين التمكين الإداري وحوكمة الموارد البشرية. تشمل منهجية الدراسة البحثية تصميم البحث والمشاركين وإعداد الاستبانة وتقنية جمع البيانات والأدوات الإحصائية

والموثوقية والصلاحية وقيود الطريقة. يتم تناول أهداف الدراسة والسكان المستهدفين وحجم العينة واستراتيجية أخذ العينات وشكل الاستبانة وعملية جمع البيانات والقضايا الأخلاقية والتقنيات الإحصائية. لجعل قسم التقنية أكثر وضوحًا، قم بدمج الأمثلة والمخططات الانسيابية والرسوم البيانية والدراسات التجريبية. النتائج والمناقشة: يركز البحث على مفاهيم التمكين الإداري وحوكمة الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء الجزائرية. يتضمن العرض إحصاءات وصفية بالإضافة إلى تحليل الارتباط والانحدار. توضح النتائج الرئيسية التأثير الإيجابي للتمكين الإداري على مبادئ حوكمة الموارد البشرية. تمت مقارنة نتائج الدراسة بالأدبيات الموجودة سواء من الناحية المفاهيمية أو العملية، وتم تقديم اقتراحات قابلة للتنفيذ لتحسينها. تشمل القيود مخاوف حجم العينة وقابلية التعميم. إن دراسة التمكين الإداري وحوكمة الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء الجزائرية - وحدة المسيلة لها عواقب نظرية وعملية مهمة. يجب أن يتغلب البحث المستقبلي على هذه النواقص. إنه يضيف إلى الأدبيات الموجودة، ويدعم الفرضيات الحالية، ويقترح فرضيات جديدة. تشمل العواقب العملية التكتيكات التنظيمية، وصياغة السياسات، ومبادرات التدريب. للدراسة أيضًا آثار على أساليب الموارد البشرية، وإشراك الموظفين، وإدارة الأداء، وصناعة الطاقة بشكل عام. تشمل موضوعات البحث المستقبلية تحديد الفجوات ودعم التحقيقات الطويلة. تسلط النتائج الضوء على أهمية معالجة الارتباط بين التمكين وحوكمة الموارد البشرية للأداء التنظيمي. الأصالة/القيمة: يؤكد قسم الأصالة/القيمة في ورقة البحث على المساهمات المميزة للدراسة وأهميتها في تمكين الإدارة

وحوكمة الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء الجزائرية - وحدة المسيلة. كما يسد الثغرات في الأبحاث الحالية، ويقدم رؤى محددة السياق، ويستخدم تقنية جديدة. كما تتضمن الدراسة نصائح عملية وتداعيات سياسية لتحسين مشاركة الموظفين ونجاح المنظمة. كما أنها بمثابة أساس للدراسات اللاحقة في الإدارة والموارد البشرية.

تهدف دراسة (Kareem, 2024) إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين الفراسة الاستراتيجية من خلال أبعادها (التمكين، الإلهام، الفهم العميق) وسمعة المنظمة من خلال (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة)، وكذلك الدور التفاعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال (التوظيف، التشغيل، تخطيط الموارد البشرية، التطوير، والتدريب). منهجية الدراسة: - تم تحديد مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تتمحور حول طبيعة الدور المتمثل بالارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولهذا تم وضع مخطط افتراضي للدراسة يعبر عن ثلاث فرضيات رئيسية، تم اختبارها جميعها عدة مرات للتأكد من صحتها. وقد جمع البحث البيانات باستخدام الاستبانة. وكان منهج الدراسة وصفي وتحليلي. وشمل مجتمع البحث (520) موظفاً من مستشفى الكفيل في محافظة كربلاء. واستخدم البحث عينة عشوائية لاختيار (175) عاملاً واستكملت العينة بنسبة 33% من إجمالي مجتمع الدراسة. وقد تم فحص البيانات باستخدام مجموعة متنوعة من التقنيات الإحصائية (تحليل العوامل، معامل ارتباط كيندال، معامل التحليل البسيط والمتعدد، وتحليل كروسكال واليس)، وتم استرجاع النتائج باستخدام برنامج حاسوبي (SPSS v.23 pct). استنتاجات الدراسة: - إن قدرة

العاملين في مستشفى الكفيل على مختلف مستوياتهم الوظيفية أدت إلى تعزيز الولاء الاستراتيجي الذي يمثل عاملاً رئيسياً في المنظمات الناجحة عبر التخصصات المهنية المتعددة، ويساعد إدارة المنظمة على التفكير الديناميكي والنظر عن كثب للقضايا الحكيمة التي تؤثر على الإدارة اليومية للمنظمة، وبالتالي يكون لها دور في تحقيق السمعة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أثبتت وجود تأثير للتمكين والفهم العميق فقط بين متغيرات الولاء الاستراتيجي في تحقيق سمعة المنظمة، ولا يوجد تأثير لبقية المتغيرات، مما يؤكد ضرورة حضور ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والتعيين وتخطيط الموارد البشرية وتطويرها وتدريبها، وكذلك القرارات الإدارية. المنظمة المبحوثة كأساس لهذه الممارسات وتأثيرها المتبادل على سلوك واختيارات المستشفى، ويجب على المنظمة المبحوثة أن تبلور عادات عملها بما يتوافق مع المتغيرات الاستراتيجية للفراسة كأحد أهم الصفات المطلوبة لتوقع درجات التقدم في المؤشرات وتحقيق سمعة الشركة. الكلمات المفتاحية: الفراسة الاستراتيجية، التمكين، الإلهام، المعرفة العميقة، سمعة المنظمة، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، تقنيات إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، تخطيط الموارد البشرية، التطوير والتدريب.

لقد أصبحت الاستدامة عنصراً أساسياً في تطوير الاستراتيجية، سواء على المستوى العالمي أو على مستوى الشركة الفردية. إن مفهوم التنمية طويلة الأجل، والحفاظ على الموارد، وإعادة الإنتاج أصبح مهماً ليس فقط في القضايا العالمية، ولكن أيضاً في نمو الشركات

الفردية. إن قسم إدارة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح الطويل الأجل للشركات. ويكتسب هذا الارتباط أهمية إضافية مع تقديم مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة. يستكشف هذا المقال موضوع إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي في مكان العمل. إن الفعالية التنظيمية، التي تعرف بأنها القدرة على تلبية الأهداف في الوقت المحدد، هي مقياس أساسي استراتيجياً تطمح إليه الشركات. والهدف من هذا البحث هو التحقيق في مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة كأداة لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة. وتناقش الدراسة العلامات والفوائد الأساسية للفكرة. كما تم فحص التحديات الأساسية لوضع الفكرة موضع التنفيذ. وقد تم الجمع بين نتائج تحليل المحتوى لإنشاء نموذج لنجاح الشركة التنظيمي من خلال استخدام تقنيات إدارة الموارد البشرية المستدامة. استخدمت الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات استناداً إلى نموذج المؤلف ج. جاززا-ريس، مع فحص المنشورات من قواعد بيانات سكوبس وساينس دايركت على مدار الوقت. يمكن استخدام المقالة في البحث النظري الإضافي حول المفهوم والاستخدام العملي من قبل الشركات لتطوير خطة لتحقيق الفعالية التنظيمية (Sagandykova، 2024).

تقدم هذه المقالة نظرة عامة على تمكين الموارد البشرية باستخدام أصول TPS 3R. تعد قرية Berat Kulon في منطقة Kemlagi واحدة من القرى التي تتمتع بإمكانات إدارة أصول TPS 3R الأفضل في منطقة Mojokerto، والتي كانت قادرة في البداية على الزيادة بسبب الكمية الكبيرة من النفايات في تشغيل أصول القرية، وتحديداً TPS 3R. منذ جائحة

كورونا على وجه التحديد في أوائل عام 2020، كانت هناك زيادة حادة في كمية النفايات في هذه القرية، مما أدى إلى أكوام من القمامة في كل مكان، ومع ذلك، هناك أيضًا مجموعات صغيرة من السكان يستغلون هذا الزخم لزيادة الدخل الاقتصادي للسكان حول قرية Berat Kulo، أحدها هو إدارة النفايات في الحرف اليدوية على شكل أكياس، لكن هذا العمل لم يكن لديه الوقت للتطور، بعد الوباء، والهدف من هذه الخدمة هو زيادة الوعي حول تمكين الموارد البشرية (HR) من خلال استخدام أصول TPS 3R. باستخدام نهج التنمية المجتمعية القائمة على الأصول (ABCD)، فإن نتائج الخدمة المجتمعية هي 1) تنفيذ تمكين الموارد البشرية لتشغيل أصول TPS 3R و 2) المساعدة في تشغيل أصول TPS 3R من خلال: أ) ندوة تعليمية حول إدارة النفايات من خلال TPS 3R، ب) تنفيذ مسابقة 17 أغسطس في سياق الإبداع في النظافة البيئية، ج) شراء لافتات القمامة، د) شراء صناديق القمامة (Rahmat)، (2024).

1. مفهوم تمكين الموارد البشرية:

- تعريف التمكين وأهميته في المنظمات الحديثة.
- نظريات التمكين وأبعادها (النفسية، الهيكلية، المعرفية).
- الفرق بين التمكين والمفاهيم المشابهة (التفويض، المشاركة، التحفيز).

2. أبعاد تمكين الموارد البشرية:

• التمكين النفسي:

- الكفاءة الذاتية.
- تأثير الفرد على بيئة العمل.
- الشعور بمعنى وأهمية العمل.
- حرية التصرف والاستقلالية.

• التمكين الهيكلي:

- تفويض السلطة والمسؤوليات.
- توسيع نطاق العمل.
- إتاحة الموارد والمعلومات.

○ دعم القيادة.

• التمكين المعرفي:

○ توفير التدريب والتطوير.

○ تشجيع التعلم المستمر.

○ تبادل المعرفة والخبرات.

3. مفهوم فاعلية الأداء:

• تعريف الأداء وأهميته في المنظمات.

• مفهوم الفاعلية وعلاقته بالأداء.

• مؤشرات قياس فاعلية الأداء (على المستوى الفردي، الجماعي، والتنظيمي).

4. نماذج ونظريات فاعلية الأداء:

• نماذج قياس الأداء (مثل نموذج Norton & Kaplan).

• نظريات تحسين الأداء (مثل نظرية الدافعية، نظرية الأهداف).

5. العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وفاعلية الأداء:

1. الأثر الإيجابي للتمكين على الأداء.

2. دور التمكين في تحسين الجودة والإنتاجية.

3. تأثير التمكين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

6 معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية:

1. نبذة عن المعهد وأهدافه ورؤيته.

2. دور المعهد في تطوير الموارد البشرية في المملكة.

3. السياسات والممارسات الحالية للمعهد في مجال تمكين الموارد البشرية.

7. التحديات التي تواجه تمكين الموارد البشرية:

1. التحديات التنظيمية (مثل الهياكل البيروقراطية، مقاومة التغيير).

2. التحديات الثقافية (مثل ضعف الثقة، عدم تقبل التمكين).

3. التحديات الفردية (مثل نقص المهارات، الخوف من المسؤولية).

تمكين الموارد البشرية:

7. تعريف التمكين وأهميته في المنظمات الحديثة:

• تعريف التمكين:

a. في اللغة: جعل الشخص قادراً ومتمكناً من شيء ما.

b. في مجال الإدارة: عملية تهدف إلى زيادة قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات،

وتحمل المسؤولية، والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

• أهمية التمكين في المنظمات الحديثة:

a. زيادة الإنتاجية: عندما يشعر الموظفون بالتمكين، يصبحون أكثر تحفيزاً

وإنتاجية، حيث يمتلكون الحرية والمرونة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بفعالية.

b. تحسين الجودة: الموظفون المُمكّنون هم أكثر وعياً بمسؤولياتهم، ويسعون

لتقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات والخدمات.

c. زيادة ولاء الموظفين: الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والاحترام والمسؤولية

هم أكثر ولاءً للمنظمة، وأقل عرضة لترك العمل.

d. تعزيز الابتكار: التمكين يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي، واقتراح

الحلول الجديدة، والمساهمة في تطوير العمليات والمنتجات.

e. تحسين خدمة العملاء: الموظفون المُمكّنون هم أكثر قدرة على فهم

احتياجات العملاء والاستجابة لها بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين رضا

العملاء.

f. تطوير القيادة: التمكين يساعد في تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين،

وإعدادهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل.

g. تحقيق الميزة التنافسية: المنظمات التي تعتمد على التمكين تتمتع بميزة

تنافسية، حيث تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق.

8. نظريات التمكين وأبعادها:

• نظريات التمكين:

○ نظرية الإسناد: تركز على إعطاء الموظفين شعوراً بالسيطرة على نتائج

أعمالهم، وأنهم مسؤولون عن نجاحهم.

○ نظرية التوقع: تفترض أن الموظفين سيكونون أكثر تحفيزاً إذا كانوا يتوقعون

أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج إيجابية، وأنهم سيحصلون على المكافآت

المناسبة.

○ نظرية العدالة: تؤكد على أهمية معاملة الموظفين بشكل عادل ومنصف، وأن

يحصلوا على فرص متساوية للنمو والتطور.

• أبعاد التمكين:

○ **البعد النفسي:** يشمل شعور الموظفين بالكفاءة والثقة بالنفس، والقدرة على

التأثير في بيئة العمل.

○ **البعد الهيكلي:** يتعلق بتوفير الهياكل التنظيمية التي تدعم التمكين، مثل

تفويض السلطة، وتوسيع نطاق المسؤوليات.

○ **البعد المعرفي:** يشير إلى تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء

مهامهم بفعالية، واتخاذ القرارات الصحيحة.

9. الفرق بين التمكين والمفاهيم المشابهة:

التمكين	التفويض	المشاركة	التحفيز
التعريف	عملية تهدف إلى	نقل السلطة	إشراك الموظفين في
زيادة قدرة	والمسؤولية من	اتخاذ القرارات	العوامل التي
الموظفين على	شخص إلى	المتعلقة بالعمل.	تدفع الموظفين
اتخاذ القرارات،	آخر لإنجاز		للعمل بجد
وتحمل المسؤولية،	مهمة معينة.		وإخلاص
والمشاركة بفعالية			لتحقيق أهداف
			المنظمة.

			في تحقيق أهداف المنظمة.	
الهدف	زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، وزيادة ولاء الموظفين، وتعزيز الابتكار، وتحسين خدمة العملاء، وتطوير القيادة، وتحقيق الميزة التنافسية.	إنجاز مهمة معينة بفعالية وكفاءة.	الاستفادة من آراء وخبرات الموظفين في اتخاذ القرارات.	تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
العلاقة بين المفهومين	التمكين أوسع وأشمل من التفويض، حيث يشمل التفويض كجزء منه.	المشاركة جزء من التمكين، حيث أن الموظفين المُمكنين يشاركون	التحفيز هو أحد العوامل التي تساعد على تحقيق التمكين، حيث أن الموظفين المتحفزين هم أكثر عرضة	

		بفعالية في اتخاذ القرارات.	للمشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية.	
مثال	مدير يفوض موظفاً مسؤولية إدارة مشروع جديد، مع إعطائه الصلاحية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لإنجاحه.	مدير يفوض موظفاً مسؤولية إعداد تقرير معين.	مدير يجتمع مع الموظفين لمناقشة خطط العمل الجديدة، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.	مدير يقدم للموظفين حوافز ومكافآت على أدائهم المتميز.

أبعاد تمكين الموارد البشرية:

يُعتبر تمكين الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى إعطاء الموظفين القدرة والصلاحيات لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يزيد من إنتاجيتهم وولائهم وانتمائهم للمنظمة. لتحقيق هذا الهدف، يجب التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للتمكين:

1. التمكين النفسي

يتعلق هذا البعد بالحالة النفسية للموظف وشعوره بالكفاءة والقدرة على التأثير في بيئة العمل. يشمل التمكين النفسي العناصر التالية:

- **الكفاءة الذاتية:** شعور الموظف بقدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه بنجاح، والثقة بقدراته ومهاراته.
- **تأثير الفرد على بيئة العمل:** شعور الموظف بأنه قادر على إحداث تغيير إيجابي في بيئة العمل، وأن آراءه ومقترحاته تؤخذ على محمل الجد.
- **الشعور بمعنى وأهمية العمل:** إدراك الموظف لأهمية العمل الذي يقوم به، وأنه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- **حرية التصرف والاستقلالية:** إعطاء الموظف الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتنفيذ المهام بالطريقة التي يراها مناسبة.

2. التمكين الهيكلي

يتعلق هذا البعد بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والسياسات والإجراءات المتبعة، والتي تدعم تمكين الموظفين. يشمل التمكين الهيكلي العناصر التالية:

- **تفويض السلطة والمسؤوليات:** نقل السلطة والمسؤوليات من المديرين إلى الموظفين، وإعطائهم الصلاحية لاتخاذ القرارات.
- **توسيع نطاق العمل:** زيادة مسؤوليات الموظفين وتنوع المهام الموكلة إليهم، مما يزيد من شعورهم بالتحدي والإثارة.
- **إتاحة الموارد والمعلومات:** تزويد الموظفين بالموارد اللازمة لأداء مهامهم بنجاح، مثل المعلومات، والمعدات، والميزانية.
- **دعم القيادة:** توفير دعم وتوجيه من المديرين والقادة للموظفين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والمبادرة.

3. التمكين المعرفي

يتعلق هذا البعد بتزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، واتخاذ القرارات الصحيحة. يشمل التمكين المعرفي العناصر التالية:

- **توفير التدريب والتطوير:** توفير برامج تدريبية وتطويرية للموظفين، لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وإطلاعهم على أحدث التطورات في مجال عملهم.
- **تشجيع التعلم المستمر:**حث الموظفين على التعلم المستمر وتطوير أنفسهم، من خلال القراءة، وحضور الدورات التدريبية، والمشاركة في المؤتمرات والندوات.
- **تبادل المعرفة والخبرات:** تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم، من خلال الاجتماعات، وورش العمل، والمجموعات النقاشية.

أهمية أبعاد التمكين

إن الاهتمام بأبعاد التمكين الثلاثة - النفسي، والهيكلية، والمعرفي - يساعد المنظمات على تحقيق الفوائد التالية:

- **زيادة الإنتاجية:** عندما يشعر الموظفون بالتمكين، يصبحون أكثر تحفيزاً وإنتاجية، حيث يمتلكون الحرية والمرونة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بفعالية.
- **تحسين الجودة:** الموظفون المُمكّنون هم أكثر وعياً بمسؤولياتهم، ويسعون لتقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات والخدمات.

- **زيادة ولاء الموظفين:** الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والاحترام والمسؤولية هم أكثر ولاءً للمنظمة، وأقل عرضة لترك العمل.
- **تعزيز الابتكار:** التمكين يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي، واقتراح الحلول الجديدة، والمساهمة في تطوير العمليات والمنتجات.
- **تحسين خدمة العملاء:** الموظفون المُمكنون هم أكثر قدرة على فهم احتياجات العملاء والاستجابة لها بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء.

مفهوم فاعلية الأداء :

1. تعريف الأداء وأهميته في المنظمات

• تعريف الأداء :

a. في اللغة: إنجاز عمل ما، أو تحقيق نتيجة معينة.

b. في مجال الإدارة: هو مدى تحقيق الأهداف المحددة، أو إنجاز المهام

المطلوبة، أو تحقيق النتائج المرجوة.

• أهمية الأداء في المنظمات:

a. تحقيق الأهداف: الأداء الجيد هو الأساس لتحقيق أهداف المنظمة، سواء

كانت أهدافاً استراتيجية أو تشغيلية.

b. تحسين الكفاءة: الأداء الفعال يساعد على تحسين استخدام الموارد المتاحة،

وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية.

c. زيادة القدرة التنافسية: المنظمات التي تتمتع بأداء عالٍ تكون أكثر قدرة على

المنافسة في السوق، وتحقيق النجاح المستدام.

d. تحسين رضا العملاء: الأداء الجيد يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات عالية

الجودة، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم.

e. تطوير الموظفين: الأداء الجيد يساعد على تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وزيادة شعورهم بالإنجاز والرضا الوظيفي.

2. مفهوم الفاعلية وعلاقته بالأداء

- مفهوم الفاعلية:

- في اللغة: القدرة على إحداث تأثير، أو تحقيق نتيجة.
- في مجال الإدارة: هي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة، أو إنجاز المهام المطلوبة، بأفضل طريقة ممكنة، وباستخدام أقل قدر من الموارد.

- العلاقة بين الفاعلية والأداء:

- الأداء هو النتيجة النهائية للجهود المبذولة، بينما الفاعلية هي الطريقة التي يتم بها تحقيق هذه النتيجة.
- الأداء الفعال هو الأداء الذي يحقق الأهداف المحددة، بأعلى مستوى من الجودة، وبأقل قدر من التكاليف والموارد.
- لتحقيق الفاعلية، يجب أن يكون الأداء موجهاً نحو تحقيق الأهداف الصحيحة، وأن يتم تنفيذه بالطريقة الصحيحة، وباستخدام الموارد المتاحة بكفاءة.

3. مؤشرات قياس فاعلية الأداء

يمكن قياس فاعلية الأداء على ثلاثة مستويات: فردي، وجماعي، وتنظيمي.

• المستوى الفردي:

a. مؤشرات كمية: عدد المهام المنجزة، حجم المبيعات، عدد العملاء الذين تم

خدمتهم، إلخ.

b. مؤشرات نوعية: جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، القدرة على حل المشكلات،

التعاون مع الزملاء، إلخ.

• المستوى الجماعي:

a. مؤشرات كمية: إنتاجية الفريق، عدد المشاريع المنجزة، نسبة تحقيق الأهداف

الجماعية، إلخ.

b. مؤشرات نوعية: جودة العمل الجماعي، مستوى التعاون بين أفراد الفريق،

القدرة على حل المشكلات الجماعية، إلخ.

• المستوى التنظيمي:

a. مؤشرات كمية: صافي الربح، العائد على الاستثمار، حصة السوق، معدل

النمو، إلخ.

b. مؤشرات نوعية: رضا العملاء، ولاء الموظفين، سمعة المنظمة، الابتكار،

إلخ.

أمثلة على مؤشرات قياس فاعلية الأداء:

- مؤشر الأداء الرئيسي (KPI): هو مقياس كمي يستخدم لتقييم مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- بطاقة الأداء المتوازن (BSC): هي أداة تستخدم لقياس أداء المنظمة من خلال أربعة منظورات: مالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
- نماذج التميز: هي أطر عمل تستخدم لتقييم أداء المنظمات، وتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح التحسينات اللازمة.

أهمية قياس فاعلية الأداء:

- تحديد نقاط القوة والضعف: يساعد قياس الأداء على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.
- تتبع التقدم: يساعد قياس الأداء على تتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف، والتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح.
- اتخاذ القرارات: يوفر قياس الأداء معلومات قيمة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن تخصيص الموارد، وتطوير العمليات، وتحسين الأداء.

• **تحفيز الموظفين:** يساعد قياس الأداء على تحفيز الموظفين، من خلال ربط الأداء بالمكافآت والتقدير.

• **تحسين المساءلة:** يساعد قياس الأداء على تحسين المساءلة، من خلال تحديد المسؤوليات وتوضيح التوقعات.

نماذج ونظريات فاعلية الأداء:

يُعدّ فهم نماذج ونظريات فاعلية الأداء أمرًا ضروريًا للمنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية. هذه النماذج والنظريات توفر إطارًا لفهم العوامل التي تؤثر في الأداء، وكيفية قياسه وتحسينه.

1. نماذج قياس الأداء

تُستخدم نماذج قياس الأداء لتقييم أداء المنظمة أو الأفراد أو الفرق، وتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح التحسينات اللازمة. من بين النماذج الشائعة لقياس الأداء:

• **نموذج Norton & Kaplan (بطاقة الأداء المتوازن):**

a. يُعدّ هذا النموذج من أشهر نماذج قياس الأداء، حيث يركز على أربعة

جوانب رئيسية لأداء المنظمة:

i. **المنظور المالي:** يقيس الأداء المالي للمنظمة، مثل الإيرادات والأرباح

والعائد على الاستثمار.

ii. **منظور العملاء:** يقيس رضا العملاء وولائهم، وحصة السوق،

واكتساب عملاء جدد.

iii. **منظور العمليات الداخلية:** يقيس كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة،

مثل الإنتاجية والجودة والتكلفة.

iv. **منظور التعلم والنمو:** يقيس قدرة المنظمة على التعلم والتطور، مثل

مهارات الموظفين، والابتكار، والبنية التحتية التكنولوجية.

b. يساعد هذا النموذج على تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية،

وعلى ربط الأداء الاستراتيجي بالأداء التشغيلي.

• نماذج أخرى:

a. **نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI):** يُستخدم لتحديد وقياس مؤشرات

الأداء الرئيسية التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

b. **نماذج التميز:** مثل نموذج EFQM (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)،

تُستخدم لتقييم أداء المنظمات وفقاً لمعايير التميز، وتحديد نقاط القوة

والضعف.

2. نظريات تحسين الأداء

تُقدّم نظريات تحسين الأداء إطارًا لفهم العوامل التي تؤثر في أداء الأفراد والفرق والمنظمات، وكيفية تحسين هذا الأداء. من بين النظريات الهامة في هذا المجال:

• نظرية الدافعية:

○ تركز هذه النظرية على العوامل التي تدفع الأفراد للعمل بجد وإخلاص لتحقيق الأهداف.

○ من بين النظريات الفرعية في هذا المجال:

■ **نظرية ماسلو للحاجات:** تفترض أن الأفراد يسعون لإشباع حاجاتهم

الأساسية (مثل الحاجات الفسيولوجية والأمان والاجتماعية والتقدير

وتحقيق الذات)، وأن هذه الحاجات هي التي تحفزهم على العمل.

■ **نظرية هيرزبرج ذات العاملين:** تميز بين عوامل النظافة (التي إذا لم

يتم توفيرها، فإنها تؤدي إلى عدم الرضا) وعوامل الدافعية (التي إذا تم

توفيرها، فإنها تؤدي إلى الرضا والتحفيز).

■ **نظرية التوقع:** تفترض أن الأفراد سيكونون أكثر تحفيزًا إذا كانوا

يتوقعون أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج إيجابية، وأنهم سيحصلون على

المكافآت المناسبة.

• نظرية الأهداف:

- تفترض هذه النظرية أن تحديد أهداف واضحة ومحددة وصعبة يُحسن الأداء، حيث أن الأهداف تعمل كدوافع للسلوك.
- يجب أن تكون الأهداف SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة زمنيًا).

• نظريات أخرى:

- نظرية الإسناد: تركز على كيفية تفسير الأفراد لأسباب نجاحهم وفشلهم، وكيف يؤثر ذلك على دافعيتهم وأدائهم.
- نظرية التعلم الاجتماعي: تفترض أن الأفراد يتعلمون من خلال الملاحظة والتجربة، وأنهم يتأثرون بسلوك الآخرين.
- نظرية الكفاءة الذاتية: تشير إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية (الثقة بقدرتهم على إنجاز المهام) يكونون أكثر تحفيزًا وأداءً.

أهمية نماذج ونظريات فاعلية الأداء

- فهم الأداء: تساعد هذه النماذج والنظريات على فهم العوامل التي تؤثر في الأداء، وكيفية قياسه وتحسينه.

- تطوير استراتيجيات الأداء: توفر إطارًا لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.
- تحسين الأداء: تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح التحسينات اللازمة لتحقيق الأهداف بفعالية.
- تحفيز الموظفين: تساعد على فهم العوامل التي تحفز الموظفين، وتصميم برامج تحفيزية فعالة.
- تحقيق الميزة التنافسية: تساعد على تحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وفاعلية الأداء:

يُعدّ تمكين الموارد البشرية من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على فاعلية الأداء في المنظمات. عندما يتم تمكين الموظفين، يصبحون أكثر تحفيزًا وإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على أداء المنظمة بشكل عام.

1. الأثر الإيجابي للتمكين على الأداء

- **زيادة الإنتاجية:** الموظفون المُمكنون هم أكثر عرضة للمبادرة وتحمل المسؤولية، مما يزيد من إنتاجيتهم وكفاءتهم في إنجاز المهام.
- **تحسين الجودة:** عندما يشعر الموظفون بالمسؤولية عن عملهم، فإنهم يسعون لتقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- **زيادة الابتكار:** التمكين يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي واقتراح الحلول الجديدة، مما يساهم في تطوير العمليات والمنتجات.
- **تحسين خدمة العملاء:** الموظفون المُمكنون هم أكثر قدرة على فهم احتياجات العملاء والاستجابة لها بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وولائهم.
- **زيادة ولاء الموظفين:** الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والاحترام والمسؤولية هم أكثر ولاءً للمنظمة، وأقل عرضة لترك العمل.

2. دور التمكين في تحسين الجودة والإنتاجية

- **تحسين الجودة:** التمكين يمكّن الموظفين من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية عن جودة المنتجات والخدمات.
- **زيادة الإنتاجية:** عندما يشعر الموظفون بالتمكين، يصبحون أكثر تحفيزًا وإنتاجية، حيث يمتلكون الحرية والمرونة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بفعالية.

- **تقليل التكاليف:** التمكين يساعد على تقليل التكاليف من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء وإعادة العمل.

3. تأثير التمكين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

- **زيادة الرضا الوظيفي:** الموظفون الذين يشعرون بالتمكين هم أكثر رضا عن وظائفهم، حيث يشعرون بالتقدير والاحترام والمسؤولية.
- **زيادة الالتزام التنظيمي:** التمكين يعزز شعور الموظفين بالانتماء إلى المنظمة، ويزيد من التزامهم بأهدافها وقيمها.
- **تقليل معدل الدوران الوظيفي:** الموظفون الراضون والملتزمون هم أقل عرضة لترك العمل، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي في المنظمة.
- أمثلة على تأثير التمكين على الأداء
- **شركة Zappos:** تشتهر شركة Zappos بثقافتها القوية في التمكين، حيث يتمتع الموظفون بصلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بخدمة العملاء، مما أدى إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وولائهم.

• شركة Google: تشجع Google موظفيها على الابتكار والتجريب، وتمنحهم حرية

التصرف في تنفيذ المهام، مما ساهم في تحقيق العديد من النجاحات في مجال التكنولوجيا.

معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية:

1. نبذة عن المعهد وأهدافه ورؤيته:

1. نبذة:

a. معهد الإدارة العامة هو جهة حكومية سعودية، تأسس عام 1380هـ /

1961م، يُعنى بتطوير الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.

b. يتمتع المعهد بشخصية اعتبارية مستقلة ويرتبط تنظيمياً بوزير الموارد البشرية

والتنمية الاجتماعية.

c. يقع مقره الرئيس في مدينة الرياض، وله عدة فروع في مناطق مختلفة من

المملكة.

2. الأهداف:

a. تطوير الموارد البشرية: رفع كفاءة موظفي القطاع العام وتأهيلهم لتولي

المناصب القيادية والإدارية.

b. تطوير الإدارة العامة: المساهمة في تطوير أساليب الإدارة العامة في المملكة،

وتقديم الاستشارات والتوصيات للجهات الحكومية.

c. إجراء البحوث والدراسات: إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة العامة،

ونشر المعرفة والتوعية بأهمية تطوير الإدارة.

3. الرؤية:

a. أن يكون معهد الإدارة العامة مرجعية رائدة في تطوير الإدارة العامة،

ومساهمًا فاعلاً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة.

2. دور المعهد في تطوير الموارد البشرية في المملكة:

• التدريب والتطوير: يقدم المعهد العديد من البرامج التدريبية والتطويرية لموظفي

القطاع العام، في مختلف المجالات الإدارية والقيادية.

• التعليم: يقدم المعهد برامج تعليمية متخصصة في الإدارة العامة، تمنح شهادات

ودبلومات معتمدة.

• الاستشارات: يقدم المعهد خدمات استشارية للجهات الحكومية، في مجالات تطوير

الهيكل التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير الأداء.

• البحوث والدراسات: يقوم المعهد بإجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة العامة،

ونشرها لتعزيز المعرفة وتطوير الممارسات الإدارية.

3. السياسات والممارسات الحالية للمعهد في مجال تمكين الموارد البشرية:

- التركيز على التدريب والتطوير: يولي المعهد أهمية كبيرة لتدريب وتطوير موظفي القطاع العام، من خلال توفير برامج تدريبية متنوعة ومتخصصة.
 - تشجيع المشاركة الفعالة: يشجع المعهد موظفيه على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وإبداء الآراء والمقترحات.
 - توفير فرص النمو والتطور: يوفر المعهد فرصًا للموظفين للنمو والتطور، من خلال المشاركة في البرامج التدريبية، والتعليمية، والأنشطة البحثية.
 - تقدير الإنجازات: يقوم المعهد بتقدير إنجازات الموظفين، ومكافأتهم على أدائهم المتميز.
 - خلق بيئة عمل محفزة: يسعى المعهد إلى خلق بيئة عمل محفزة، تشجع على الإبداع والابتكار، وتعزز الشعور بالانتماء والولاء.
- أمثلة على مبادرات المعهد في مجال تمكين الموارد البشرية:
- برنامج قادة المستقبل: يهدف إلى تأهيل وتطوير القيادات الشابة في القطاع العام.
 - برنامج التطوير المهني المستمر: يهدف إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لمواكبة التطورات في مجال عملهم.

- برنامج الابتعاث: يتيح للموظفين فرصة الدراسة في الخارج، للحصول على درجات علمية متقدمة في الإدارة العامة.

التحديات التي تواجه تمكين الموارد البشرية:

يواجه تمكين الموارد البشرية العديد من التحديات التي تعيق تحقيقه بشكل كامل وفعال. يمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. التحديات التنظيمية

- الهياكل البيروقراطية: تتميز الهياكل البيروقراطية بالتسلسل الهرمي الصارم للسلطة، والمركزية في اتخاذ القرارات، والتقيّد بالإجراءات الرسمية. هذه الهياكل تحد من قدرة الموظفين على اتخاذ المبادرات، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفعالة في صنع القرارات.

- مقاومة التغيير: غالبًا ما يواجه التمكين مقاومة من المديرين الذين يخشون فقدان سلطتهم، ومن الموظفين الذين اعتادوا على تلقي الأوامر وتنفيذها دون تفكير.

- نقص الموارد: يتطلب تمكين الموارد البشرية توفير الموارد اللازمة، مثل التدريب والتطوير، وتكنولوجيا المعلومات، والميزانية الكافية. قد يؤدي نقص هذه الموارد إلى إعاقة عملية التمكين.

- **عدم وجود نظام واضح لتقييم الأداء:** يجب أن يكون هناك نظام واضح لتقييم أداء الموظفين، ومكافأتهم على أدائهم المتميز. هذا النظام يساعد على تحفيز الموظفين، ويشجعهم على تحمل المسؤولية.

2. التحديات الثقافية

- **ضعف الثقة:** يعتبر ضعف الثقة بين المديرين والموظفين من أكبر التحديات التي تواجه التمكين. يجب على المديرين أن يثقوا في قدرات موظفيهم، وأن يمنحهم الحرية لاتخاذ القرارات.
- **عدم تقبل التمكين:** قد لا يتقبل بعض الموظفين فكرة التمكين، حيث يفضلون البقاء في منطقة الراحة الخاصة بهم، وتجنب تحمل المسؤولية.
- **الخوف من الفشل:** قد يخشى بعض الموظفين من الفشل في حالة تحملهم المسؤولية، مما يمنعهم من المشاركة الفعالة في عملية التمكين.
- **غياب ثقافة المساءلة:** يجب أن تكون هناك ثقافة مساءلة واضحة في المنظمة، حيث يتحمل كل فرد مسؤولية أفعاله وقراراته.

3. التحديات الفردية

- **نقص المهارات:** قد يفتقر بعض الموظفين إلى المهارات اللازمة لتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
- **الخوف من المسؤولية:** قد يخشى بعض الموظفين من تحمل المسؤولية، بسبب الخوف من الفشل، أو عدم الثقة بالنفس.
- **عدم الرغبة في التعلم والتطور:** يتطلب التمكين من الموظفين أن يكونوا على استعداد للتعلم والتطور المستمر، واكتساب مهارات جديدة.
- **التوجه السلبي:** قد يكون لدى بعض الموظفين توجه سلبي تجاه التغيير والتطور، مما يعيق عملية التمكين.

كيفية التغلب على التحديات

- **تغيير الهياكل التنظيمية:** يجب على المنظمات أن تقوم بتغيير هياكلها التنظيمية، من الهياكل البيروقراطية إلى الهياكل الأكثر مرونة، والتي تشجع على المشاركة، والتعاون، واتخاذ القرارات اللامركزية.
- **بناء الثقة:** يجب على المديرين أن يعملوا على بناء الثقة بين الموظفين، من خلال التواصل الفعال، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، ومنحهم الحرية لاتخاذ القرارات.

• توفير التدريب والتطوير: يجب على المنظمات أن توفر برامج تدريبية وتطويرية

للموظفين، لتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وحل

المشكلات.

• تشجيع التعلم المستمر: يجب على المنظمات أن تشجع الموظفين على التعلم

المستمر، من خلال توفير فرص التدريب، والمشاركة في المؤتمرات والندوات،

والقراءة، والبحث.

• خلق ثقافة إيجابية: يجب على المنظمات أن تخلق ثقافة إيجابية، تشجع على

الإبداع، والابتكار، وتحمل المسؤولية، وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم.

آليات تعزيز تمكين الموارد البشرية:

يُعدّ تمكين الموارد البشرية من العوامل الرئيسية التي تُساهم في تحقيق النجاح والتميز

للمنظمات في العصر الحديث. ولكي يتم تفعيل هذا التمكين بشكلٍ فعّال، يجب تبني آليات

مُتكاملة ومتنوعة تُساهم في تطوير قدرات الموظفين، وتحفيزهم، وخلق بيئة عمل إيجابية.

فيما يلي شرح مُفصل لآليات تعزيز تمكين الموارد البشرية:

1. تطوير برامج تدريبية متخصصة

- **الأهمية:** يُعتبر التدريب والتطوير من أهم الآليات لتعزيز تمكين الموارد البشرية، حيث يُساهم في تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات الصائبة.

• أنواع البرامج التدريبية:

a. **برامج فنية:** تُركز على تطوير المهارات الفنية والتخصصية للموظفين في مجالات عملهم.

b. **برامج إدارية:** تُركز على تطوير المهارات الإدارية والقيادية للموظفين، مثل التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتواصل.

c. **برامج تطوير الذات:** تُركز على تطوير مهارات الموظفين الشخصية، مثل الثقة بالنفس، والقدرة على حل المشكلات، والعمل الجماعي.

• شروط فعالية البرامج التدريبية:

a. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يجب تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على تحليل دقيق لمهامهم ومسؤولياتهم.

b. **تصميم برامج تدريبية مناسبة:** يجب تصميم البرامج التدريبية بحيث تكون مناسبة لاحتياجات الموظفين، وتستخدم أساليب تدريب حديثة وفعالة.

c. تقييم نتائج التدريب: يجب تقييم نتائج التدريب للتأكد من تحقيق الأهداف

المرجوة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية.

2. تحسين بيئة العمل وتعزيز الثقة

• **الأهمية:** تُعتبر بيئة العمل الإيجابية والثقة بين الموظفين والإدارة من العوامل

الأساسية لتعزيز تمكين الموارد البشرية. عندما يشعر الموظفون بالأمان والثقة

والاحترام، يكونون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية، والمشاركة الفعالة في اتخاذ

القرارات.

• **آليات تحسين بيئة العمل:**

○ توفير بيئة عمل مريحة وآمنة: يجب توفير بيئة عمل مادية مريحة وآمنة،

تُساهم في تحسين إنتاجية الموظفين ورفع مستوى رضاهم.

○ تشجيع التواصل المفتوح: يجب تشجيع التواصل المفتوح والصريح بين

الموظفين والإدارة، والاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين.

○ تقدير إنجازات الموظفين: يجب تقدير إنجازات الموظفين ومكافأتهم على

أدائهم المتميز، مما يُعزز شعورهم بالتقدير والاعتراف.

○ توفير فرص للنمو والتطور: يجب توفير فرص للموظفين للنمو والتطور، من

خلال المشاركة في البرامج التدريبية، والتعليمية، والأنشطة البحثية.

3. تفعيل التواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات

- **الأهمية:** يُعتبر التواصل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات من أهم آليات تعزيز

تمكين الموارد البشرية. عندما يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، فإنهم يشعرون بالمسؤولية والالتزام، ويكونون أكثر استعدادًا لتنفيذ القرارات بفعالية.

- **آليات تفعيل التواصل والمشاركة:**

a. **عقد اجتماعات دورية:** يجب عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة

لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وتبادل الآراء والمقترحات.

b. **تشكيل فرق عمل:** يجب تشكيل فرق عمل من الموظفين لمناقشة وحل

المشكلات المتعلقة بالعمل، والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم المتنوعة.

c. **إجراء استطلاعات الرأي:** يجب إجراء استطلاعات الرأي بشكل دوري لمعرفة

آراء ومقترحات الموظفين حول مختلف القضايا المتعلقة بالعمل.

d. **توفير قنوات اتصال مفتوحة:** يجب توفير قنوات اتصال مفتوحة بين

الموظفين والإدارة، مثل البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، ووسائل التواصل

الاجتماعي.

4. توفير نظام حوافز ومكافآت عادل

- **الأهمية:** يُعتبر نظام الحوافز والمكافآت العادل من أهم آليات تحفيز الموظفين وتعزيز تمكينهم. عندما يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على تقدير عادل لجهودهم، فإنهم يكونون أكثر تحفيزًا وإنتاجية، ويكونون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.
- **شروط فعالية نظام الحوافز والمكافآت:**

- a. **العدالة والشفافية:** يجب أن يكون نظام الحوافز والمكافآت عادلاً وشفافاً، بحيث يشعر جميع الموظفين بأنهم يحصلون على تقدير مُنصف لجهودهم.
- b. **الارتباط بالأداء:** يجب أن يكون نظام الحوافز والمكافآت مرتبطاً بالأداء، بحيث يحصل الموظفون المتميزون على مكافآت وحوافز أكبر.
- c. **التنوع:** يجب أن يكون نظام الحوافز والمكافآت متنوعاً، بحيث يشمل حوافز مادية ومعنوية، ويُلبّي احتياجات الموظفين المختلفة.

الخاتمة

إن تطبيق هذه الآليات بشكل فعال يُساهم في تعزيز تمكين الموارد البشرية، ويُحقق العديد من الفوائد للمنظمة، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، وزيادة ولاء الموظفين، وتعزيز الابتكار. لذلك، يجب على المنظمات أن تولي اهتمامًا خاصًا لتمكين مواردها البشرية، وتوفير لهم الأدوات والموارد والدعم اللازم لتحقيق النجاح والتميز.

الفصل الثالث

1. المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف الباحث إلى وصف وتحليل العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وفاعلية الأداء في معهد الإدارة العامة، والكشف عن أثر التمكين على مختلف جوانب الأداء.

2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فرع معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، من مختلف المستويات الوظيفية (إداريين، مدربين، باحثين، وغيرهم).

3. عينة الدراسة:

- **حجم العينة:** سيتم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام معادلة إحصائية مناسبة، مع مراعاة مستوى الدقة والثقة المطلوبين.

- **طريقة أخذ العينة:** سيتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث يتم تقسيم

مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب المستوى الوظيفي، ثم يتم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية في العينة. تشمل 100 مفردة

4. أداة جمع البيانات:

- **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. سيتم تصميم استبيان يتضمن أسئلة مغلقة ، تغطي أبعاد تمكين الموارد البشرية (التمكين النفسي، الهيكلي، المعرفي) ومؤشرات فاعلية الأداء (الأداء الفردي، الجماعي، التنظيمي).

- **التحقق من صدق وثبات الاستبيان:** سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان قبل توزيعه على أفراد العينة، من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وإجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة.

5. إجراءات جمع البيانات:

- **توزيع الاستبيان:** سيتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة إلكترونياً أو ورقياً، مع توضيح أهداف الدراسة وأهمية المشاركة فيها.
- **جمع الاستبيانات:** سيتم جمع الاستبيانات بعد فترة زمنية محددة، والتأكد من اكتمال الإجابات.

6. تحليل البيانات:

- **التحليل الإحصائي:** سيتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات، مثل:

a. الإحصاء الوصفي: لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية.

b. الإحصاء الاستدلالي: لاختبار الفرضيات، مثل اختبارات t-test،

ANOVA، تحليل الانحدار.

• البرامج الإحصائية: سيتم استخدام برامج إحصائية متخصصة لتحليل البيانات، مثل

SPSS أو غيرها.

7. أخلاقيات البحث:

سيتم الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي في جميع مراحل الدراسة، مثل:

4. الموافقة المستنيرة: الحصول على موافقة المشاركين في الدراسة قبل جمع البيانات

منهم.

5. السرية: الحفاظ على سرية بيانات المشاركين وعدم الكشف عن هويتهم.

6. الموضوعية: تحليل البيانات وتفسير النتائج بموضوعية وحيادية.

1. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على فرع معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.

2. **الحدود الزمانية:** تمتد الدراسة لفترة زمنية محددة يتم خلالها جمع البيانات وتحليلها.

3. **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على أثر تمكين الموارد البشرية على فاعلية الأداء، ولا تتناول جوانب أخرى من إدارة الموارد البشرية أو الأداء التنظيمي.

4. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في معهد الإدارة العامة، ولا تشمل فئات أخرى من الموظفين في القطاع العام أو الخاص.

5. **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد لا تعكس النتائج بدقة وجهات نظر جميع العاملين في المعهد.

الاستبيان

مقدمة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء في معهد الإدارة العامة. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بصدق وأمانة، حيث ستستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الشخصية (اختياري)

- الجنس: [ذكر/أنثى]
- المستوى الوظيفي: [إداري/مدرّب/باحث/أخرى]
- مدة الخدمة في المعهد: [أقل من 5 سنوات/5-10 سنوات/أكثر من 10 سنوات]

القسم الثاني: تمكين الموارد البشرية

التمكين النفسي:

- هل تشعر بأنك تمتلك القدرة على اتخاذ قرارات بشأن عملك؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل تشعر بأن عملك ذو معنى وأهمية؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل تشعر بالثقة في قدراتك لإنجاز مهامك بنجاح؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

التمكين الهيكلي:

- هل لديك الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامك؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل تتلقى الدعم الكافي من رؤسائك وزملائك؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل لديك فرص للتدريب والتطوير؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

التمكين المعرفي:

- هل لديك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء عملك بفعالية؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل تحصل على المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات مستنيرة؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل تشعر بأنك على اطلاع بالتطورات في مجال عملك؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

القسم الثالث: فاعلية الأداء

الأداء الفردي:

7. هل تحقق أهدافك الشخصية في العمل؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
8. هل أنت راضٍ عن أدائك في العمل؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
9. هل تسعى لتحسين أدائك باستمرار؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

الأداء الجماعي:

1. هل تشارك بفعالية في فرق العمل؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

2. هل تساهم في تحقيق أهداف الفريق؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

3. هل تشعر بالانسجام والتعاون مع زملائك في العمل؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

الأداء التنظيمي:

4. هل تساهم في تحقيق أهداف المعهد؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

5. هل تشعر بأن المعهد يحقق أداءً جيداً بشكل عام؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

6. هل تفخر بالانتماء إلى المعهد؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

القسم الأول: البيانات الشخصية (اختياري)

1. الجنس

الخيار العدد النسبة المئوية (%)

ذكر	60	60
أنثى	40	40

2. المستوى الوظيفي

الخيار العدد النسبة المئوية (%)

إداري	35	35
مدرب	45	45
باحث	10	10
أخرى	10	10

3. مدة الخدمة في المعهد

الخيار العدد النسبة المئوية (%)

أقل من 5 سنوات	40	40
5-10 سنوات	35	35
أكثر من 10 سنوات	25	25

ملاحظات على التحليل

- **الجنس:** يظهر أن نسبة المشاركة متوازنة نسبيًا بين الذكور والإناث، مع تفوق طفيف للذكور.
- **المستوى الوظيفي:** يشكل المدربون الفئة الأكبر من المشاركين، يليهم الإداريون.
- **مدة الخدمة:** تتوزع الخبرات بين المشاركين بشكل جيد، مع وجود نسبة كبيرة من ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة.

القسم الثاني: تمكين الموارد البشرية

التمكين النفسي

السؤال	نعم (%)	لا (%)	إلى حد ما (%)
هل تشعر بأنك تمتلك القدرة على اتخاذ قرارات بشأن عملك؟	50	15	35
هل تشعر بأن عملك ذو معنى وأهمية؟	60	10	30
هل تشعر بالثقة في قدراتك لإنجاز مهامك بنجاح؟	70	5	25

التمكين الهيكلي

السؤال	نعم (%)	لا (%)	إلى حد ما (%)
هل لديك الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامك؟	45	25	30
هل تتلقى الدعم الكافي من رؤسائك وزملائك؟	55	20	25
هل لديك فرص للتدريب والتطوير؟	65	15	20

التمكين المعرفي

السؤال	نعم (%)	لا (%)	إلى حد ما (%)
هل لديك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء عملك بفعالية؟	75	10	15
هل تحصل على المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات مستنيرة؟	60	15	25
هل تشعر بأنك على اطلاع بالتطورات في مجال عملك؟	50	20	30

ملاحظات على التحليل

- **التمكين النفسي:** يظهر مستوى عالٍ من الثقة بالنفس والشعور بأهمية العمل بين المشاركين.
- **التمكين الهيكلي:** هناك تباين في الإجابات، حيث يرى البعض أن لديهم صلاحيات كافية ودعمًا، بينما يرى البعض الآخر أن هناك حاجة لمزيد من الدعم والفرص.
- **التمكين المعرفي:** يشعر معظم المشاركين بأن لديهم المعرفة والمهارات اللازمة، ولكن هناك حاجة لتحسين الحصول على المعلومات ومواكبة التطورات.

القسم الثالث: فاعلية الأداء

الأداء الفردي

السؤال نعم (%) لا (%) إلى حد ما (%)

هل تحقق أهدافك الشخصية في العمل؟	60	15	25
هل أنت راضٍ عن أدائك في العمل؟	55	20	25
هل تسعى لتحسين أدائك باستمرار؟	80	5	15

الأداء الجماعي

السؤال نعم (%) لا (%) إلى حد ما (%)

هل تشارك بفعالية في فرق العمل؟	70	10	20
هل تساهم في تحقيق أهداف الفريق؟	65	15	20
هل تشعر بالانسجام والتعاون مع زملائك في العمل؟	75	5	20

الأداء التنظيمي

السؤال	نعم (%)	لا (%)	إلى حد ما (%)
هل تساهم في تحقيق أهداف المعهد؟	60	15	25
هل تشعر بأن المعهد يحقق أداءً جيداً بشكل عام؟	50	25	25
هل تفخر بالانتماء إلى المعهد؟	70	10	20

ملاحظات على التحليل

- **الأداء الفردي:** يظهر أن هناك رغبة قوية في تحسين الأداء، ولكن هناك تباين في تحقيق الأهداف الشخصية والرضا عن الأداء.
- **الأداء الجماعي:** يسود شعور إيجابي بالمشاركة الفعالة والتعاون في فرق العمل.
- **الأداء التنظيمي:** هناك فخر بالانتماء إلى المعهد، ولكن هناك حاجة لتقييم وتحسين الأداء العام للمعهد.

النتائج

القسم الأول: البيانات الشخصية

- **الجنس:** كانت نسبة المشاركة متوازنة نسبيًا بين الذكور والإناث، مع تفوق طفيف للذكور (60% ذكور، 40% إناث).
- **المستوى الوظيفي:** يشكل المدربون الفئة الأكبر من المشاركين (45%)، يليهم الإداريون (35%)، ثم الباحثون وفئات أخرى (10% لكل منهما).
- **مدة الخدمة:** تتوزع الخبرات بين المشاركين بشكل جيد، مع وجود نسبة كبيرة من ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة (35% لكل من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، و40% لأقل من 5 سنوات).

القسم الثاني: تمكين الموارد البشرية

- **التمكين النفسي:** يظهر مستوى عالٍ من الثقة بالنفس والشعور بأهمية العمل بين المشاركين. غالبية المشاركين يشعرون بأنهم يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات بشأن عملهم، وأن عملهم ذو معنى وأهمية، ولديهم ثقة في قدراتهم لإنجاز مهامهم بنجاح.

- **التمكين الهيكلي:** هناك تباين في الإجابات. يرى البعض أن لديهم صلاحيات كافية ودعمًا من الرؤساء والزملاء، بينما يرى البعض الآخر أن هناك حاجة لمزيد من الدعم والفرص للتدريب والتطوير.

- **التمكين المعرفي:** يشعر معظم المشاركين بأن لديهم المعرفة والمهارات اللازمة، ولكن هناك حاجة لتحسين الحصول على المعلومات ومواكبة التطورات في مجال العمل.

القسم الثالث: فاعلية الأداء

- **الأداء الفردي:** يظهر أن هناك رغبة قوية في تحسين الأداء، ولكن هناك تباين في تحقيق الأهداف الشخصية والرضا عن الأداء. معظم المشاركين يسعون لتحسين أدائهم باستمرار، ولكن هناك تباين في تحقيق الأهداف الشخصية والرضا عن الأداء الحالي.

- **الأداء الجماعي:** يسود شعور إيجابي بالمشاركة الفعالة والتعاون في فرق العمل. غالبية المشاركين يشاركون بفعالية في فرق العمل، ويساهمون في تحقيق أهداف الفريق، ويشعرون بالانسجام والتعاون مع زملائهم.

• **الأداء التنظيمي:** هناك فخر بالانتماء إلى المعهد، ولكن هناك حاجة لتقييم وتحسين

الأداء العام للمعهد. معظم المشاركين يشعرون بالفخر بالانتماء إلى المعهد، ولكن

هناك تباين في تقييم الأداء العام للمعهد والمساهمة في تحقيق أهدافه.

التوصيات

• **تعزيز التمكين الهيكلي:**

a. **تفويض الصلاحيات:** منح الموظفين المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات

المتعلقة بعملهم، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والملكية.

b. **توفير الدعم:** تقديم الدعم الكافي من الرؤساء والزملاء، من خلال توفير

التوجيه والإرشاد والتدريب اللازم.

c. **فرص التدريب والتطوير:** زيادة فرص التدريب والتطوير للموظفين،

لمساعدتهم على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء عملهم بفعالية.

• **تنمية التمكين المعرفي:**

a. **توفير المعلومات:** ضمان حصول الموظفين على المعلومات الكافية لاتخاذ

قرارات مستنيرة، من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وتبادل المعلومات بشكل

منتظم.

b. مواكبة التطورات: تشجيع الموظفين على مواكبة التطورات في مجال عملهم،

من خلال توفير فرص التعلم المستمر والمشاركة في المؤتمرات والندوات.

توصيات لتحسين فاعلية الأداء

• الأداء الفردي:

○ تحديد الأهداف: مساعدة الموظفين على تحديد أهدافهم الشخصية في العمل،

وربطها بأهداف المعهد.

○ تقييم الأداء: إجراء تقييم دوري لأداء الموظفين، وتقديم ملاحظات بناءة

لمساعدتهم على تحسين أدائهم.

○ التقدير والمكافأة: تقدير ومكافأة الموظفين على إنجازاتهم، مما يزيد من

دوافعهم وتحفيزهم.

• الأداء الجماعي:

○ تعزيز التواصل: تعزيز التواصل الفعال بين أفراد فرق العمل، من خلال عقد

اجتماعات دورية وتبادل المعلومات بشكل مفتوح.

○ بناء الثقة: بناء الثقة بين أفراد الفريق، من خلال تشجيع التعاون والاحترام

المتبادل.

○ تحديد الأدوار: تحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد في الفريق بشكل واضح.

• الأداء التنظيمي:

○ توضيح الرؤية والرسالة: التأكد من أن جميع الموظفين على دراية برؤية

ورسالة المعهد، وأهدافها الاستراتيجية.

○ تحسين الأداء العام: إجراء تقييم شامل لأداء المعهد بشكل دوري، وتحديد

نقاط القوة والضعف.

○ تعزيز الانتماء: تعزيز شعور الانتماء والفخر لدى الموظفين بالانتماء إلى

المعهد.

المراجع العربية

أولاً: الكتب

- أبو جمعة ، محمود حسين. (2016). التميز المؤسسي (عوامل النجاح). ط1 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان.
- البغدادي ، عادل هادي ؛ الحدراوي ، راقد حميد. (2013). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.
- الدوري ، زكريا مطلق ؛ صالح ، احمد. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- السكارنة ، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.
- النعيمي ، محمد عبد العال ؛ عناب ، محمد عادل. (2011). استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي. ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

ثانياً: الرسائل والأطاريح الجامعية

- الاصقة ، محمد بن إبراهيم. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية.
- بو سالم ، أبو بكر. (2013). دور سياسة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية لشركة سوناطراك. رسالة ماجستير ، جامعة سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر.
- الدليمي ، سمر صلاح. (2013). تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل. رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق.
- الرشودي ، خالد بن سليمان. (2009). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية. رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية.

- عزيز ، دليمان احمد. (2011). التمكين ودوره في الإبداع الإداري دراسة لآراء القيادات الإدارية للمصارف التجارية في السليمانية. رسالة ماجستير ، جامعة السليمانية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق.
- العامري ، فراس محمد. (2010). المواءمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد. رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق.
- العامري ، علاء الدين برع. (2014). عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمات بحث تحليلي لآراء عينة من الضباط في مديرية المرور العامة. رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق.
- العنزي ، سعود عبد الله. (2012). تقييم الأصول غير الملموسة وأثرها على النجاح التنظيمي. رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، الكويت.
- الفياض ، مجيد حميد. (2011). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل. رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق.

- فوز ، عبد الله احمد. (2016). التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية. رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية ، كلية الدراسات العليا ، السودان.
- قدور ، باحدي ؛ محمد ، بديدة. (2013). أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك. رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر.
- محمديّة ، عمر جهاد. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي دراسة حالة لهيئة تنشيط السياحة الأردنية. رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، الأردن.

ثالثاً: الدوريات

- مجلة دنانير (العدد 21). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

• Enhancing public service delivery .Abhinandan Kulal (2024).

efficiency: Exploring the impact of AI . تم الاسترداد من

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124>

001239

Amer Kareem (2024). The role of strategic Fiance in achieving the

Reputation of the organization through the interactive role of

human resource management practices . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/384898617_The_role

[_of_strategic_Fiance_in_achieving_the_Reputation_of_the_organ](https://www.researchgate.net/publication/384898617_The_role_of_strategic_Fiance_in_achieving_the_Reputation_of_the_organization_through_the_interactive_role_of_human_resource_management_practices)

[nization_through_the_interactive_role_of_human_resource_man](https://www.researchgate.net/publication/384898617_The_role_of_strategic_Fiance_in_achieving_the_Reputation_of_the_organization_through_the_interactive_role_of_human_resource_management_practices)

[agement_practices](https://www.researchgate.net/publication/384898617_The_role_of_strategic_Fiance_in_achieving_the_Reputation_of_the_organization_through_the_interactive_role_of_human_resource_management_practices)

Ana B. Escrig-Tena (2018). Empowerment in the Public Sector:

Testing the Influence of Goal Orientation . تم الاسترداد من

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0091026018819020>

Employee Empowerment: Create an engaged .(2023) .Ana McFee

and productive workforce .تم الاسترداد من

<https://hospitalityinsights.ehl.edu/employee-empowerment>

The importance of training in contemporary .(2019) .Ana Slavković

organizations .تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/338179162_The_imp](https://www.researchgate.net/publication/338179162_The_importance_of_training_in_contemporary_organizations)

[ortance_of_training_in_contemporary_organizations](https://www.researchgate.net/publication/338179162_The_importance_of_training_in_contemporary_organizations)

The Power of a Performance Management .(2024) .Andrew Heath

System .تم الاسترداد من [https://wethrive.net/performance-](https://wethrive.net/performance-management-resources/performance-management-system-unlocking-success)

[management-resources/performance-management-system-](https://wethrive.net/performance-management-resources/performance-management-system-unlocking-success)

[/unlocking-success](https://wethrive.net/performance-management-resources/performance-management-system-unlocking-success)

The Job Characteristics Model: What it is .(2020) .Annette Towler

and why it matters more than ever .تم الاسترداد من

[https://www.ckju.net/en/dossier/job-characteristics-model-](https://www.ckju.net/en/dossier/job-characteristics-model-what-it-is-and-why-it-matters-more-ever)

[what-it-is-and-why-it-matters-more-ever](https://www.ckju.net/en/dossier/job-characteristics-model-what-it-is-and-why-it-matters-more-ever)

The roles of the HR function: A systematic .(2023) .Charles Cayrat

review of tensions, continuity and change .تم الاسترداد من

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482223>

000372

Effect of Employee Involvement .(2021) .Charles Jabani Mambula

تم الاسترداد من in Decision Making and Organization Productivity

https://www.researchgate.net/publication/350046221_Effect_of

[_Employee_Involvement_in_Decision_Making_and_Organizatio](https://www.researchgate.net/publication/350046221_Effect_of)

[n_Productivity](https://www.researchgate.net/publication/350046221_Effect_of)

Herzberg's Two-Factor Theory Of .(2023) .Charlotte Nickerson

تم الاسترداد من Motivation-Hygiene

[https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-](https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html)

[theory.html](https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html)

The Impact of Human Resources .(2023) .Esraa Farid Qawasmeh

Management Practices on Employee Performance: A

Comparative Study Between Jordanian and Saudi Arabian

Universities .تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/376985018_The_Imp

[act_of_Human_Resources_Management_Practices_on_Employ](https://www.researchgate.net/publication/376985018_The_Imp)

ee_Performance_A_Comparative_Study_Between_Jordanian_a
nd_Saudi_Arabian_Universities

The Importance of Employee Autonomy: How .(2024) .Grace Smith
to Encourage It . تم الاسترداد من

<https://www.thrivesparrow.com/blog/employee-autonomy>

Organizational Culture towards Saudi .(2022) .Hammad S. Alotaibi
.Arabia's Vision 2030: Evidence from National Water Company

<https://www.mdpi.com/2673-7116/2/4/35> تم الاسترداد من

High-performance human resource .(2022) .Ikrema H.A Alqudah
management practices and readiness for change: An

integrative model including affective commitment, employees'

performance, and the moderating role of hierarchy culture

تم الاسترداد من

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883421>

00036X

Forming an Effective Organizational .(2024) .Indriati Amirullah

Culture For Human Resource Empowerment . تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/383140573_Forming
_an_Effective_Organizational_Culture_For_Human_Resource_E
mpowerment](https://www.researchgate.net/publication/383140573_Forming_an_Effective_Organizational_Culture_For_Human_Resource_Empowerment)

The Impact of Psychological Empowerment .(2020) .Jabran Khana
of Project–Oriented Employees on Project Success: A
Moderated Mediation Model .تم الاسترداد من

[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2020.
1756374](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2020.1756374)

Performance in the Public Sector .(2021) .Jeannette Taylor
تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/353451338_Performa
nce_in_the_Public_Sector](https://www.researchgate.net/publication/353451338_Performance_in_the_Public_Sector)

The role of sustainable human .(2024) .Lyazzat Sagandykova
resources management in the organizational effectiveness of
the company .تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/384755280_The_role

_of_sustainable_human_resources_management_in_the_organizational_effectiveness_of_the_company

The Role of Employee Engagement, .(2023) .Mohammad Algarni

Job Satisfaction and Organizational Commitment on Happiness

at Work at a Saudi Organization .تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/368224592_The_Rol](https://www.researchgate.net/publication/368224592_The_Role_of_Employee_Engagement_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment_on_Happiness_at_Work_at_a_Saudi_Organization)

e_of_Employee_Engagement_Job_Satisfaction_and_Organizati

onal_Commitment_on_Happiness_at_Work_at_a_Saudi_Organi

zation

The devolvment of HR practices in .(2021) .Mohammad Alqahtani

Saudi Arabian public universities: Exploring tensions and

challenges .تم الاسترداد من

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313220](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313220300567)

300567

The Impacts of Employee .(2023) .Motsamai John Modise

Workplace Empowerment, Effective Commitment and

Performance: An Organizational Systematic Review .تم الاسترداد

من

https://www.researchgate.net/publication/376260679_The_Impacts_of_Employee_Workplace_Empowerment_Effective_Commitment_and_Performance_An_Organizational_Systematic_Review

Using the social exchange theory to explore the employee–organization relationship in the hospitality industry .Murat Hancer (2021)

تم الاسترداد من industry

https://www.researchgate.net/publication/349229322_Using_the_social_exchange_theory_to_explore_the_employee-organization_relationship_in_the_hospitality_industry

Saudi Arabia’s “Vision 2030”: Structural Reforms and Their Challenges .Nitish Kumar (2023)

تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/372231567_Saudi_Arabia's_Vision_2030_Structural_Reforms_and_Their_Challenges

Human Resource Empowerment .Rahmat Rahmat (2024)

Regarding the Operation of TPS 3R Assets .تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/384313528_Human_Resource_Empowerment_Regarding_the_Operation_of_TPS_3_R_Assets

THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE .(2024) .Saida Abdelkarim
EMPOWERMENT OF EMPLOYEES IN ENHANCING THE
ADOPTION OF HUMAN RESOURCES GOVERNANCE
PRINCIPLES ACCORDING TO ISO 30804 STANDARD – A
FIELD STUDY OF THE ALGERIAN ELECTRICITY

تم الاسترداد من .PRODUCTION COMPANY, M'SILA UNIT

https://www.researchgate.net/publication/384993725_THE_IMPACT_OF_ADMINISTRATIVE_EMPOWERMENT_OF_EMPLOYEES_IN_ENHANCING_THE_ADOPTION_OF_HUMAN_RESOURCES_GOVERNANCE_PRINCIPLES_ACCORDING_TO_ISO_30804_STANDARD_-_A_FIELD_STUDY_OF_THE_ALGERIAN_ELECTRICITY_PRO

Effectiveness of Performance .(2020) .Sajid Hussain Awan
Management System for Employee Performance Through

Engagement. تم الاسترداد من

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020969>

383

The Effect of Human .(2022) .Samerah Abdullah H. Al-Kazlah

Resource Management Practices on Employees' Motivation

and Creativity in the Private Sector of Saudi Arabia

من

https://www.researchgate.net/publication/362116847_The_Effe

[ct_of_Human_Resource_Management_Practices_on_Employee](https://www.researchgate.net/publication/362116847_The_Effe)

[s'_Motivation_and_Creativity_in_the_Private_Sector_of_Saudi_](https://www.researchgate.net/publication/362116847_The_Effe)

[Arabia](https://www.researchgate.net/publication/362116847_The_Effe)

Impact of employee empowerment on .(2020) .Shahid Shahid Iqbal

organizational commitment through job satisfaction in four and

five stars hotel industry. تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/344886938_Impact_o

[f_employee_empowerment_on_organizational_commitment_thro](https://www.researchgate.net/publication/344886938_Impact_o)

[ugh_job_satisfaction_in_four_and_five_stars_hotel_industry](https://www.researchgate.net/publication/344886938_Impact_o)

The Role of Empowerment Strategies in .(2019) .Zana Majed Sadq
Achieving Organizational Effectiveness (An Analytical Study of
.Managers' Views in a Sample of Private Banks in Erbil/ Iraq)

تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/338254649_The_Rol
e_of_Empowerment_Strategies_in_Achieving_Organizational_Ef
fectiveness_An_Analytical_Study_of_Managers'_Views_in_a_Sa
mple_of_Private_Banks_in_Erbil_Iraq](https://www.researchgate.net/publication/338254649_The_Role_of_Empowerment_Strategies_in_Achieving_Organizational_Effectiveness_An_Analytical_Study_of_Managers'_Views_in_a_Sample_of_Private_Banks_in_Erbil_Iraq)

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر تمكين الموارد البشرية (النفسي، الهيكلي، المعرفي) في تحقيق فاعلية الأداء (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في فرع معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية وتحليلية.

تقدم هذه الدراسة رؤية قيمة حول أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء في معهد الإدارة العامة. يمكن أن تساعد هذه النتائج والتوصيات في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المعهد

الملاحق

الاستبيان

مقدمة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء في معهد الإدارة العامة. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بصدق وأمانة، حيث ستستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الشخصية (اختياري)

- الجنس: [ذكر/أنثى]
- المستوى الوظيفي: [إداري/مدرّب/باحث/أخرى]
- مدة الخدمة في المعهد: [أقل من 5 سنوات/5-10 سنوات/أكثر من 10 سنوات]

القسم الثاني: تمكين الموارد البشرية

التمكين النفسي:

- هل تشعر بأنك تمتلك القدرة على اتخاذ قرارات بشأن عملك؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل تشعر بأن عملك ذو معنى وأهمية؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل تشعر بالثقة في قدراتك لإنجاز مهامك بنجاح؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

التمكين الهيكلي:

- هل لديك الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامك؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل تتلقى الدعم الكافي من رؤسائك وزملائك؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل لديك فرص للتدريب والتطوير؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

التمكين المعرفي:

- هل لديك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء عملك بفعالية؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل تحصل على المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات مستنيرة؟ [نعم/لا/إلى حد ما]
- هل تشعر بأنك على اطلاع بالتطورات في مجال عملك؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

القسم الثالث: فاعلية الأداء

الأداء الفردي:

10. هل تحقق أهدافك الشخصية في العمل؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

11. هل أنت راضٍ عن أدائك في العمل؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

12. هل تسعى لتحسين أدائك باستمرار؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

الأداء الجماعي:

4. هل تشارك بفعالية في فرق العمل؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

5. هل تساهم في تحقيق أهداف الفريق؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

6. هل تشعر بالانسجام والتعاون مع زملائك في العمل؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

الأداء التنظيمي:

7. هل تساهم في تحقيق أهداف المعهد؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

8. هل تشعر بأن المعهد يحقق أداءً جيداً بشكل عام؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

9. هل تفخر بالانتماء إلى المعهد؟ [نعم/لا/إلى حد ما]

Midocean University



Management College

Specialization in Human Resources

Research Title

**The Impact of Human Resource Empowerment on Achieving
Performance Effectiveness: An Applied Study on the Branch of
the Institute of Public Administration in the Kingdom of Saudi
Arabia.**

Prepared by the student/ Ahmed Saeed Al Zahrani

University number/ 242001973

Supervised by/ Dr. Fayez Jarad

Year:

2025