

تاريخ القبول : 2024/01/23

تاريخ الإرسال: 2023/06/19

دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء الأفراد – دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك بتامنغست-

The role of job empowerment in improving individuals ' s performance _ Case study of the inspectorate of customs departments in Tamanrasset –

ط.د طوايبية سليم¹، أ.د بن عابد مختار²

¹ المركز الجامعي علي كافي تندوف، (الجزائر)، salim.touaibia@cuniv-ak-tindouf.dz

² المركز الجامعي علي كافي تندوف، (الجزائر)، benabedmok@yahoo.fr

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التمكين الوظيفي كمحور أساسي من محاور التمكين، والذي أستخدمت كأسلوب إداري بغرض الإستثمار الأمثل في المورد البشري، بإعتبار هذا الأخير من أهم الموارد في المؤسسة، ودوره (التمكين الوظيفي) في تحسين أداء المستخدمين التابعين لمفتشية أقسام الجمارك بتامنغست.

وبغرض الوصول إلى الأهداف إعتدنا على الإستبانة كأداة رئيسية في هذه الدراسة، حيث تم إعداد 34 نسخة، وزعت على 34 موظفا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور بارز وفعال للتمكين الوظيفي في تحسين أداء الأفراد.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، أبعاد التمكين الوظيفي، أداء الأفراد، تحسين الأداء، مستخدمى مفتشية أقسام الجمارك بتامنغست.

تصنيف JEL: O15 ، J24.

Abstract:

This study aims to know employee empowerment as a basic axis of empowerment, Considering the latter one of the most important resources in the organization, And its role (functional empowerment) in improving the performance of users of the Inspectorate of Customs Departments in Tamanrasset.

In order to achieve the objectives, we relied on the questionnaire as a major tool in this study, Where 34 copies, Each, It was distributed to 34 employees, The study concluded that there is a prominent and effective role for employee empowerment in progressing the individuals 'performance.

Keywords: employee empowerment, individual 'performance, users of the Customs Sections Inspectorate in Tamanrasset.

Jel Classification Codes: O15, J24.

مقدمة:

تسعى المؤسسات في وقتنا الحالي إلى الإستثمار الجيد في العنصر البشري، بإعتباره مصدرا أساسيا للمعرفة والإبداع، وخلق القيمة المضافة التي من خلالها تتحقق الأهداف وبها تُضمن الإستمرارية والبقاء في ظل المنافسة السائدة، وبالتالي فالمؤسسات تعمل على وضع خطط وتبني أساليب إدارية للرفع من قدرات مواردها البشرية وتنميتها، وتفجير طاقات أفرادها الكامنة، لإبرازها في الأعمال والمهام المسندة إليهم، وهذا لا يتأتى إلا بأكسابهم الثقة اللازمة، ومنحهم الحرية وإزالة جميع القيود الكلاسيكية، مما يتيح لهم الفرص للتصرف وإتخاذ مختلف القرارات في أعمالهم، وهذا ما يعبر عنه في الإدارة الحديثة بالتمكين.

ولأن التمكين بمختلف محاوره(نفسي، وظيفي، قيادي، هيكلي) من شأنه أن يمنح حرية التصرف للعاملين، ويفتح لهم المجال أمام المشاركة في حل المشكلات التي تواجههم وإتخاذ القرارات، الأمر الذي يكسبهم الثقة في النفس مما يُخلف أثرا إيجابيا يبرز في مردودهم في العمل، ويُسهّم في تحسين أدائهم، لذلك جاءت هذه الدراسة، لتلقي الضوء على مدى تبني المؤسسات لأسلوب التمكين وإنعكاساته على أداء عاملها، وهذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور التمكين الوظيفي -كأحد أهم المحاور الأساسية للتمكين- ودوره في تحسين أداء الأفراد على مستوى مفتشية أقسام الجمارك بتامنغست.

1. إشكالية الدراسة: مما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية الأساسية التالية:

✓ هل للتمكين الوظيفي دور في تحسين أداء الأفراد العاملين بمفتشية أقسام الجمارك بتامنغست؟

2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية العدمية H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي(تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، المسار المهني والوظيفي)، وأداء الأفراد في المؤسسة.

- الفرضية البديلة H_{02} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي(تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، المسار المهني والوظيفي)، وأداء الأفراد في المؤسسة.

3. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين بصفة عامة والتمكين الوظيفي بصفة خاصة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وكذا الدور المنوط بهذا الأخير في تحسين أداء الأفراد، وذلك من خلال إسقاط الدراسة على موظفي مفتشية أقسام الجمارك بتامنغست.

4. مجتمع البحث:

نظرا لأهمية الموضوع، ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، فقد تم إختيار عينة من موظفي مفتشية أقسام الجمارك بتامنغست مجموعهم 40 يمثلون نسبة 25% من مجتمع الدراسة، بمختلف رتبهم السبعة (عون حراسة، عون رقابة، عريف، ضابط الفرق، ضابط رقابة، مفتش رئيسي، مفتش عميد)، وتم توزيع الإستمارات عليهم، لكن لم يتم إسترجاع غير 34 إستمارة من مجموع الإستمارات، وهو ما يعادل نسبة إسترجاع تقدر بـ 95 %، كما أنه لم يتم إستبعاد أي واحدة من هاته الإستمارات لكونها كلها قابلة للمعالجة الإحصائية.

5. أدوات جمع البيانات:

إعتمدنا في دراستنا على أداة الإستبيان التي صممت خصيصا لجمع المعلومات ، وقد تم تقسيمه (الإستبيان) إلى ثلاثة محاور كالآتي:

- المحور الأول: يشمل المميزات الشخصية والوظيفية وخصائص العينة.
- المحور الثاني: تم تقسيمه إلى أربعة أقسام متساوية، كل قسم يعبر عن بعد من أبعاد التمكين الوظيفي، (التدريب، الحوافز، المسار المهني، تقييم الأداء) تحاول أن تجيب عن مدى تفعيل المؤسسة للتمكين الوظيفي.

- المحور الثالث: تضمن إجراءات الدراسة الميدانية والنتائج التي تم التوصل إليها.

6. الطرق الإحصائية المستعملة في الدراسة:

تم إستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، وقد تضمنت العملية الأدوات التالية :

- قياس مدى صدق وثبات الإستبيان من خلال معامل ألفاكرومباخ؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي، التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان؛

- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

الإطار النظري: التمكين الوظيفي، أداء الأفراد.

أولاً: التمكين الوظيفي: يتضمن التمكين الوظيفي مختلف الأنشطة والأساليب التي تتيحها الإدارة والتي تؤهل العاملين لبناء مهارات وظيفية وتطويرها، ومن ثم التحكم فيها، وهذا من أجل إنجاز المهام المسندة لهم بكفاءة، بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

1. مفهوم التمكين الوظيفي:

تعددت وتباينت تعاريف التمكين الوظيفي، وذلك حسب توجهات الباحثين من جهة والبيئة التي تمت فيها الدراسات من جهة أخرى، ويمكن إبراز أهم هذه التعريفات فيما يلي:

- التمكين الوظيفي هو ممارسة العاملين لوظائفهم بكفاءة، ومقدرتهم على رقابة أعمالهم المنجزة، وهذا في ظل توفير ظروف مناسبة لذلك، ما يمنحهم حس المبادرة والقدرة على السير خطوة إضافية وبذل جهد إضافي لإنجاز أعمال هادفة.¹
- التمكين الوظيفي هو منح العاملين السلطة التامة لإنجاز الأعمال المسندة لهم بحرية، دون أن يكون للإدارة أي تدخل مباشر في ذلك، مع تعزيز مهاراتهم من خلال ضمان توفير البيئة المناسبة والموارد المتاحة ووضع ثقافتها فيهم وتأهيلهم مهنياً وتقدير أدائهم إستناداً إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.²
- التمكين الوظيفي هو عبارة على إستراتيجية تهدف إلى استمرار أداء المنظمة وتحسينه.³

من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين الوظيفي يتحقق عن طريق أدوات وأساليب متعددة، وذلك وفق ثلاثة مجالات أساسية كما يلي:

- **المجال الشخصي:** يعني بالخصائص الإنسانية للفرد كمظهره، ميولاته للنشاط والترتيب والبذل والتحمل... الخ؛
- **المجال المهني:** يهتم بالاستراتيجيات الخاصة بالعمل، والطريقة التي يتم بها إنجازها ومجمل وسائل وأدوات العمل، بالإضافة إلى الحكم على الأداء.
- **المجال الإداري:** يهتم بتشغيل الوظائف وتنمية علاقات العمل، التنظيم، والسلوكيات التنظيمية والوظيفية، إضافة إلى الإشراف.⁴

وعليه يمكن القول أن التمكين الوظيفي يهتم بإكساب العاملين لقدرات عقلية ومهارات فكرية ومميزات إدارية إضافة إلى الخبرة الميدانية لتنفيذ المهام، وذلك عن طريق تعاقب وتداول الوظائف والسماح بهامش من الأخطاء، وإستغلال الخبرات المتاحة، زد على ذلك توفير الأدوات والمنهجيات التي تعمل على تحقيق الفعالية الوظيفية.

2. أبعاد التمكين الوظيفي:

لقد حدد الباحثون عدة أبعاد لقياس التمكين بغية الحكم على توفره في المنظمة،

أهمها :

أ- **التدريب:** هو عبارة على عملية تتضمن أنشطة مختلفة، الهدف منها هو تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف وتنمية مهاراتهم وحثهم على تطبيقها في وظائفهم، وبالتالي تمكينهم من رفع مستوى مهاراتهم في أداء الأعمال المسندة إليهم كمهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات.⁵

وجدير بالذكر فإن أول خطوات التدريب هي المرافقة، والتي تؤدي إلى تحقيق أهم عوامل نجاح الأفراد، وهي الإلمام بأعمال المنظمة وإستيعاب طبيعتها ومكامن القوة والضعف فيها، وهو ما يؤدي بالعاملين لمعرفة وفهم احتياجات العملاء وما يفضلونه، وبالتالي يصبح العاملون شركاء فاعلين في بلوغ أهداف المنظمة وخلق مزايا تنافسية لها. تليها ثاني الخطوات والمتمثلة في تدريب العاملين على العمل الجماعي أو العمل في فرق وذلك في جو يسوده التعاون والثقة، وتشجيعهم على تكوين فرق عمل فعالة وذلك لمواجهة عقبات العمل بصورة جماعية، لأن التمكين الوظيفي يستوجب القيام بتدريبات كثيرة ومتلاحقة للعاملين تمكّنهم من تحصيل مهارات تساعدهم في تحديد المشكلات ومواجهتها بغرض الرفع من مستويات نجاح العمل في شكل فرق.⁶

ب- **تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء من أهم العمليات الإدارية والتي تهدف أساسا إلى تقدير مدى الاختلاف والتباين في كفاءة العاملين من حيث تمل مسؤولية الوظائف المسندة إليهم حاليا وإمكانية شغلهم لمناصب ووظائف محاطة بمسؤوليات وأعباء أكبر.⁷

إن قياس الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته بخطط المنظمة في إنجاز المهام في مدة زمنية معينة، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ما يسهم في زيادة الثقة في الرؤساء وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات لشعورهم بالعدالة كل هذا يؤدي إلى إنجاز جهود التمكين.⁸

- **معايير تقييم أداء العاملين:** وهي مجموعة القواعد والمقاييس التي يحتذى بها في تقدير أداء العاملين، وتنقسم عموما إلى:⁹
- **معايير موضوعية:** تتمثل في:
- المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد به مدى إحاطة العاملين بطبيعة ونوع العمل وأساليب إنجازة؛
- كمية الإنتاج: ويقصد بها مستوى إحاطة العاملين بمسؤوليات أعمالهم من حيث كميات الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار للظروف المتاحة للعمل؛
- جودة الإنتاج: هنا يأتي إجراء تقييم مدى إتقان العاملين لأعمالهم، من خلال تقديم منتج أو خدمة بأفضل طريقة تحقق توقعات العملاء، مع الأخذ في الاعتبار للقواعد المتعلقة بالأمن الصناعي، وإمكانيات وظروف العمل المتاحة.

- معايير سلوكية: تتمثل في:
- مستوى التعاون: يقيس مدى التعاون بين العامل والمحيطين به، سواء كان ذلك بينه وبين زملائه أو رؤسائه بالمنظمة أو العملاء؛
- درجة الاعتماد: يقيم مدى تحمل العاملين لمسؤولياتهم من جهة ومدى حاجاتهم إلى التوجيه والمتابعة من جهة أخرى؛
- المواظبة: يقيم مدى اهتمام العاملين بمواقبت الحضور للعمل ومغادرته؛
- السلوك الشخصي: يقيم سلوك وأخلاق العامل داخل العمل فقط، وفي حالة ما إذا كان سلوك العامل خارج العمل يؤثر على سمعة المنظمة فهنا يتم أخذه بعين الاعتبار في التقييم؛
- إستعمال الوقت: يقيم مدى محافظة العاملين على أوقات عملهم من جهة ومدى تخصيص هذه الأوقات للأداء من جهة أخرى؛
- المحافظة على الآلات والأدوات والمواد: يقيم مستوى حرص العاملين على المحافظة على سلامة التجهيزات واستعمالها بطرق صحيحة، واستعمال المواد لأغراضها دون إسرافها.
- أهمية تقييم الأداء: يمكن اختصار أهمية تقييم الأداء فيما يلي:10
- خلق نوع من المنافسة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ما يضيفي إلى تطوير أدائهم؛
- ضمان توفر المعلومات وسرعة تدفقها على مختلف مستويات الإدارة في المنظمة، الأمر الذي يسهم في سرعة اتخاذ القرارات؛
- يضمن بلوغ الأهداف المرسومة، والبحث على خلق نظم فعالة للاتصال والحوافز والمكافآت؛
- يساعد على اكتشاف الأفراد المتميزة ذات الكفاءة العالية، ووضعها في المكان المناسب (الأكثر إنتاجية مثلا) وتحديد الأفراد ذات الكفاءة المتوسطة والعمل على دعمها وتطوير أدائها بغية الوصول إلى الأداء المطلوب، والاستغناء عن الأفراد منعدمي الكفاءة.
- ج- إدارة المسار الوظيفي: يعرف المسار الوظيفي على أنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان تحقيق التوافق بين قدرات العاملين والوظائف التي يشغلونها، وذلك حسب احتياجات المنظمة والفرص المتاحة لديها، وعليه فإن إدارة المسار الوظيفي يهتم المنظمة بالقدر الذي بهم العاملين، فمن خلاله يقوم العاملين بأدوار أساسية في تحديد أهدافهم والطريقة المناسبة لبلوغها، وبالنسبة للمنظمة يعمل على إنجاز الخطط الخاصة بإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المسطرة.11

إن تطوير العاملين وتوجيههم والعمل على تنمية طاقاتهم الإدارية الحالية مع الاستعداد للمتطلبات المستقبلية، كل هذا يدخل في إطار عملية إدارة المسار الوظيفي، حيث يتم تحديد المناصب التي يستطيع العامل أن يشغلها والتي من شأنها تحقيق التوافق بين الوظيفة وإمكانياته في آن واحد، وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المسار الوظيفي تمنح للعامل فرصة التوجيه المناسب وزيادة وتنوع المهام، كما يضمن للمنظمة تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي كسب دعم العاملين وولائهم وتنمية مهاراتهم بما يتناسب مع احتياجات العمل والتغيرات الطارئة على البيئة.¹²

إن أهداف إدارة وتسيير المسار الوظيفي تتحقق عن طريق تعريف العاملين بمستقبلهم الوظيفي، وكذلك تعريفهم بأهدافهم والأدوات والأساليب الضرورية لبلوغ هذه الأهداف، ومن ثم إبراز مهاراتهم وتطوير إمكانياتهم وتزويدهم بالتعليمات التي تمكنهم من بلوغ أهدافهم وشعورهم الإيجابي تجاه وظائفهم بسبب تحقيق احتياجاتهم و رغباتهم في العمل، زد على ذلك إتباع مناهج إدارية مناسبة كالتدريب، الترقية والنقل لاختيار العامل الكفاء والمناسب و وضعه في مكانه المناسب، وذلك من أجل بلوغ أهداف المنظمة في الارتقاء بمستوى جودة الإنتاجية وتحقيق الأرباح من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي من جهة أخرى.¹³

د- التحفيز: يعتبر التحفيز عنصرا أساسيا في نجاح التمكين وأمر ضروري لتشجيع الفرد على تقبله، و منحه دفعا لاستخدام الصلاحيات وتحمل المسؤوليات.

● **تعريفه:** يعبر التحفيز على مختلف العوامل التي تثير القوى داخل الأفراد وحثهم على العمل المثمر ووفقا لـ (scott) فالتحفيز هو عملية إثارة الفرد وتشجيعه لتحقيق الأهداف المرجوة.¹⁴

● **أنواعه:** يمكن تحفيز الفرد للتمكين من خلال نوعين من الحوافز:¹⁵
أولاً: الحوافز المادية: وهي الحوافز ذات الطبيعة القيمية أو المالية أو الاقتصادية والتي تقوم على أساس إشباع الحاجات الفسيولوجية الرئيسية للعاملين وتشجيعهم على بذل طاقات وقدرات ومن أهم أبرز هذه الحوافز الراتب، المكافآت العلاوات، المشاركة في الأرباح....

ثانياً: الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تزيد من مشاعر الرضا عن العمل وزيادة الولاء الوظيفي وتعزيز الالتزام العالي في المنظمة، وتعرف الحوافز المعنوية على أنها تلك الأساليب المادية التي تفيد في تنشيط الاحترام والتقدير وتحقيق الذات، وبالتالي يتولد لدى الفرد شعور بالثقة والكفاءة والقدرة على الإنجاز.

ولن نعمق كثيرا في أنواع التحفيز ذلك لأنه موضوع نسبي ويتعلق أيضا بإمكانيات المنظمة ومطالب عاملها، وإنما سنذكر أهم أنواع التحفيز الحديثة التي تتماشى مع أهداف تمكين العاملين وهو: **أسلوب العامل المالك (Employee Ownership)**

وهو أسلوب مبني على دفع الفرد نحو العمل بجهد في سبيل طموحاته نحو تحقيق فرص بأن يصبح صاحب أسهم بالمنظمة التي يعمل لصالحها، حيث يتم تحريك رغبة التملك بدخله بما يساهم في سد الفجوة بين أهدافه وأهداف المسؤولين (والتي تمثل أهداف المالكين)، الأهداف والرؤى وبالتالي تحقيق الانسجام داخل المنظمة.¹⁶

3. أهمية التمكين الوظيفي:

- يضمن التمكين الوظيفي توفير مجموعة من المزايا للمنظمة أهمها:¹⁷
- منح العاملين أفكار جديدة على مستوى عالي من الواقعية في مجال التعامل مع العملاء باعتبارهم المسؤولين المباشرين على تقديم الخدمات لهم؛
 - بما أن اتخاذ القرارات يكون من طرف العامل المسؤول دون الحاجة إلى الرجوع لتوجيهات السلطة، السلمية الإدارية فإن مستوى الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء يكون في ارتفاع مستمر؛
 - الشعور بالانتماء إلى المنظمة وبالتالي زيادة الإخلاص والدعم والوفاء لها، ما يسهم في توطيد مكانتها وتحسين سمعتها؛
 - الشعور الإيجابي للعاملين تجاه وظائفهم يمكنهم من ممارسة أعمال أكثر وتنمية مهاراتهم وتطويرها وبالتالي قدرتهم على الإبداع.

ثانياً: أداء الأفراد: بعد التطرق إلى المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) سوف نخرج إلى المتغير التابع (أداء الأفراد)، من خلال المفاهيم الأساسية المتعلقة به، بما أن جميع المؤسسات باختلاف نشاطاتها وطبيعتها تسعى إلى ترفيقته والنهوض به إلى المستويات التي ترقى إلى تطلعات المتعاملين والمرتفقين.

1. مفهوم الأداء:

إن لهذا المصطلح جذور تاريخية تعود إلى القرن التاسع عشر، حيث كان إطلاق هذا المصطلح يقتصر على ما حققته خيول وأحصنة السباقات من نجاح (performance)، ليطلق بعدها على النتائج الخاصة بعدائي السباقات، وبعد ذلك إلى الآلات الإنتاجية تعبيراً عن قدرتها وإستطاعتها.¹⁸

وقد تعددت التعاريف وإختلفت باختلاف توجهات المفكرين والباحثين ومجالات تخصصهم، وفيما يلي نسردهم أهم التعاريف التي تصب في الموضوع:

- هو المخرجات التي تم تحقيقها من قبل الموظف بعد قيامه بنشاط معين من بين الأنشطة.¹⁹
- هو ما يبذله الفرد من جهود تحدث أثراً صافياً، بدأ هذا الجهد بتكامل للقدرات وإدراك الأدوار والمهام وصولاً إلى تحقيق للهدف وإتمام لمهام أوكلت إلى الفرد في وظيفته.²⁰

من خلال ما تم طرحه من تعاريف، يمكن القول أن أداء هو ما يسقطه الفرد من مجهودات وإمكانيات وخبرات في مهمة ما أوكلت إليه، وهي من بين المهام التي تندرج ضمن وظيفته بغرض إنجازها بالشكل والطريقة المخطط لها مسبقاً.

2. أهمية الأداء :

أولت المؤسسات الحديثة بالغ الأهمية لتحسين الأداء والنهوض به وتطويره، لما له من قيمة وتأثير على وضعها في ظل إحتدام المنافسة، وتظهر أهمية الأداء في: 21

أ- يدخل الأداء كعامل أساسي في تكوين أي عملية إنتاج للسلع أو تقديم للخدمات، لإرتباطه بالموارد البشري، فهذا الأخير هو من يقف وراء تحول المادة الأولية إلى سلعة، وهو الذي يقف على تقديم الخدمة؛

ب- يندرج أداء الفرد في مختلف مراحل ومواضع حياة المؤسسة، لكونه يدخل ضمن الأداء الكلي لها، ومن دون تحقيق المؤسسة لمستوى أداء معين لا يمكن إنتقالها إلى المستوى الذي يليه؛

ج- الأداء هو أحد أعمدة الإدارة الإستراتيجية، فهو يعكس مدى توفيق المؤسسة في إنتهاجها لإستراتيجية معينة.

3. العوامل المؤثرة في أداء الأفراد:

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد، أغلبها يحول دون وصول الأداء للمستويات المطلوبة مما يحول وتحقيق الأهداف المسطرة، وهذه العوامل يمكن حصرها فيما يلي: 22

أ- **عدم تسطير الأهداف بدقة:** إن غياب خطط كلية وجزئية متعلقة بمعذلات الإنتاج، لا يتيح المجال أمام قياس الأداء ومتابعة الموظفين بغرض التمييز بينهم، وهنا يتساوى الموظف المميز ذي الأداء العالي مع باقي الموظفين بما فيهم متدني الأداء، مما يخلق حالة من الإحباط لدى الموظف ذو الأداء العالي مما يدفع به إلى اللامبالاة، وبالتالي ينخفض الأداء بشكل عام؛

ب- **مشاكل تقييم الأداء:** من المستحب أن يوضع نظام لتقييم أداء الأفراد، هذا النظام يضمن تناسب المكافآت والحوافز مع المجهودات المبذولة من قبل الفرد، فعد تناسب الحوافز مع الأداء هو تعبير صريح عن عجز نظام التقييم؛

ج- **عدم إشراك الموظفين:** إن ضعف التمكين داخل المؤسسة والذي يعتمد أساساً على إشراك الأفراد، ينعكس سلباً عليهم، مما يقلل رغبتهم في تحمل المسؤولية خاصة ما تعلق بأهداف المؤسسة، لأنه لم يتم إشراكهم في وضعها(الأهداف)، أو فتح المجال أمامهم لمعالجة مشكل ما، مما يؤدي إلى تنامي عدم الرضا لديهم وغياب الحماس إتجاه العمل ومن ثم تدني مستويات أدائهم؛

د- الإهمال والتسيب الإداري: إن تسيب الإدارة وغياب الرقابة يفضي إلى عدم إستغلال الموظف للوقت بالعمل الفعلي (الغياب لساعات، إنجاز مهام لا علاقة لها بعمله،...)، وبالتالي تندي مردوديته في العمل، وهذا ما يتطلب حرص المشرفين على الإنضباط وترغيب الموظفين في العمل؛

ه- عدم تناسب الحافز مع الأداء: وهو من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء، فغياب الحوافز المناسبة يؤدي إلى إنخفاض الأداء، لذا يجب على الإدارة وضع نظام تحفيزي يجمع بين مختلف الحوافز المادية منها والمعنوية، والتي بدورها تحرك دافعية الموظف لأداء مهامه، فالموظف غير المشبع لا يهتم بعمله، ويسعى دائما إلى إشباع حاجاته مما يؤدي به إلى التفريط في عمله إنتقاما من المؤسسة التي لم تقابل مجهوداته بالحوافز اللازمة.

4. عناصر الأداء:

لم يتفق الباحثون على ضبط عناصر موحدة للأداء، فمنهم من وضع مجموعة من العناصر التي تتناسب مع مختلف الأعمال، ومنهم من قام بتخصيص هذه العناصر بحسب كل مستوى من المستويات الإدارية أو التنظيمية، فيرى ماتيس وجاكسون أن هنالك ثلاث أنواع من المعلومات من خلالها يمكن البحث في أداء العاملين، وهذه المعلومات الثلاث هي:

أ- معلومات تخص السمات: وهي مجمل الصفات الشخصية للعامل، كتوجهاته الشخصية ومبادئه الذاتية؛

ب- معلومات تخص السلوك: وهي معلومات مرتبطة بسلوكيات العامل والتي تساهم بشكل كبير في توفيق العامل إلى حد كبير في إنجاز مهامه وأداء عمله؛

ج- معلومات تخص النتائج: وهنا يتم التركيز على ما تم تحقيقه من طرف العامل من نتائج، وهذه المعلومات من شأنها أن تفعل عملية تقييم الأداء بشكل أكبر.

أما غربي فيرى أنه يمكن الحكم على أداء الأفراد من خلال ثلاث عناصر أساسية وهي: الملائمة-الفعالية-الكفاءة²³

إجراءات الدراسة الميدانية، والنتائج المتوصل إليها

1. معامل ألفا كرومباخ الكلي لقياس ثبات الأسئلة:

جدول 1: معامل ألفا كرومباخ لأسئلة الإستبيان

| معامل الثبات للاستبيان | |
|------------------------|------------------|
| عدد الفقرات | Cronbach's Alpha |
| 20 | 0.914 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تم حساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل الثبات الكلي وإرتباط الفقرات ككل، حيث أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.914) وهي قيمة مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما يطمئن في إعطاء نفس النتائج في حال توزيعه أفراد العينة في ظروف وأوقات أخرى.

2. دراسة المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:

جدول 2: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات

| المتغيرات الشخصية | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|--------------------------|----------------------|--------------------|
| السن | من 25 إلى 35 سنة | 18 |
| | من 36 إلى 45 سنة | 16 |
| | المجموع | 34 |
| المؤهل العلمي | ثانوي | 7 |
| | ليسانس | 14 |
| | ماستر | 8 |
| | شهادة دراسات تطبيقية | 5 |
| | المجموع | 34 |
| سنوات الخبرة | أقل من 05 سنوات | 6 |
| | من 05 إلى 10 سنوات | 12 |
| | من 10 إلى 15 سنة | 12 |
| | من 15 إلى 20 سنة | 2 |
| | 20 سنة فأكثر | 2 |
| المجموع | 34 | |
| المستوى الوظيفي (الرتبة) | عون حراسة | 1 |
| | عون رقابة | 8 |
| | عريف | 8 |
| | ضابط الفرق | 11 |
| | ضابط رقابة | 5 |
| | مفتش عميد | 1 |
| | المجموع | 34 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

- بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب السن، فإن نسبة 52.9% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة، بينما مثلت نسبة 47.1% الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، فيما غابت العينات التي أعمارها أدنى من 25 سنة راجع لعدم توظيف أعوان جمارك جدد في السنوات الأخيرة.

- بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الحاصلين على شهادة ليسانس بنسبة تقدر بـ 41.2%، تليها فئة الحاصلين على الماستر بنسبة تقدر بـ 23.5%، فيما قدرت نسبة ذو المستوى الثانوي بـ 20.6%، وأخيرا الحاصلين على شهادات الدراسات التطبيقية بنسبة 14.7%، والملاحظ أن الغالبية من الأعران حاصلين على شهادة الليسانس والماستر، وهذا راجع لتشجيع إدارة الجمارك لأعرانها على مواصلة تعليمهم الجامعي.

- بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، نلاحظ أن غالبية عينة الدراسة برتبة ضابط الفرق بنسبة 32.4%، وهذا راجع إلى إستفادة العديد من الأعران المتقاعدين للرتبة الأدنى (عريف) من ترقيات في السنوات الأخيرة ناجمة عن الخبرة، فيما حاز كل من رتبة عريف وعون رقابة على نسبة 23.5%، وضابط رقابة على نسبة 14.7%، بينما رتبة مفتش عميد وعون حراسة بنسبة 2.9% وهذا نظرا لقلّة هاته الفئة على مستوى مقتضية أقسام الجمارك بتامنغست.

3. عرض نتائج الإجابات الخاصة بأفراد العينة: بعد القيام بعملية تحليل الإستبيانات تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة، حسب المحاور والأبعاد التي تضمنتها الإستبانة وتحديد درجة الإستجابة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، ولقد تم الإعتماد على أربعة أبعاد للمتغير المستقل التمكين الوظيفي: تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، المسار المهني والوظيفي، حيث سيتم تقييم درجة الإستجابة والأهمية وفق المتوسطات الحسابية بإعطاء الدرجات على النحو التالي:

جدول 3: درجات المقياس والأهمية النسبية لدرجة القياس

| الأهمية النسبية لدرجات القياس | درجات المقياس المستخدمة | الوسط الحسابي | |
|-------------------------------|-------------------------|---------------|------|
| | | إلى | من |
| درجة منخفضة جدا | غير موافق بشدة | 1.79 | 1 |
| درجة منخفضة | غير موافق | 2.59 | 1.80 |
| درجة متوسطة | محايد | 3.39 | 2.60 |
| درجة مرتفعة | موافق | 4.19 | 3.40 |
| درجة مرتفعة جدا | موافق بشدة | 5 | 4.20 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد العينة لبعث تقييم الأداء

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | ترتيب العبارة |
|--------|-------------------|-----------------|--|---------------|
| مرتفعة | 0.985 | 3.62 | يقيم الأداء على مستوى الوظيفة بصفة دورية ومستمرة | 01 |

| | | | | |
|--------|--------------|-------------|--|----|
| متوسطة | 1.121 | 3.32 | تقييم الأداء مبني على أسس علمية موضوعية | 02 |
| متوسطة | 1.136 | 3.26 | تحظى عملية التقييم بقبالية كبيرة من قبل الموظفين | 03 |
| مرتفعة | 0.857 | 3.85 | نتائج التقييم تحسن في أداء الوظيفة | 04 |
| مرتفعة | 0.835 | 3.51 | تقييم الأداء | |

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن أعلى إستجابة كانت للفقرة (04) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، كما أن الإنحراف المعياري الخاص بهذه الفقرة منخفض، وهذا يعكس إنعكاس نتائج التقييم على الأداء والدفع نحو تحسينه، كما أن أقل إستجابة كانت للفقرة (03) حيث تؤكد على تخوف الموظفين من عملية التقييم التي نتائجها تفرض عليهم العمل أكثر على تحسين أدائهم في كل مرة.

جدول 5: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد العينة لبعء التدريب

| الدرجة | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | ترتيب العبارة |
|--------|-------------------|-----------------|---|---------------|
| متوسطة | 1.401 | 2.91 | توجد برامج تدريبية مكثفة على مستوى مؤسستنا | 05 |
| متوسطة | 1.264 | 2.91 | توضع البرامج التدريبية حسب الإحتياجات والنقائص الملموسة | 06 |
| متوسطة | 1.274 | 3.12 | البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة تسهم في زيادة قدراتي | 07 |
| متوسطة | 1.142 | 2.71 | المجال مفتوح أمام الموظفين لإبداء إقتراحاتهم على البرامج | 08 |
| متوسط | 1.123 | 2.91 | التدريب | |

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن أعلى إستجابة كانت من نصيب الفقرة (07) حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (3.12)، وهذا ما يدل على أن البرامج التدريبية المخصصة لموظفي مفتشية أقسام الجمارك بتامنغست تسهم في تطوير وزيادة قدراتهم، كما أن باقي الفقرات كانت درجات الإستجابة فيها متوسطة وطبيعية.

جدول 6: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد العينة لبعء الحوافز

| الدرجة | الإنحراف | المتوسط | العبارات | ترتيب |
|--------|----------|---------|----------|-------|
|--------|----------|---------|----------|-------|

| العبرة | الحسابي | المعياري | |
|--------|-------------|--------------|--|
| 09 | 2.50 | 1.261 | الراتب الذي أتقاضاه يتماشى مع جهدي المبذول |
| 10 | 2.24 | 1.257 | تضع مؤسستنا نظاما للمكافآت المادية لتشجيع الموظفين |
| 11 | 2.88 | 1.250 | تعمل مؤسستنا على توفير الظروف المناسبة للعمل |
| 12 | 2.35 | 1.368 | الكفاءة هي المعيار الأول الذي يُعتمد عليه في عملية الترقية |
| 13 | 2.56 | 1.330 | توفر مؤسستنا خدمات إجتماعية لضمان راحة الموظفين |
| | 2.51 | 1.108 | الحوافز |

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه، أن أعلى إستجابة كانت للفقرة (11) ومتوسطها الحسابي بلغ (2.88)، وهي تؤكد على اهتمام توفير المناخ الملائم للعمل، فيما كانت درجات الإستجابة لباقي فقرات بعد الحوافز منخفضة، وهذا سببه الأول هو المركزية في إتخاذ القرارات فيما تعلق بجانب التحفيز كالترقية مثلا.

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد العينة لبعد

المسار المهني والوظيفي

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | ترتيب العبرة |
|--------|-------------------|-----------------|--|--------------|
| متوسطة | 1.229 | 3.06 | لدي علم بطرق وأساليب تخطيط المسار الوظيفي | 14 |
| مرتفعة | 1.052 | 3.50 | أمتلك القدرة على تخطيط مساري الوظيفي | 15 |
| مرتفعة | 0.880 | 3.79 | عملي بالمؤسسة يمنحني مهارات تدعم مساري الوظيفي | 16 |
| مرتفعة | 1.051 | 3.53 | مسؤولي له إسهام الأكبر في بناء مساري الوظيفي | 17 |
| مرتفعة | 0.756 | 3.47 | المسار المهني والوظيفي | |

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن أعلى إستجابة هي للفقرة (16) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.79) وانحراف معياري هو الأقل في الجدول قدر بـ (0.880)، وهذا يعكس أهمية العمل وتدوره في تحديد المسار المهني للموظف، فيما حازت الفقرة (14) على أقل

متوسط حسابي وبدرجة متوسطة، دون باقي الفقرات، كتعبير عن عدم علم معظم الموظفين بأساليب وطرق تخطيط المسار الوظيفي.

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد العينة لمحور أداء الأفراد

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | ترتيب العبارة |
|------------|-------------------|-----------------|--|---------------|
| مرتفعة جدا | 0.475 | 4.32 | أحب القيام بمهامي على أكمل وجه | 18 |
| مرتفعة جدا | 0.751 | 4.26 | أنجز كل ما أوكل إلي من أعمال في وقتها | 19 |
| مرتفعة | 0.657 | 4.15 | أشعر بالفخر لإنتمائي لهذه المؤسسة | 20 |
| مرتفعة | 1.055 | 3.91 | أثناء فترات الدوام، تركيزي منصب على العمل | 21 |
| مرتفعة | 0.712 | 3.91 | أواجه مشاكل العمل بكل حزم وعقلانية | 22 |
| متوسطة | 1.041 | 3.35 | أشارك في جميع النشاطات الهادفة التي تنظمها المؤسسة | 23 |
| مرتفعة جدا | 0.511 | 4.26 | أساعد زملائي في العمل | 24 |
| مرتفعة | 0.969 | 3.97 | أقوم بعمل ساعات عمل إضافية إذا إقتضت الضرورة | 25 |
| مرتفعة | 0.888 | 4.00 | أنا دائم المراجعة لعملي بغرض تصحيح الأخطاء | 26 |
| مرتفعة | 1.021 | 3.44 | أشارك في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة | 27 |
| مرتفعة جدا | 0.710 | 4.26 | أدرك أن التدريب ينمي مهاراتي | 28 |
| مرتفعة | 0.422 | 3.99 | أداء الأفراد | |

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه ان أغلب فقرات هذا المحور هي مرتفعة، ومن خلال إجابات أفراد العينة المستهدفة على محور أداء الأفراد، فإن الإستجابة مقبولة، وجاء في الترتيب الأول الفقرة (18) حيث تؤكد على إستجابة عالية بلغت (4.32)، مما يعكس رغبة الموظفين في تادية وإتمام ما يوكل إليهم من مهام، فيما تلت الفقرتين (24) و(28) الترتيب بإستجابة بلغت (4.26) وهذا تعبير على أن الموظفين في العمل الجماعي يتكافلون فيما بينهم في العمل، وكذا إقتناعهم التام بحتمية التدريب لتحسين وتطوير

المهارات، فيما جاءت الإستجابة على الفقرة (23) متوسطة والتي توضح ضعف عنصر المشاركة داخل المؤسسة محل الدراسة.

4. إختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي(تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، المسار المهني والوظيفي)، وأداء الأفراد في المؤسسة.

وللإجابة على هذه الفرضية تم إستخراج معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية المستقلة المدرجة ضمن التمكين الوظيفي، وبين المتغير التابع أداء الأفراد، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول 9: معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء الأفراد

| أداء الأفراد | التمكين الوظيفي |
|--------------|------------------------|
| 0.455 | تقييم الأداء |
| 0.288 | التدريب |
| 0.229 | الحوافز |
| 0.272 | المسار المهني والوظيفي |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين كل من المتغير الفرعي (الحوافز) والمتغير التابع أداء الأفراد، حيث أن r هي (0.229) وهي أضعف علاقة بين المتغيرات الفرعية، في حين تأتي بالدرجة الثانية العلاقة الإرتباطية الإيجابية r هي بين المتغير الفرعي (المسار المهني والوظيفي) والمتغير التابع أداء الأفراد بمقدار (0.272)، ثم العلاقة الثالثة الإرتباطية الإيجابية r وهي بين المتغير الفرعي (التدريب) والمتغير التابع أداء الأفراد بمقدار (0.288)، ثم تليها العلاقة الإرتباطية الإيجابية بين (تقييم الأداء) وأداء الأفراد حيث بلغت (0.455) وهي أقوى علاقة إرتباطية، وبهذا يتم الإستدلال على وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الوظيفي (تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، المسار المهني) مع المتغير التابع أداء الأفراد، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية (H_{01})، وتبني الفرضية البديلة (H_{02}) التي تؤكد وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الوظيفي وبين المتغير التابع أداء الأفراد بمقتضية أقسام الجمارك بتامنغست.

خاتمة:

نخلص في آخر دراستنا إلى أن المؤسسات الجزائرية بمختلف أصنافها (إدارية، تجارية، صناعية...) ليست بمنئى عن الاهتمام بمفهوم التمكين- بمختلف محاوره -كغيرها من المؤسسات العالمية، خصوصاً في ظل ظهور التيارات والمفاهيم الإدارية الحديثة،

1. نتائج الدراسة التطبيقية:

بعد التطرق للموضوع على المستويين النظري والتطبيقي خلصنا إلى النتائج الآتية:

- بينت الدراسة أن أبعاد التمكين الوظيفي الأربعة (تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، المسار المهني والوظيفي) بالرغم من إختلاف نسب تأثيرها إلا أن لها دور في تحسين أداء الأفراد على مستوى مفتشية أقسام الجمارك بتمانغت؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي (تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، المسار المهني والوظيفي)، وأداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

2. المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض المقترحات:

- التشجيع على تبني التمكين وبموضوعية، بمختلف محاوره بما فيه التمكين الوظيفي، بإعتباره الأسلوب الإداري الأنسب والأمثل؛
- توفير المناخ الملائم بغرض تجسيد التمكين الوظيفي على أرض الواقع؛
- إيلاء الأهمية القصوى لأبعاد التمكين الوظيفي (تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، المسار المهني والوظيفي)، لما لها من دور في تحسين أداء الأفراد، مما ينعكس إيجابا على المؤسسة؛
- منح الحرية والإستقلالية في العمل للأفراد مما يتيح لهم الفرصة للإبداع؛

قائمة المراجع:

- ¹ محمد ذيب المبيضين، و محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 38، الأردن، 2011، ص: 09.
- ² عطية حسن أفندي، تمكين العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003، ص: 13.
- ³ Karimi, A., Mokarrami, M., Salajegheh, S., & Hossein, G. The impact of staff empowerment on service quality organizations. International journal of research in organizational behavior and human resource management, 1 (3), 2013, p 34.
- ⁴ سارة مرزوق، دور التمكين في تنمية الإبداع لدى العاملين-دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2017-2018، ص: 195.
- ⁵ مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص: 20.

- ⁶ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، القاهرة- مصر، 2007، ص 281.
- ⁷ مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 317.
- ⁸ زيد فوزي الشيخ، وبسام الحديثي، دور نظام المعلومات في تقييم أداء الموظفين السنوي -دراسة ميدانية-، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، العراق، المجلد 09، العدد 03، 2019، ص: 66.
- ⁹ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، ص ص: 339-340.
- ¹⁰ سهام شيهاني، وسيد أحمد حاج عيسى، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 10 و11 نوفمبر 2009.
- ¹¹ فيروز بوزيزون، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات الاقتصادية، مجلة وحدة في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 04، 2018، ص: 56.
- ¹² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة الترجمة والتوزيع، الجزائر 2011، ص ص: 161-162.
- ¹³ أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 424-425.
- ¹⁴ Murugan.M, Management Principales And Practices . India: New Age International Ltd, 2004, p298.
- ¹⁵ Hiam, A, Motivational Management:Inspiring Your People For Maximum Performance. USA: AMACOM, 2003, p p 45-47.
- ¹⁶ Rozen, C., & M.Yong, K. Understanding Employee Ownership. USA: ILE Press, 1991, p p 19-20.
- ¹⁷ عطية حسن أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 22.
- ¹⁸ موسى حمد محمد شيحان الدليمي، أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، جامعة آل البيت العراق، 2018، ص 33.
- ¹⁹ P, W. J., & Steven, W. Performance Appraisal. Career Development International, 2001, p 93.
- ²⁰ بوالشرش كمال، إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جوان 2017، الجزائر، ص 288.
- ²¹ موسى حمد محمد شيحان الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 37.
- ²² محمد لمين مراكشي، دور الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية-دراسة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية-، دراسة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2012، ص ص 45-46.

²³ علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-
مصر، 2007، 132.