

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - El Tarf -

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي: .....

السنة الجامعية: 2024/2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية  
دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الطارف

تحت اشراف: د/ سارة عبيدات

من اعداد الطالبان:

- رندة بـرج

- إياد سبتوي

لجنة المناقشة

| الصفة  | مؤسسة الانتساب                   | الرتبة          | اسم ولقب الأستاذ    |
|--------|----------------------------------|-----------------|---------------------|
| رئيسا  | جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - | أستاذ محاضر -أ- | د/ عبد الكريم نعيجي |
| مقررا  | جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - | أستاذ محاضر -أ- | د/ عبيدات سارة      |
| مناقشا | جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - | أستاذ محاضر -أ- | د/ عياد رياض        |

السنة الجامعية 2024-2023

## شكر وعرّفان

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مياكا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى ... أما بعد :نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الاستاذة " سلة عبيدات " على ما قدمته لنا من توجيهات قيمة وآرائها السديدة، والتي لم تبخل علينا في أي معلومة .

شكرا جزيلا لكل من ساعد في اتمام هذا العمل .

إهداء

(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

الحمد لله أولاً وآخراً وما توفيقى إلا بالله

أهدي عملي هذا إلى عائلتي.

رندة

## إهداء

"الحمد لله أولاً وآخراً" و ما توفيقنا إلا بالله"

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. الذي علمني العطاء بدون انتظار

و أحمل اسمه بكل افتخار أتمنى من الله أن يمد في عمرك لثرى ثمرا قد حان قطافها بعد طوال انتظار

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. ومعنى الحب والحنان والتفاني ... وبسمة الحياة وسر الوجود الى من كان دعاؤها

سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أعلى الحبايب

أمي الحبيبة

الى سندي في الحياة أخواتي (تقديرا واعترازا)

الى كل من علمني حرفا وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم والمعرفة

اليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي ونتاج بحثي المتواضع

أياد

## ملخص

هدفت الدراسة الى معرفة واقع تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف ولتحقيق أهداف الدراسة اقترح الطالبان نموذجا يتكون من متغير مستقل " تمكين الموارد البشرية " ومتغير تابع المتمثل في "خفة الحركة الاستراتيجية " بأبعاده الأربعة (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا). كما استخدم الطالبان المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة ميدانية، حيث قاما بإعداد استبانة تضمنت 34 فقرة واشتملت عينة الدراسة على 30 مفردة. كما تم اعتماد برنامج SPSS.V21 لتحليل البيانات احصائيا. أشارت النتائج الاحصائية الى وجود علاقة ايجابية بين هذين المتغيرين و بناءً على ذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه من أجل تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.

الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية، خفة الحركة الاستراتيجية، التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا، ديوان الترقية والتسيير العقاري.

## Abstract

The study aimed to understand the reality of human resource empowerment and its role in achieving strategic agility in the Directorate of Promotion and Real Estate Management of the state of El Tarf. To achieve the study's objectives, the researchers proposed a model consisting of an independent variable, "human resource empowerment," and a dependent variable, "strategic agility," with its four dimensions (planning, organization, individuals, technology). The researchers employed the descriptive-analytical method along with a field study approach. They prepared a questionnaire comprising 34 items, with a study sample consisting of 30 individuals. The SPSS.V21 program was used for statistical data analysis. The statistical results indicated a positive relationship between these two variables. Based on this, the study recommends paying attention to human resources and empowering them to enhance strategic agility in the Directorate of Promotion and Real Estate Management of the state of El Tarf.

**Keywords:** human resource empowerment, strategic agility, planning, organization, individuals, technology, Directorate of Promotion and Real Estate Management.



قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 24     | يوضح أبعاد تمكين الموارد البشرية                               | (1-2)     |
| 38     | يوضح أهداف خفة الحركة الاستراتيجية                             | (2-2)     |
| 47     | نموذج (Doz kosonen.2006) لخفة الحركة الاستراتيجية              | (3-2)     |
| 49     | نموذج (Hall. 2009) لخفة الحركة الاستراتيجية                    | (4-2)     |
| 50     | نموذج idris & Rubaie لخفة الحركة الاستراتيجية                  | (5-2)     |
| 51     | نموذج (Al _ Romeedy 2019) لخفة الحركة الاستراتيجية             | (6-2)     |
| 52     | نموذج (Rzepka & Bojra 2020) لخفة الحركة الاستراتيجية           | (7-2)     |
| 62     | المهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف | (1-3)     |
| 68     | نموذج الدراسة  | (2-3)     |
| 79     | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                                   | (1-4)     |
| 80     | توزيع عينة الدراسة حسب العمر                                   | (2-4)     |
| 81     | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى                                 | (3-4)     |
| 82     | توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة                                 | (4-4)     |
| 83     | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة                                  | (5-4)     |

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 5      | التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة  | (1-1)      |
| 6      | الدراسات السابقة لتمكين الموارد البشرية   | (2-1)      |
| 10     | الدراسات السابقة لخفة الحركة الاستراتيجية   | (3-1)      |
| 71     | مجالات المتوسط الحسابي  | (1-3)      |
| 71     | معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الاستبانة والمحاور التي تنتمي لها                                  | (2-3)      |
| 72     | معامل الثبات ألفا كرونباخ   | (3-3)      |
| 73     | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني.  | (4-3)      |
| 78     | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس  | (1-4)      |
| 79     | توزيع عينة الدراسة حسب العمر  | (2-4)      |
| 80     | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي   | (3-4)      |
| 81     | توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة  | (4-4)      |
| 82     | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية   | (5-4)      |
| 84     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق تمكين الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالطارف   | (6-4)      |
| 86     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق خفة الحركة الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالطارف | (7-4)      |
| 91     | اختبار نتائج الفرضية الفرعية الأولى   | (8-4)      |
| 92     | اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثانية  | (9-4)      |
| 93     | اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثالثة  | (10-4)     |
| 94     | اختبار نتائج الفرضية الفرعية الرابعة  | (11-4)     |
| 94     | اختبار نتائج الفرضيات   | (12-4)     |

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                   | المحتويات                                     |
|--|---|
| I  | الشكر   |
| II                                       | إهداء   |
| III                                      | إهداء   |
| IV                                       | ملخص  |
| V  | Abstract                                      |
| VI                                       | قائمة الاشكال                                 |
| VII                                      | قائمة الجداول                                 |
| VIII                                     | فهرس المحتويات                                |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b> |   |
| 2  | 1-مقدمة                                       |
| 2  | 2-مشكلة الدراسة                               |
| 3  | 3- فرضيات الدراسة                             |
| 4  | 4-أهمية الدراسة وأهدافها                      |
| 4  | 4-1-أهمية الدراسة                             |
| 4  | 4-2-أهداف الدراسة                             |
| 4  | 5-حدود الدراسة                                |
| 5  | 6-التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة        |
| 5  | 7-الدراسات السابقة                            |
| 6  | 7-1-الدراسات السابقة لتمكين الموارد البشرية   |
| 10                                       | 7-2-الدراسات السابقة لخرة الحركة الاستراتيجية |
| 15                                       | 7-3-التعقيب على الدراسات السابقة              |
| 16                                       | 7-4-تقييم الدراسات السابقة                    |
| 17                                       | 8-هيكل الدراسة                                |

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

|    |   |
|----|---|
| 19 | تمهيد   |
| 20 | 1-الإطار المفاهيمي لتمكين الموارد البشرية                   |
| 20 | 1-1- مفهوم تمكين الموارد البشرية                            |
| 20 | 1-1-1-تعريف تمكين الموارد البشرية وخصائصه                   |
| 25 | 1-1-2-أبعاد تمكين الموارد البشرية وعناصره                   |
| 27 | 1-1-3-أهمية وأهداف تمكين الموارد البشرية                    |
| 27 | 1-2-أنواع تمكين الموارد البشرية، خطواته ومؤشرات قياسه       |
| 27 | 1-2-1-أنواع تمكين الموارد البشرية                           |
| 27 | 1-2-2-خطوات تمكين الموارد البشرية                           |
| 28 | 1-2-3-مؤشرات قياس تمكين الموارد البشرية                     |
| 30 | 1-3-متطلبات نجاح تمكين الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه |
| 30 | 1-3-1-متطلبات نجاح تمكين الموارد البشرية                    |
| 31 | 1-3-2-معوقات تمكين الموارد البشرية                          |
| 33 | 1-3-3-العوامل المؤثرة في تمكين الموارد البشرية              |
| 34 | 2-ماهية خفة الحركة الاستراتيجية                             |
| 34 | 2-1- مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية                          |
| 34 | 2-1-1-تعريف خفة الحركة الاستراتيجية                         |
| 36 | 2-1-2-أهمية خفة الحركة الاستراتيجية وأهدافها                |
| 39 | 2-1-3-تصنيف خفة الحركة الاستراتيجية                         |
| 42 | 2-2-مقدرات خفة الحركة الاستراتيجية ومركزاتها وأبعادها       |
| 42 | 2-2-1-مقدرات خفة الحركة الاستراتيجية                        |
| 43 | 2-2-2-مركزات خفة الحركة الاستراتيجية                        |
| 44 | 2-2-3-أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية                         |
| 44 | 2-3-متطلبات ونماذج خفة الحركة الاستراتيجية                  |
| 45 | 2-3-1-متطلبات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية                 |
| 46 | 2-3-2-معيقات خفة الحركة الاستراتيجية                        |

|   |   |
|---|---|
| 46  | 2-3-3- نماذج خفة الحركة الاستراتيجية  |
| 53  | 3- علاقة تمكين الموارد البشرية بخفة الحركة الاستراتيجية                                 |
| 57  | خلاصة   |
| الفصل الثالث: دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف |   |
| 59  | تمهيد   |
| 60  | 1- تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف                                   |
| 60  | 1-1- نشأة وتعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري   |
| 60  | 1-1-1- نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف                                |
| 60  | 1-1-2- تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف                               |
| 61  | 1-2- مهام وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف وأهم نشاطاته              |
| 61  | 1-2-1- مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف                                |
| 61  | 1-2-2- أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف                               |
| 61  | 1-3-2-1- نشاطات ديوان الترقية لتسيير العقاري لولاية الطارف                              |
| 62  | 1-3- الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف                      |
| 68  | 2- الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف |
| 68  | 1-2- منهج و نموذج الدراسة   |
| 68  | 1-1-2- منهج الدراسة   |
| 68  | 2-1-2- نموذج الدراسة  |
| 69  | 2-2- مجتمع وعينة الدراسة  |
| 69  | 2-3- أدوات جمع البيانات   |
| 69  | 2-4- تصميم الاستبانة و الأساليب الاحصائية المستخدمة                                     |
| 69  | 2-4-1- تصميم الاستبانة  |
| 73  | 2-3-2- الأساليب الاحصائية المستخدمة   |
| 75  | خلاصة   |
| الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها   |   |
| 77  | تمهيد   |
| 78  | 1- تحليل نتائج الدراسة  |
| 78  | 1-1- وصف خصائص أفراد العينة   |
| 83  | 1-2- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة   |

|     |  |
|-----|--|
| 83  | 1-2-1-تحليل مستوى تطبيق تمكين الموارد البشرية في ديوان الترقية و التسيير العقاري<br>لولاية الطارف  |
| 85  | 1-2-2-تحليل مستوى اهتمام ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف بخفة الحركة<br>الاستراتيجية |
| 90  | 2-اختبار الفرضيات و الاستنتاجات و الاقتراحات   |
| 90  | 2-1-اختبار الفرضيات  |
| 95  | 2-2-الاستنتاجات  |
| 97  | 2-3- الاقتراحات  |
| 99  | خلاصة  |
| 101 | خاتمة  |
| 104 | قائمة المراجع  |
| 109 | الملاحق  |

**الفصل الأول:**  
**الإطار العام للدراسة**

## 1- مقدمة:

إن التحولات والنمو المتسارع واتساع حدة المنافسة بين المؤسسات في جميع أنحاء العالم ولّد الكثير من الضغوطات والتحديات التي تواجه تلك المؤسسات، مما جعلها بأمس الحاجة إلى آليات استراتيجية حديثة لمواجهة تلك التحديات، والإحاطة ببيئة عملها، الأمر الذي فرض على قادة المؤسسات أن تكون على درجة من التطور العالي لتكوين خيارات واعية عن تصورات ورؤى عملياتها المستقبلية والتعامل مع كل ما هو جديد ومفاجئ. وتوظيف أدوات معاصرة ومنها خفة الحركة الاستراتيجية التي تعتبر من المفاهيم الحديثة في علوم إدارة الأعمال بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، بحيث تعرف بأنها قدرة المؤسسة على التعديل أو إعادة التشكيل لنظامها واستراتيجيتها ديناميكيا في ظل بيئة الأعمال دائمة التغير، من خلال المراقبة الحثيثة والمستمرة. وتبرز أهميتها في أنها تسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء والتكيف مع التحولات والتوجهات الاستراتيجية لنشاطاتها وتنشيط ودعم القدرات التنافسية. ولن يتأتى ذلك إلا باعتماد أسلوب تمكين الموارد البشرية الذي تزايد الاهتمام به منذ أواخر هذا القرن، إذ يعتبر أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المفتوحة بتعزيز قدرات العاملين. فإن المؤسسات غدت تعدد الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، فأخذت تبذل الجهد والمال وتصرف الوقت لاختيار أفضل الأفراد كفاءة وتعمل على توفير الحوافز المناسبة وسد احتياجاتهم المختلفة، وتمنحهم المزيد من التدريب والصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات، وتحقيق المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسات. بتفعيل هذا التوجه، تستطيع المؤسسات تحقيق مرونة أكبر في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والبقاء في الصدارة.

## 2- مشكلة الدراسة:

يتطلب تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية تمكين للموارد البشرية و ذلك من خلال تطوير مهاراتهم، وتعزيز روح الابتكار، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات، وخلق بيئة عمل مرنة وديناميكية قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. لمعرفة مدى تطبيق تمكين المورد البشري كمدخل لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية داخل المؤسسات الجزائرية.

حيث تم إجراء تربص ميداني في المؤسسة الجزائرية " ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف." ومن هذا المنطلق تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

✓ كيف تساهم ممارسة تمكين الموارد البشرية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؟

وللإجابة على الاشكالية نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى تطبيق تمكين الموارد البشرية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؟
- 2- ما مدى اهتمام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف بتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؟

### 3-فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الأربع على الشكل التالي:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية و التخطيط بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية و التنظيم بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية و الأفراد بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية و التكنولوجيا بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.

## 4-أهمية الدراسة وأهدافها:

## 4-1-أهمية الدراسة:

تتلور أهمية الدراسة من الناحية العلمية في التعرف على دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، باعتباره أحد المواضيع الحيوية في حياة المؤسسات كون موضوع تمكين الموارد البشرية و خفة الحركة الاستراتيجية يعدان موضوعان في غاية الجدوية في زمن العولمة و ثورة المعلومات و التكنولوجيا و غيرها و يعتبران كذلك من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر المؤسسات التي تفكر ببطء، و هذا الذي يجعله يحتاج للاهتمام من قبل الباحثين و المؤسسات على حد سواء؛ بالإضافة إلى محاولة توجيه أنظار الادارة العليا في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف الى دراسة الأبعاد التنظيمية و الاستراتيجية الخاصة (بتمكين الموارد البشرية و خفة الحركة الاستراتيجية ) و العمل على جعلها ملائمة بصورة كبيرة لواقع الأداء المطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية الغير مستقرة في الجزائر بصورة عامة .

## 4-2-أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- 1- معرفة مدى تطبيق تمكين الموارد البشرية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؛
- 2- معرفة مدى اهتمام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف بتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية؛
- 3- محاولة ابراز العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف .

## 5-حدود الدراسة:

يعد تحديد حدود الدراسة أمرا ضروريا لأي دراسة علمية من تخصص معين، اذ من الضروري تشخيص (الحدود المكانية، والحدود الزمانية) المناسبة لهذه الدراسة على الشكل التالي:

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الحالية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف وشملت كافة الأقسام و المصالح في مركز المؤسسة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2024/03/21 إلى غاية 2024/05/10

6-التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

يعرض الجدول الآتي بعض التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وحدودها المفاهيمية في إطار اهتمامات

الدراسة الحالية:

الجدول رقم (1-1): التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

| الرقم | المصطلح     | التعريف  |
|-------|-------------|--|
| 01    | التمكين     | التمكين هو ثقة مدير ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف في قدرات وكفاءات الموظفين ويترك لهم حرية اتخاذ القرارات ضمن الصلاحيات الموكلة إليهم.  |
| 02    | التخطيط     | التخطيط هو سعي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف الى وضع خطط على المدى البعيد وذلك من خلال التخطيط الذي يساهم في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.   |
| 03    | التنظيم     | التنظيم هو قدرة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف على امتلاك وصفا واضحا للوظائف والنشاطات التابعة له مما يجعله قادرا على الاستجابة للظروف والمتغيرات عن طريق التوزيع السريع والتنظيم الجيد للموارد. |
| 04    | الأفراد     | الأفراد هم العنصر البشري الموجود بدوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف والذي بدوره يسعى إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم باستمرار مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وتحقيق التميز.                              |
| 05    | التكنولوجيا | هي كل الوسائل التي يمتلكها ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف والتي يعتمد عليها في تقديم الخدمات بأسرع وقت وأقل جهد.   |

7-الدراسات السابقة:

تعد الجهود المعرفية السابقة ركيزة أساسية، يعتمد عليها الباحث في الإطار النظري والميداني عن طريق الاختبار وتحليل وكشف درجة التجانس بينها وبين أهم النتائج التي توصلت إليها، اذ تدل الدراسات والجهود المعرفية السابقة للدراسة الحالية إلى نقطة البداية للباحثين الجدد وهذا ما يؤدي إلى التواصل الفكري والعلمي المنتظم ولعل الجانب الأكثر أهمية يبرز في تزويد الباحثين والممارسين والكتاب بمجموعة من المتطلبات والمؤشرات الدقيقة والمهمة والخاصة بالموضوعات التي ستتناولها الدراسة السبب الذي حث الطالبان إلى استعراض مجموعة من الجهود المعرفية السابقة التي تناولت موضوعي

التمكين الموارد البشرية، وخفة الحركة الاستراتيجية والابعاد الخاصة بها، التي تمت الاستفادة منها في الجانب النظري وتساهم في رسم المنهج التطبيقي والعلمي من جانب آخر وكما هو موضح في الجدولين رقم (1-2) و(1-3)، وحسب تسلسلها الزمني .

### 7-1- الدراسات السابقة لتمكين الموارد البشرية:

#### الجدول رقم (1-2): الدراسات السابقة لتمكين الموارد البشرية

| الدراسة الأولى : الصالح النفيسي (2022) رسالة ماجستير |   |
|--|---|
| عنوان الدراسة  | تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي  |
| أهداف الدراسة  | <p>✓ تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالقطاع الصحي عين التوتة وعلاقته بالولاء التنظيمي؛</p> <p>✓ الارتقاء بمستوى الولاء بالقطاع الصحي استنادا إلى نتائج هذه الدراسة؛</p> <p>✓ تحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة ومؤشراتها؛</p> <p>✓ تعميم النتائج التي تتوصل إليها للاستفادة في مؤسسات الصحة الجزائرية.</p>  |
| أهم الاستنتاجات                                      | <p>✓ يتطلب التمكين خطوات تستوجب الاتباع مع مراعاة البيئة والموارد البشرية الخاصة بكل منظمة تعتمد التمكين، مع عدم التسرع في تحصيل النتائج؛</p> <p>✓ يحتاج اعتماد التمكين تضحيات كبيرة لا سيما من طرف الإدارة، سواء من الجانب الذاتي، أو الإداري المهني، كما يستلزم التحلي بروح المواكبة للعصر وتغيير الذهنيات، وترك بعض الصلاحيات السلطوية؛</p> <p>✓ للتمكين عوائق كثيرة قد تكون من طرف العاملين أو من الإدارة، ولكي تنجح عملية التمكين يجب تجاوز المعوقات ورفع التحدي والتركيز على عملية التطور والتغيير في المنظمة.</p> <p>✓ يساهم التمكين في رفع مستوى الجودة والربحية وحسن الأداء والتزام العاملين وولائهم لمؤسساتهم ويوفر الأفراد المؤسسات فضاء للإبداع وتفجير الطاقات الكامنة لديهم، ويوضح الرؤى ويحقق الرضا، ويشبع الحاجات والرغبات؛</p> <p>✓ التمكين يتطلب عوامل ضرورية كالتحفيز والمشاركة والعمل الجماعي.</p> |

|   |                     |
|---|---------------------|
|   |                     |
| <p>ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة، وتوظيف التمكين في المؤسسات من أجل زيادة حجم وفعالية الأداء، وتشجيع العمل بروح الفريق في المنظمات لما يدره من قدرات وكفاءات للأفراد وتنمية روح المشاركة واثبات للذات. كما نوصي أيضا بمرافقة الموارد البشرية في المنظمات من خلال تحفيزها ماديا ومعنويا، وتسهيل عملية الاتصال والتواصل فيما بينها وبين الإدارة من أجل تجسيد بيئة ومناخ وظيفي وثقافة تنظيمية تسمح بالاستمرار والاستقرار والإبداع الوظيفي.</p> | <p>أهم التوصيات</p> |

|   |                      |
|---|----------------------|
| <p>الدراسة الثانية: مساعدية عماد (2020) أطروحة دكتوراه</p>  |                      |
| <p>أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية</p>   | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>✓ محاولة تقديم مقارنة نظرية تفترض أن تحسين الأداء المستدام للمؤسسات يرتبط بالاهتمام باستراتيجية تمكين الموارد البشرية؛</p> <p>✓ تقديم إطار مفاهيمي حول استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتأكيد على أهمية التعامل مع المورد البشري في المؤسسة وفق منظور استراتيجي باعتباره أهم مورد في المؤسسة؛</p> <p>✓ إبراز أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية، والتي تبيننا بعضا منها في دراستنا على أساس أنها تخدم الموضوع وهي: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت؛</p> <p>✓ إبراز أهمية تبني المؤسسات التوجهات التنمية المستدامة، خاصة الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية؛</p> <p>✓ التعرف على واقع استراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثرها في تحسين الأداء المستدام؛</p> <p>✓ تقديم توصيات واقتراحات الإدارة المؤسسات والتي تساهم في تحسين الأداء المستدام من</p> | <p>أهداف الدراسة</p> |

خلال تمكين الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي.

✓ اتضح لنا مدى أهمية تعامل المؤسسات مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي، لأن الموارد البشرية في المؤسسة هي مفتاح النجاح لتحقيق أهداف الربحية، البقاء، والنمو، وهذا لما لها من دور في تحسين الأداء المستدام من مختلف جوانبه الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمؤسسات؛

✓ تبين لنا أن مستوى استراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة قوي، ويرجع بالأساس إلى المستوى القوي لكل من مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، بينما كانت المكافآت في مستوى متوسط مما يتوجب على هذه المؤسسات إعادة النظر إلى هذه النقطة والرفع من المكافآت وربطها بالأداء، كما أن مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة. قوي رغم عدم وصولها إلى المستوى المطلوب والذي يتطلع له أصحاب المصالح على اختلافهم، ولهذا يجب على المؤسسات تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية وذلك بالعمل على وضع مستوى الثقة في العاملين وتحفيزهم للعمل بالمؤسسة عن مشاركتهم معلوماتها وأهدافها ومنحهم الحرية والاستقلالية في كيفية تأديتهم لمهامهم وتشجيعهم على العمل الجماعي والفرق ومنحهم المكافأة اللازمة والتي تتوافق مع جهودهم المبذولة في المؤسسة، وهذا وفق منظور استراتيجي ونهج دائم ومستمر في المؤسسة لتصبح هذه الممارسة دائمة وثقافة تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، مما يسمح بتحسين أداءها الاقتصادي والذي يؤدي حتما إلى تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي.

أهم الاستنتاجات

✓ سعي المؤسسات محل الدراسة إلى التوجه نحو تطبيق مبادئ التنمية المستدامة من خلال إدراكها لأهمية الحصول على شهادات المنظمة العالمية للتقييس الأيزو (ISO) والمتعلقة بهذا المجال حيث تحوز جميعها على شهادة على الأقل وأخرى في طريقها للحصول على شهادات إضافية، كما تلتزم هذه المؤسسات بالجودة، حماية البيئة الأمان والصحة في إطار التنمية المستدامة في سياساتها السنوية الملتزم بها، وهذا ما يساهم في توجه وتحول هذه المؤسسات إلى المؤسسات المستدامة؛

أهم التوصيات

|  |  |
|--|--|
| <p>✓ يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية وتبني الاتجاهات الحديثة في التعامل معها وتطبيقها لتحسين الأداء المستدام فيها، وذلك بالعمل على تنميتها بإتباع استراتيجيات مختلفة وهيئتها لجعلها أكثر استعدادا لمواجهة أي تغير في بيئة الأعمال، وكذا خلق هيكل تنظيمي مرن يساعد على تمكين العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة تساعد على أداء الأعمال لتصبح هذه الممارسة كثقافة داخل هذه المؤسسات، فعن طريق تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية تتحقق المرونة في تسيير العاملين وتحقق الكفاءة والفعالية في الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ويتحسن أداءها الكلي والمتمثل في الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، ومنه يتحسن الأداء المستدام في المؤسسة.</p> |  |
|--|--|

| الدراسة الثالثة: وليد حمن سيد محمد (2011) رسالة ماجستير   |  |
|---|--|
| عنوان الدراسة   | أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة |
| <p>✓ محاولة عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري للتمكين باعتباره مدخل إداري حديث؛<br/>                 ✓ التعرف على الاتجاهات المختلفة حول مفهوم وخصائص وأبعاد التمكين المناسب لتطبيقه كمدخل الأداء المؤسسة؛<br/>                 ✓ محاولة التعرف على المقومات والعوامل والوسائل الرئيسية التي تسهم في بناء وتدعيم أداء العاملين وكيفية تجسيده في واقع المؤسسات؛<br/>                 ✓ محاولة وضع مقترحات تسهم في صياغة استراتيجية تمكين العاملين، لتدعيم بناء الأداء المؤسسي وذلك في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها.</p> | أهداف الدراسة                              |
| <p>✓ تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة اتجاه النمط القيادي المدعم للتمكين السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (58) وهذه النسبة قريبة من المتوسط، لا تزال دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من التحسينات؛<br/>                 ✓ تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة لدى الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري من حيث مدى مساهمتها في تعزيز المشاركة المدعمة</p>   | أهم النتائج                                |

|  |                     |
|--|---------------------|
| <p>للتمكن وذلك بنسبة (60) وهي نسبة دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من التحسينات؛</p> <p>✓ تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة اتجاه الاتصالات الإدارية السائدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (71%) وهي تحتاج إلى التحسينات بالتركيز على العبارات التي لا تزال متواضعة؛</p> <p>✓ تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة اتجاه أنظمة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري من حيث مدى تعزيزها لتمكين العاملين وذلك بنسبة متوسطة (61%) وهي مازالت دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من التحسينات.</p>  |                     |
| <p>✓ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية ليكون من أهم معاملة بناء الفريق ليتمكن العاملين من: المشاركة في تحديد الأهداف أو المهام المتعلقة بمهامهم ويحقق التفاوت والعمل الجماعي في مناقشة الأخطاء والمشكلات المتعلقة بالعمل وتحديد الأسباب التي تقف وراء هذه المشكلات؛</p> <p>✓ إعادة النظر في أنظمة إدارة الموارد البشرية بحيث يعطي اهتمام أكثر لتحديد معايير دقيقة لقياس أداء العاملين وربط الحوافز المادية للعاملين المتميزين بتشجيعهم على تقديم المقترحات لتحسين العمل وعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لرفع مهارات العاملين وإكسابهم المعارف التي تمكن من أداء أعمالهم الحالية ومواكبة التغيرات المستقبلية.</p> | <p>أهم التوصيات</p> |

7-2- الدراسات السابقة لخفة الحركة الاستراتيجية

الجدول رقم (1-3): الدراسات السابقة لخفة الحركة الاستراتيجية

| الدراسة الأولى : فائز تركي عكيلي ( 2021 ) اطروحة دكتوراه   |                      |
|--|----------------------|
| تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية   | عنوان الدراسة        |
| <p>✓ العمل على إيجاد وتحديد أفضل المقاييس الميدانية لتغيرات الدراسة بهدف اعتمادها للقياس في الجانب العملي؛</p> | <p>أهداف الدراسة</p> |
| <p>✓ إيضاح مدى قدرة القادة العاملين في المديرية عينة الدراسة على تشخيص واقع ومستوى</p>                         |                      |

|   |                        |
|---|------------------------|
| <p>التمكين الإداري ودوره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية للإفادة منها في الجانب الميداني للدراسة؛</p> <p>✓ محاولة إيضاح دور التمكين الإداري في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة؛</p>   |                        |
| <p>✓ استنتج الباحث أن المديرية عينة الدراسة تعاني من قلة الكادر العامل فيها، حيث أن نسبة الموجود الفعلي أقل من الموجود القياسي بكثير حسب الهيكلية المعتمدة من قبل وكالة الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية، وأنها تعاني من قلة الدعم اللوجستي المقدم لها لأداء نشاطها وواجباتها؛</p> <p>✓ اثبتت نتائج الدراسة الميدانية ان المديرية عينة الدراسة لا يوجد ضمن ملاكها عنصر نسوي من الضباط والمنتسبين وأنها تعتمد على الذكور فقط في تنفيذ أعمالها وبنسبة كبيرة على حملة شهادة البكالوريوس منهم؛</p> <p>✓ اشارت نتائج الدراسة أن متغير التمكين الإداري قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية نوعاً ما حسب اجابات الافراد عينة الدراسة، مما يدل على أن مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب في واسط عينة الدراسة تهتم إلى حد ما بنشاط التمكين في ممارسة الانشطة الادارية والمراكز الوظيفية وهذا يتضح من خلال الاهتمام بعوامل تفويض السلطات واعطاء الضوء الاخضر للمنتسبين بممارسة أدوار أكثر في العمل الإداري وتدريبهم وتعزيز مشاركتهم للمعلومات وانجاز المهام والواجبات اعتماداً على العمل الفريق وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لتحقيق أفضل انجاز للأهداف الأمنية المرسومة؛</p> <p>✓ بناء على النتائج يوجد اتفاق بين افراد عينة الدراسة على ان فقرات بعد تفويض السلطة كان مرتفعاً مما يؤكد أن مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم ببعث تفويض السلطة للمنتسبين لتحقيق العديد من الفوائد المهمة في هذا الإطار على سبيل المثال اكساب المنتسبين مهارات اضافية في عمليات صنع القرار والادارة وتعزيز امكاناتهم في حل المشكلات وامكانية تعويض دور مسؤوليهم المباشرين في حال عدم وجودهم.</p> | <p>أهم الاستنتاجات</p> |
| <p>✓ دعم المديرية عينة الدراسة عن طريق التعيين الجديد من خريجي كلية الشرطة أو المعهد</p>  | <p>أهم التوصيات</p>    |

|   |  |
|---|--|
| <p>العالي للتطوير الأمني والإداري وغيرها من الدورات التي تمنح رتب عسكرية لخرجيها<br/>او الدورات والمعاهد الخاصة بمفوضي الشرطة؛</p> <p>✓ دعم المديرية عينة الدراسة عن طريق التنسيب من مديرية شرطة المحافظة لسد النقص،<br/>أو التنسيب من هيئة الحشد الشعبي من العناصر الذين يسكنون ضمن قاطع المسؤولية؛</p> <p>✓ اختيار العناصر الجيدة من المصادر أو المتعاونين أو المواطنين وتعيينهم بصفة عقد؛</p> <p>✓ الاهتمام بتدعيم ملاك المديرية بالعنصر النسوي الكفؤ، وعدم الاكتفاء بالمصادر<br/>والمعاونين من العنصر النسوي فقط، ويفضل تجاوز الطريقة التقليدية في تنسيب أماكن<br/>عملهن عن طريق عدم حصر عملين بالجانب الإداري أو التفتيش وإنما دمجهم بالجانب<br/>الميداني كقواطع المسؤولية وقسم الواجهات وشعبة المراقبة السرية وادخالهن دورات<br/>مختصة بعملية تجنيد وإدارة المصادر واختراق التنظيمات الإرهابية. كون العنصر<br/>النسوي يمتاز بسرعة الوصول للمعلومة وسهولة التواصل مع المصادر والمتعاونين من<br/>النساء، مما يحقق خفة حركة للمديرية عينة الدراسة.</p> |  |
|---|--|

الدراسة الثانية: دربال محمد وبورنب نور الدين 2020 مذكرة ماستر

| عنوان الدراسة   | أثر خفة الحركة الاستراتيجية على التوجه المقاولاتي |
|---|---|
| <p>أهداف الدراسة</p> <p>✓ التعرف على خفة الحركة الاستراتيجية بمختلف عناصره؛</p> <p>✓ عرض أبعاد التوجه المقاولاتي؛</p> <p>✓ التعرف على مدى تبني خفة الحركة الاستراتيجية، والتوجه المقاولاتي في مؤسسة<br/>محل الدراسة؛</p> <p>✓ محاولة بناء نموذج، واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر خفة الحركة الاستراتيجية<br/>على التوجه المقاولاتي.</p> |   |
| <p>أهم النتائج</p> <p>✓ تسود المؤسسات محل الدراسة خصائص خفة الحركة الاستراتيجية وفقاً للأبعاد التي<br/>تم الاعتماد عليها وبمستوى مرتفع من الموافقة، وبدرجات متقاربة، وذلك حسب آراء أفراد</p>  |   |

عينة الدراسة؛

✓ اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالحساسية، حيث تبني رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية الذي يسمح لها بمواجهة التحديات البيئية، والتعلم من تجاربها السابقة، وتجنب الأخطاء التي وقعت فيها سابقا؛

✓ تمتلك المؤسسة محل الدراسة القدرة على التجاوب مع ضغوطات المنافسين، وهذا ما يؤدي للحفاظ على مركزها التنافسي اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقديم خدمات متنوعة لعدة عملاء في نفس الوقت مما يكسبها موقعا تنافسيا قويا؛

✓ تبني المؤسسة محل الدراسة سلوكيات التوجه المقاولاتي بمستويات مرتفعة، وذلك حسب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، مما يسمح لها بمواجهة تحديات البيئية، وتطوير أدائها؛

✓ كشفت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تبحث عن الأفكار الجديدة، وتتقبلها، وتنفذها وتحمل المخاطر الناجمة عنها. 78 خاتمة أظهرت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى أن تكون الأولى في تطوير خدماتها من خلال الكشف عن احتياجات العملاء (الزبائن) الحالية، والمستقبلية، والعمل على تلبيتها؛

✓ دلت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تميل لدعم أفكار جديدة، وتجريب، ودخول أسواق جديدة؛

✓ أوضحت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تقدم الدعم لعمالها لتنفيذ الأفكار الجديدة، ولكن بمستويات متوسطة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.

✓ الاستفادة أكثر من المعلومات البيئية الجديدة في تطوير، وتعديل استراتيجية المؤسسة؛

✓ ضرورة الاهتمام أكثر بإعداد حلول بديلة مسبقة لمواجهة الأزمات الطارئة؛

✓ فتح المجال أكثر على تفويض العمال الزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة؛

✓ زيادة البحث عن مشاريع جديدة، وفرص جديدة لدراساتها بشكل علمي، واستثمارها؛

✓ يجب على المؤسسة أن تكون سباقة أكثر، وفورية فيما يخص طرح عروض جديدة بالمقارنة مع المنافسين؛

✓ الاهتمام أكثر على توفير الدعم المادي والمعنوي للعمال لتنفيذ الأفكار الجديدة.

أهم المقترحات

الدراسة الثالثة : مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي (2019) رسالة ماجستير

| عنوان الدراسة   | أهداف الدراسة   |
|---|---|
| <p>تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية</p>   | <p>✓ التعرف على اهم آليات التعلم التنظيمي التي تتبناها المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط لاكتساب المعرفة الخارجية؛</p> <p>✓ التعرف على درجة تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط؛</p> <p>✓ تحديد قوة واتجاه العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية؛</p> <p>✓ قياس مدى تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية.</p>   |
| <p>هنالك اهتمام واضح من قبل المصارف المبحوثة بأبناء آليات الدراسة توجهات وسلوكيات زبائنها في جميع مراحل الخدمة المقدمة، الأمر الذي سوف ينعكس بالإيجاب على المصارف المبحوثة كونها سوف تحقق رضا للزبائن؛</p> <p>✓ تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة تحفيز العاملين على تقديم افكار وابداعات جديدة تدور حول الزبائن وبشكل نظامي؛</p> <p>✓ تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة استعمال آليات تعلم تنظيمي متطورة تعمل على خلق نوع معين من التكيف مع الهيكل التنظيمي للمصرف من أجل تلبية حاجات العروض التي يتم تقديمها لها؛</p> <p>✓ افتقار المصارف المبحوثة للحساسية الاستراتيجية تجاه المتغيرات الخارجية فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا؛</p> <p>✓ اهتمام المصارف المبحوثة بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي وضرورة الالتزام بتوفير قسم خاص بمراقبة التغيرات الخارجية التي تحدث في السوق، الأمر الذي يعزز من قدرة هذه المصارف على التعامل مع التهديدات التي تتعرض لها.</p> | <p>✓ هنالك اهتمام واضح من قبل المصارف المبحوثة بأبناء آليات الدراسة توجهات وسلوكيات زبائنها في جميع مراحل الخدمة المقدمة، الأمر الذي سوف ينعكس بالإيجاب على المصارف المبحوثة كونها سوف تحقق رضا للزبائن؛</p> <p>✓ تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة تحفيز العاملين على تقديم افكار وابداعات جديدة تدور حول الزبائن وبشكل نظامي؛</p> <p>✓ تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة استعمال آليات تعلم تنظيمي متطورة تعمل على خلق نوع معين من التكيف مع الهيكل التنظيمي للمصرف من أجل تلبية حاجات العروض التي يتم تقديمها لها؛</p> <p>✓ افتقار المصارف المبحوثة للحساسية الاستراتيجية تجاه المتغيرات الخارجية فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا؛</p> <p>✓ اهتمام المصارف المبحوثة بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي وضرورة الالتزام بتوفير قسم خاص بمراقبة التغيرات الخارجية التي تحدث في السوق، الأمر الذي يعزز من قدرة هذه المصارف على التعامل مع التهديدات التي تتعرض لها.</p> |
| <p>يتعين على المصارف المبحوثة اجراء مزيدا من بحوث السوق حول حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين من اجل تلاقي الوقوع في الابخاء بسبب التغيرات السريعة في اذواقهم ورغباتهم؛</p>  | <p>✓ يتعين على المصارف المبحوثة اجراء مزيدا من بحوث السوق حول حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين من اجل تلاقي الوقوع في الابخاء بسبب التغيرات السريعة في اذواقهم ورغباتهم؛</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>✓ ضرورة قيام المصارف المبحوثة باستعمال آليات مختلفة لفهم وتطوير الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة وبشكل شامل في كل اقسام المصرف؛</p> <p>✓ ضرورة قيام المصارف المبحوثة باستعمال آليات وطرائق كفيلة لتحفيز العاملين على المشاركة في تقديم افكار جيدة تعمل على خدمة الزبائن بالمقام الأول وخدمة المصرف بالمقام الثاني؛</p> <p>✓ يتعين على المصارف المبحوثة توفير آليات متطورة كفيلة بدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الجديدة من أجل دعم المواطنين من جهة، ورفع المستوى الاقتصادي للبلد؛</p> <p>✓ يتعين على المصارف المبحوثة توفير آليات تعلم تنظيمي تعمل على توعية الموظفين حول معالجة الفوضى والازمات التي يتعرض لها المصرف في المستقبل.</p> |  |
|---|--|

### 7-3-التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين للطلالبان مما سبق أن الدراسات السابقة التي تم استعراضها هدفت إلى البحث في كل من موضوع تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية كل على حدة. فدراسة (ولد حمن سيد محمد 2011) هدفت إلى التعرف على أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، وهدفت دراسة (مساعدية عماد 2020) إلى التعرف على تمكين المورد البشري وعلاقته بالولاء التنظيمي. وجاءت دراسة (الصالح النفيسي 2022)، كذلك إلى التعرف على أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما فيما يخص الدراسات المتعلقة بخفة الحركة الاستراتيجية فجاءت دراسة (مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي 2019) لتهدف إلى التعرف على تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية تليها دراسة (دربال محمد ونور الدين 2020) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خفة الحركة الاستراتيجية على التوجه المقاولاتي، وجاءت دراسة (فانز تركي عكيلي 2021) والتي هدفت إلى الكشف عن تأثير التمكين الإداري في تحقيق

خفة الحركة الاستراتيجية.

في ضوء ما سبق يتضح للطلاب من تلك الدراسات التي تناولت تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية

أنها أخذت كلا المفهومين على حدى. و يمكن التأكيد على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تعكس مساهمة الدراسة

الحالية والتي تتمثل في:

✓ عدم وجود دراسات سابقة في الجزائر ضمن حدود إطلاع الطالبان حاولت الربط بين متغيرات الدراسة الحالية تمكين

الموارد البشرية كمتغير مستقل، خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير تابع؛

✓ العديد من الدراسات السابقة أو على الأقل أهمها تم تطويرها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية،

لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها والأخذ بها كمرجعيات لتقييم وتوجيه المؤسسات الجزائرية.

✓ قد ساعد استعراض الدراسات السابقة الطالبين في إلقاء نظرة على أهمية تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية

في عمل المؤسسات؛

✓ وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها لتمكين الموارد البشرية من حيث علاقته بخفة الحركة

الاستراتيجية على مستوى الأبعاد لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في الدراسات السابقة.

#### 7-4-تقييم الدراسات السابقة:

إن موضوع التمكين وموضوع خفة الحركة الاستراتيجية من المفاهيم المهمة، وقد اهتم العديد من الباحثين بهذا المجال لما له

من أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات، وتحسين الأداء ورفع الإنتاج. ولاحظ الطالبين ندرة في تناول المفهومين معا بدرجة ما.

و قد تم في هذه الدراسة التطرق إلى تمكين الموارد البشرية وعلاقته بخفة الحركة الاستراتيجية، غير أن الدراسات السابقة تناولت

الموضوعين منفردين أو بعلاقة أحدهما مع مفاهيم مقاربة. وقد توصلنا إلى الملاحظات التالية:

✓ جمع الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات؛

✓ تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني؛

✓ تختلف دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل ومع بعضها الآخر في المتغير التابع؛

✓ تتفق دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي؛

- ✓ تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في اعتماد الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة؛
- ✓ تتفق دراستنا مع أغلب الدراسات السابقة على أن مجتمع البحث يتكون من العاملين والموظفين في المؤسسات محل الدراسة سواء كانوا إداريين أو موظفين عاديين.

## 8-هيكل الدراسة:

يهدف الإمام بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة و تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة والفرضيات وأهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتناول الإطار النظري لموضوع الدراسة والذي تم تقسيمه إلى:

1-الإطار المفاهيمي لتمكين الموارد البشرية؛

2- ماهية خفة الحركة الاستراتيجية؛

3-العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية.

بينما الفصل الثالث تضمن منهجية إجراء الدراسة الميدانية والذي كان تحت عنوان: دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف". والمقسم بدوره:

1-تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؛

2-الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.

أما الفصل الرابع فقد تم التطرق فيه إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وقد تم تقسيمه إلى:

1-تحليل نتائج الدراسة؛

2- اختبار الفرضيات، الاستنتاجات، الاقتراحات.

# الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

## تمهيد

إن التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة و ازدياد شدة المنافسة التي لا يمكن للمؤسسة تجاهلها، حتم عليها أن تعتمد أساليب استراتيجية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه الأساليب تمكين الموارد البشرية الذي يمثل كيفية استخدام القدرات والمهارات بطريقة تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية التي تمثل جوهر تقدم وتطوير الشركات بكونها نمطا جديدا من التفكير فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي لمواجهة كافة التغيرات والضغوطات.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ما يلي:

- 1- تضمن الإطار المفاهيمي لتمكين الموارد البشرية؛
- 2- تم التطرق فيه إلى ماهية خفة الحركة الاستراتيجية؛
- 3- فقد تم تخصيصه لعلاقة تمكين الموارد البشرية بخفة الحركة الاستراتيجية.

**1-الإطار المفاهيمي لتمكين الموارد البشرية**

أصبحت المؤسسات اليوم أمام تحديات كبيرة لمواكبة التغيرات المستمرة، مما ترتب عليها تغيير أساليب العمل الادارية والتخلي عن النمط الإداري التقليدي القائم على تعدد المستويات الإدارية وتعقد الهياكل التنظيمية إلى النمط الإداري الحديث القائم على تمكين الموارد البشرية وتحويل الصلاحيات، وبالتالي التحول من مؤسسة التحكم والأوامر إلى المؤسسة التمكينية.

**1-1- مفهوم تمكين الموارد البشرية**

يعتبر الاهتمام بتمكين الموارد البشرية عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث يمثل تمكين الموارد البشرية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

**1-1-1- تعريف تمكين الموارد البشرية وخصائصه**

اختلف الباحثون في وضع تعريف شامل وموحد لمفهوم تمكين الموارد البشرية حيث تناوله كل واحد من زاوية محددة ومن أهم هذه التعاريف:

✓ تمكين الموارد البشرية يركز على العوامل التي تزيد من تحفيز الموظفين على تحسين أداءهم وكفاءتهم في إنجاز وظائفهم، وكما يركز التمكين على توفير العوامل المناسبة من أجل إنتاج منتجات بالجودة التي يرغبها العملاء، كما قد يركز التمكين على الجانب النفسي والذي يركز على دعم الأفراد لاتخاذ قرارات فعالة، وجعل الموظفين قادرين على استغلال قدراتهم التفاعلية في مكان العمل من أجل التحليل الجيد للبيئة وفهمها، وكذلك ربط سلوك المورد البشري بإنجاز العمل بما يؤثر إيجابياً على عملية التمكين، وكما يسعى التمكين إلى جعل الموظفين قادرين على الإشراف على وظائفهم ومهامهم بطريقة أفضل .<sup>1</sup>

✓ يتبلور تمكين الموارد البشرية في أدبيات الإدارة وطبقته بعض المؤسسات التي تحولت من مؤسسات أمره ومتحكمة إلى مؤسسات متعلمة وممكنة لموظفيها لأنها ترى في العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره بصورة جيدة واعتباره شريكاً أساسياً وداعماً لها على أن تفويض السلطة يختلف عن التمكين لأن التفويض يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل تنفيذ الاعمال والوصول إلى الاهداف التنظيمية والتفويض لا يلغي مسؤولية

<sup>1</sup> فوزية مقرش، فيروز مصاح الضمور (2020)، تمكين الموارد البشرية وأثره على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، المجلد 16، العدد 1، ص 64.

المفوض عن النتيجة النهائية للعمل و إن التفويض يعتبر اجراء مؤقت ينتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها, أما التمكين دائم ومستمر

و الأفراد الذين تم تمكينهم وإعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية للعمل. و إن تمكين المورد البشري يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية اللازمة لأداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة دون تدخل الإدارة مع توفير كافة الموارد والاحتياجات وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم سلوكياً ومهنياً لأداء الأعمال المكلفين بها بفاعلية مع الثقة المطلقة.<sup>1</sup>

✓ ويرى (Munjuri and Obonyo (2015 أن تمكين الموارد البشرية هو منح السلطة للموظفين لأداء عملهم، وهو نموذج لإعادة توزيع القدرات وتعزيز الثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة، كما ينطوي التمكين مشاركة المعرفة والمعلومات مع المرؤوسين، وتوفير لهم المزيد من الحرية والمرونة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والتخلي عن أساليب الإدارة التقنية، والتي تحتم بالتسلسل الهرمي وعدم المرونة.<sup>2</sup>

✓ أكد (Hashemi et al (2016 إن تمكين الموارد البشرية يشمل مجموعة من الأنظمة والأساليب، والإجراءات المطبقة لتطوير قدرات وكفاءات الأفراد بهدف تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. و تمكين المورد البشري هو عملية تهدف إلى التحسين المستمر في الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تفويض السلطة للأفراد وفرق العمل مما يسمح بالتأثير الإيجابي على الأداء الكلي للمؤسسة. علاوة على ما سبق التمكين عملية داخلية ناتجة عن الدوافع والإدراك و الشعور و الكفاءة و إحساس المورد البشري بالأهمية من خلال إتاحة الفرصة أمامه في اتخاذ القرار والتمكين عبارة عن منح الموظفين لقوة تساعدهم على تعزيز ثقتهم بأنفسهم والتغلب على الشعور بالإحباط، وهذا من خلال منح الموظف الشعور بالاستقلالية أثناء أداء للعمل، وكذلك الكفاءة والفعالية في انجاز المهام الموكلة إليه فالتمكين أحد الأساليب الفعالة التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى زيادة إنتاجية الموظفين، وهذا عن طريق الاستخدام الأمثل لقدرات الأفراد وفرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. التمكين هو عملية من خلالها يتم التطوير والتأثير الإيجابي في الأفراد، والجماعات للتحقيق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشار عبد الحسين حسن وعامر عبد كريم الذجاوي (2023)، الذكاء التنافسي ودوره في تمكين المورد البشري \_ دراسة تحليلية لأداء غينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي، مجلة آداب الكوفة، العدد 55/ج 3، ص 108.

<sup>2</sup> فوزية مقراش (2021)، تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي \_ دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج \_ جيجل \_، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 15، العدد 01، ص 202.

<sup>3</sup> فوزية مقراش، فيروز مصلى الضمور، نفس المرجع السابق، ص 64 .

ومن التعريفات السابقة اتضح أن تمكين الموارد البشرية هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرار ومنحهم الحرية لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

لتمكين الموارد البشرية العديد من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها؛
- يجعل العمل الجماعي بديلا عن العمل الفردي، ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للموظف منفردا؛
- الوعي والاحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها.

كما تتسم المؤسسات التمكينية بالخصائص التالية:

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات؛
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة؛
- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل؛
- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في المؤسسة؛
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.<sup>1</sup>

### 1-1-2- أبعاد تمكين الموارد البشرية وعناصره

يقوم تمكين الموارد البشرية على العديد من الأبعاد والعناصر.

#### ● أبعاد تمكين الموارد البشرية

من خلال التعاريف السابقة وبحسب اتجاهاتها المختلفة قد تعددت أبعاد تمكين الموارد البشرية فبعض هؤلاء الكتاب والباحثين من يرى أن لتمكين الموارد البشرية بعدين وهناك من يرى أربعة أبعاد للتمكين، يمكن ذكر أبعاد التمكين كالتالي:

<sup>1</sup> فرج شعبان وشيخ سعيدة (2015)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 4، ص 96.

يرى **spectre** أن لتمكين الموارد البشرية بعدين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

✓ **البعد المهاري:** ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

✓ **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة.

وهناك من يرى أن تمكين الموارد البشرية مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد بحسب (Lashley and me (1994)

"gold drink" كآلي:<sup>2</sup>

✓ **المهمة:**

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى مدى يسمح للعامل الممكن من تغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين؛

✓ **تحديد المهمة:**

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن إنجاز المهام التي يقومون بها، ومن ثم إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين المسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

✓ **القوة:**

إن أول الخطوات في النظر و التعمق في مفهوم تمكين الموارد البشرية يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها العمال نتيجة تمكينهم والمهام التي يقوم بها وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود مشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؛

<sup>1</sup> صالح نفيسي (2022)، تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر \_ بسكرة \_، ص 71.

<sup>2</sup> ولد حمن سيد محمد (2011)، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة\_ دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، ص 53.

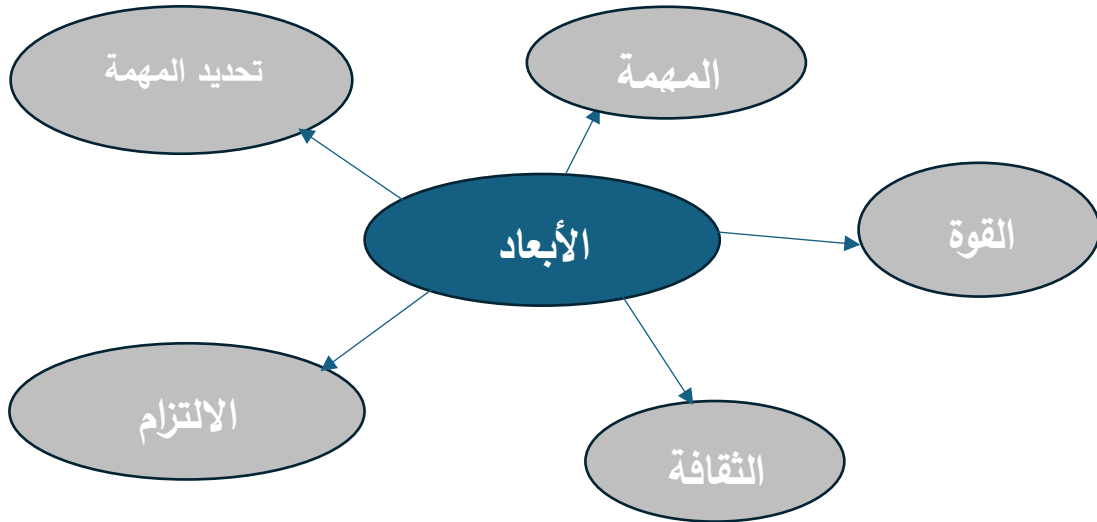
✓ الالتزام:

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام العاملين فهو أسلوب محدد للتمكين ويتصل بعدد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز العاملين من خلال توفير احتياجات العامل للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس؛

✓ الثقافة:

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة للمهمة و الأدوار أو التحكم فالثقافة التنظيمية التي توصف بقوة تحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين، يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، إن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المؤسسة كما يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم التمكين دفع الإدارة إلى الأمام بالمشاركة بخطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج العامل في ثقافة المؤسسة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية.<sup>1</sup>

شكل رقم (2-1): يوضح أبعاد تمكين الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على (ولد حمى سيد محمد (2011)، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة\_ دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، ص 53.)

<sup>1</sup> ولد حمى سيد محمد، نفس المرجع السابق، ص 53.

• عناصر تمكين الموارد البشرية

- يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المؤسسة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل وتمثل هذه العناصر في مجموعة النقاط التالية:
- ✓ مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين؛
  - ✓ هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية؛
  - ✓ إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة؛
  - ✓ حرية الاختيار: درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام؛
  - ✓ الكفاية الذاتية: قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح وفقاً لقدراته ومهاراته وخبراته من خلال التعلم والتدريب؛
  - ✓ قيمة العمل: مستوى إدراك الموظفين لقيمة ومعنى المهام التي يؤديها وأهميتها في تحقيق الأهداف؛
  - ✓ الفاعلية: إدراك الفرد لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة؛
  - ✓ الدافعية والتحفيز: هي الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد حقوقه ووجهته.<sup>1</sup>

1-1-3- أهمية وأهداف تمكين الموارد البشرية

في هذا السياق سيتم التطرق الى نقاط كل من أهمية تمكين الموارد البشرية وأهدافه.

• أهمية تمكين الموارد البشرية

يعتمد نجاح وفشل المؤسسات على ممارسات الموارد البشرية في تلك المؤسسات مما يؤيد الحاجة المستمرة لتحسين أداءها بالشكل الذي يساهم في تطوير عملها ومواكبتها للتطورات والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، وقد أوضح الباحثين والدارسين أهمية تمكين الموارد البشرية بما يمنحه من مرونة وفاعلية في مستوى أداء العاملين وتبرز أهميته من خلال النقاط التالية:

- ✓ يعد التمكين طريقة جديدة لتعليم المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى؛
- ✓ يساهم بجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة والمحافظة على الحصة السوقية وتوسيعها؛
- ✓ يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز؛

<sup>1</sup>احلة عز الدين وكنزة بودرم (2020)، تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، 31 ديسمبر، ص 87\_88.

- ✓ يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ إن منطق العمل من خلال التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة؛
- ✓ يسهم في زيادة انتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين و زيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة؛
- ✓ مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسبها مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع؛
- ✓ تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين؛
- ✓ الحصول على الكفاءة التعليمية في ممارسات الموارد البشرية؛
- ✓ حل المشكلات التي تواجهه المؤسسات بشكل سريع؛
- ✓ تقديم مستويات عالية من الخدمة؛
- ✓ تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل نسبة من الأشراف عليهم؛
- ✓ بعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة؛
- ✓ يعمل التمكين على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين.<sup>1</sup>

#### • أهداف تمكين الموارد البشرية

يحقق تمكين الموارد البشرية الأهداف الآتية:

- ✓ زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- ✓ زيادة فرصة الإبداع والابتكار؛
- ✓ دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛
- ✓ تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
- ✓ تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل، و زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات؛
- ✓ تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل؛
- ✓ تشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض استمرارية بقاء المؤسسات في ظل البيئة التنافسية المعاصرة؛
- ✓ التخلص من مشاكل البيروقراطية؛
- ✓ زيادة الرغبة في المبادرة والابتكار وتشجيع روح الانتماء والفريق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدين عبد الوهاب جبر(2018)، تأثير إدارة ضغوط العمل في تمكين الموارد البشرية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 03، ص 280.

<sup>2</sup> كرمية توفيق (2008)، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 76.

## 1-2-1-أنواع تمكين الموارد البشرية، خطواته ومؤشرات قياسه

ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أنواع وخطوات تمكين الموارد البشرية بالإضافة إلى مؤشرات قياسه.

## 1-2-1-أنواع تمكين الموارد البشرية

قسم (2005) "Saontinen" عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي: <sup>1</sup>

## ✓ التمكين الظاهري:

يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري؛

## ✓ التمكين السلوكي:

يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل؛

## ✓ تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

## 1-2-2-خطوات تمكين الموارد البشرية

إن تنفيذ برامج التمكين ليس بالعملية السهلة، وعلى المؤسسات التي تفكر في هذه البرامج أن تتبع جملة من الخطوات

كما يلي:

- المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تسبب في الشعور بالضعف بين العاملين و انعدام السلطة.
- المرحلة الثانية: استعمال أساليب إدارية تعمق الشعور بالأهمية لدى العاملين مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.
- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستعمال المكاسب غير الفاعلة والتجارب المنجزة والإقناع اللفظي.

<sup>1</sup> عاطف جابر طه (2013)، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، ص 42.

● **المرحلة الرابعة:** نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

● **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين على إنجاز أهداف المهمة.<sup>1</sup>

### 1-2-3- مؤشرات قياس تمكين الموارد البشرية

هناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية المرتبطة بالفرد وكذلك المؤسسة لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل وقياس المناخ المناسب لتحقيقه. ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها ويدركها العاملين، والتي تتمثل فيما يلي:

#### ● وضوح الغرض

- ✓ أعرف جيداً أين نحن الآن وأعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني؛
- ✓ لقد حددت المهام والمسؤوليات لكل منا بدقة ووضوح؛
- ✓ النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ أعرف تماماً الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

#### ● الأخلاقيات

- ✓ الأفراد العاملين محل ثقة المسؤولين؛
- ✓ السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد؛
- ✓ أشعر باحترام وتقدير الآخرين؛
- ✓ الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسؤولين بالمؤسسة؛
- ✓ أحب العمل في مكاني الحالي بالمؤسسة؛
- ✓ يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة؛
- ✓ إن واجهتني مشكلة أجد المسؤولين بالمؤسسة (الإدارة) بجانبني حتى تحل.

#### ● العدالة والإنصاف والحيادية

- ✓ أوافق على ما يجري في المؤسسة من أحداث وممارسات؛
- ✓ يتسم الأفراد في المؤسسة بالعدالة والحيادية؛

<sup>1</sup> أفراح خضير عبد الرضا الغانمي (2015)، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص 58.

✓ اثق فيما تتخذه المؤسسة من قرارات.<sup>1</sup>

### • الاعتراف والتقدير

✓ الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر؛

✓ عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره؛

✓ تقدر المؤسسة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذره من آراء ومعارف؛

✓ تتوقع المؤسسة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

### • العمل الجماعي

✓ يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد؛

✓ يعمل الأفراد معا لحل المشكلات التي تواجههم؛

✓ يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم البعض؛

✓ يهتم الأفراد بعضهم كجماعة واحدة وليس كأفراد.<sup>2</sup>

### • المشاركة

✓ يساهم الأفراد بأرائهم عند اتخاذ القرارات؛

✓ يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم؛

✓ يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

### • الاتصالات الفعال

✓ احتفظ بمعلومات وافية عن عملي وكما تريد المؤسسة أن تصل إليه؛

✓ الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمؤسسة؛

✓ أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.

### • البيئة الصحية

✓ يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي؛

✓ أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل؛

<sup>1</sup>صبيتي قدور وبن اسماعيل مروان (2022)، أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي \_ دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز \_ غرداية \_، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية \_ الجزائر \_، ص 12.

<sup>2</sup>عميور فريد (2016)، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية \_ دراسة حالة المؤسسة المانية جن .جن \_ جيجل \_، مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، ص 25.

- ✓ غالبا ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع؛
- ✓ تهتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي؛
- ✓ تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.

### 1-3-1-متطلبات نجاح تمكين الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه

يشمل هذا المطلب المتطلبات المساهمة في نجاح تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة وأبرز العوامل المؤثرة فيها

#### 1-3-1-1-متطلبات نجاح تمكين الموارد البشرية

يجب أن تتوفر بعض المتطلبات والظروف لتتماشى مع برنامج التمكين. ولكي تكون هذه الأخيرة ناجحة وفعالة، نجد هذه المتطلبات تتمثل في الأمور التي يجب مراعاتها قبل تطبيق عملية التمكين، و أثناء التطبيق، و بعد التطبيق والتي تمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### ✓ اللغة الإدارية

وهي أساس عملية التمكين، فعندما يثق المديرون في موظفيهم ويعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فإن ذلك يؤدي إلى تمكن العاملين من أداء أعمالهم بكل حرية وإخلاص في العمل وبمرونة وسهولة أكبر؛

#### ✓ الدعم الاجتماعي

وهذا لكي يشعر العامل أو الموظف بالتمكين الفعلي، فيجب أن يشعر الموظفون والعمال بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم الذي يزيد من التزامهم تجاه المؤسسة وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى انتقائهم و ولائهم لها؛

#### ✓ الأهداف والرؤى المستقبلية

يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين الوظيفي، إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات، والاتحاد الاستراتيجي للمؤسسة ويترب على ذلك شعور الموظفين لقدرتهم على التصرف بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي يؤدي الإسهام في معالجة الأزمات قبل استعمالها؛

<sup>1</sup> مساعدي عماد (2020)، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 01، ص 30.

## ✓ فريق العمل

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجيعه على عمل الفرق في الإدارة وتنفيذ المهام من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، على أن تأخذ بمحل الجدوية، كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لكونها تتمتع بموارد أكثر، ومهارات متنوعة، و بسطة أكبر في اتخاذ القرارات. وعليه يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير الأعمال، وتطبيق التحسينات التي يقترحها الفريق؛

## ✓ الاتصال الفعال

يعد نظام الاتصال في المؤسسات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة العليا لن تنجح في حل مشكلات المؤسسة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلات ليست متوفرة لديها بالشكل الكافي، وإنما بالأشخاص المتأثرين بهذه المشاكل، ولذلك لا بد من إشراك الأفراد العاملين ليتم التوصل إلى حل فعال وسريع يفي بأغراض المؤسسة، ولسهولة الاتصال والسرعة فيه لا بد من تقليل المستويات التعليمية ذات الطبيعة الإشرافية؛

## ✓ التدريب المستمر

لا يمكن الحديث عن تمكين العاملين لدون وجود للتدريب في المؤسسة، لذا يجب توفير التدريب الملائم والمستمر لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتقهم، كما أن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف بصفة مستمرة وفقاً لطبيعة مهامهم، فالتدريب عنصر أساسي لبناء المؤسسات واستمرارها، ويزيد من حماسة العاملين ودافعيتهم نحو العمل، ويشجعهم على زيادة الخيارات، وتوظيفها بالشكل المناسب لخدمة المؤسسة وأهدافها.<sup>1</sup>

## 1-3-2- معوقات تمكين الموارد البشرية

هناك العديد من المعوقات التي تواجهها المؤسسات خاصة والتي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين ومن بين هذه المعوقات نجد ما يلي:<sup>2</sup>

## ✓ الهيكل التنظيمي الهرمي؛

<sup>1</sup>مساعدية عماد، نفس المرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup>عبد الباسط محمود دياب وآخرون (2023)، واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني لمحافظة سوهاج، العدد 16، ج 1، ص 89.

- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- ✓ عدم الرغبة في التغيير؛
- ✓ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- ✓ النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار؛
- ✓ ضعف نظام التحفيز؛
- ✓ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ✓ انعدام الثقة الإدارية؛
- ✓ عدم ملائمة نظام المكافآت.

بالإضافة إلى ما تم ذكره يمكن إضافة النقاط التالية:

#### ✓ الرقابة والتوسيع في العلميات

إن مشكلة العمل حتى في البيئة البسيطة يتطلب تفاعل الآراء وتمازجها للوصول لقرار أكثر صواباً، إذ إن منح التمكين للعاملين يعتبر مهماً وفعالاً حتى لو كانت القرارات المتخذة من قبلهم تسير في نفس إطار توجيه المدراء وليس هناك أخطاء يمكن أن تحصل في تضارب أو تصارع الآراء المتعلقة بالإنجاز وبالعكس فإنها تصبح عائقاً في تحقيق إنجاز العمل؛

#### ✓ المسؤولية

غالباً الأفراد ما يتخوفون من تحمل المسؤولية كما أن العاملين يرغبون دائماً في دعم المدراء أثناء أدائهم مسؤولية الإنجاز وخصوصاً عند حصول الأخطاء ولذا فإن المشاركة في تحمل المسؤولية تعد من أكثر المشاكل التي تواجه التمكين؛

#### ✓ البيروقراطية

يود الأفراد العاملين أن يقوم المدراء بالتعامل معهم في إطار تحمل المسؤولية في ظل تحفيزهم ودفعهم للأداء وفق صورة واضحة المعالم بحيث يكون تقييم أدائهم واضحاً وشفافاً وليس في إطار السبل البيروقراطية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منيرة جعيلان على العازمي (2021)، مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعلم العام ومع فئات تطبيقه في الكويت، مجلة العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 1، ص 154.

## 1-3-3-العوامل المؤثرة في تمكين الموارد البشرية

إن التحديات التي تواجهها القيادة كالثقافة والقضايا الاقتصادية بما في ذلك التعلم التنظيمي، والابتكار وتطوير العاملين ونجاح العملاء من جهة أخرى، أجبرت المؤسسات على التوجه الاستراتيجي لتمكين العاملين و لشرح النموذج الاستراتيجي للتمكين الذي هو متعدد الأبعاد؛ لذا لا بد من استكشاف العديد من العوامل التي تساعد في تنفيذه مثل:

## ✓ العوامل التنظيمية

فمن الضروري النظر في العوامل التنظيمية من خلال ربط التمكين لبعض المبادرات التنظيمية من أجل إحداث تغييرات تحفيزية في العاملين المتمثلة في حجم وحدة الأعمال التجارية، والتدريب، والمكافآت. حيث إن المؤسسات الكبيرة ستمتلك أكبر عدد من المستويات الهرمية العليا. إلى مستويات أدنى أما بالنسبة للمؤسسات مما يوفر لهم فرصة أكبر لتمكين العاملين وتفويض صنع القرار الأصغر فإن لديها هياكل أبسط ومجهزة بشكل أفضل لنشر المعلومات اللازمة لتسهيل مشاركة العاملين في صنع القرار.

## ✓ العوامل الثقافية

الثقافة التنظيمية تشير إلى الاعتقاد والتفكير والإدراك والشعور، إذ تؤثر في الأداء والتزام العمل والثقة بالنفس والسلوك الأخلاقي عبر تصورات العاملين والأساليب المعرفية التي توفر ثقافة تنظيمية وإطار لتحديد من وأين وكيف يطبق التمكين، فالمؤسسات التي لديها ثقافة تكون أكثر توجهها نحو العمل الجماعي لعدد من الأساليب منها:

تماسك الفرق التي تسهل تبادل الاتصالات والمعلومات المطلوبة للمشاركة في عملية صنع القرار.

بالإضافة الى عوامل أخرى كما يأتي:

- ✓ تحديد الأهداف والمسؤوليات والسلطة في المؤسسة؛
- ✓ تخصيص الوظائف وتنمية العمليات التنظيمية من خلال إتاحة المعلومات والمعرفة والمشاركة والعمل الجماعي؛
- ✓ تحسين فعاليات وأساليب العمل والتشخيص والتقدير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أفراح خضير عبد الرضا الغامبي، نفس المرجع السابق، ص 55.

## 2- ماهية خفة الحركة الاستراتيجية

ظهرت خفة الحركة الاستراتيجية بوصفها توجه منظم نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المؤسسة لتعظيم حالات النجاح ورغم اتفاق الباحثين على الإطار العام لمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية عندما يؤكدون بأنها مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكين المؤسسة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال.

## 2-1- مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

خفة الحركة الاستراتيجية هي مفهوم يشير إلى القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل سريع ومناسب. تتضمن هذه الخفة استخدام التكنولوجيا بشكل مبتكر، وتطوير المهارات القيادية والتنظيمية، وتعزيز الثقافة التنافسية والابتكارية داخل المؤسسة.

## 2-1-1- تعريف خفة الحركة الاستراتيجية

تعددت مفاهيم خفة الحركة الاستراتيجية لكنها تشترك كونها الاستجابة السريعة للتغيرات في سوق العمل.

✓ خفة الحركة الاستراتيجية هي عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. مع التطورات والتغيرات البيئية أي التركيز على ممارسة التغيير ويرى أن المؤسسة تكون ذات خفة حركة استراتيجية عندما تستطيع تعظيم نقاط قوتها الأساسية وبطريقة مستمرة، وكلما كانت الخفة أعلى كلما زادت الخيارات المطروحة أمام المؤسسة لتقديم ما هو ضرورياً في الوقت والمكان المناسب للزبائن.<sup>1</sup>

✓ كما عرف (Doz, 2007): أن الخفة الاستراتيجية تركز على التغيير المتوقع والروتيني في إطار السهولة والسرعة التي تكون معها المؤسسة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمخاطر أو العرض في الاسواق.<sup>2</sup>

✓ ويتفق أبو راضي (Abu-Radi 2013) بأن خفة الحركة الاستراتيجية هي القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات وتجنب الصدمات. بالإضافة لقدرتها على تغيير استراتيجية المؤسسة بطريقة ديناميكية تتناسب مع طبيعة التغيرات السريعة وشدتها في بيئة الأعمال المعاصرة، وطبيعة التنوع المتزايد والديناميكية في بيئة

<sup>1</sup> منال أحمد علي الفقيه (2020)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، ص 178.

<sup>2</sup> نور الدين لعمارية وعبد القادر بوش، 2023، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، ص 321.

الأعمال المعاصرة، وذلك كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية، وتكوين العديد من المزايا التنافسية تساعد على مواجهة المؤسسة للتحديات الجديدة، وبالتالي بقائها ونجاحها.<sup>1</sup>

✓ ويضيف (Swafford et al. 2008) بأنها التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والجودة والربحية من خلال التكامل بين الموارد من اجل تقديم خدمة تقود الزبون في بيئة سريعة ومتغيرة.<sup>2</sup>

✓ تعد خفة الحركة الاستراتيجية إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة، وتختلف وجهات نظر الباحثين بخصوصيتها حيث يسميها البعض الرشاقة الاستراتيجية أو المرونة العالية في الحركة، فالرشاقة تعني القدرة على التحرك السريع والسهل حسب وصف معجم (Oxford)، حيث إنها تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغيير لكونها تعد سمة من سمات المؤسسات المعاصرة والتي لها دور كبير في إبراز المؤسسات وامتلاكها النظرة المعاصرة القادرة على تحقيق الربح والبقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية، فلا بد لها من أن تكون سريعة الحركة ورشيقة الخطوة وخفيفة في تنقلها نحو الأفضل ومرنة في تقبلها للتغيير وتسعى بكل ما تملك من قوة بتوجيه العوامل في خدمة أهدافها وغاياتها.<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة تم استنتاج تعريف شامل لخفة الحركة الاستراتيجية:

تعد عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، تعمل على الاستجابة لظروف البيئية سواء الداخلية او الخارجية المتغيرة، بهدف الحفاظ على القدرة التنافسية، الديناميكية وزيادة حصتها السوقية وتلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم.

لخفة الحركة الاستراتيجية جملة من الخصائص والمتمثلة في:

- إدارية: حيث تعد خفة الحركة الاستراتيجية من المفاهيم المعاصرة في عالم الإدارة كونها مرتبطة بالدور الكبير المتمثل بوجود سرعة استجابة لفهم طبيعة تطورات السوق الأمر الذي سينتج عنه تفوق على المنافسين؛
- استراتيجية: إن ارتباط هذه الخاصية الاستراتيجية بمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية، كانت من حيث نطاق المؤسسات وتطور توجهاتها المستقبلية دون التخلي عن الرؤية المستقبلية ومواجهة حالات عدم اليقين البيئي والعالمي في نفس الوقت.

<sup>1</sup> عادل حلمي أمين اللامي (2021)، الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابداع التنظيمي بكليات جامعة منهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية \_ جامعة عين الشمس، العدد 45، الجزء 4، ص 326.

<sup>2</sup> محمود أسامة عبد الوهاب (2020)، خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، ص 173.

<sup>3</sup> رون فريدون عبد الله وآخرون (2020)، دور التسويق الريادي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، المجلة العلمية لجامعة جيهان \_ السليمانية \_، المجلد 04، العدد 01، ص 415.

- بالإضافة الى الخصائص التالية:
- تتضمن خفة الحركة الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها مؤسسة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير السريع وغير المتوقع المؤسسات ذات خفة حركة استراتيجية هي تلك المؤسسات التي تتكيف بنجاح مع هذه البيئة المضطربة؛
- تتطلب خفة الحركة الاستراتيجية تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى، يتم تحديد التغييرات التي تنتج عن خفة الحركة الاستراتيجية على أنها اختلافات مستمرة ومنتظمة في سلع وعمليات وخدمات وهياكل المؤسسة. كثافة وتنوع هذه التغييرات عالية، وبالتالي فإن المؤسسات ذات خفة حركة هي تلك التي تظهر مرونة عالية؛
- أنها قدرة تنظيمية، ومجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تنتج مخرجات معينة، وهذا يعني أن المؤسسة قد تكون أقل أو أكثر خفة من منافسيها؛
- تعد خفة الحركة الاستراتيجية أمرا مهما بشكل خاص في البيئات الديناميكية سريعة الخطي، ومن ثم فإن القدرة على الإحساس والاستجابة بسرعة والتعلم هي عنصر مهم في خفة الحركة.<sup>1</sup>

## 2-1-2- أهمية خفة الحركة الاستراتيجية وأهدافها

في هذا السياق سيتم التطرق الى نقاط كل من أهمية خفة الحركة الاستراتيجية وأهدافها.

### ● أهمية خفة الحركة الاستراتيجية

إن خفة الحركة الاستراتيجية في بيئة معقدة ومتنوعة يمكن أن تتخذ أشكالا متعددة ولكنها تعكس قدرة المؤسسة على تطوير وتطبيق القدرات المرنة والقوية والديناميكية بسرعة وتشارك هذه الصفات التنظيمية في جذور مشتركة وهي مكونة من موارد ومهارات وكفاءات تكميلية، ويمكن توضيح أهمية خفة الحركة الاستراتيجية من خلال ما سيتم ذكره:

- ✓ تعتبر خفة الحركة الاستراتيجية أمرا ضروريا للمؤسسات لكي تستشعر وتتجاوب مع متطلبات البيئة؛
- ✓ القدرة على الصمود وتمكن المؤسسات من الاستعداد للظروف المتغيرة واستعادة حيويتها بعد الأزمات المفاجئة حيث تصبح أكثر كفاءة نتيجة للخبرة والاستجابة الفاعلة للظروف المتغيرة هناك حاجة إلى خفة الحركة الاستراتيجية للتصدي للتغيير المستمر في الوقت الذي تحتاج فيه المؤسسة إلى التكيف مع الأحداث؛

<sup>1</sup> زياد دلال وبوجدار مليكة (2022)، الرشاقة الاستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الازمات الكبرى، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بو الصيف ميله، ص 6.

- ✓ خفة الحركة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من توليد مجموعة من البدائل والموارد والقدرات وتطوير المهارات من خلال ملائمة الموارد وإعادة تنظيمها وحشدتها واتخاذ الاجراءات الملائمة، وإزالة عوائق التغيير؛
- ✓ تسهم خفة الحركة الاستراتيجية في تحول وتجديد المؤسسة دون أن تفقد مكانتها، فخفة الحركة الاستراتيجية يمكن أن تحقق للمؤسسات القدرة على انتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب وبالسعر المناسب و للزبائن المناسبين؛
- ✓ يمكن للمؤسسات وعلى وجه الخصوص المؤسسات الصناعية التي تتسم بخفة الحركة الاستراتيجية أن تسهم إسهاما كبيرا في تحقيق الأهداف التنموية عن طريق الإسهام في النمو الاقتصادي وتمثل خفة الحركة الاستراتيجية في القدرة على التكيف بشكل مستمر وكافي في الوقت المناسب مع التوجه الاستراتيجي مع الأعمال الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة مع الأخذ بالحسبان الحساسية تجاه البيئة. وقد يتضمن ذلك تقديم منتجات وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة المؤسسة؛
- ✓ يعتمد أداء المؤسسة على أنشطتها وأنشطة منافسيها وزبائنها ومورديها و شركائها. إذ أدت بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالابتكار التكنولوجي المكثف والزبائن الأقوياء من ذوي المتطلبات المتنوعة ودورة حياة المنتج القصيرة في الاقتصاد العالمي إلى تقصير ملحوظ في رؤية السوق وزيادة عدم اليقين، ولا يمكن مواجهة كل هذه التحديات الا من خلال خفة الحركة الاستراتيجية؛
- ✓ كما تؤثر خفة الحركة الاستراتيجية تأثيراً مباشراً على قدرة المؤسسة على تصنيع وتوزيع منتجات جديدة وفعاليتها من حيث التكلفة إذ إن تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة رضا الزبائن، والتخلص التدريجي من الأنشطة التي لا تنطوي على قيمة مضافة، وزيادة القدرة التنافسية من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال خفة الحركة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

#### ● أهداف خفة الحركة الاستراتيجية

لخفة الحركة الاستراتيجية العديد من الاهداف نجدها كالاتي :

#### ✓ الاستجابة السريعة للتغيير

الفهم الجيد للمتغيرات التي تؤدي إلى التغيير والإدراك والفهم للبيئة التي تعمل بها المؤسسة للاستكشاف والتقصي الدائم لمستوى رضا الموظفين؛

#### ✓ توليد الثقة بين الأفراد في المؤسسة

نشر رسالة واضحة في كل مكان في المؤسسة بالإضافة لممارسات قيادية فعالة في كافة العمليات في المؤسسة،

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الدنانير، العدد 03، ص 175 .

و التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق ربحية الالتزام، وبناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز؛

✓ المبادرة

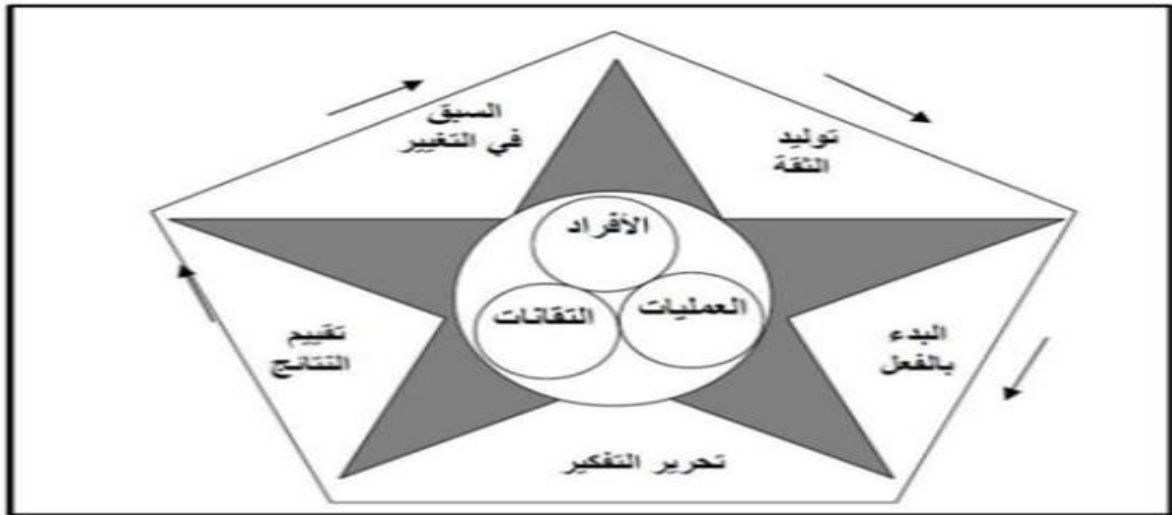
نظام فاعل لتحديد الأولويات في الأعمال الثقافة المشجعة على الانحياز نحو العمل، القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة؛

✓ تحرير الفكر

مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع و تحسين العمليات وتوليد الأفكار في كل المستويات، و تقييم النتائج و تطوير بطاقة أداء المؤسسات بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية بحيث يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسية متوافقة مع طبيعة عملها، كنا بعمل على تحسين التعلم التنظيمي الذي يعد جزءا من أجزاء تقييم النتائج و الاهتمام بالتغذية العكسية.<sup>1</sup>

اذ يتم تضمين هذه الأهداف فيما يسمى بنموذج خفة الحركة الاستراتيجية، والذي من خلاله يتم تحديد الأبعاد الأساسية لخفة الحركة الاستراتيجية وكما هو واضح في الشكل رقم (2-2) أدناه.

الشكل رقم (2-2): يوضح أهداف خفة الحركة الاستراتيجية



المصدر: معين وعد الله المعاضيدي (2016)، اسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في ادارة التغيير الاستراتيجي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، ص 289.

<sup>1</sup>اطلال مصمودي وتوفيق كرمية(2021)، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 07، عدد 01، ص 926.

## 2-1-3- تصنيف خفة الحركة الاستراتيجية

يمكن تصنيف خفة الحركة الاستراتيجية كما يلي:

ميز " Eppink " بين ثلاثة أنواع من خفة الحركة:<sup>1</sup>

## ✓ الخفة التشغيلية

يستخدم هذا النوع من الخفة في إجراء التغييرات المألوفة، والتي غالبا ما تقود إلى تغيير في مستوى نشاط المؤسسة، وفي مثل هذه الحالة، لا يوجد تحول أو تغيير أساسي في العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها؛

## ✓ الخفة التنافسية

تعد هذه الخفة ضرورية للتفاعل مع التغييرات التي تحدث في البيئة المباشرة وعلى العكس التغيير التشغيلي، فإن التغييرات التنافسية تسبب تحولات رئيسة في المركز السوقي للمؤسسة أو الصناعة، مثال ذلك تقديم منتج جديد، أو دخول منافسين جدد؛

## ✓ الخفة الاستراتيجية

الخفة الاستراتيجية ضرورية للتصدي لتغييرات الاستراتيجية الموجودة في البيئة غير المباشرة والتي يمتد تأثيرها إلى المكونات المباشرة للمؤسسة، وأهم ما يميز هذا النوع من التغييرات أنها غير مألوفة وديناميكية وطارئة، وهي تتطلب اهتمام مباشر من أجل حماية المؤسسة من تأثيراتها الخطيرة؛

حسب "Yongsun" يرى أن الخفة الحركة الاستراتيجية تنقسم إلى أربعة أنواع:<sup>2</sup>

## ✓ خفة التصنيع

هي قدرة وحدات الأعمال على الاستجابة للتغييرات التي تحدث في طلبات السوق، وذلك بالتحول من منتج إلى آخر، من خلال استخدام الفعاليات والسياسات التنسيقية مثل القدرة على التكيف للتغيير الذي يحصل في التكنولوجيا، والقدرة على تكيف أو تعديل كمية الإنتاج؛

## ✓ خفة الهيكل التنظيمي

يساعد الهيكل التنظيمي على فهم فيما إذا كانت وحدة الأعمال تمتلك الخفة استراتيجية أم لا، ومن الملاحظ أنه لا يمكن تنفيذ خفة التصنيع بشكل فعال إلا إذا دعما بهيكل تنظيمي ملائم ومن هذا المنطلق يمكن تعريف خفة الهيكل

<sup>1</sup>كرومي سعيد، أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، ص 109.

<sup>2</sup>كرومي سعيد، نفس المرجع السابق، ص 110.

التنظيمي على أنها القدرة على موازنة التغير البيئي مع الترتيبات الهيكلية. ومن أجل امتلاك القابلية على التكيف للبيئة المضطربة فإن الأمر يستلزم وجود علاقات متداخلة قوية بين المجالات الوظيفية على مستوى وحدات الأعمال وكذلك المؤسسة، وبالطبع فإن الهيكل العضوي يمنح خفة أكبر للمؤسسة من الهيكل الآلي؛

#### ✓ الخفة التسويقية

إمكانية وحدة الأعمال على تسويق المنتج إلى الزبائن الموجودين أو الزبائن الجدد في ظل ظروف التغير البيئي، ومن أهم ما يجب أن يتميز به هذا النوع من الخفة هو ضرورة أن تميز وحدة أعمال منتجها عن منتجات المنافسين؛

#### ✓ الخفة المالية

بقصد بالخفة المالية استخدام الموارد منقوصة الاستخدام للتخفيف أو الحد من وطأة تأثير العوز المالي خلال مدد الاضطراب البيئي، إن الاستثمار في الموارد الراكدة يمكن أن يحسن من قدرة المؤسسة على التكيف مع انعدام التأكد، والظروف البيئية غير المعروفة التي تحدث في المستقبل.

حسب " Sanchez " فقد صنف الخفة الاستراتيجية إلى نوعين: <sup>1</sup>

#### ✓ خفة الموارد

يقصد بها الموارد التي تمنح المؤسسة امتيازات استراتيجية من أجل تعقب طرائق العمل البديلة للاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية وتميز خفة الموارد بثلاث خصائص مهمة وهي نطاق الاستخدامات البديلة التي يمكن استخدام الموارد فيها، الكلفة وصعوبات التحول من استخدام إلى آخر؛

#### ✓ خفة التنسيق

مدى إمكانية المؤسسة على إعادة تشكيل سلسلة الموارد، وإعادة تعريف استراتيجيات المنتج. إن هذا النوع من الخفة يركز على تحديد وتشكيل ونشر موارد المؤسسة الخارجية والداخلية بشكل فاعل، ربما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية وتحقيق ميزة؛

حسب " Abbott وآخرون " هناك ثلاثة أنواع:

#### ✓ الخفة السوقية

هي قدرة المؤسسة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للمتغيرات البيئية؛

<sup>1</sup> كرومي سعيد، نفس المرجع السابق، ص 110.

## ✓ خفة الإنتاج

تعني قابلية المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المؤسسة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات جديدة، وتتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المؤسسة التي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر أو من مستوى إنتاج لآخر، وقياس الخفة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العمليات؛

## ✓ الخفة التنافسية

تمثل قدرة المؤسسة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج والاستجابة للطلبات الزبائن. وتنوع خياراتها الاستراتيجية المتوافرة لديها بشكل فعال وتأکید الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، والشركاء والتغير التكنولوجي وعملية الابتكار والإبداع.<sup>1</sup>

## 2-2- مقدرات خفة الحركة الاستراتيجية ومرتكزاتها وأبعادها

لخفة الحركة الاستراتيجية مقدرات ومرتكزات تقوم عليه بالإضافة الى مجموعة من الأبعاد التي تساعد على نجاحها وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

## 2-2-1- مقدرات خفة الحركة الاستراتيجية

تتمثل مقدرات خفة الحركة الاستراتيجية في العناصر التالية:

## ● الحساسية الاستراتيجية

تمثل الحساسية الاستراتيجية قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها لمعرفة الاتجاهات. والقوى المتقاربة وتلاشي القيود وبناء رؤية المستقبل كتغيير بيئي مستمر . ويشير "sull 2009" إلى أن خفة الحركة هي الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بسرعة أكبر من المنافسين. إن الحساسية الاستراتيجية تمثل الانفتاح على أكبر قدر من المعلومات والاستخبارات والابتكارات عن طريق خلق الحفاظ على العلاقات مع الأفراد والمؤسسات وتلخص ثلاثة قدرات تساهم في الحفاظ على الحساسية الاستراتيجية، استراتيجية مفتوحة، تساعد اليقظة الاستراتيجية الحوار الداخلي على الجودة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كرومي سعيد، نفس المرجع السابق، ص 111.

<sup>2</sup>منال أحمد علي الفقيه، نفس المرجع السابق، ص 180.

### • الالتزام الجماعي

الالتزام الجماعي هو دافع داخلي قوي يدفع الأفراد للعمل بجهود قصوى على المستوى الجماعي، متأثرين بأهداف وقيم المؤسسة. يعكس هذا الالتزام النشاط المشترك و الانتماء العالي، ويتجلى في الجهود الاختيارية التي تبذلها الفرق، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل يتجاوز الواجبات الرسمية في المؤسسات التي تفتقر إلى الالتزام الجماعي، يكتفي العاملون بأداء واجباتهم الرسمية فقط. يشمل الالتزام الجماعي اتخاذ قرارات جريئة ومدروسة بشكل جماعي، مما يزيد من الثقة والاستجابة المتوازنة للأزمات. يعتقد أن الالتزام الجماعي ينشأ من التأثير المتبادل بين الأفراد، مما يجعل المجموعة تعمل كفرد واحد. يؤكد الباحثون على أهمية مشاركة الأفراد في الإدارة والقيادة الجماعية، وحل المشكلات بشكل مشترك، وتحمل المسؤولية الجماعية، وهو ما يشهد اهتماماً متزايداً بسبب تدني الإنتاجية وزيادة المنافسة. النموذج الياباني في الإدارة، الذي يعتمد على العمل الجماعي، يعد مثلاً ناجحاً في هذا السياق.<sup>1</sup>

### • سيولة الموارد

الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وحدهما لا يكفيان دون توفر سيولة الموارد. سيولة الموارد تعني القدرة على نقل الموارد بمرونة حسب الحاجة، وتحقيق من خلال محفظة متنوعة من الوحدات المستقلة، ومدراء عامين يمكن نقلهم بين الوحدات، وسيطرة مركزية على الموارد الرئيسية. يجب أن تكون هناك قنوات متعددة للوصول إلى الموارد لتجنب الاعتماد على شخص واحد فقط. تتطلب سيولة الموارد عمليات منضبطة لتقييم الوحدات وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية باستخدام نظام تقديم موحد عبر المؤسسة، مما يسهل المقارنة بين الوحدات المختلفة. يجب إنشاء آليات إدارية ديناميكية لتخصيص الموارد بسرعة ومرونة، ووضع قواعد مشتركة لذلك. التخطيط القابل للتعديل مهم دون المساس بالعمليات الأساسية، بناءً على أحداث السوق الحقيقية. تواجه المديرين تحديات مثل حماية مواردهم الخاصة، ويتطلب الأمر شجاعة من الإدارة العليا لاتخاذ قرارات صعبة وغير شعبية. يمكن التخفيف من هذه المخاطر بفصل نتائج الأعمال عن ملكية الموارد، من خلال التخطيط وتقديم العمل في إطار هادف عبر برامج ومشاريع محددة، مما يحجر الموارد اللازمة لاستخدامها في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيمان عبد محمد أحمد البدراني (2015)، علاقة التمكين الإداري بفريق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 14، ص 172.

<sup>2</sup> أزهار مراد عوجه (2017)، دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 01، ص 284.

## 2-2-2-2-مرتكزات خفة الحركة الاستراتيجية

أشار " Linderen وآخرون " إلى وجوب التركيز على ما يلي: <sup>1</sup>

### ✓ التفكير

عادة ما يساهم في تطوير قدرة المؤسسة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المؤسسات الأخرى، و إن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمؤسسة؛

### ✓ المهارة في لعب الأدوار

فإنه يتيح للمؤسسة باشتقاق رؤى واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع، وإذا كانت المؤسسات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظريا، فإن المهارة في لعب الأدوار بجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين المستقبل المرغوب؛

### ✓ الاستثمار

يمكن المؤسسة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

فيما حدد " De Toni وآخرون " مرتكزات الخفة الاستراتيجية كالاتي:

✓ **السرعة:** القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات؛

✓ **الاتساق:** القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح؛

✓ **البصيرة:** القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة؛

✓ **الخفة:** القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة؛

✓ **الإبداعية:** القدرة على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة.

<sup>1</sup>كرومي سعيد، نفس المرجع السابق، ص 112.

## 2-2-3- أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

تم قياس خفة الحركة الاستراتيجية بمجموعة من الأبعاد (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) التي هي كما يلي: <sup>1</sup>

- **التخطيط:** عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاث هي: الهدف، والموارد والزمن عن طريق محاول الوصول إلى أقصى درجات الهدف بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها.
- **التنظيم:** عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات. ويكتسب التنظيم أهمية من خلال تأثيره الفعال في نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة للمؤسسة. ويساعد العاملين على العمل لإنجاز الأهداف، وعلى أساس ذلك فإن المؤسسة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء من وظيفته بالصورة الصحيحة.
- **التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا العامل الأساسي في تحديد قدرة المؤسسة على اكتشاف التغييرات البيئية والاستجابة لها، وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد من الأمور المهمة عندما تمتلك المؤسسة المقدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا.
- **الأفراد:** إن الأفراد الذين يعملون في المؤسسات لا بد أن يكونوا على قدر مناسب من الكفاءة والمهارات التي تؤهلهم في مهامهم الوظيفية، وتجعلهم قادرين على التعامل مع التغيير، ولديهم القابلية لتعلم كل جديد، وتنمية قدراتهم لتحسين أنفسهم بشكل مستمر، ولديهم مهارة التواصل فيما بينهم لتبادل ونقل الخبرات، وتعزيز قدراتهم نحو تحمل المسؤولية، نظراً للعلاقة بين ممارسات الأفراد والإنتاجية والتطور في ظل التوجهات الاستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية، أصبح الأفراد جزءاً لا يتجزأ من الإدارة التنظيمية.

## 2-3- متطلبات ونماذج خفة الحركة الاستراتيجية

سيتم التطرق في هذا المطلب الى كل من متطلبات ومعيقات خفة الحركة الاستراتيجية بالإضافة الى أبرز نماذجها.

<sup>1</sup> محمد عبد العزيز سيد أحمد ورائيا السيد ابراهيم ابو العنين (2020)، أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالفنادق المصرية، المجلد 19، العدد 2، ص 353.

## 2-3-1- متطلبات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية

تعد خفة الحركة الاستراتيجية في المؤسسات إحدى محاولاتها الموجهة نحو المحافظة على مزاياها التنافسية وبما يجعلها متفوقة دائما على المنافسين فضلا عن الاستجابة بسرعة للتغيرات، والتطورات البيئية المستمرة، ووفقا لهذا المنظور تم تحديد متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية، حسب العديد من الباحثين، ويتم عرضها كما يلي:

حسب Weill, et al2002 تتمثل فيما يلي :

- ✓ توفير بني تحتية متكاملة ذات قدرات عالية؛
- ✓ منهج مدروس نحو إدارة البيانات والمعلومات؛
- ✓ قدرة عالية في معيارية تقانة المعلومات.

حسب (Beltram2008) وتتمثل فيما يلي:

- ✓ القدرة على تحديد الأعمال الأساسية؛
- ✓ والعمليات والقدرات التي تمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية؛
- ✓ تمكين المؤسسة الانتقال من الصلابة إلى المرونة وخفة الحركة.

حسب (Chenal 2008): وتتمثل فيما يلي:

- ✓ ضرورة امتلاك المؤسسة بنية أنظمة معلومات تتمكن من خلالها تنويع مصادر أنظمة المعلومات؛
- ✓ تكامل الأعمال في المؤسسة، وعلى كافة المستويات، ضرورة توافر علاقات تعاونية. وجود حساسية عالية اتجاه حاجات الزبون. امتلاك المؤسسة لقادة أقوياء ذوي سجل حافل ومؤكد؛
- ✓ توافر العوامل الاجتماعية الضرورية، والمتعلقة بالثقة، وتوازن السلطة، والقوة بين الشركاء المشاركة بالمعرفة، والحصول على مقدار أكبر من المعلومات التي تسهم بدورها في صنع قرار أفضل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد أحمد حمد الحريزات (2011)، أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 24.

## 2-3-2- معوقات خفة الحركة الاستراتيجية

بينت بعض الدراسات أن الإجراءات المتبعة في بعض المؤسسات لزيادة مستوى خفة الحركة الاستراتيجية تؤدي غالباً إلى رفع مستوى التعقيد، وبالتالي تمنع تطبيق خفة الحركة داخل المؤسسة علاوة على ذلك، فإن التطبيق المفرط لمعايير معينة من خفة الحركة الاستراتيجية يزيد من درجة التعقيد، لذلك من الضروري اعتماد نهج نظري يدمج عناصر عدم اليقين و أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية إذ أن أحد الأسباب الرئيسية هو المبالغة والتطبيق المفرط لمعايير خفة الحركة الاستراتيجية إلى درجة تتجاوز قدرة المؤسسة. وهناك عدد من العوائق التي من شأنها أن تحد من تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية داخل المؤسسات وتمثل فيما يلي:

- ✓ تدني مستوى الدعم لتنفيذ المفهوم: بمعنى تقليل الدعم لتنفيذ واعتماد ميزات خفة الحركة من قبل الشركاء الأساسيين مثل الموردین الزبائن المساهمين ... الخ.
- ✓ فقدان المؤسسة وقادتها الاتصال بالعملاء وموظفيهم مما يسبب فشل في رؤيتها وضياع الفرص؛
- ✓ عدم قدرة قيادات المؤسسة على التنبؤ بطريقة منهجية، وعدم معرفتهم لكيفية استخدام المحفزات المالية للتعامل مع التفكير طويل الأمد؛
- ✓ ما ينعكس على قياداتها في اتخاذ الإجراءات التي تدعم الاتجاه الجديد؛
- ✓ انشغال القادة في التحديات اليومية ورتابة العمل، مما يكبد قدرتهم على تشجيع النقاش الحقيقي بشأن الاتجاه المستقبلي لمؤسساتهم، وهذا ما ينعكس بقلة استثمار الوقت في تخيل التغييرات المستقبل القادرة؛
- ✓ الهيكل التنظيمي الذي يعيق الأداء بصورة فاعلة مما يكون عائق أمام الحصول على الفرص الواعدة؛
- ✓ فشل القادة في إيصال الرؤية الملهمة والمقنعة المطلوبة لتسخير طاقة موظفيهم الكاملة وإبداعهم ورشاقته<sup>1</sup>.

## 2-3-3- نماذج خفة الحركة الاستراتيجية

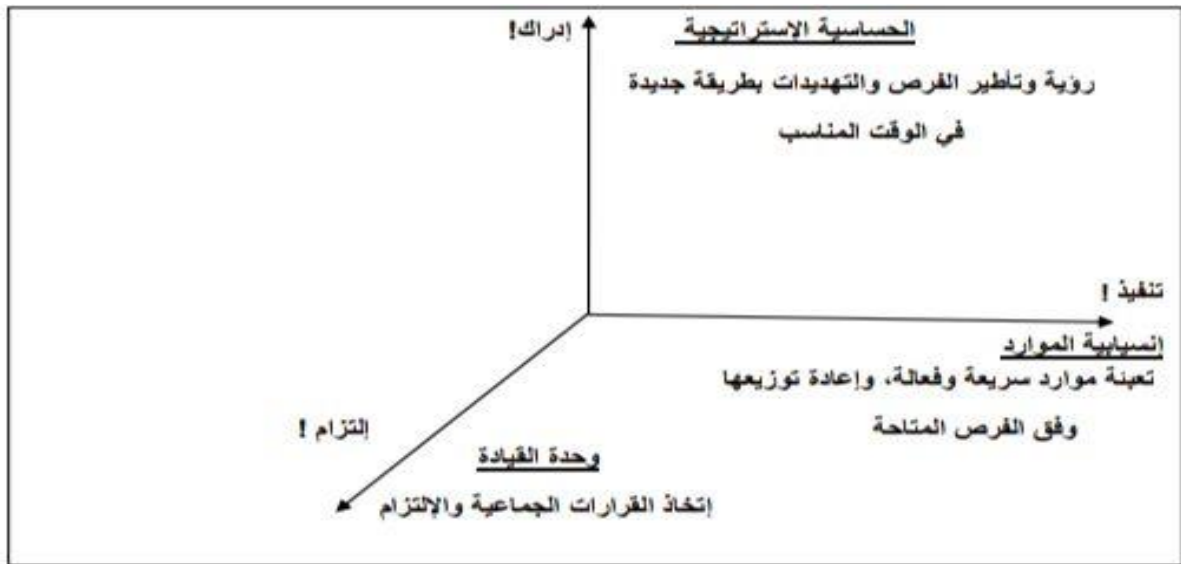
العديد من الباحثين درسوا مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية، وأعطى كل منهم نموذج حسب منظوره الخاص. وفي هذا العنصر سنتطرق إلى أهم النماذج حسب منظور عدد من الباحثين أهمها:

<sup>1</sup> معزز جاسم محمد الربيعي (2021)، الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص 68 .

## • نموذج (Doz kosonene, 2006):

يعد (Doz kosonene) اول باحث وضع نمودجا لخرة الحركة الاستراتيجية، وبين الأسس العامة له حيث يرى أن معظم المؤسسات لا تموت بسبب قيامها بالأمر بصورة خاطئة، بل لأنها استمرت بالقيام على ما اعتادت عليه من الأشياء الصحيحة لمدة طويلة جدا، فالغرض من هذا النموذج هو أنه يتعين على المؤسسات أن تركز بصورة أساسية على ثلاثة مكونات لخرة الحركة الاستراتيجية، والمتمثلة بالإدراك، والتنفيذ، والالتزام واعتمد في دراسته على ثلاثة أبعاد أساسية لخرة الحركة الاستراتيجية متمثلة في الشكل الموالي: <sup>1</sup>

## شكل رقم (2-3): نموذج (Doz kosonen.2006) لخرة الحركة الاستراتيجية



المصدر: بالتصرف بالاعتماد على

Yves Doz and Mikko Kosonen (2006), "Fostering Strategic Agility in Search for Renewed Growth". CKIR Workshop, P: four

## ✓ الحساسية الاستراتيجية

يمثل مدى إدراك المؤسسة، ووعيها بالتوجه الاستراتيجي لها، واهتمامها بفهم المسلك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> أدريال محمد وبورنب نور الدين (2020)، أثر خفة الحركة الاستراتيجية على التوجه المقاتل، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار \_ عنابة، ص 16 .

## ✓ انسيابية الموارد

يشير إلى قدرة المؤسسة على إعادة نشر مواردها، وتشكيل انظمة أعمالها بخفة، وسرعة تسمح لها بتبني التغيير، والاستعداد له، وهنا لا بد أن تتعلم المؤسسة بسرعة، وبشكل متواصل كل عمليات الإبداع والابتكار، وإعادة هندسة أعمالها، وكيفية وضع أو تحديد صيغ عمل استراتيجية مرنة، ومجدية<sup>1</sup>

## ✓ وحدة القيادة

يتم من خلال بيان قدرة المؤسسة على صياغة قرارات مهمة وسريعة، ويمثل الالتزام ولاء الأفراد للمؤسسة، ويظهر في ثلاث صور متمثلة في التطابق، والاندماج، والولاء إذ يتم التطابق بين قيم الفرد واهداف المؤسسة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه الأفراد في فرق عمل مبدعة، وجماعات متماسكة وشبكات عمل تهدف للوصول إلى بناء رأس المال. وهذا النموذج يقدم يد المساعدة إلى بعض جوانب المؤسسات المهمة من خلال تكريس جهودها في اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة وفعالة نحو الاستفادة القصوى من التغيير من أجل المحافظة على التفوق الاستراتيجي رغم التقلبات في السوق، ووحدة القيادة<sup>2</sup>؛

## • نموذج (Hall 2009)

فالنموذج الأول المتمثل في التحسين المستمر، أما النموذج الثاني المتمثل في اختراق الأسواق، ويمكن تحقيق هذين الشكلين من خلال القدرات الديناميكية، والروتينيات المألوفة والمتكررة، والتقاط الخبرات التي تم تطويرها مع مرور الوقت التي تعكس التحليل المعقد، والتخطيط وتتابع التنفيذ. أما النموذج الثالث المتمثل في الإعدادات المبتكرة، والنموذج الرابع المتمثل في الارتجال الجذري فيمكن تحقيقهما من خلال القدرات الديناميكية والروتينية التي يتم تطويرها بطريقة بسيطة، وتسترشد بقواعد بسيطة، ومصممة الاستيعاب التعقيد. فكلًا من الشكل الأول والشكل الثالث بنيا على تقنيات المؤسسة الداعمة، ويعززان أو يطبقان نقاط القوة الحالية. والغرض من هذه النماذج من خفة الحركة الاستراتيجية هو زيادة، وتوسيع المقدرات التنظيمية الحالية في المقابل فإن كلاً من النموذج الثاني، والنموذج الرابع يؤكدان على التحولات التكنولوجية، والقيام على نحو متبادل بالاستجابة السريعة للتحولات المتقطعة في السوق. والقصد من هذه النماذج الأخيرة من خفة الحركة الاستراتيجية هو إنهاء الابتكارات ضمن المقدرات الموجودة واستبدالها بمقدرات جديدة، ومختلفة

<sup>1</sup> دريال محمد وبورنب نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 18.

<sup>2</sup> دريال محمد وبورنب نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 18.

جداً. ومن القضايا الهامة التي تواجهها المؤسسة هو اختيار أفضل نموذج من نماذج خفة الحركة الاستراتيجية للاحتياجات الاستراتيجية القائمة، والاعتراف بالحاجة إلى تغيير النماذج مع تحول الظروف.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-4): نموذج (Hall. 2009) لخفة الحركة الاستراتيجية



المصدر: دربال محمد وبورنب نور الدين، أثر خفة الحركة الاستراتيجية على التوجه المقاولاتي، مذكرة ماستر، جامعة باجي مختار \_ عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020، ص 19.

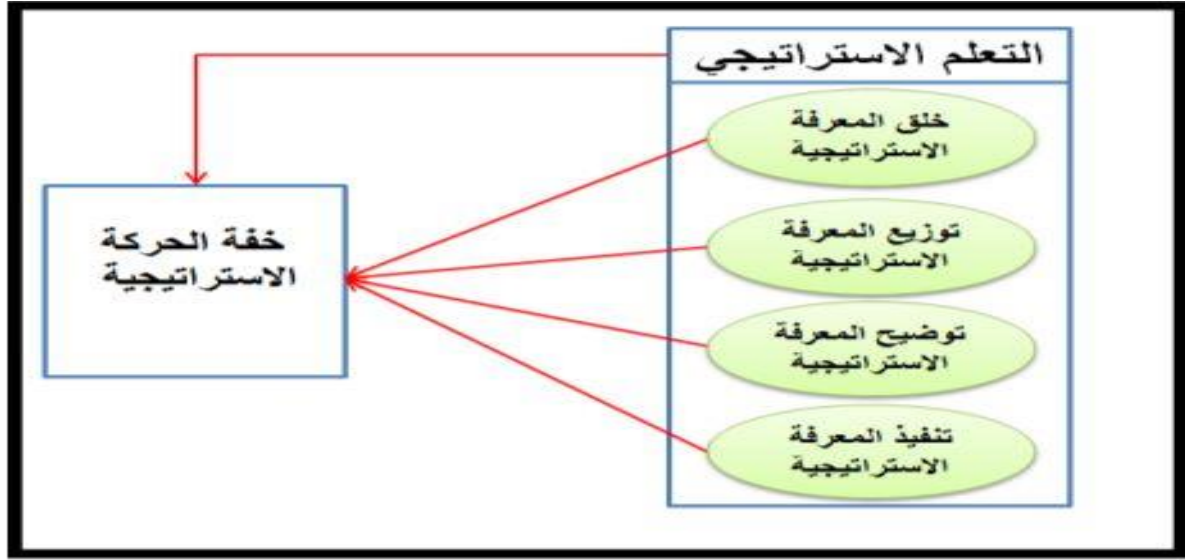
### • نموذج (idris & Rubaie: 2013)

يعتبر هذا النموذج من النماذج المهمة التي قامت بقياس مفهومين هما التعلم الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية، اذ قام بقياس تأثير أبعاد التعلم الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية، فالعرض من هذا النموذج هو قياس تأثير أبعاد التعلم الاستراتيجي والمتمثلة ب ( إنشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي للمعرفة ) في خفة الحركة الاستراتيجية، واستنتج ان هذا النموذج يعزز قدرة التعلم الاستراتيجي على مساعدة المنظمات في صياغة الاستراتيجيات من اجل تحقيق هدفها الأسمى.<sup>2</sup>

كما هو موضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup> مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي (2017)، تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص 70  
<sup>2</sup> مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، نفس المرجع السابق، ص 73.

## شكل رقم (2-5): نموذج idris &amp; Rubaie لخفة الحركة الاستراتيجية



المصدر : بالتصرف بالاعتماد على

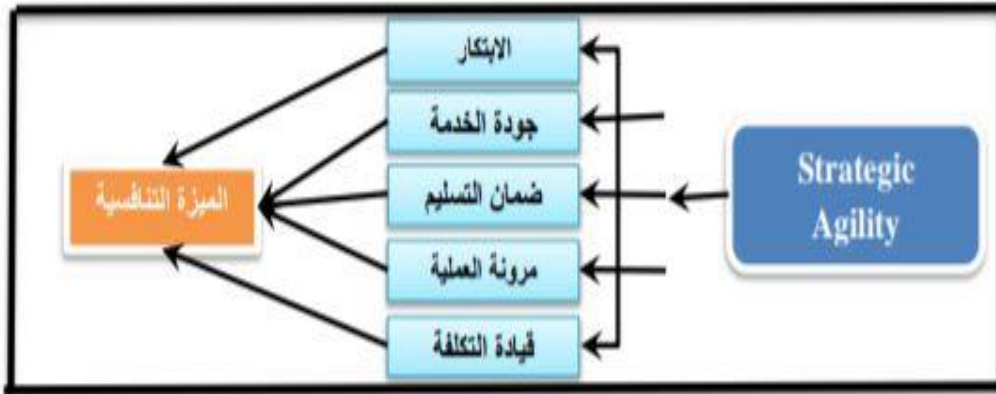
Strategic Learning on Idris W. M. & AL-Rubaie M. T., 2013" Examining the Impact. Of Strategic .Agility, Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2, p: 72

## • نموذج (Al \_ Romeedy 2019.)

حدد الباحث (Bassam Samir Al-Romeedy) وفق هذا النموذج تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويشتمل النموذج على ستة متغيرات، أحدها مستقل خفة الحركة الاستراتيجية، وخمسة منها تعتمد الابتكار - جودة الخدمة - موثوقية التسليم - مرونة العملية - قيادة التكلفة، وبعد تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية أخذ الأدوات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية. كما أنها تساعد المؤسسة على تجاوز الأزمات خلال المدة الأخيرة واستعادة توازنها ومكانتها في سوق العمل العالمي. وهذا ما يتطلب من المؤسسة بضرورة توسعها في تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية لتكون المؤسسة أكثر مرونة وقدرتها على المنافسة والبقاء في بيئة العمل من خلال الاستجابة السريعة والفعالة والمرنة للمتغيرات كما يوضح هذا النموذج هناك علاقة بين تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال العناصر الخمسة الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة، وبالتالي فإن خفة الحركة الاستراتيجية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثيرها في العناصر الخمسة انفاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معزز جاسم محمد الربيعي، نفس المرجع السابق، ص 59.

شكل رقم (2-6): نموذج (Al \_ Romeedy 2019) لخفة الحركة الاستراتيجية



المصدر : بالتصرف بالاعتماد على

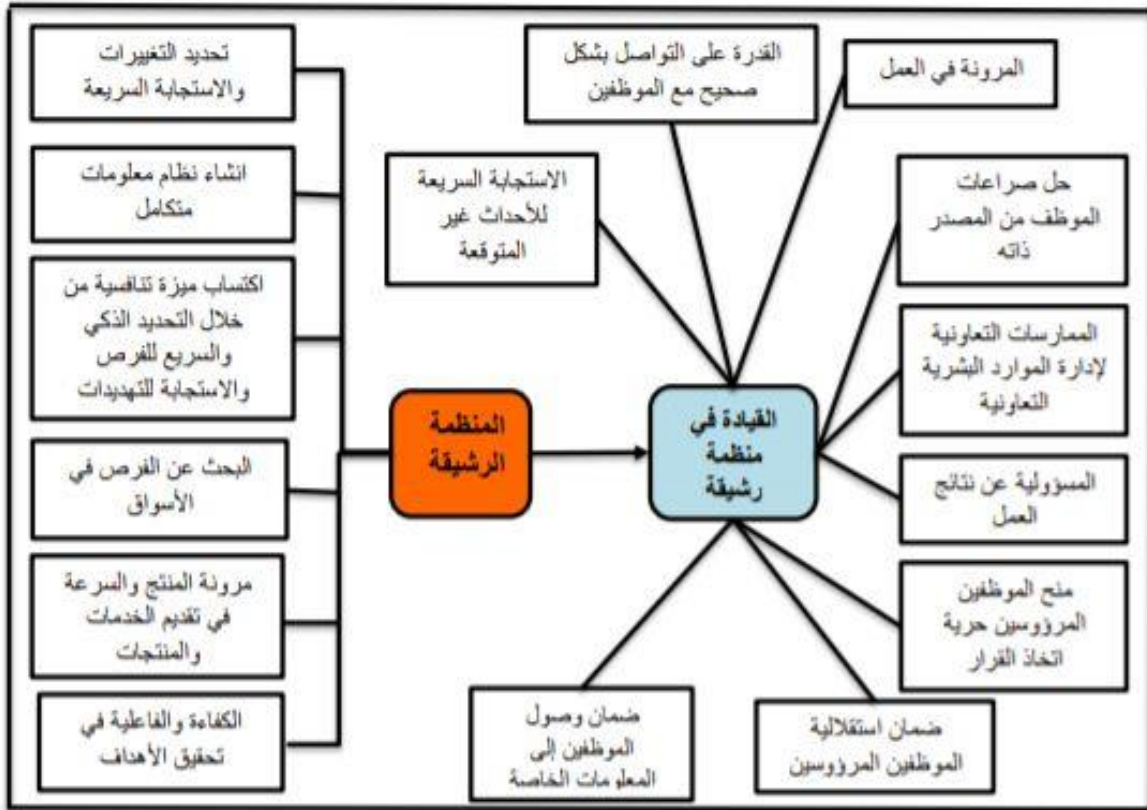
Al-Romeedy Bassam Samir (2019). "Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines Case Study: Egypt Air" Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City Egypt Vol. 3 Issue 1 June 2019-1-p4.

#### • نموذج (Rzepka & Bojra 2020)

تناول الباحثان مشكلة القيادة في مؤسسة ذات خفة حركة استراتيجية وهذه الغاية، تم توضيح مفهوم التنظيم الرشيق وتحديد سماته. ومن ثم توضيح دور القائد في مؤسسة ذات خفة حركة استراتيجية بشكل أكبر. إذ تمخض عن هذا البحث تقديم نموذج للقيادة في مؤسسة ذات خفة حركة استراتيجية وكما موضح في الشكل ادناه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معزز جاسم محمد الربيعي، نفس المرجع السابق، ص 60.

شكل رقم (2-7) : نموذج (Rzepka & Bojra 2020) لخفة الحركة الاستراتيجية



المصدر : بالتصرف بالاعتماد على

Rzepka, Agnieszka & Bojar, Ewa, (2020), "Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization" Journal Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9.p. 389 .

## 3-علاقة تمكين الموارد البشرية بخفة الحركة الاستراتيجية

تتضح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال ما أفاد به الباحثون من الأسس النظرية التي تربط متغيرات الدراسة ببعضها البعض لتشكيل الأسس النظري للعلاقة الميدانية بين المتغيرات، وقد استقر الباحث الى عرض العلاقة بين متغيري الدراسة (تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية) حسب ما ذكره الباحثون في دراستهم، حيث تتصف البيئة التي تعمل فيها المؤسسات بكثرة الاضطراب والغموض والتعقيد، كحصيلة المجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المتداخلة، مما أدى إلى تعدد المتغيرات التي تؤثر على الأنشطة والممارسات التنظيمية وزيادة مشاكلها وتحدياتها. لذلك فإن المؤسسات التي تطمح وتجتهد إلى تحقيق خفة حركة الاستراتيجية يجب عليها أن تنتهج تمكين المورد البشري، لذلك سيتم في هذا المبحث توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، لأهميتها في تدعيم وبلورة الجانب النظري واتمامه. إن تمكين المورد البشري يؤدي إلى احداث تحول في علاقات القوة داخل المؤسسات التي تعتمد، خاصة وأن المؤسسات الناجحة تدرك أن استمراريته واستدامتها على المدى الطويل تعتمد على خفة حركتها الاستراتيجية، والتي توصف بأنها نوع جديد من التفكير الذي يرتبط بالتوجه الاستراتيجي لمواجهة الضغوط المستمرة والتحسين امكانياتها على تكيف مع متطلبات البيئة واحتياجاتها المختلفة. وتبرز أهمية دور تمكين المورد البشري في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية في المؤسسات من خلال ابعاده المختلفة من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تطوير طريقة تفكير المديرين في المؤسسات، وإتاحة مزيد من الوقت للتركيز على الشؤون الاستراتيجية وتحديد رؤى ومهام وأهداف المؤسسة، الأمر الذي سيعزز خفة حركة المؤسسة من خلال العمل على تعزيز وضوح رؤية المؤسسة، وكذلك النجاعة في اختيار الأهداف الاستراتيجية لها؛
- ✓ تحسين استخدام موارد أقسام المؤسسة المختلفة، حيث سيسهم في تحسين جودة الخدمة عن طريق ضمان كفاءة المؤسسة وتعزيز قدرتها في مواجهة المنافسة القوية في السوق الأعمال المحلي أو الدولي، ويتمثل ذلك بتعزيز الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية للمؤسسة واللذان يعدان من اهم مقدرات خفة الحركة الاستراتيجية؛
- ✓ يوفر التمكين للموارد البشرية انفتاح مباشر وايضا ثقة فيما بين العاملين والزبائن عن طريق الاستفادة من الاستماع لأرى وتوجيهات العملاء حول جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة. وكذلك إن الثقة بين العاملين سوف تكون ركيزة أساسية لإنشاء وتدعيم فكرة فرق العمل، والتي تعد من دعائم وأسس تحقق المسؤولية المشتركة في خفة الحركة الاستراتيجية. تطوير فعالية الاتصالات وخلق علاقة قوية ودائمة بين المؤسسة وزبائنها، والذي تعتمد المؤسسة عليه لتطوير وتدعيم حساسيتها الاستراتيجية فدقة ووفرة المعلومات الجيدة والجديدة وسرعة عمليات الاتصالات يجعل

<sup>1</sup>فانز تركي عكيلي (2021)، تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص 69.

المؤسسة تتفوق على منافسيها من حيث قوة الاستشعار للتغيرات البيئية وسرعة اتخاذ القرار الذي تدعمه تلك المعلومات؛<sup>1</sup>

✓ السرعة في تنفيذ المهام والإجابة على الأسئلة، نتيجة لغياب البيروقراطية مما يحسن من دافعية والتزام العاملين في انجاز العمل على أتم وجه. ويتمثل ذلك بتفويض السلطة والذي يعد في هذه الحالة وسيلة تحفيز جيدة للعاملين، الأمر الذي يعزز من خفة الحركة الاستراتيجية للمؤسسة عندما يحقق الالتزام الجماعي للعاملين وتحملهم للمسؤولية.

✓ ان التمكين للموارد يتيح الفرصة للمديرين من التعرف على العاملين الموهوبين والمتميزين، وإتاحة الفرصة لهم لتكريس المزيد من الوقت لأمر إدارية مهمة. ويتضح ذلك من خلال تعزيز المقدرات الجوهرية للمؤسسة والتي يعد من أهمها رأس المال البشري؛

✓ تمكين الموارد البشرية ينشط ويطور القدرات الإبداعية للعاملين ويمنحهم الطاقة للعمل بشكل مستمر. وهنا أيضا يتبين دور التمكين في تعزيز المقدرات الجوهرية للمؤسسة مما يعزز خفة حركتها الاستراتيجية. يعزز تمكين الموارد البشرية الاحساس بالإيجابية لدى العاملين، وإكسابهم الشعور بالتوازن الشخصي والمهني، وإعطائهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد بدائل وطرق فعالة لأداء عملهم، بالإضافة إلى تحسين رضاهم الوظيفي". ويتجسد هنا دور التمكين في تعزيز الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية من خلال توفر عدت خيارات لمواجهة المشاكل او توفير ميزات متعددة تدعم أداء المؤسسة لأعمالها. ويمنح المؤسسة الفرصة للحصول على ميزة تنافسية مستمرة تسمح لها بتحديد خارطة طريق للمؤسسة لتحديد موقعها في جغرافية سوق الأعمال في المستقبل، حيث يكون هذا التمكين معزز لوضوح رؤية المؤسسة ويساعدها أيضا في وضع خططها و اختيار أهدافها الاستراتيجية.<sup>2</sup>

كما أن تبني المؤسسات لمفهوم تمكين الموارد البشرية ينتج عنه سرعة اتخاذ القرار مع ضمان سلامة تلك القرارات، خاصة على المستويات التشغيلية، بالإضافة إلى تفويض السلطة وتقليل عبء العمل على المستويات العليا في المؤسسة مع ضمان بقاء ممارستها الرقابية والتي تعد من أهم الأهداف التي تجتهد المؤسسات لبلوغها عند تبني خفة الحركة الاستراتيجية. ويرى (Asgarsani, et al.2013) أن التمكين يساعد العاملين على تحقيق الهدف التنظيمي والذي هو الغاية المثلى التي تطمح المؤسسة للوصول اليها والذي يعد أحد الأهداف الاستراتيجية التي يتم اختياره من خلال خفة الحركة الاستراتيجية. ويكون له أيضاً تأثير إيجابي على جودة عمل المؤسسة ورضا العاملين الذي يكون أحد الأسباب من وراء اتباع المؤسسة لأسلوب التحفيز. ويرسخ كذلك مفهوم التعاون بين العاملين أي تنمية روح الفريق وانشاء (فرق العمل التي تدعم فكرة المسؤولية المشتركة حيث ان توفر للعاملين الحرية والمرونة في العمل تحدث فرقا كبيرا في جودة عملها من خلال

<sup>1</sup>فايز تركي عكيلي، نفس المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup>فايز تركي عكيلي، نفس المرجع السابق، ص 70.

جعلهم يشعرون بقدر أكبر من المسؤولية والمسألة وملكية عملهم، مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية ويؤدي إلى التقليل من التكاليف التنظيمية مثل تكاليف دورات العاملين والتكاليف التشغيلية. ويوفر أيضاً للعاملين الاستقلالية في العمل لتحسين الجودة والاستفادة بشكل أفضل. من الأنشطة الإبداعية لديهم. ويدعم أيضاً إثراء الوظيفة والقدرة على وصف الوظيفة بطريقة مفصلة ودقيقة. ويؤدي كذلك إلى زيادة المقدرات الجوهرية للمؤسسة من خلال خلق وتطوير رأس المال الفكري فيها. ان الاتصالات ومشاركة المعلومات لها تأثير كبير في جودة القرار المتخذ من قبل المؤسسة لحل المشاكل في المؤسسات التي تتبنى خفة الحركة الاستراتيجية حيث تعد المعلومات جانباً مهماً تعتمد عليه المؤسسات في اتخاذ قراراتها، فبدونها يصعب على العاملين التصرف بصورة صحيحة فهي التي تمنحهم الثقة بقراراتهم، ولا سيما أن من أهم أسباب الابداع والابتكار هو الاتصال الفعال في المؤسسات، ويعمل التحفيز على تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية في المؤسسات. حيث أن التحفيز يعد عامل مهم في تلبية احتياجات معينة للعاملين وبالتالي يتم من خلاله توجيه السلوك بطريقة مستهدفة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة الأمر الذي يدعم الأهداف الاستراتيجية المختارة، ان الاختلاف في كمية ونوع الحوافز المقدمة تدعم رأس مالها البشري، والذي يعد من المقدرات بين المؤسسات ينفذ لجذب المزيد المهارات اللازمة لها، وبالتالي ويساعد على زيادة أرباح الشركة. الجوهرية للمؤسسة اضافة إلى تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم، من خلال زيادة الإنتاجية، وينبغي على المؤسسة أن تعمل على توفير نظام متقدم التحسين مهارات اتخاذ القرارات ومهارات التفاوض للعاملين فيها، حيث يجب على المؤسسة توفير تدريب دائم ومنظم الإتاحة الفرصة للعاملين فيها ليتزودوا بالمعرفة والمهارات الجديدة التي تدعم قراراتهم. كما أن التدريب له دور مهم بدعم المؤسسة من خلال، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي. بأهداف المؤسسة. ويساعد على خلق اتجاهات داخلية وخارجية إيجابية تجاه المؤسسة، وهذا يسهم في الفلاح للمؤسسة العلي المجتمع وتطوير الأساليب القيادية وتبسيط القرارات الإدارية فيها، ويسهم في فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

ويدعم تحديد وإثراء المعلومات فيها والمساهمة في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية، وهذا كله يدعم ويعزز خفة الحركة في المؤسسة ويرى (Kwon et al.2018) أن على المؤسسات ورواد الأعمال لبني خفة الحركة الاستراتيجية للتعامل مع التغيير، كقدرة ضرورية للمؤسسات للبقاء في بيئة سريعة التغيير، حيث يتم تصنيف خفة الاستراتيجية إلى ثلاث قدرات تمكينيه وهي (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة وانسيابية الموارد) حيث تعد هذه الثلاثة عناصر أساسية للمؤسسات. من أجل النمو والابتكار، حيث تدل الحساسية الاستراتيجية على شدة الإدراك وإلى كمال الوعي والاهتمام بالتواصل مع العالم الخارجي عن طريق عمليات استراتيجية واسعة، أما وحدة القيادة فتشير إلى امكانية الإدارة

<sup>1</sup>فايز تركي عكيلي، نفس المرجع السابق، ص 70 .

في اتخاذ قرارات سريعة وجريئة وتنفيذها، واما تدفق الموارد فيدل على القدرة الداخلية للمؤسسة على تحديد الفرص وإعادة توزيع الموارد بسرعة. كما أن خفة الحركة الاستراتيجية تنتج عن تكامل يقظة المؤسسة في مواجهة التغييرات من خلال الاعتراف بالفرص والتحديات سواء كانت هذه التغييرات داخلية أو بيئية، مع القدرة على الاستخدام الموارد في استجابة بشكل رد فعل استباقي لهذه التغييرات، حيث يكون ذلك في الوقت المناسب وبطريقة مرنة وبأسعار معقولة، والتي بدورها تساعد في التعامل مع التقلبات التي تظهر بمرور الوقت في السوق وتقليلها من الآثار السلبية التي قد تؤثر على عمل المؤسسة وحصتها في السوق.

• اما سر نجاح المؤسسة في بيئة أعمال سريعة التغير يكمن في خفة الحركة الاستراتيجية، وبحسب (Ojha, 2008) أن خفة الحركة الاستراتيجية تسهم في تطوير استراتيجيات مرنة تلي احتياجات ورغبات الزبائن وبالاعتماد عليها ستكون هذه المؤسسة قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية وتستجيب للطلبات المختلفة وغير المتوقعة لزبائنها اما (Kwon et al, 2018) فيؤكد أن الحاجة إلى خفة الحركة الاستراتيجية يظهر عندما تكون هناك منافسة شديدة، والقدرة على الاستجابة بفعالية للاحتياجات الزبائن المتغيرة، وللتغيرات البيئية سريعة التطور، عند إقامة شراكات استراتيجية وتقديم خدمة عالية المستوى. فإن خفة الحركة الاستراتيجية تعزز مكانة المؤسسة التنافسية وتقييمها على أساس متغيرات البيئة التنافسية، بما يسهم في تحسين قدرة المؤسسة على النمو والاستمرار بالبقاء. وتساعد خفة الحركة الاستراتيجية أيضا في تطوير قدرات المهارات التحليلية والمعرفية الواسعة والشاملة التي تسهم في فهم بيئة الأعمال، وإعداد كبار المديرين وتجهيزهم، وتطوير مهاراتهم القيادية. كما أن خفة الحركة الاستراتيجية تتطلب استجابة بسيطة و براعة وسرعة عالية للتغيرات والتحديات البيئية. وبهذه الطريقة، تساعد خفة الحركة الاستراتيجية على مواجهة التغييرات غير المرغوب فيها وتعزز قدرة المؤسسة في التغلب على المفاجآت الاستراتيجية الجديدة والتي تكون غير متوقعة في بيئة الأعمال، واستغلال الفرص واطافة قيمة للمؤسسة وتحقيق رضا الزبائن المتطلبين.

تم استنتاج مما ورد أعلاه أن تمكين المورد البشري يرتبط بعلاقة متعددة الأوجه بخفة الحركة الاستراتيجية، حيث أن زيادة تطبيق التمكين في المؤسسات يدعم خفة الحركة الاستراتيجية ويطورها إلى درجة التنافس على امتلاك الإبداع.<sup>1</sup> كما ان تمكين الموارد البشرية يعمل على تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية للمؤسسات، من خلال تحسين اتخاذ القرارات وتعزيز الابتكار وزيادة الالتزام والتحفيز وتحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات.

<sup>1</sup>فايز تركي عكيلي نفس المرجع السابق، ص 71.

## خلاصة

استعرض هذا الفصل بشكل شامل مفهوم تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية، وقدم تحليلاً متعمقاً للعلاقة بينهما. تم التأكيد على أن تمكين الموارد البشرية يعد عنصراً أساسياً لتحفيز الأفراد على الابتكار وتحقيق أداء متميز، وهو ما ينعكس إيجابياً على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية واستغلال الفرص الجديدة. كما أوضح الفصل أن خفة الحركة الاستراتيجية تتطلب مؤسسات قادرة على التكيف السريع واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، مما يتطلب بدوره وجود موارد بشرية مُمكّنة ومؤهلة.

بالتالي، يمكن القول إن تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية هما عنصران مترابطان يعززان بعضهما البعض، ويشكلان معاً أساساً قوياً لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في ديوان الترقية  
والتسيير العقاري لولاية الطارف

تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع الدراسة وعرض كل المفاهيم المتعلقة بها، من خلال هذا الفصل سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة الميدانية " ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف. " كما سيتم التطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة ومن أجل تحقيق ذلك تم تقسيم الفصل كما يلي:

- 1- تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.
- 2- الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.

## 1-تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف

بعد ديوان الترقية والتسيير العقاري إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ومن أهمها، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، ومن خلال هذا المبحث يتم التعرف على ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف وعلى مهامه، ونشاطاته الاقتصادية.

### 1-1-نشأة وتعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري

#### 1-1-1-نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف

نشأ ديوان الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 85/75 المؤرخ في 13/04/1985 المتضمن انشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري عبر الولايات اما عن نشأة مؤسسة الطارف فهي كانت ملحقة تابعة لولاية عنابة ثم استقلت بذاتها سنة 1986 وكان مقرها ببلدية بوثلجة الى حين انشاء مقر رئيسي معروف بعنوانها الحالي طريق الزيتونة الطارف اي بمقر وسط الولاية.<sup>1</sup>

#### 1-1-2-تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف

هي مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية صناعية كانت فيما سبق تخضع لقانون الوظيفة العامة الى حين صدور المرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 0512/1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الاساسية دواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيم عملها واصبحت تخضع لقانون 90-11 المنظم لعلاقات العمل كما تتميز هذه المؤسسة باللامركزية الادارية حيث تتمتع بالشخصية المعنوية ولها ذمة مالية مستقلة حيث يكمن نشاطها في انجاز السكنات بمختلف الصيغ (اجتماعية-ترقوية مدعمة-محلات تجارية)

للإشارة أن مصادر ميزانية المؤسسة تكون عن طريق تحصيل الايجار وذلك عقب انجاز المشاريع السكنية الممولة من طرف وزارة السكن ودخولها حيز الاستغلال التجاري حيث ان تسيير هذه السكنات يعود الى فروع تابعة للمديرية العامة والمتواجدة عبر تراب الولاية وموزعة عبر الوحدات التالية:

-وحدة الطارف، وحدة بن مهدي، وحدة البساس، وحدة الدرغان، وحدة بوحجار، القالة

أما عن تعداد عمالها فهي توظف 270 عامل متواجدين عبر المديرية العامة ووحدات التسيير موزعين حسب

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الاختصاص: (اطارات، عون تحكم، عون تنفيذ).<sup>1</sup>

## 1-2-1- مهام وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف وأهم نشاطاته

### 1-2-1-1- مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف

إن مهام المؤسسة كباقي المؤسسات العمومية تساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني على غرار المهام المنوطة بالدواوين لا سيما تسيير العقار على وسط الوطن بداية من الدراسة وفقا لقانون الصفقات العمومية إلى غاية تسليمها على مستوى مستفيديها لغرض القضاء على أزمة السكن وامتصاص السكن الفوضوي والهش.<sup>2</sup>

### 1-2-2-1- أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف

✓ القضاء على أزمة السكن وإنجاز سكنات لائقة وفق معايير دولية التعريف بالطابع العمراني للمنطقة تطوير الجانب الفني والتسيير من اجل رفع الأداء؛

✓ الدقة في انجاز السكنات واحترام الآجال المحددة للتسليم.<sup>3</sup>

### 1-2-3-1- نشاطات ديوان الترقية لتسيير العقاري لولاية الطارف

✓ ترقية الانابة على كل متعامل في الاشراف على المشاريع المسندة للترقية العقارية؛

✓ عملية تأدية الخدمات قصد ضمان الاملاك العقارية واعادة الاعتبار اليها وصيانتها تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني أو الحرفي والتنازل عنها؛

✓ تحصيل مبالغ الايجار و الأعباء المرتبطة بالإيجار وكذلك مقابل التنازل عن الاملاك العقارية التي تسييرها؛

✓ الحفاظ على العمارات وملحقاتها قصد الابقاء عليها بالاستمرار في حالة كونها صالحة لسكن. اعداد جر للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها وضبط ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات؛

✓ تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الامثل للمجتمعات العقارية التي تسييرها وتنسيق ذلك بضمان سير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها حسب شروط خاصة في إطار حدودية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

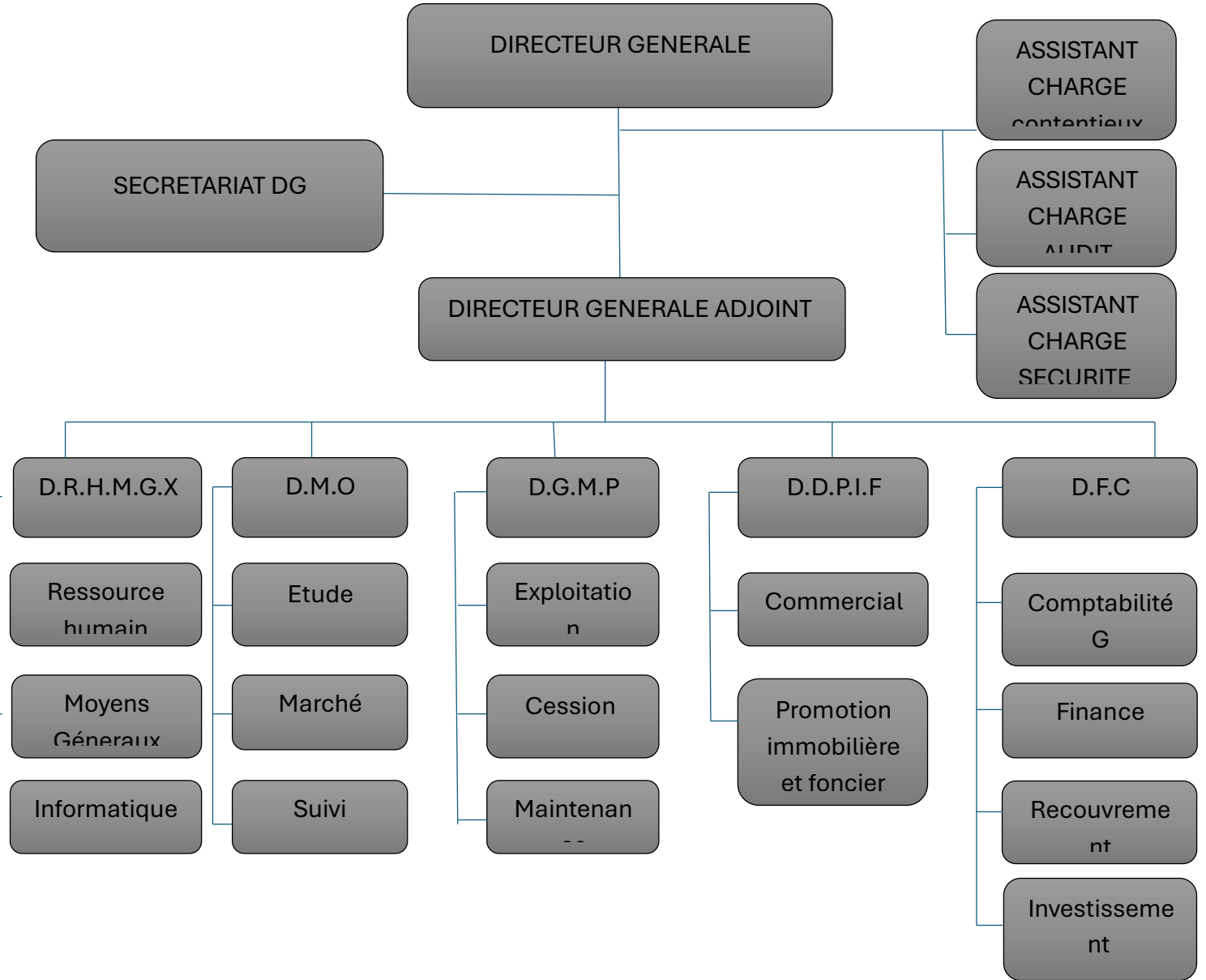
<sup>2</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>3</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>4</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

1-3- المهكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف

الشكل رقم (1-3): المهكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

حيث يوزع الهيكل التنظيمي كما يلي: <sup>1</sup>

#### ✓ المدير العام

هو المشرف الاول على المؤسسة وهو المخول الوحيد بتسيير المؤسسة سواء إداريا أو التصرفات المالية أو ما يسمى المتصرف المالي حيث يعين عن طريق مرسوم رئاسي وجميع قراراته منفذة تحت المراقبة البعدية لوزارة السكن كما أن للدواوين مجلس إدارة يراقب عمل المؤسسة عن طريق محاضر تلمّض من طرف أعضائها ويرأسها مدير التجهيزات العمومية لكل ولاية.

#### ✓ مدير عام مساعد

- يسهر على تنفيذ قرارات المدير العام؛

- متابعة وتنسيق اجتماعات المدير العام؛

- ينوبه في اعمال عن طريق التفويض في السلطة ما عدا الجانب المالي.

✓ أمانة المدير العام: هي سكرتيرة تحافظ على تنظيم المراسلات الواردة والصادرة من المؤسسة.

- المحافظة على مواعيد المدير العام وتذكيره بها؛

- تنظيم عملية دخول الزائرين؛

- المحافظة على السر المهني.

#### ✓ مساعد مدير مكلف بالشؤون القانونية

- ينحصر دور هاته المصلحة في التطفل بالقضايا التي فيها الديوان طرف فيها سواء مدعي أو مدعى عليه؛

- متابعة ملفات قضايا الايجار للمستأجرين المتقاعسين عن تسديد الايجار.

#### ✓ مساعد مدير مكلف بالتدقيق

يسهر على متابعة جميع ملفات الديوان وذلك بالتدقيق في جميع المصالح ويتم تحضير محضر يفيد جميع التحفظات إن

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

وجدت ويتم إيداعه لدى المدير العام ليدلي برأيه ويعطي التوجيهات.

### ✓ مساعد مدير مكلف بالوقاية والأمن

- هي مصلحة تتكفل بالسهر على تنظيم أشكال زيارة المواطنين للمؤسسة؛

- متابعة حركة الحراس المتواجدين عبر المشاريع السكنية المنجزة أو على مستوى المقرات الادارية.

كما أن للهيكلة التنظيمي لهاته المؤسسة دوائر مقسمة على خمسة هياكل يرأسها رئيس دائرة موزعة كما يلي:

### 1-دائرة التحكم في المشاريع

تم تعيين رئيسها من ذوي الاختصاص في مجال الهندسة المعمارية وذو خبرة كافية لغرض توجيه المصالح الفرعية وحسن تسييرها أين تنقسم الى 3 مصالح<sup>1</sup>:

#### ● مصلحة الدراسات

هي مصلحة تختص في دراسة نوعية الارضية وقابلة انجاز المشروع السكني كما يتم فحصها من ناحية لديها جميع شبكات منها الطرق، الانارة العمومية وقنوات الصرف كما تتكفل بتحضير مخطط الجدوى والكشوفات من حيث الكم والكيف والأسعار والحدودية.

#### ● مصلحة الصفقات

حيث تستلم الوثائق من مصلحة الدراسات وهي تتكفل الاجراء طبقا لقانون الصفقات العمومية من الاعلان عن المشروع وتقديم دفاتر الشروط للمتعهدين الى غاية التقييم التقني والمالي ومن ثم منح المشروع تبعا لعملية التقييم من طرف لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض.

#### ● مصلحة متابعة المشاريع

عقب الانتهاء من كافة الاجراءات المذكورة سلفا تتكفل هاته المصلحة بتنصيب المقاوله صاحبة المشروع ومن ثم تشرع عن طريق مهندسين معماريين وتقنيين من متابعة المشروع وإعطاء التوجيهات وتسجيل التحفظات من رفعها من طرف المقاوله لتمكين من انجاز المشروع السكني دون عيوب خفية.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## 2-دائرة المالية والمحاسبة

نفس الشيء يتم تعيين رئيسها من ذوي الاختصاص في مجال المحاسبة والمالية، وأكثر خبرة نظرا لطبيعة وحساسية المنصب على اعتبار أنها حسن تسيير الجانب المالي مرتبط بحسن سير المؤسسة ولديها 4 مصالح هي<sup>1</sup>:

- **مصلحة المالية:** تنحصر مهامها في:

- مراقبة وفحص المداخل المالية والمصاريف؛
- فحص مبالغ تحصيل الايجار من ايجار المساكن؛
- فحص أجور العمال المصروفة؛
- القيام بالتحويلات البنكية المختلفة للمتعاملين الاقتصادية تبعا للخدمات المقدمة للمؤسسة.

- **مصلحة المحاسبة:** تنحصر مهامها في:

- القيام بمراقبة المصاريف من الناحية النظرية؛
- تسديد الضرائب المالية؛
- التنسيق مع محافظ الحسابات للمصاريف والمداخل؛
- إعداد مخطط العمل ومخطط النشاط السنوي المرتبط بالجانب المالي.

- **مصلحة الاستثمارات:** يكمن دورها في:

- مراقبة فواتير المتعاملين الاقتصاديين بالنسبة للمشاريع الممولة من طرف الدولة في إطار ابرام الصفقات؛
- إعداد مخطط الثلاثي للمشاريع السكنية؛
- متابعة مدى الاستهلاك للتمويلات المالية للمشاريع السكنية وصرفها على الخدمات للمشاريع السكنية؛
- غلق المشاريع السكنية المنجزة من حيث فترات تسيير ملف المشروع المعني.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

● **مصلحة التحصيل:** يكمن دورها فيما يلي:

- متابعة مدى تسديد الايجار للسكنات الموزعة والمستغلة من طرف المستأجرين؛
- توجيه الاعذارات للمستأجرين المتقاعسين؛
- متابعة السكنات المستغلة من طرف أشخاص معنوية (ادارة)؛
- تحويل ملفات المستأجرين اللذين لم يسددوا الايجار للعدالة.

3-دائرة التسيير وصيانة الحظيرة: يتم تعيين رئيسها من ذوي خبرة ولا يهم الاختصاص ولديها 3 مصالح هي: <sup>1</sup>

● **مصلحة الاستغلال:** يكمن دورها في:

- تحرير عقود الايجار؛
- اعداد مقررات التخصيص؛
- تسوية الملفات العالقة المتعلقة بوضعيات الوفاة وحق البقاء؛
- تسيير ملف بيع المحلات التجارية وتبعاتها.

● **مصلحة التنازل:** يكمن دورها في:

- استقبال ملفات التنازل؛
- اعداد مقررات التنازل؛
- استخراج السكنات المتنازل عنها من الحظيرة السكنية.

● **مصلحة الصيانة:** يتمثل دور هاته المصلحة في:

- استقبال شكاوى المستأجرين اللذين يعانون من تسربات المياه؛
- تدخل فرقة الصيانة للتدخلات المختلفة عبر تواجد الحظيرة السكنية للولاية.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

#### 4-دائرة تنمية الترقية العقارية والعقاري

تم تعيين رئيسها من ذوي الاختصاص في مجال الهندسة المعمارية وتختص في انجاز العقارات المساهمة فيها المستفيدين والذي يسمى هذا النوع السكن الترقوي المدعم وقد تم فتح هذه الصيغة لتمكين المواطنين الذين تجاوز دخلهم 24000 دج من الحصول على سكن خلافا للسكنات الاجتماعية ولديها 2 مصالح هي: <sup>1</sup>

#### ● مصلحة الترقية العقارية والعقار

- متابعة المشاريع من الناحية التقنية للمشاريع السكنية لهذه الصيغة؛
- تسليمها على مستفيديها.

#### مصلحة التسويق

- متابعة ملف القروض مع البنك؛
- متابعة المساهمات الشخصية للمستفيدين؛
- التكفل بعقود البيع على التصاميم بالتنسيق مع الموثقين؛
- فحص ملفات المستفيدين.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## 2-الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الطارف

من خلال هذا المبحث تهدف الدراسة إلى توضيح المنهج الميداني المعتمد، الذي يتضمن وصفا للإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال التطرق لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها مع مصادر جمع البيانات واختبار صدق أداة وثبات الدراسة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.21

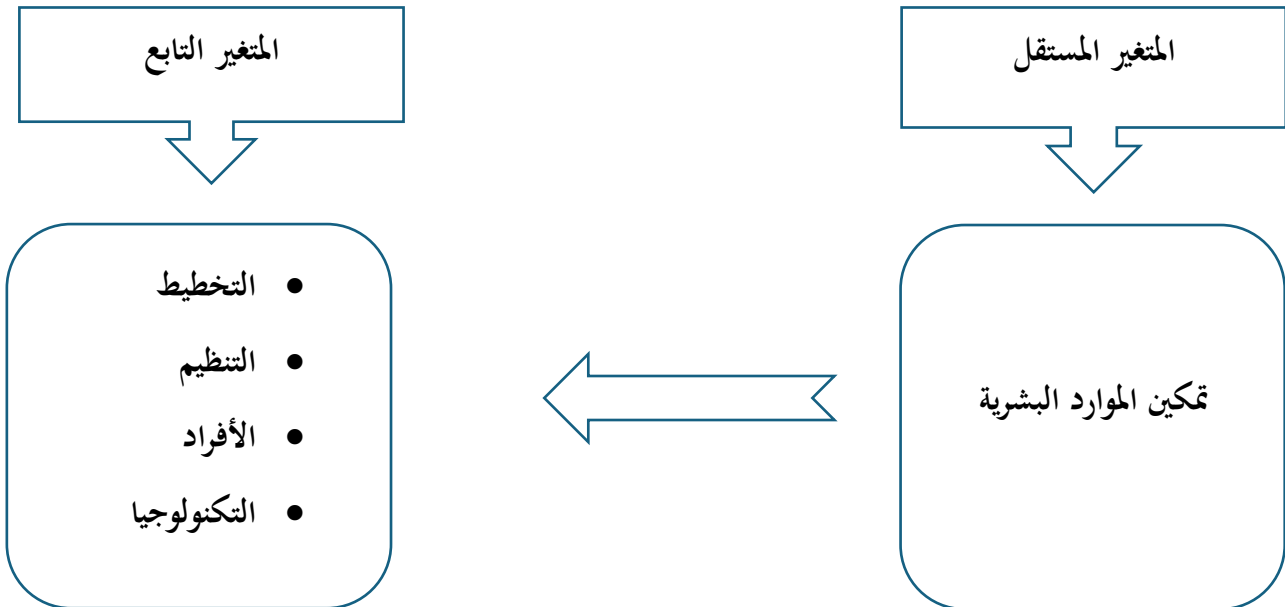
### 2-1-1-2-منهج و نموذج الدراسة

#### 2-1-1-2-1-1-2- منهج الدراسة

تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة المتمثلة في دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، الذي يصفها بشكل دقيق وصفا كميًا وكيفيًا، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المعدل لوصف إشكال محدد، وتحديد كميًا عن طريق البيانات التي تم جمعها بخصوص ذلك الإشكال المدروس وبعد ذلك يتم تحليلها.

#### 2-1-1-2-2- نموذج الدراسة

### الشكل رقم (3-2) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبان.

## 2-2- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف البالغ عددهم 70 موظف، و قد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل 42,85 % من كل مستوى وظيفي. اذ تم توزيع 30 استبانة على أفراد العينة و تمت الاجابة على جميع الاستبانات الموزعة و ذلك بنسبة استجابة قدرها 100% .

## 2-3- أدوات جمع البيانات

### 2-3-1- الاستبانة

تعد الاستبانة من أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، و قد تم اعتمادها في هذه الدراسة بصفة رئيسية باعتبارها مناسبة جدا لميدان و موضوع الدراسة .

تقدم الاستبانة للمبحوثين ( عينة الدراسة) ليقوموا بالإجابة على الأسئلة الواردة فيها، و تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة و بعضها الآخر نصف مفتوحة .

تهدف الاستبانة إلى فحص و طرح جملة من الأسئلة على المبحوثين، و تكون هذه الأسئلة متصلة بأوضاع المبحوثين الشخصية و أسئلة أخرى يتم بواسطتها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة و جوانبها المهمة<sup>1</sup>.

و قد تم تصميم الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالموظفين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف و معرفة مدى تطبيق تمكين الموارد البشرية و دوره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف، و ذلك بالاعتماد على:

- ✓ الإطار النظري للدراسة ؛
- ✓ الدراسات السابقة ؛
- ✓ توجيهات الأستاذة المشرفة.

## 2-4- تصميم الاستبانة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

### 2-4-1- تصميم الاستبانة : تم تصميم الاستبانة و ذلك بالاعتماد على الخطوات التالية :

<sup>1</sup> قاصب حسين (2019)، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر و تونس، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد اولحاج البويرة، ص 148 .

- ✓ إعداد استبانة أولية؛
  - ✓ عرض الاستبانة الأولية على الأستاذة المشرفة من أجل تقييمها و اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
  - ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي وفق توجيهات المشرفة؛
  - ✓ عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين و الذين قدموا يد المساعدة من خلال التوجيه و النصح بتعديل و حذف ما يروونه كذاك ( ملحق رقم 03 ) ؛
  - ✓ إتمام الاستبانة النهائية و توزيعها على جميع أفراد العينة.
- و قد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

**القسم الأول:** معلومات شخصية تمثلت في الجنس العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة.

**القسم الثاني:** متغيرات الدراسة والتي تمثلت في محورين:

- ✓ المحور الأول: تمكين الموارد البشرية (حيث تكون المحور الأول من 14 فقرة الهدف منها معرفة واقع تمكين الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الطارف)
- ✓ المحور الثاني: خفة الحركة الاستراتيجية (حيث شمل هذا المحور أربعة أبعاد والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا. وتضمن كل بعد خمس فقرات ليكون مجموع الفقرات الكلي 20 فقرة وذلك لمعرفة مدى اهتمام ديوان الترقية والتسيير العقاري بتعزيز خفة الحركة الاستراتيجية)

• **المقياس المستخدم في الدراسة**

تم الاعتماد على سلم ليكارت ذو الخمس درجات لتقييم اجابات الموظفين وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

**سلم ليكارت:**

|               |          |       |       |            |           |
|---------------|----------|-------|-------|------------|-----------|
| 1             | 2        | 3     | 4     | 5          | الاستجابة |
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الدرجة    |

المصدر: <https://mfes.journals.ekb.eg>

جدول رقم (3-1): مجالات المتوسط الحسابي

| الدرجة          | مجال المتوسط الحسابي          |
|-----------------|-------------------------------|
| مستوى منخفض جدا | من 1,00 الى أقل أو يساوي 1,80 |
| مستوى منخفض     | من 1,80 الى أقل أو يساوي 2,60 |
| مستوى متوسط     | من 2,60 الى أقل أو يساوي 3,40 |
| مستوى مرتفع     | من 3,40 الى أقل أو يساوي 4,20 |
| مستوى مرتفع جدا | من 4,20 فأكثر                 |

المصدر: <https://ww.scribd.com>

حيث أن طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

$$0,8 = 5 / 1-5$$

• صدق وثبات أداة الدراسة

✓ صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبانة التأكد من صدق ما أعد لقياسه، وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

قبل عملية توزيع الاستبانة تم عرضها على أساتذة محكمين من الناحية اللغوية والعلمية، وبعد الأخذ بآرائهم تم تعديل بعض العبارات، بناء على المقترحات القيمة المقدمة، وبذلك كانت الاستبانة في صورتها النهائية. بالإضافة إلى ذلك تمت الاستعانة بصدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم (3-2): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الاستبانة والمخاور التي تنتمي لها

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | عدد الفقرات | المحور                                 |
|----------------|----------------|-------------|--|
| 0.05           | 0.495          | 14          | المحور الاول: تمكين الموارد البشرية    |
| 0.05           | 0.495          | 20          | المحور الثاني: خفة الحركة الاستراتيجية |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-2) أن معاملات الارتباط (الصدق) لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0,495) لمحور تمكين الموارد البشرية، و (0,495) لمحور خفة الحركة الاستراتيجية. كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة احصائية عند المستوى 0,05 و يشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور .

✓ ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الاستمارة، والجدول التالي يبين لنا النتائج:

جدول رقم (3-3): معامل الثبات ألفا كرونباخ

| المتغير                                | عدد العبارات | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|--|--------------|-------------------------|
| المحور الاول: تمكين الموارد البشرية    | 14           | 0.663                   |
| المحور الثاني: خفة الحركة الاستراتيجية | 20           | 0.622                   |
| الاستبيان ككل                          | 34           | 0.755                   |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة لكل جزء من أجزاء الاستبانة، ولكل محور من محاورها، حيث تراوحت ما بين 0.622 كحد أدنى و 0.663 كحد أعلى، كما بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع العبارات 0.755، ذات النتائج تشير إلى أن معامل ثبات الاستبانة قوي. وبالتالي يمكن اعتبارها صالحة لأغراض البحث العلمي كونها أعلى من النسبة المقبولة، والتي تبلغ 75% ومنه فالاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يجعل الطالبان على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

• اختبار التوزيع الطبيعي

وقمنا باستخدام اختبار كولموغوروف سميرنوف Z de Kolmogorov Smimov المعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 0,05

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني:

الجدول رقم (3-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني.

| مستوى المعنوية | قيمة Z de Kolmogorov Smirnov | محتوى المحور                           |
|----------------|------------------------------|--|
| 0,125          | 1,703                        | المحور الأول: تمكين الموارد البشرية    |
| 0,127          | 1,114                        | المحور الثاني: خفة الحركة الاستراتيجية |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

ويوضح الجدول السابق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الأول والثاني أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي تتبع بيانات المحورين التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات العملية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

2-4-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في معالجة موضوع الدراسة على برنامج إحصائي لنسخة SPSS.21 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات، حيث اشتملت على الأدوات الإحصائية التالية :

- ✓ التحليل الوصفي لبيانات العينة اعتماداً على النسب المئوية؛
- ✓ المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبانة؛
- ✓ الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت لقيم اجوبة أفراد عينة الدراسة؛

- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ؛
- ✓ تحديد الاتساق والارتباط من خلال معامل بيرسون .

## خلاصة

يلعب ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف دوراً محورياً في تنفيذ السياسات الوطنية للسكن بالولاية، وهو مسؤول عن مجموعة متنوعة من المهام الخاصة بالمشروعات السكانية. ومن أجل ضمان إجراء دراسة ميدانية حول ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف تم اتباع إجراءات منهجية و أدوات و أساليب احصائية لجمع بيانات دقيقة وشاملة مثل الاستبانة و معامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لتحقيق الهدف من هذه الدراسة.

# الفصل الرابع: عرض النتائج و مناقشتها

## تمهيد

في هذا الفصل، سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة التي أجريت في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات. حيث تناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، بالإضافة إلى ذلك سيتم تفسير هذه النتائج ومناقشتها من عدة زوايا، مما سيساهم في التأكد من صحة الفرضيات المطروحة. كما سيتم تقديم استنتاجات واقتراحات مستندة إلى ما تم التوصل إليه، بالإضافة إلى اقتراحات لأبحاث مستقبلية.

### 1-تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من درجة صدق وثبات أداة الراسة الأساسية المتمثلة في الاستمارة ومدى ملاءمتها لغرض الدراسة، سيتم وصف عينة الدراسة و تحليل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لدرجات سلم ليكارت Likert الخماسي، والمتوسط الحسابي الانحراف المعياري.

#### 1-1-وصف خصائص أفراد العينة

تم تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

يحتوي هذا المحور على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

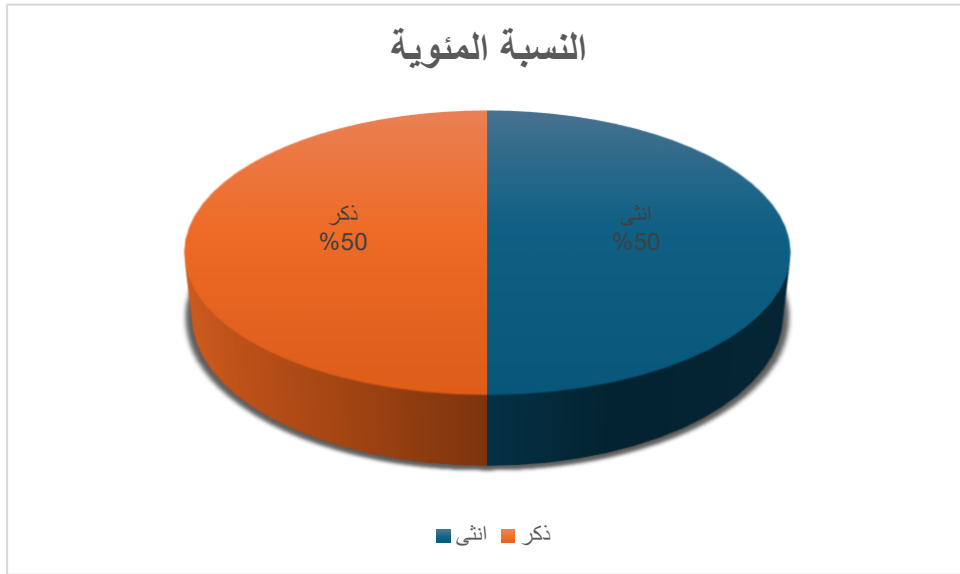
حيث يمكن تلخيص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

#### جدول رقم (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 50 %           | 15      | ذكر     |
| 50 %           | 15      | أنثى    |
| 100 %          | 30      | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

الشكل رقم (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

يبين الجدول رقم (4-1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) أن عدد موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري ينقسم الى 50% اناث و50% الاخرى ذكور.

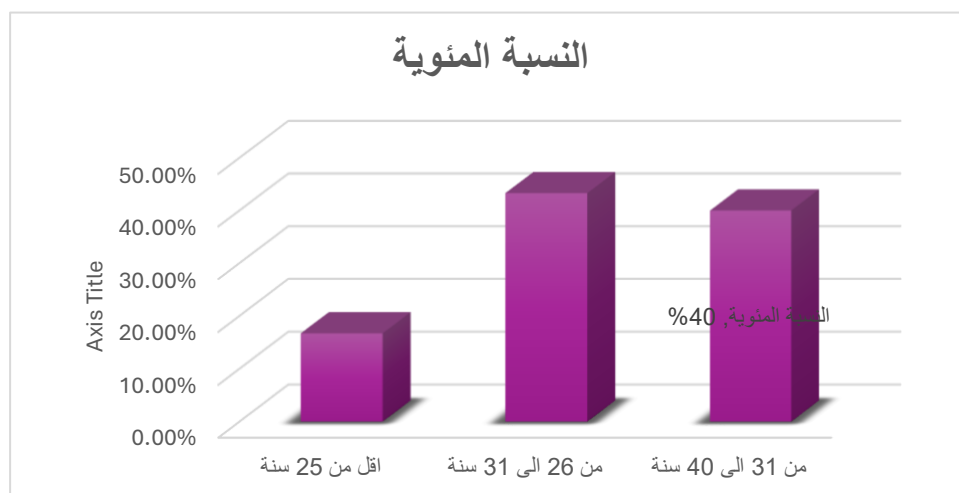
حسب العمر:

الجدول رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| النسبة المئوية | التكرار | العمر            |
|----------------|---------|------------------|
| 16.7%          | 5       | اقل من 25 سنة    |
| 43.3%          | 13      | من 26 الى 31 سنة |
| 40%            | 12      | من 31 الى 40 سنة |
| 100%           | 30      | المجموع          |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

الشكل رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

يبين الجدول رقم (4-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين أن 43,3 % من عينة الدراسة بلغت أعمارهم بين 26 و 30 سنة وهي تمثل أعلى نسبة وهي تمثل نسبة الشباب، وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوظيف الشباب الذي يمتلك الطاقة وكفاءات ومهارات معرفية، و40% بلغت أعمارهم بين 31 - 40 سنة فأكثر، وأقل من 25 سنة تعد أقل نسبة ب 16,7%. وهذا ما يدل على ان المؤسسة لا تعتمد بأمر منطقي على من هم دون عمر وكفاءة مناسبة لشغل المناسبات الهامة.

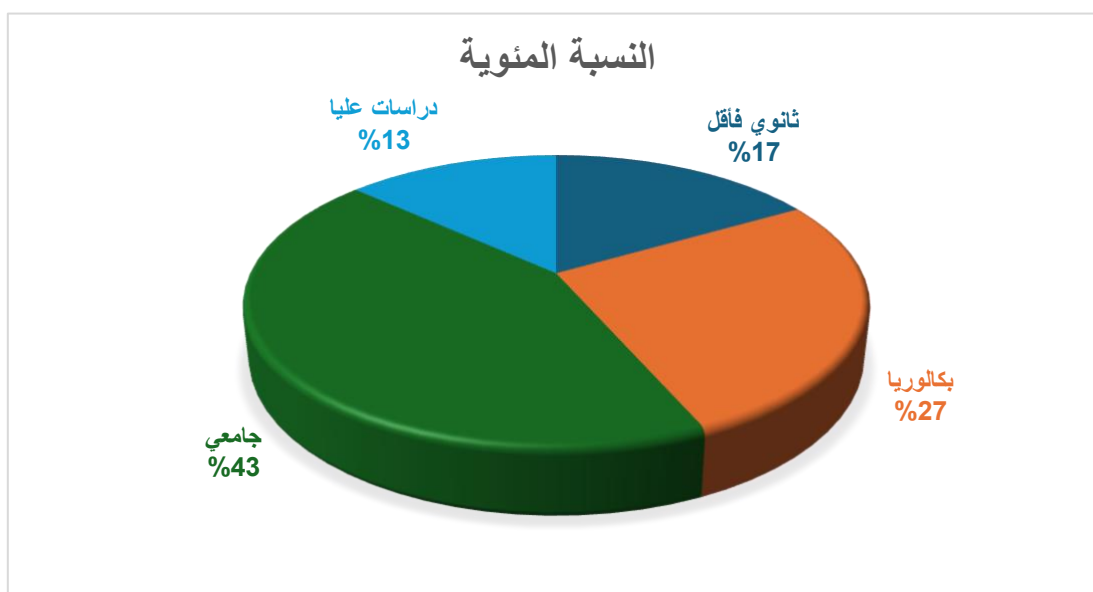
حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 16.7%          | 5       | ثانوي فأقل       |
| 26.7%          | 8       | بكالوريا         |
| 43.3%          | 13      | جامعي            |
| 13.3%          | 4       | دراسات عليا      |
| 100%           | 30      | المجموع          |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

الشكل رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

من خلال الجدول رقم (4-3) يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي تقدر ب 43,3 % للمستوى الجامعي، ثم تليها نسبة 26,7 % للمستوى باكالوريا، ويلها مباشرة مستوى ثانوي فأقل بنسبة 16,7 % . ثم بنسبة تقدر ب 13,3 % وهي اقل نسبة للمورد البشري في المؤسسة من حيث المستوى التعليمي .

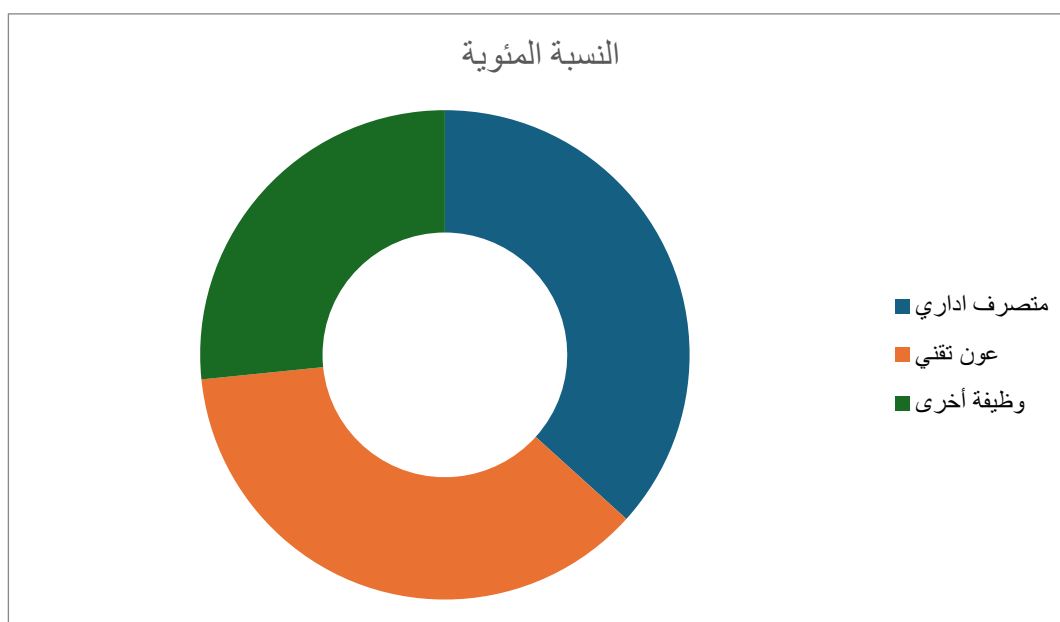
حسب الوظيفة:

الجدول رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

| الوظيفة     | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| متصرف اداري | 11      | 36.7 %         |
| عون تقني    | 11      | 36.7 %         |
| وظيفة أخرى  | 8       | 26.6 %         |
| المجموع     | 30      | 100 %          |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

الشكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

خلال الجدول رقم (4-4) يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المستوى الإداري، بلغت 36,7% وهي تمثل نسبة كل من متصرف اداري وعاون تقني، ثم تليها نسبة 26,7% تمثل وظائف اخرى، حيث نلاحظ أن الشركة محل الدراسة تحتوي على نسبة كبيرة من الإطارات والاعوان التقنيين من أجل عملة التسيير الجيد داخل الإدارة.

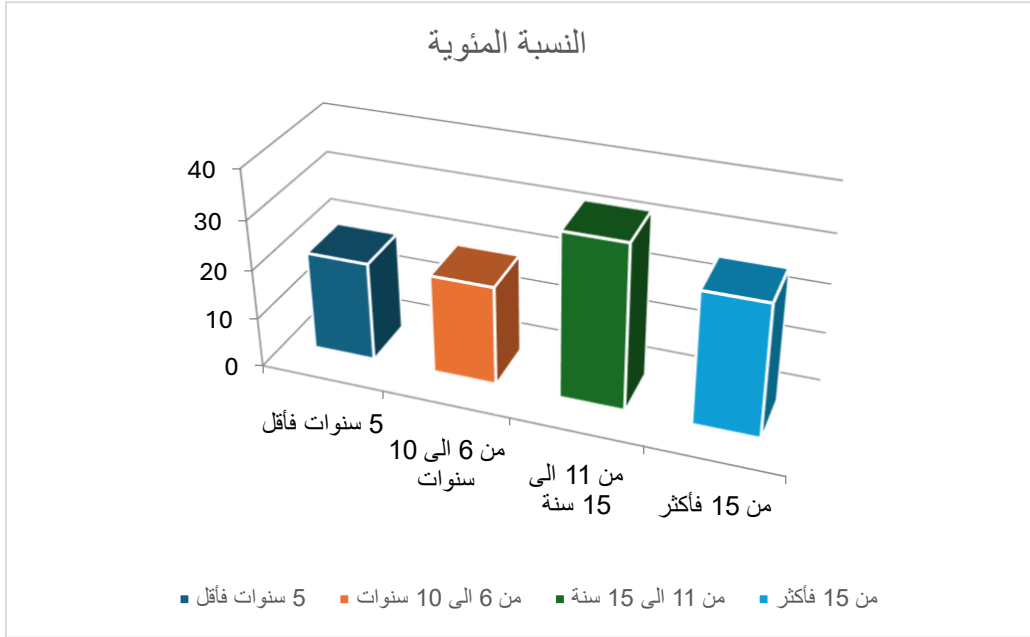
الخبرة المهنية:

الجدول رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

| النسبة المئوية | التكرار | الخبرة المهنية    |
|----------------|---------|-------------------|
| 20%            | 6       | 5 سنوات فأقل      |
| 20%            | 6       | من 6 الى 10 سنوات |
| 33.3%          | 10      | من 11 الى 15 سنة  |
| 26.7%          | 8       | من 15 فأكثر       |
| 100%           | 30      | المجموع           |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

الشكل رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

من خلال الجدول رقم (4-5) يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة تقدر ب 33,3% من 11 الى 15 سنة، ثم تليها نسبة 26,7% لمن لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر. وبلغت نسبة الخبرة من 6 الى 10 سنوات بنسبة قدرها 20%. وكذلك نسبة من هم ذو خبرة من 5 سنوات فأقل بنسبة 20%، ويعتبرون بذلك أقل خبرة بأمر منطقي ويتضح أن دوان الترقية والتسيير العقاري يعتمد كثيرا على توظيف الشباب واطاحة الفرصة لتأهيلهم ليصبحوا ذوي خبرة خلال مدة ليست بالطويلة كثيرا.

### 1-2-1- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل إجابات المبحوثين حول عناصر متغيرات الدراسة وفق محورين، فالأول يتعلق بالمتغير المستقل الأول وهو تمكين الموارد البشرية، أما المتغير التابع فيختص بخفة الحركة الاستراتيجية.

### 1-2-1-1- تحليل مستوى تطبيق تمكين الموارد البشرية في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف

ويتضمن الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الترتيب حسب الأهمية النسبية لكل عبارة من أجل التعرف على اجابات المبحوثين وتصوراتهم حول مدى تطبيق تمكين الموارد البشرية في المؤسسة.

جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق تمكين الموارد البشرية في ديوان

الترقية والتسيير العقاري بالطارف

| ترتيب<br>العبارة | مستوى<br>الموافقة | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الفقرات   |    |
|------------------|-------------------|----------------------|--------------------|---|----|
| 01               | مرتفع<br>جدا      | 0,18                 | 4,96               | يعمل المشرفون في المؤسسة على شرح الاهداف والرسالة للعاملين فيها.                                  | 01 |
| 03               | مرتفع<br>جدا      | 0,54                 | 4,66               | تشجعك ادارة المؤسسة من خلال رئيسك على المبادرة والاجتهاد لاتخاذ القرارات بنفسك.                   | 02 |
| 02               | مرتفع<br>جدا      | 0,53                 | 4,70               | تتم ادارة مؤسستك بتدريبك وتطويرك قدراتك ورفع كفاءتك واعدادك لتحمل المسؤولية في أداء مهامك.        | 03 |
| 05               | مرتفع<br>جدا      | 0,77                 | 4,60               | توفر لك الادارة الامكانيات اللازمة والجو المناسب لاستغلال وابرار طاقاتك الابداعية.                | 04 |
| 07               | مرتفع<br>جدا      | 0,57                 | 4,53               | يترك لك رئيسك الحرية الكاملة في اختيار وتحديد الطريقة التي تراها مناسبة في انجاز العمل.           | 05 |
| 05               | مرتفع<br>جدا      | 0,49                 | 4,60               | يثق رئيسك في قدراتك وكفاءتك ويتركك تتخذ قرارات العمل بنفسك دون ان يتدخل.                          | 06 |
| 02               | مرتفع<br>جدا      | 0,53                 | 4,70               | يستشيرك رئيسك قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل او طريقة انجازه.  | 07 |
| 05               | مرتفع<br>جدا      | 0,77                 | 4,60               | لا تنتظر الاذن من رئيسك من أجل مباشرة العمل الموكل اليك وفقا لتعليمات الادارة العليا.             | 08 |
| 07               | مرتفع<br>جدا      | 0,62                 | 4,53               | تحفزك الادارة على نجاحك في المبادرة واتخاذ القرارات الصائبة، سواء بالتحفيزات المادية او المعنوية. | 09 |
| 03               | مرتفع<br>جدا      | 0,54                 | 4,66               | لا تعاتبك ولا تعاقبك الادارة على فشلك إذا بادرت خارج التعليمات الرسمية.                           | 10 |
| 05               | مرتفع<br>جدا      | 0,49                 | 4,60               | تسهل لك الادارة الوصول الى مصادر المعلومات الضرورية لأداء عملك.                                   | 11 |
| 04               | مرتفع<br>جدا      | 0,55                 | 4,63               | تسهل لك الادارة طرق الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.  | 12 |

|    |              |      |      |  |    |
|----|--------------|------|------|--|----|
| 04 | مرتفع<br>جدا | 0,49 | 4,63 | يشجعك رئيسك على العمل الجماعي والتعاون مع الاخرين.                             | 13 |
| 06 | مرتفع<br>جدا | 0,50 | 4,56 | يمنحك رئيسك صلاحيات متعددة للتصرف في المهام التي يوكلها لك لأنه يثق في قدراتك. | 14 |
| /  | مرتفع<br>جدا | 0.54 | 4.64 | المجموع  |    |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss V 21

انطلاقاً من نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (4-6) نلاحظ ان الفقرة رقم 02 التي تنص على مساهمة ادارة المؤسسة في تشجيع المورد البشري واعطاءه الحرية في اتخاذ القرارات قد تحصلت على متوسط حسابي قدره 4.64 وانحراف معياري يقدر ب 0.54 والذي يؤكد أن مدلولها الحسابي حسب سلم ليكارت مرتفع جداً.

بالإضافة الى ارتفاع المدلول الحسابي للفقرة رقم 03 التي نصت على اهتمام المؤسسة بالمورد البشري من خلال اعداد البرامج التدريبية وزيادة قدراتهم الفكرية حيث قدر متوسطها الحسابي ب 4.70 وانحراف معياري ب 0.53.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محصور بين ( 4,53 و 4,96 ) وانحرافه المعياري محصور بين كل من ( 0,18 و 0,77 ) بحيث يصبح العدد الاجمالي لمتوسط فقرات تمكين الموارد البشرية 4.64، وانحراف معياري 0.54، والذي يشير الى موافقة مرتفعة جداً لأفراد العينة، أي أن تمكين الموارد البشرية يتم تطبيقه في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، فهو يتوافر على المقومات الأساسية لتمكين المورد البشري أي أنه يعتبر بيئة داعمة لمثل هذه الاستراتيجيات مما يوحي اهتمام المؤسسة بعاملها وادراكها لأهمية العنصر البشري وانعكاسه على سير نشاط المؤسسة.

### 1-2-2-تحليل مستوى اهتمام ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف بتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية

يتضمن الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الترتيب حسب الأهمية النسبية لكل عبارة من أجل التعرف على استجابات الباحثين وتصوراتهم حول مدى تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المؤسسة.

جدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق خفة الحركة الاستراتيجية في ديوان

الترقية والتسيير العقاري بالطارف

| ترتيب<br>العبارة | مستوى<br>الموافقة | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العبارات   |    |
|------------------|-------------------|----------------------|--------------------|--|----|
| <b>1-التخطيط</b> |                   |                      |                    |  |    |
| 06               | مرتفع<br>جدا      | 0,49                 | 4,63               | يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية.                                | 15 |
| 08               | مرتفع<br>جدا      | 0,67                 | 4,56               | يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط.              | 16 |
| 01               | مرتفع<br>جدا      | 0,18                 | 4,96               | تسعى المؤسسة الى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها. | 17 |
| 05               | مرتفع<br>جدا      | 0,54                 | 4,66               | تساعد جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا وإيجابا على الأداء.          | 18 |
| 04               | مرتفع<br>جدا      | 0,53                 | 4,70               | عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات المؤسسة ومتطلباتها اثناء اعداد الخطط.                 | 19 |
| /                | /                 | 0.48                 | 4.70               | المجموع  |    |
| <b>1-التنظيم</b> |                   |                      |                    |  |    |
| 09               | مرتفع<br>جدا      | 0,77                 | 4,53               | قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد.          | 20 |
| 12               | مرتفع<br>جدا      | 0,67                 | 4,43               | تمتلك المؤسسة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات.                      | 21 |
| 08               | مرتفع<br>جدا      | 0,50                 | 4,56               | هناك تنظيم يساعد على رؤية واغتنام الفرص في السوق.  | 22 |
| 10               | مرتفع<br>جدا      | 0,68                 | 4,50               | وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقا لاحتياجات السوق.                                   | 23 |

|                      |              |      |      |   |    |
|----------------------|--------------|------|------|---|----|
| 06                   | مرتفع<br>جدا | 0,49 | 4,63 | تمتلك المؤسسة وصفا واضحا للوظائف والنشاطات.   | 24 |
| /                    | مرتفع<br>جدا | 0.62 | 4.53 | المجموع   |    |
| <b>2-الأفراد</b>     |              |      |      |   |    |
| 08                   | مرتفع<br>جدا | 0,67 | 4,56 | تسعى المؤسسة الى اشراك العاملين في عملية التصميم والتخطيط.                          | 25 |
| 07                   | مرتفع<br>جدا | 0,49 | 4,60 | تسعى المؤسسة الى ادخال العاملين دورات تدريبية باستمرار لتحديث قدراتهم ومهارتهم.     | 26 |
| 05                   | مرتفع<br>جدا | 0,60 | 4,66 | تسعى المؤسسة الى تشجيع العاملين في جميع المستويات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. | 27 |
| 03                   | مرتفع<br>جدا | 0,52 | 4,73 | في المؤسسة يتم مكافأة العامل بالاعتماد على جودة الأداء.                             | 28 |
| 04                   | مرتفع<br>جدا | 0,53 | 4,70 | لدى المؤسسة القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوءة.                                 | 29 |
| /                    | /            | 0.56 | 4.65 | المجموع   |    |
| <b>3-التكنولوجيا</b> |              |      |      |   |    |
| 04                   | مرتفع<br>جدا | 0,53 | 4,70 | تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة في نظام المعلومات الادارية.                          | 30 |
| 05                   | مرتفع<br>جدا | 0,47 | 4,66 | تعتمد المؤسسة تكنولوجيا جديدة لتقديم أفضل الخدمات بشكل أسرع وأرخص.                  | 31 |
| 02                   | مرتفع<br>جدا | 0,40 | 4,90 | تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة من تسهيل تبادل المعلومات بين وحداتها.        | 32 |
| 05                   | مرتفع<br>جدا | 0,54 | 4,66 | تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين.  | 33 |

|    |   |      |      |           |    |
|----|---|------|------|-----------|----|
| 34 | تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات. | 4,46 | 0,57 | مرتفع جدا | 11 |
|    | المجموع   | 4.67 | 0.50 | /         | /  |
|    | المجموع الكلي   | 4.63 | 0.54 | مرتفع جدا | /  |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss V 21

#### البعد الأول: التخطيط

يتضح من الجدول (4-7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التخطيط التي تم قياسه بخمس فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.70) والانحراف المعياري (0.48)، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا جدا مما يؤكد أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف يسعى الى الاهتمام بالتخطيط عن طريق وضع الخطط المستقبلية وسياسات المؤسسة وعملياتها ومتطلبات الميزانية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف والغايات المحددة للخطة الاستراتيجية واستغلال الفرص الممكنة والتنبؤ بالتهديدات لتجنبها.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها "تسعى المؤسسة الى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها" على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.96) وانحراف معياري بلغ (0.18) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا جدا على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها "عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات المؤسسة ومتطلباتها اثناء اعداد الخطط" على اقل وسط حسابي حيث بلغ (4.70) وانحراف معياري بلغ (0.53)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعا جدا على هذه الفقرة.

#### البعد الثاني: التنظيم

يتضح من الجدول (4-7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التنظيم التي تم قياسه بخمس فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.53) والانحراف المعياري (0.53)، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا جدا مما يؤكد أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف يسعى الى الاهتمام بالتنظيم عن طريق التوزيع المناسب للأفراد والواجبات وتحديد الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المنشود.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها " تمتلك المؤسسة وصفا واضحا للوظائف والنشاطات " على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.63) وبانحراف معياري بلغ (0.49) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا جدا على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها " تمتلك المؤسسة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات " على اقل وسط حسابي حيث بلغ (4.43) وبانحراف معياري بلغ (0.67)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعا جدا على هذه الفقرة.

#### البعد الثالث: الأفراد

يتضح من الجدول (4-7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده التنظيم التي تم قياسه بخمس فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.53) والانحراف المعياري (0.53)، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا جدا مما يؤكد أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف يسعى الى الاهتمام بالأفراد عن طريق المشاركة بتقديم الآراء والمقترحات التطويرية، وتوحي النقد البناء الهادف، الذي يقوم على الاحترام لا التجريح، والسعي الى ادخال العاملين في دورات تدريبية لتطوير قدراتهم بالإضافة الى نظام المكافآت.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها " في المؤسسة يتم مكافأة العامل بالاعتماد على جودة الأداء " على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.73) وبانحراف معياري بلغ (0.52) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا جدا على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها " تسعى المؤسسة الى اشراك العاملين في عملية التصميم والتخطيط " على اقل وسط حسابي حيث بلغ (4.56) وبانحراف معياري بلغ (0.67)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعا جدا على هذه الفقرة.

#### البعد الرابع: التكنولوجيا

يتضح من الجدول (4-7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده التكنولوجيا التي تم قياسه بخمس فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.67) والانحراف المعياري (0.50)، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا جدا مما يؤكد أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف يسعى الى الاهتمام بتوفير التكنولوجيا والتي تساهم في زيادة قنوات الاتصال الاداري بين مختلف الأقسام وتعمل على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية وتقليص حجم التنظيمات الادارية.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها " تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة من تسهيل تبادل المعلومات بين وحداتها. " على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.90) وبانحراف معياري بلغ (0.40) وهذا يدل على أن مستوى

الاجابات كان مرتفعا جدا على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها " تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات " على اقل وسط حسابي حيث بلغ (4.46) وبانحراف معياري بلغ (0.47)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعا جدا على هذه الفقرة.

يظهر الجدول رقم (4-7) نتائج الاحصاءات الوصفية لمغير خفة الحركة الاستراتيجية الذي يقاس بأربعة أبعاد ميدانية، اذ بلغ المتوسط الحسابي الكمي لهذا المتغير 4.67 وبلغ الانحراف المعياري 0.50 بحيث تشير هذه النتائج الاحصائية الى أن متغير خفة الحركة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة جدا من الأهمية حسب اجابات الأفراد المبحوثين مما يدل على أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يسعى الى الاهتمام بأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتحسين مستواها من خلال التوجه الى تعزيز عوامل الاستشعار البيئي وتحسين اداء وحداتها وتعظيم مقدراتها الجوهرية ومواردها البشرية اضافة الى ذلك الاهتمام بوضوح رؤيتها العامة امام جميع المنتسبين و واقعيتها ومدى انسجامها مع اختيار اهدافها الاستراتيجية وتحديد وتوصيف مسؤوليتها المشتركة على الجميع مما يعزز بالحصلة النهائية ادوار المديرية في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها.

## 2-اختبار الفرضيات و الاستنتاجات و الاقتراحات

يتم التطرق في هذا المبحث الى اختبار نتائج الفرضيات و التأكد من صحتها بالإضافة إلى الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الجانب النظري و كذلك الدراسة الميدانية و أهم الاقتراحات التي يمكن تقديمها فيما يخص موضوع الدراسة .

### 2-1-اختبار الفرضيات

سيتم التطرق اختبار فرضيات الدراسة المطروحة بناء على النتائج المتوصل إليها، ثم مناقشتها وتفسيرها.

**الفرضية الفرعية الاولى:** اختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية وبعد التخطيط بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

**الفرضية الصفرية H0:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتخطيط بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

**الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتخطيط بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

جدول رقم (4-8): اختبار نتائج الفرضية الفرعية الأولى

| نتائج التحليل الاحصائي |       |       | الفرضية                  |
|------------------------|-------|-------|--------------------------|
| SIG                    | R2    | R     |                          |
| 0.00                   | 0.409 | 0.639 | تحليل الفرضية البديلة H1 |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss V 21

من خلال الجدول رقم (4-8) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط وتمكين الموارد البشرية حيث بلغ معامل بيرسون  $R = 0.639$  في حين جاء معامل التحديد  $R^2 = 0.409$  وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما ان مستوى الدلالة  $SIG = 0.00$  وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة  $0.05$  وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية. ومنه نقبل الفرضية الفرعية البديلة H1 التي مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتخطيط بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف، ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي مفادها لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتخطيط بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

و هذا ما يفسر أن تمكين الموارد البشرية له دور في نجاح التخطيط لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الطارف، و يتضح ذلك من خلال أن تمكين الموارد البشرية يساهم في التخطيط و توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا و ايجابا على أداء ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف، و بالإضافة إلى تحديد الفرص و تجنب التهديدات الخارجية و الداخلية.

الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتنظيم بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتنظيم بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتنظيم بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

الجدول رقم (4-9): اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثانية

| نتائج التحليل الاحصائي |       |       | الفرضية                  |
|------------------------|-------|-------|--------------------------|
| SIG                    | R2    | R     |                          |
| 0.00                   | 0.504 | 0.710 | تحليل الفرضية البديلة H2 |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss V 21

من خلال الجدول رقم (4-9) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التنظيم وتمكين الموارد البشرية حيث بلغ معامل بيرسون  $R = 0.710$  في حين جاء معامل التحديد  $R^2 = 0.504$  وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما ان مستوى الدلالة  $SIG = 0.00$  وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة  $0.05$  وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية. ومنه نقبل الفرضية البديلة  $H1$ ، التي مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتنظيم بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف، ونرفض الفرضية الصفرية  $H0$  التي مفادها " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتنظيم بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف . و هذا ما يفسر أن تمكين الموارد البشرية له دور في نجاح التنظيم لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الطارف، و ذلك يتضح من خلال ان تمكين الموارد البشرية يساهم في تعزيز الاستجابة للظروف المتغيرة عن طريق التوزيع السريع للموارد و تنديمها ، كما يطور من قدرات ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف و يجعله يمتلك وصفا واضحا للوظائف.

الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والافراد.

الفرضية الصفرية  $H0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والأفراد بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف .

الفرضية البديلة  $H1$ : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والأفراد بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

الجدول رقم (4-10): اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

| نتائج التحليل الاحصائي |      |      | الفرضية                  |
|------------------------|------|------|--------------------------|
| SIG                    | R2   | R    |                          |
| 0.987                  | 0.00 | 0.03 | تحليل الفرضية البديلة H3 |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss V 21

من خلال الجدول رقم (4-10) لا توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الافراد وتمكين الموارد البشرية حيث بلغ معامل بيرسون  $R = 0.03$  في حين جاء معامل التحديد  $R^2 = 0.00$  وهذا ما يفسر عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة  $SIG = 0.987$  وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمدة  $0.05$  و هو ما ينفي صحة هذه الفرضية . و منه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي مفادها لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والأفراد بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف، في حين نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والأفراد بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

و هذا ما يفسر أن هناك عوامل أخرى لها دور في نجاح الأفراد لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الطارف .

الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتكنولوجيا بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتكنولوجيا بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتكنولوجيا بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

الجدول رقم (4-11): اختبار نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

| نتائج التحليل الاحصائي |      |       | الفرضية                  |
|------------------------|------|-------|--------------------------|
| SIG                    | R2   | R     |                          |
| 0.278                  | 0.42 | 0.205 | تحليل الفرضية البديلة H4 |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss V 21

من خلال الجدول رقم (4-11) لا توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التكنولوجيا وتمكين الموارد البشرية حيث بلغ معامل بيرسون  $R = 0.205$  في حين جاء معامل التحديد  $R^2 = 0.42$  وهذا ما يفسر عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة  $SIG = 0.278$  وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمدة  $0.05$  وهو ما ينفي صحة هذه الفرضية. ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي مفادها لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتكنولوجيا بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف، في حين نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتكنولوجيا بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

هذا ما يفسر أن هناك عوامل أخرى لها دور في نجاح التكنولوجيا لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الطارف.

يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات في الجدول التالي:

جدول رقم (4-12): اختبار نتائج الفرضيات

| نتيجة الفرضية | الفرضية   | رقم الفرضية             |
|---------------|---|-------------------------|
|               | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية و خفة الحركة الاستراتيجية في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف. | الفرضية الرئيسية        |
| مقبولة        | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتخطيط في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف .                 | الفرضية الفرعية الأولى  |
| مقبولة        | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتنظيم في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.                  | الفرضية الفرعية الثانية |

|        |  |                         |
|--------|--|-------------------------|
| مرفوضة | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والافراد في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.     | الفرضية الفرعية الثالثة |
| مرفوضة | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتكنولوجيا في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف. | الفرضية الفرعية الرابعة |

المصدر: من اعداد الطالبان بناءً على النتائج المتحصل عليها.

## 2-2-الاستنتاجات

تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري في ضوء ما أسفرت عنه اختبارات الصدق البنائي ووصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

يمكن ايضاح استنتاجات الدراسة فيما يلي:

- ✓ يعتبر تمكين المورد البشري من المتغيرات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة في المؤسسات وأصبحت أحد أهم الدعائم لاستمرارها؛
- ✓ يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف بتدريب وتطوير قدرات موظفيه ورفع كفاءتهم نجد ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 4,70؛
- ✓ يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف بوضع خطط على المدى البعيد للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها ونلاحظ ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته ب 4,96؛
- ✓ يمتلك ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف قدرات مرنة تمكنه من تطوير وتقديم تسويق لمختلف خدماته نلاحظ ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 4,43؛
- ✓ أشارت نتائج الدراسة أن متغير تمكين قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يهتم بالأنشطة التي تساهم في تمكين المورد البشري وهذا يتضح من خلال الاهتمام بعوامل تفويض السلطات وتدريب العمال وتعزيز مشاركتهم للمعلومات وإنجاز المهام والواجبات اعتماداً على عمل الفريق وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لتحقيق أفضل إنجاز للأهداف المرسومة؛
- ✓ تبين من خلال النتائج أن متغير خفة الحركة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية نوعاً ما حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يسعى للاهتمام بأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتحسين مستواها من خلال التوجه إلى تعزيز عوامل الاستشعار البيئي وتحسين أداء وحداتها وتعظيم

مقدراتها الجوهرية ومواردها البشرية أضف الى ذلك الاهتمام بوضوح رؤيتها العامة أمام جميع المنتسبين و واقعتها ومدى انسجامها مع اختيار أهدافها الاستراتيجية وتحديد مسؤوليتها المشتركة على الجميع مما يعزز أدوار ديوان الترقية والتسيير العقاري في التعامل مع المتغيرات المحيطة به؛

✓ اتفق أفراد عينة الدراسة من خلال النتائج على أن فقرات بعد التخطيط كان مرتفعاً مما يؤكد أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يقوم بالتخطيط من خلال وضع الخطط المستقبلية وسياسات المؤسسة وكشف الفرص الممكنة أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبائن والعملاء، بالإضافة إلى قدرة التعامل مع المواقف والازمات بهدف تحسين مستوى المؤسسة وتعظيم ادائها؛

✓ اتفق أفراد عينة الدراسة من خلال النتائج على أن فقرات بعد التنظيم كان مرتفعاً مما يؤكد أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يركز على التنظيم الجيد للموارد وتقسيم المهام والمسؤوليات مما يسهل عملية نقل المعلومات وأداء المهام بمرونة؛

✓ وجود درجة مرتفعة لممارسة تمكين الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، حيث تبين من خلال اجابات المبحوثين أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامها بالموارد البشرية وتشجعهم على الابداع والمشاركة في اتخاذ القرار؛

✓ يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بتمكين موارد البشرية من أجل تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية؛

✓ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتمكين الموارد البشرية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يهتم بنشاط الاتصالات ومشاركة المعلومات بين بالموظفين وتحديد أساليب التحفيز المادية والمعنوية واتباع نظام فرق العمل في أداء المهام والواجبات والسعي الى الاهتمام بتفويض السلطة الى المنتسبين لتحسين مستوى أداءهم وتدريبهم وهذا من شأنه أن يحسن خفة الحركة الاستراتيجية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية وبعد التخطيط بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف؛

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية وبعد التنظيم بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف؛

✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية وبعد الأفراد بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف ؛

✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية وبعد التكنولوجيا بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف.

### 2-3-الاقترحات

من خلال الاستنتاجات السابقة يمكن ذكر مجموعة من التوصيات تتمثل في كل ما يلي:

✓ تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية والابتكارات الحديثة.  
 ✓ غرس قيم التعاون، والشفافية، والمبادرة، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار؛  
 ✓ تمكين الموظفين من المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يعزز من شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة؛

✓ مكافأة الأداء المتميز والابتكارات التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز من دافع الموظفين لتحقيق المزيد؛

✓ ضمان وجود قنوات تواصل فعّالة بين جميع مستويات الإدارة والموظفين، لتعزيز فهم الأهداف الاستراتيجية وتوحيد الجهود نحو تحقيقها؛

✓ يجب الاهتمام بالموارد البشري كونه يخلق قيمة للمؤسسة ويحقق لها النجاح و الاستمرارية؛

✓ يجب على المؤسسة تحسيس العاملين بأهمية العمل الذي يقومون بهو ذلك من خلال ترفيتهم وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل أكثر؛

✓ يجب على ديوان الترقية و التسيير العقاري أن يتبنى مبدأ المبادرة والمشاركة بإشراك العاملين في عملية صنع القرار بصفة دائمة؛

✓ ضرورة التخطيط لجودة حياة عمل يتميز عاملها بالثقة و خيال واسع يقودهم للمشاركة في حل المشكلات التي يواجهونها بخبرة و ذكاء؛

✓ ضرورة إيلاء الاهتمام أكثر لبعدي التنظيم و التخطيط لما لهما من أثر في زيادة فعالية المؤسسة؛

✓ ضرورة وجود خطة استراتيجية تتسم بالمرونة ، وتحديد نقاط القوة والضعف عند هذه المؤسسة؛

✓ تغيير السياق التنظيمي وجعله أكثر مرونة ، حيث أن خفة الحركة الاستراتيجية لا يمكن ممارستها في بيئة تنظيمية هرمية؛

✓ على المؤسسات أن تمكن نفسها من القدرة على سرعة التكيف البيئي للمتغيرات البيئية المحيطة بها؛

- ✓ ضرورة أن تتولى المؤسسات أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيةها وسرعة الاستجابة لها؛
- ✓ توفير ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق خفة الحركة الاستراتيجية بصورة أكبر.

## خلاصة :

تم في هذا الفصل تم تحليل أسئلة الاستبانة ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 30 موظف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، والتي تم تحليلها عن طريق برنامج **spss v 21** من أجل اختبار فرضيات الدراسة المطروحة. وبعد تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها اتضح أن لتمكين الموارد البشرية دور في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها والتي تدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية .

خاتمة

في الختام يمكن القول أن موضوع تمكين الموارد البشرية يعد من بين الأساليب الإدارية المعاصرة ونظراً لأهميته ودوره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المؤسسة، تم التطرق الى هذين المتغيرين بمسار علمي وعملي، وذلك من خلال الوقوف على كل من المفهومين ومعرفة دالتهما بشكل مفصل ودقيق، ومنه اتضح أن تمكين الموارد البشرية يعتبر من أهم الركائز في تطوير الأداء الوظيفي، وعلى المؤسسات الاهتمام به من اجل الرفع من أداء الموظفين وزيادة قدراتهم ومهاراتهم في مجال العمل والذي بدوره يؤدي إلى رفع وتطوير أداء المؤسسة بحد ذاتها وبالتالي تحقيق جودة القرارات الاستراتيجية. كما يعد تمكين الموارد البشرية محورا أساسيا لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المؤسسات. من خلال تعزيز مهارات الموظفين وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون، وزيادة المسؤولية الفردية، تستطيع المؤسسات التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتحديات التنافسية. علاوة على ذلك، يعزز التمكين الشعور بالولاء والانتماء لدى الموظفين، مما يؤدي الى زيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. في النهاية يعتبر تمكين الموارد البشرية استثمارا حيويا يسهم في بناء مؤسسات مرنة وقادرة على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المستقبلية. وبناء على ما سبق تبين أنه على كل مؤسسة أن تقوم بتكوين وتدريب موظفيها من أجل التمكن أكثر في عملهم وتهيئة بيئة العمل المناسبة باعتباره العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة وتطورها. حاولت هذه الدراسة ميدانيا الوصول إلى هدفها والإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في: كيف تساهم ممارسة تمكين الموارد البشرية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؟ وتم التوصل من خلال هذه الدراسة الى معرفة مدى أهمية دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية الموجهة نحو تحسين فعالية ديوان الترقية والتسيير العقاري، وتحسين جودة حياة العامل للعاملين به.

#### ● أفاق الدراسة

تم تقديم أفكاراً مقترحة لمشاريع بحثية مستقبلية في مجال تمكين الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية، و من أجل التعريف بأهمية متغيرات الدراسة ورغبة في توسيع الافاق المستقبلية للدراسة الغرض منها إفادة الباحثين في المستقبل، إذ تم طرح جملة من الافكار المقترحة التي يمكن أن تكون منطلقاً واقعياً للدراسات والبحوث المستقبلية التي ستكون امتداداً للدراسة الحالية، وعلى النحو الآتي:

✓ تطوير الدراسة الحالية وتطبيقها في مؤسسات تعليمية ونتاجية بهدف التأكد من امكانية الافادة منها في قطاعات

أخرى؛

- ✓ اجراء دراسة بعنوان أثر الأمن الوظيفي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لدى الأجهزة الأمنية؛
- ✓ اجراء دراسة بعنوان أثر التمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ اجراء دراسة بعنوان علاقة خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي؛
- ✓ اجراء دراسة بعنوان علاقة خفة الحركة الاستراتيجية بالتغيير البيني وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛
- ✓ اجراء دراسة بعنوان علاقة التمكين الإداري بالتوجه الريادي ودوره في توليد المقدرات الجوهرية المميزة؛
- ✓ اجراء دراسة بعنوان تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية خفة الحركة الاستراتيجية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

1-1-الكتب

1) عاطف جابر طه (2013)، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى.

1-2- الرسائل الجامعية:

1. أفراح خضير عبد الرضا الغانمي (2015)، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
2. دربال محمد وبورنب نور الدين (2020)، أثر خفة الحركة الاستراتيجية على التوجه المفاوضي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار.
3. زياد دلال وبوجعدار مليكة (2022)، الرشاقة الاستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الازمات الكبرى، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بو الصيف ميلة.
4. صالح نفيسي (2022)، تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. عميور فريد (2016)، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية \_ دراسة حالة المؤسسة المنائية جن جن \_ جيجل \_، مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى.
6. فائز تركي عكيلي (2021)، تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
7. قاصب حسين (2019)، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر و تونس، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محند اولحاج البويرة .
8. صبتي قدور وبن اسماعيل مروان (2022)، أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي \_ دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز \_ غرداية \_، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية \_ الجزائر.

9. كرمية توفيق (2008)، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
10. ولد حمن سيد محمد (2011)، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة \_ دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .03
11. مساعدي عماد (2020)، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية \_ دراسة حالة بعض المؤسسات \_، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 01.
12. محمد أحمد حمد الحريزات (2011)، أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
13. معزز جاسم محمد الربيعي (2021)، الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
14. مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي (2017)، تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

### 1-3- المجالات:

1. أزهار مراد عوجه (2017)، دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 01.
2. إيمان عبد محمد أحمد البدراني (2015)، علاقة التمكين الإداري بفريق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 14.
3. بشار عبد الحسين حسن وعامر عبد كريم الذيجاوي (2023)، الذكاء التنافسي ودوره في تمكين المورد البشري \_ دراسة تحليلية لأداء غينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي، مجلة آداب الكوفة، العدد 55/ج 3.
4. حملة عز الدين وكنزة بودرهم (2020)، تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02.
5. رون فريدون عبد الله وآخرون (2020)، دور التسويق الريادي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، المجلة العلمية لجامعة جيهان \_ السليمانية \_، المجلد 04، العدد 01.

6. صلاح الدين الكبيسي، تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الدنانير، العدد 03.
7. طلال مصمودي وتوفيق كرمية(2021)، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 07، عدد 01.
8. عادل حلمي أمين اللمسي (2021)، الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابداع التنظيمي بكليات جامعة منهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية \_ جامعة عين الشمس، العدد 45، الجزء 4.
9. عبد الباسط محمود دياب وآخرون (2023)، واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني لمحافظة سوهاج، العدد 16، ج 1.
10. فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور (2020)، تمكين الموارد البشرية وأثره على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، المجلد 16، العدد 1.
11. فوزية مقراش (2021)، تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي \_ دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج \_ جيجل \_، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 15، العدد 01.
12. فرج شعبان وشيخ سعيدة (2015)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 4.
13. كرومي سعيد، أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01.
14. مدين عبد الوهاب جبر(2018)، تأثير إدارة ضغوط العمل في تمكين الموارد البشرية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 03.
15. منيرة جعيلان على العازمي (2021)، مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعلم العام ومع قات تطبيقه في الكويت، مجلة العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 1.
16. منال أحمد علي الفقيه (2020)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13.
17. محمود أسامة عبد الوهاب (2020)، خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01.
18. محمد عبد العزيز سيد أحمد ورائيا السيد ابراهيم ابو العين (2020)، أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالفنادق المصرية، المجلد 19، العدد 2.
19. معين وعد الله المعاضدي (2016)، اسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في ادارة التغيير الاستراتيجي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2.

20. نور الدين لعمامرة وعبد القادر بوش، 2023، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 13، العدد 01.

1-4-المواقع الإلكترونية:

<https://mfes.journals.ekb.eg>

<https://www.scribd.com>

2-المراجع الأجنبية:

2-1-المجلات باللغة الإنجليزية:

- 1) Al-Romeedy Bassam Samir (2019). "Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines Case Study: Egypt Air" Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City Egypt Vol. 3 Issue 1 June 2019.
- 2) Idris W. M. & AL-Rubaie M. T., 2013" Examining the Impact. Of Strategic Learning on Strategic Agility, Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2.
- 3) Rzepka, Agnieszka & Bojar, Ewa, (2020), "Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization" Journal Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9.
- 4) Yves Doz and Mikko Kosonen (2006), Fostering Strategic Agility in Search for Renewed Growth" CKIR Workshop.

الملاحق

ملحق رقم (01) : الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



الموضوع: استبيان حول دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية

دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الطارف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخى الفاضل / أختي الفاضلة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص " إدارة استراتيجية " بعنوان " دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية \_ دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية الطارف \_ " يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصاً لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بها، والتي تهدف إلى التعرف على ما مدى تطبيق تمكين الموارد البشرية في المؤسسة ودوره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية. أملاً منكم التعاون لإنجاح هذا البحث، بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم وعدم كتابة اسمكم على الوثيقة. مع العلم أن الاستبيان شخصي وسري، ولن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. شكراً لكم مسبقاً على حسن تعاونكم مع خالص تقديري واحترامي.

تحت اشراف الدكتورة:

الطالب: سبتوي إباد

عبيدات سارة

الطالبة: برج رنودة

**1/ تعريف توضيحي للتمكين:** يقصد بالتمكين العملية التي من خلالها يتم إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل، ثم تحفيزهم على ذلك.

**2/ تعريف توضيحي لخفة الحركة الاستراتيجية:** يقصد بخفة الحركة الاستراتيجية قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

• المحور الأول: الدراسة الوصفية للعينة:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموارد البشرية " بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف " لذا نرجو منكم التكرم بوضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ).

2. الفئة العمرية: أقل من 25 سنة ( ) 26-30 سنة ( ) 31-40 سنة ( ) أكثر من 41 سنة ( ).

3. المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي: ثانوي فأقل ( ) بكالوريا ( ) جامعي ( )

دراسات عليا ( ) .

4. اسم الوظيفة أو الرتبة: متصرف اداري ( ) عون تقني ( ) أخرى أذكرها :

.....

5. مدة الخبرة في المؤسسة: 5سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( )

أكثر من 15 سنة ( ).

• المحور الثاني: تمكين الموارد البشرية بدوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الطارف

| الفقرات | أتفق بقوة | أتفق | محايد | اتفق بقوة | لا أتفق |
|---------|-----------|------|-------|-----------|---------|
| 01      |           |      |       |           |         |
| 02      |           |      |       |           |         |
| 03      |           |      |       |           |         |
| 04      |           |      |       |           |         |
| 05      |           |      |       |           |         |
| 06      |           |      |       |           |         |
| 07      |           |      |       |           |         |
| 08      |           |      |       |           |         |
| 09      |           |      |       |           |         |
| 10      |           |      |       |           |         |
| 11      |           |      |       |           |         |
| 12      |           |      |       |           |         |
| 13      |           |      |       |           |         |
| 14      |           |      |       |           |         |

• المحور الثالث: خفة الحركة الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الطارف

| لا               | لا اتفق | محايد | أتفق | أتفق بقوة | الفقرات   |
|------------------|---------|-------|------|-----------|---|
| <b>1-التخطيط</b> |         |       |      |           |   |
|                  |         |       |      |           | 15 يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية.                                |
|                  |         |       |      |           | 16 يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط.              |
|                  |         |       |      |           | 17 تسعى المؤسسة الى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها. |
|                  |         |       |      |           | 18 تساعد جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا وإيجابا على الأداء.          |
|                  |         |       |      |           | 19 عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات المؤسسة ومتطلباتها اثناء اعداد الخطط.                 |
| <b>1-التنظيم</b> |         |       |      |           |   |
|                  |         |       |      |           | 20 قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد.          |
|                  |         |       |      |           | 21 تمتلك المؤسسة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات.                      |
|                  |         |       |      |           | 22 هناك تنظيم يساعد على رؤية واغتنام الفرص في السوق.  |
|                  |         |       |      |           | 23 وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقا لاحتياجات السوق.                                   |
|                  |         |       |      |           | 24 تمتلك المؤسسة وصفا واضحا للوظائف والنشاطات.  |
| <b>2-الأفراد</b> |         |       |      |           |   |
|                  |         |       |      |           | 25 تسعى المؤسسة الى اشراك العاملين في عملية التصميم والتخطيط.                                 |
|                  |         |       |      |           | 26 تسعى المؤسسة الى ادخال العاملين دورات تدريبية باستمرار لتحديث قدراتهم ومهارتهم.            |
|                  |         |       |      |           | 27 تسعى المؤسسة الى تشجيع العاملين في جميع المستويات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.        |
|                  |         |       |      |           | 28 في المؤسسة يتم مكافأة العامل بالاعتماد على جودة الأداء.                                    |
|                  |         |       |      |           | 29 لدى المؤسسة القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوءة.  |

| 3- التكنولوجيا |  |  |  |  |  |    |
|----------------|--|--|--|--|--|----|
|                |  |  |  |  | تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة في نظام المعلومات الادارية.                         | 30 |
|                |  |  |  |  | تعتمد المؤسسة تكنولوجيا جديدة لتقديم أفضل الخدمات بشكل أسرع وأرخص.                 | 31 |
|                |  |  |  |  | تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة من تسهيل تبادل المعلومات بين وحداتها.       | 32 |
|                |  |  |  |  | تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين. | 33 |
|                |  |  |  |  | تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات.                    | 34 |

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملحق رقم (02) : تحليل برنامج Spss

Effectifs

Remarques

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                | Résultat obtenu                        | 11-MAY-2024 01:09:10  |
|                                | Commentaires                           |   |
|                                | Données                                | G:\spss\Sans titre1.sav   |
|                                | Ensemble de données actif              | Ensemble_de_données1  |
|                                | Filtrer                                | <aucune>  |
| Entrée                         | Poids                                  | <aucune>  |
|                                | Scinder fichier                        | <aucune>  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 30  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition des valeurs manquantes      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.   |
|                                | Observations prises en compte          | Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides  |
|                                | Syntaxe                                | <p>FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر<br/> المستوى الوظيفة الخبرة س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8<br/> س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17<br/> س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26<br/> س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34</p> <p>/STATISTICS=STDDEV SEMEAN<br/> MEAN SUM</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p> |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00,02   |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00,02   |

## الملاحق

### Statistiques

|   |                           | الجنس  | العمر  | المستوى التعليمي | اسم الوظيفة | الخبرة المهنية |
|---|---------------------------|--------|--------|------------------|-------------|----------------|
| N | Valide                    | 30     | 30     | 30               | 30          | 30             |
|   | Manquante                 | 0      | 0      | 0                | 0           | 0              |
|   | Moyenne                   | 1,5000 | 2,2333 | 2,5333           | 1,9000      | 2,6667         |
|   | Erreur std. de la moyenne | ,09285 | ,13290 | ,17109           | ,14661      | ,19962         |
|   | Ecart-type                | ,50855 | ,72793 | ,93710           | ,80301      | 1,09334        |
|   | Somme                     | 45,00  | 67,00  | 76,00            | 57,00       | 80,00          |

### Statistiques

|   |                           | يعمل المشرفون في المؤسسة على شرح الاهداف والرسالة للعاملين فيها. | تشجعك ادارة المؤسسة من خلال رئيسك على المبادرة والاجتهاد لاتخاذ القرارات بنفسك. | تتم ادارة مؤسستك بتدريبك وتطويرك قدراتك ورفع كفاءتك واعدادك لتحمل المسؤولية في أداء مهامك. | توفر لك الادارة الامكانيات اللازمة والجو المناسب لاستغلال وابراز طاقاتك الابداعية. |
|---|---------------------------|--|---|--|--|
| N | Valide                    | 30   | 30  | 30   | 30   |
|   | Manquante                 | 0  | 0   | 0  | 0  |
|   | Moyenne                   | 4,9667   | 4,6667  | 4,7000   | 4,5333   |
|   | Erreur std. de la moyenne | ,03333   | ,09981  | ,09767   | ,14169   |
|   | Ecart-type                | ,18257   | ,54667  | ,53498   | ,77608   |
|   | Somme                     | 149,00   | 140,00  | 141,00   | 136,00   |

### Statistiques

|   |           | يتك لك رئيسك الحرية الكاملة في اختيار وتحديد الطريقة التي تراها مناسبة في انجاز العمل. | يثق رئيسك في قدراتك وكفاءتك ويتكك تتخذ قرارات العمل بنفسك دون ان يتدخل. | يستشيرك رئيسك قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل او طريقة انجازه. | لا تنتظر الاذن من رئيسك من أجل مباشرة العمل الموكل اليك وفقا لتعليمات الادارة العليا. |
|---|-----------|--|---|--|---|
| N | Valide    | 30   | 30  | 30   | 30  |
|   | Manquante | 0  | 0   | 0  | 0   |

## الملاحق

|                           |        |        |        |        |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Moyenne                   | 4,5333 | 4,6000 | 4,7000 | 4,6000 |
| Erreur std. de la moyenne | ,10431 | ,09097 | ,09767 | ,14061 |
| Ecart-type                | ,57135 | ,49827 | ,53498 | ,77013 |
| Somme                     | 136,00 | 138,00 | 141,00 | 138,00 |

### Statistiques

|                           |  |   |   |   |
|---------------------------|--|---|---|---|
|                           | تسهل لك الادارة طرق الاتصال والتواصل داخل المؤسسة. | تسهل لك الادارة الوصول الى مصادر المعلومات الضرورية لأداء عملك. | لا تعاتبك ولا تعاقبك الادارة على فشلك اذا بادرت خارج التعليمات الرسمية. | تحفزك الادارة على نجاحك في المبادرة واتخاذ القرارات الصائبة، سواء بالتحفيزات المادية او المعنوية. |
| N                         | 30   | 30  | 30  | 30  |
| Manquante                 | 0  | 0   | 0   | 0   |
| Moyenne                   | 4,5333   | 4,6667  | 4,6000  | 4,6333  |
| Erreur std. de la moyenne | ,11480   | ,09981  | ,09097  | ,10152  |
| Ecart-type                | ,62881   | ,54667  | ,49827  | ,55605  |
| Somme                     | 136,00   | 140,00  | 138,00  | 139,00  |

### Statistiques

|                           |   |   |   |  |
|---------------------------|---|---|---|--|
|                           | يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط. | يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية. | يمنحك رئيسك صلاحيات متعددة للتصرف في المهام التي يوكلها لك لأنه يثق في قدراتك . | يشجعك رئيسك على العمل الجماعي والتعاون مع الاخرين. |
| N                         | 30  | 30  | 30  | 30   |
| Manquante                 | 0   | 0   | 0   | 0  |
| Moyenne                   | 4,6333  | 4,5667  | 4,6333  | 4,5667   |
| Erreur std. de la moyenne | ,08949  | ,09202  | ,08949  | ,12395   |
| Ecart-type                | ,49013  | ,50401  | ,49013  | ,67891   |
| Somme                     | 139,00  | 137,00  | 139,00  | 137,00   |

### Statistiques

## الملاحق

|                           | قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد. | عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات المؤسسة ومتطلباتها اثناء اعداد الخطط. | تساعد جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا وإيجابا على الأداء. | تسعى المؤسسة الى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها. |
|---------------------------|---|--|---|--|
| N                         | 30  | 30   | 30  | 30   |
| Manquante                 | 0   | 0  | 0   | 0  |
| Moyenne                   | 4,5333  | 4,6667   | 4,7000  | 4,9667   |
| Erreur std. de la moyenne | ,14169  | ,09981   | ,09767  | ,03333   |
| Ecart-type                | ,77608  | ,54667   | ,53498  | ,18257   |
| Somme                     | 136,00  | 140,00   | 141,00  | 149,00   |

### Statistiques

|                           | تمتلك المؤسسة وصفا واضحا للوظائف والنشاطات. | وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقا لاحتياجات السوق. | هناك تنظيم يساعد على رؤية واغتنام الفرص في السوق. | تمتلك المؤسسة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات. |
|---------------------------|---|--|---|---|
| N                         | 30  | 30   | 30  | 30  |
| Manquante                 | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Moyenne                   | 4,6333                                      | 4,5000   | 4,5667  | 4,4333  |
| Erreur std. de la moyenne | ,08949                                      | ,12457   | ,09202  | ,12395  |
| Ecart-type                | ,49013                                      | ,68229   | ,50401  | ,67891  |
| Somme                     | 139,00                                      | 135,00   | 137,00  | 133,00  |

### Statistiques

|                           | في المؤسسة يتم مكافأة العامل بالاعتماد على جودة الأداء. | تسعى المؤسسة الى تشجيع العاملين في جميع المستويات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. | تسعى المؤسسة الى ادخال العاملين دورات تدريبية باستمرار لتحديث قدراتهم ومهارتهم. | تسعى المؤسسة الى اشراك العاملين في عملية التصميم والتخطيط. |
|---------------------------|---|---|---|--|
| N                         | 30  | 30  | 30  | 30   |
| Manquante                 | 0   | 0   | 0   | 0  |
| Moyenne                   | 4,7333  | 4,6667  | 4,6000  | 4,5667   |
| Erreur std. de la moyenne | ,09509  | ,11073  | ,09097  | ,12395   |
| Ecart-type                | ,52083  | ,60648  | ,49827  | ,67891   |

## الملاحق

|       |        |        |        |        |
|-------|--------|--------|--------|--------|
| Somme | 137,00 | 138,00 | 140,00 | 142,00 |
|-------|--------|--------|--------|--------|

### Statistiques

|                           | لدى المؤسسة القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوءة . | تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة في نظام المعلومات الادارية. | تعتمد المؤسسة تكنولوجيا جديدة لتقديم أفضل الخدمات بشكل أسرع وأرخص. | تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة من تسهيل تبادل المعلومات بين وحداتها. |
|---------------------------|--|--|--|--|
| N                         |  |  |  |  |
| Valide                    | 30   | 30   | 30   | 30   |
| Manquante                 | 0  | 0  | 0  | 0  |
| Moyenne                   | 4,7000   | 4,7000   | 4,6667   | 4,9000   |
| Erreur std. de la moyenne | ,09767   | ,09767   | ,08754   | ,07350   |
| Ecart-type                | ,53498   | ,53498   | ,47946   | ,40258   |
| Somme                     | 141,00   | 141,00   | 140,00   | 147,00   |

### Statistiques

|                           | تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين. | تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات. |
|---------------------------|--|---|
| N                         |  |   |
| Valide                    | 30   | 30  |
| Manquante                 | 0  | 0   |
| Moyenne                   | 4,6667   | 4,4667  |
| Erreur std. de la moyenne | ,09981   | ,10431  |
| Ecart-type                | ,54667   | ,57135  |
| Somme                     | 140,00   | 134,00  |

Tableau de fréquences

الجنس

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر   | 15        | 50,0        | 50,0               | 50,0               |
| انثى  | 15        | 50,0        | 50,0               | 100,0              |
| Total | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

العمر

|                     | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| العمر أقل من 25 سنة | 5         | 16,7        | 16,7               | 16,7               |
| من 26 سنة الى 30    | 13        | 43,3        | 43,3               | 60,0               |
| من 31-40 سنة        | 12        | 40,0        | 40,0               | 100,0              |
| Total               | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

المستوى التعليمي

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ثانوي فأقل  | 5         | 16,7        | 16,7               | 16,7               |
| بكالوريا    | 8         | 26,7        | 26,7               | 43,3               |
| جامعي       | 13        | 43,3        | 43,3               | 86,7               |
| دراسات عليا | 4         | 13,3        | 13,3               | 100,0              |
| Total       | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

اسم الوظيفة

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| متصرف اداري | 11        | 36,7        | 36,7               | 36,7               |
| عون تقني    | 11        | 36,7        | 36,7               | 73,3               |
| وظيفة اخرى  | 8         | 26,7        | 26,7               | 100,0              |
| Total       | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

الخبرة المهنية

|                | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| 5سنوات فأقل    | 6         | 20,0        | 20,0               | 20,0               |
| 6-10سنوات      | 6         | 20,0        | 20,0               | 40,0               |
| 11-15سنة       | 10        | 33,3        | 33,3               | 73,3               |
| أكثر من 15 سنة | 8         | 26,7        | 26,7               | 100,0              |
| Total          | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

يعمل المشرفون في المؤسسة على شرح الاهداف والرسالة للعاملين فيها.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق      | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق بقوة | 29        | 96,7        | 96,7               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

تشجعك ادارة المؤسسة من خلال رئيسك على المبادرة والاجتهاد لاتخاذ القرارات بنفسك.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محاييد     | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 8         | 26,7        | 26,7               | 30,0               |
| موافق بقوة | 21        | 70,0        | 70,0               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تتم ادارة مؤسستك بتدريبك وتطويرك قدراتك ورفع كفاءتك واعدادك لتحمل المسؤولية في أداء مهامك.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محاييد     | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 7         | 23,3        | 23,3               | 26,7               |
| موافق بقوة | 22        | 73,3        | 73,3               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

توفر لك الادارة الامكانيات اللازمة والجو المناسب لاستغلال وازرار طاقاتك الابداعية.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق  | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| محاييد     | 2         | 6,7         | 6,7                | 10,0               |
| موافق      | 7         | 23,3        | 23,3               | 33,3               |
| موافق بقوة | 20        | 66,7        | 66,7               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

يترك لك رئيسك الحرية الكاملة في اختيار وتحديد الطريقة التي تراها مناسبة في إنجاز العمل.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد      | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 12        | 40,0        | 40,0               | 43,3               |
| موافق بقوة | 17        | 56,7        | 56,7               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

يتق رئيسك في قدراتك وكفاءتك ويتركك تتخذ قرارات العمل بنفسك دون ان يتدخل.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق      | 12        | 40,0        | 40,0               | 40,0               |
| موافق بقوة | 18        | 60,0        | 60,0               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

يستشيرك رئيسك قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل او طريقة انجازه.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد      | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 7         | 23,3        | 23,3               | 26,7               |
| موافق بقوة | 22        | 73,3        | 73,3               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

لا تنتظر الاذن من رئيسك من أجل مباشرة العمل الموكل اليك وفقا لتعليمات الادارة العليا.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق  | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| محايد      | 2         | 6,7         | 6,7                | 10,0               |
| موافق      | 5         | 16,7        | 16,7               | 26,7               |
| موافق بقوة | 22        | 73,3        | 73,3               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تحفزك الادارة على نجاحك في المبادرة واتخاذ القرارات الصائبة، سواء بالتحفيزات المادية او المعنوية.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد      | 2         | 6,7         | 6,7                | 6,7                |
| موافق      | 10        | 33,3        | 33,3               | 40,0               |
| موافق بقوة | 18        | 60,0        | 60,0               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

لا تعاتبك ولا تعاقبك الادارة على فشلك اذا بادرت خارج التعليمات الرسمية.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد      | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 8         | 26,7        | 26,7               | 30,0               |
| موافق بقوة | 21        | 70,0        | 70,0               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

تسهل لك الادارة الوصول الى مصادر المعلومات الضرورية لأداء عملك.

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق             | 12        | 40,0        | 40,0               | 40,0               |
| Valide موافق بقوة | 18        | 60,0        | 60,0               | 100,0              |
| Total             | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تسهل لك الادارة طرق الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد             | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق             | 9         | 30,0        | 30,0               | 33,3               |
| Valide موافق بقوة | 20        | 66,7        | 66,7               | 100,0              |
| Total             | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

يشجعك رئيسك على العمل الجماعي والتعاون مع الاخرين.

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق             | 11        | 36,7        | 36,7               | 36,7               |
| Valide موافق بقوة | 19        | 63,3        | 63,3               | 100,0              |
| Total             | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

يمنحك رئيسك صلاحيات متعددة للتصرف في المهام التي يوكلها لك لأنه يتق في قدراتك.

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق             | 13        | 43,3        | 43,3               | 43,3               |
| Valide موافق بقوة | 17        | 56,7        | 56,7               | 100,0              |
| Total             | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية.

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق             | 11        | 36,7        | 36,7               | 36,7               |
| Valide موافق بقوة | 19        | 63,3        | 63,3               | 100,0              |
| Total             | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط.

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق         | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق             | 10        | 33,3        | 33,3               | 36,7               |
| Valide موافق بقوة | 19        | 63,3        | 63,3               | 100,0              |
| Total             | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تسعى المؤسسة الى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها.

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق             | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| Valide موافق بقوة | 29        | 96,7        | 96,7               | 100,0              |
| Total             | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

تساعد جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبيًا وإيجابيًا على الأداء.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد      | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 8         | 26,7        | 26,7               | 30,0               |
| موافق بقوة | 21        | 70,0        | 70,0               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات المؤسسة ومتطلباتها أثناء إعداد الخطط.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد      | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 7         | 23,3        | 23,3               | 26,7               |
| موافق بقوة | 22        | 73,3        | 73,3               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق  | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| محايد      | 2         | 6,7         | 6,7                | 10,0               |
| موافق      | 7         | 23,3        | 23,3               | 33,3               |
| موافق بقوة | 20        | 66,7        | 66,7               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تمتلك المؤسسة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات.

## الملاحق

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق  | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 14        | 46,7        | 46,7               | 50,0               |
| موافق بقوة | 15        | 50,0        | 50,0               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

هناك تنظيم يساعد على رؤية واغتنام الفرص في السوق.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق      | 13        | 43,3        | 43,3               | 43,3               |
| موافق بقوة | 17        | 56,7        | 56,7               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقا لاحتياجات السوق.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق  | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 12        | 40,0        | 40,0               | 43,3               |
| موافق بقوة | 17        | 56,7        | 56,7               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تمتلك المؤسسة وصفا واضحا للوظائف والنشاطات.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق      | 11        | 36,7        | 36,7               | 36,7               |
| موافق بقوة | 19        | 63,3        | 63,3               | 100,0              |

## الملاحق

|       |    |       |       |  |
|-------|----|-------|-------|--|
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |  |
|-------|----|-------|-------|--|

تسعى المؤسسة الى اشراك العاملين في عملية التصميم والتخطيط.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق  | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 10        | 33,3        | 33,3               | 36,7               |
| موافق بقوة | 19        | 63,3        | 63,3               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تسعى المؤسسة الى ادخال العاملين دورات تدريبية باستمرار لتحديث قدراتهم ومهارتهم.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق      | 12        | 40,0        | 40,0               | 40,0               |
| موافق بقوة | 18        | 60,0        | 60,0               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تسعى المؤسسة الى تشجيع العاملين في جميع المستويات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد      | 2         | 6,7         | 6,7                | 6,7                |
| موافق      | 6         | 20,0        | 20,0               | 26,7               |
| موافق بقوة | 22        | 73,3        | 73,3               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

في المؤسسة يتم مكافأة العامل بالاعتماد على جودة الأداء.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محاييد     | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 6         | 20,0        | 20,0               | 23,3               |
| موافق بقوة | 23        | 76,7        | 76,7               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

لدى المؤسسة القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوءة.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محاييد     | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 7         | 23,3        | 23,3               | 26,7               |
| موافق بقوة | 22        | 73,3        | 73,3               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة في نظام المعلومات الادارية.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محاييد     | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 7         | 23,3        | 23,3               | 26,7               |
| موافق بقوة | 22        | 73,3        | 73,3               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

تعتمد المؤسسة تكنولوجيا جديدة لتقديم أفضل الخدمات بشكل أسرع وأرخص.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق      | 10        | 33,3        | 33,3               | 33,3               |
| موافق بقوة | 20        | 66,7        | 66,7               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة من تسهيل تبادل المعلومات بين وحداتها.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد      | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 1         | 3,3         | 3,3                | 6,7                |
| موافق بقوة | 28        | 93,3        | 93,3               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين.

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد      | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق      | 8         | 26,7        | 26,7               | 30,0               |
| موافق بقوة | 21        | 70,0        | 70,0               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات.

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| موافق | 14        | 46,7        | 46,7               | 50,0               |

## الملاحق

|  |            |    |       |       |       |
|--|------------|----|-------|-------|-------|
|  | موافق بقوة | 15 | 50,0  | 50,0  | 100,0 |
|  | Total      | 30 | 100,0 | 100,0 |       |

### Remarques

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                | Résultat obtenu                        | 11-MAY-2024 01:09:41  |
|                                | Commentaires                           |   |
|                                | Données                                | G:\spss\Sans titre1.sav   |
|                                | Ensemble de données actif              | Ensemble_de_données1  |
|                                | Filtrer                                | <aucune>  |
|                                | Poids                                  | <aucune>  |
| Entrée                         | Scinder fichier                        | <aucune>  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 30  |
|                                | Entrée de la matrice                   |   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de valeur manquante         | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.   |
|                                | Observations prises en compte          | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.  |
|                                | Syntaxe                                | <p style="text-align: center;">RELIABILITY</p> <p style="text-align: center;">3 المحور2 المحور/VARIABLES=</p> <p style="text-align: center;">/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p style="text-align: center;">/MODEL=ALPHA.</p> |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00,00   |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00,00   |

**Fiabilité**

**Remarques**

|  |  |
|--|--|
| Résultat obtenu                        | 11-MAY-2024 01:10:22   |
| Commentaires                           |  |
| Données                                | G:\spss\Sans titre1.sav  |
| Ensemble de données actif              | Ensemble_de_données1   |
| Filtrer                                | <aucune>   |
| Poids                                  | <aucune>   |
| Entrée                                 |  |
| Scinder fichier                        | <aucune>   |
| N de lignes dans le fichier de travail | 30   |
| Entrée de la matrice                   |  |
| Définition de valeur manquante         | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.  |
| Gestion des valeurs manquantes         |  |
| Observations prises en compte          | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |
|  | RELIABILITY  |
|  | 8 من 7 من 6 من 5 من 4 من 3 من 2 من 1 من /VARIABLES=  |
|  | 17 من 16 من 15 من 14 من 13 من 12 من 11 من 10 من 9 من   |
| Syntaxe                                | 26 من 25 من 24 من 23 من 22 من 21 من 20 من 19 من 18 من  |
|  | 34 من 33 من 32 من 31 من 30 من 29 من 28 من 27 من  |
|  | /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  |
|  | /MODEL=ALPHA.  |
| Temps de processeur                    | 00:00:00,00  |
| Ressources                             |  |
| Temps écoulé                           | 00:00:00,00  |

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 30 | 100,0 |
|              | Exclus <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 30 | 100,0 |

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,755              | 34                |

**A 1 facteur**

**Remarques**

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                | Résultat obtenu                        | 11-MAY-2024 01:10:50  |
|                                | Commentaires                           |   |
|                                | Données                                | G:\spss\Sans titre1.sav   |
|                                | Ensemble de données actif              | Ensemble_de_données1  |
| Entrée                         | Filtrer                                | <aucune>  |
|                                | Poids                                  | <aucune>  |
|                                | Scinder fichier                        | <aucune>  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 30  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition des valeurs manquantes      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.   |
|                                | Observations prises en compte          | Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse. |
|                                | Syntaxe                                | 3 احوور BY 2 احوور ONEWAY<br>/MISSING ANALYSIS.   |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00,02   |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00,01   |

**ANOVA à 1 facteur**

التمكين الاداري

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 1,019            | 13  | ,078               | 1,835 | ,125          |
| Intra-groupes | ,684             | 16  | ,043               |       |               |
| Total         | 1,703            | 29  |                    |       |               |

**A 1 facteur**

**Remarques**

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                | Résultat obtenu                        | 11-MAY-2024 01:11:17  |
|                                | Commentaires                           |   |
|                                | Données                                | G:\spss\Sans titre1.sav   |
|                                | Ensemble de données actif              | Ensemble_de_données1  |
| Entrée                         | Filtrer                                | <aucune>  |
|                                | Poids                                  | <aucune>  |
|                                | Scinder fichier                        | <aucune>  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 30  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition des valeurs manquantes      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.   |
|                                | Observations prises en compte          | Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse. |
|                                | Syntaxe                                | 2 الحور BY 3 الحور ONEWAY<br>/MISSING ANALYSIS.   |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00,03   |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00,02   |

**ANOVA à 1 facteur**

الحور 3

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | ,501             | 9   | ,056               | 1,819 | ,127          |
| Intra-groupes | ,612             | 20  | ,031               |       |               |
| Total         | 1,114            | 29  |                    |       |               |

## Corrélations

### Remarques

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
|                               | Résultat obtenu                        | 11-MAY-2024 01:13:52   |
|                               | Commentaires                           |  |
|                               | Données                                | G:\spss\Sans titre1.sav  |
|                               | Ensemble de données actif              | Ensemble_de_données1   |
|                               | Filtrer                                | <aucune>   |
| Entrée                        | Poids                                  | <aucune>   |
|                               | Scinder fichier                        | <aucune>   |
|                               | N de lignes dans le fichier de travail | 30   |
|                               | Définition de manquante                | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.  |
| Traitement valeurs manquantes | Observations utilisées                 | Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire. |
|                               | Syntaxe                                | CORRELATIONS<br>/VARIABLES= محور2 محور3 التخطيط التنظيم الافراد<br>التكنولوجيا<br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br>/MISSING=PAIR WISE.            |
| Ressources                    | Temps de processeur                    | 00:00:00,00  |
|                               | Temps écoulé                           | 00:00:00,00  |

[Ensemble\_de\_données1] G:\spss\Sans titre1.sav

Corrélations

|                         |                        | التمكين الاداري | خفة الحركة الاستراتيجية | التخطيط | التنظيم |
|-------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|---------|---------|
| التمكين الاداري         | Corrélation de Pearson | 1               | ,495**                  | ,639**  | ,710**  |
|                         | Sig. (bilatérale)      |                 | 0,05                    | ,000    | ,000    |
|                         | N                      | 30              | 30                      | 30      | 30      |
| خفة الحركة الاستراتيجية | Corrélation de Pearson | ,495**          | 1                       | ,536**  | ,610**  |
|                         | Sig. (bilatérale)      | ,0,05           |                         | ,002    | ,000    |
|                         | N                      | 30              | 30                      | 30      | 30      |
| التخطيط                 | Corrélation de Pearson | ,639**          | ,536**                  | 1       | ,465**  |
|                         | Sig. (bilatérale)      | ,000            | ,002                    |         | ,010    |
|                         | N                      | 30              | 30                      | 30      | 30      |
| التنظيم                 | Corrélation de Pearson | ,710**          | ,610**                  | ,465**  | 1       |
|                         | Sig. (bilatérale)      | ,000            | ,000                    | ,010    |         |
|                         | N                      | 30              | 30                      | 30      | 30      |
| الافراد                 | Corrélation de Pearson | ,003            | ,780**                  | ,086    | ,119    |
|                         | Sig. (bilatérale)      | ,987            | ,000                    | ,652    | ,530    |
|                         | N                      | 30              | 30                      | 30      | 30      |
| التكنولوجيا             | Corrélation de Pearson | ,205            | ,750**                  | ,117    | ,278    |
|                         | Sig. (bilatérale)      | ,278            | ,000                    | ,538    | ,136    |
|                         | N                      | 30              | 30                      | 30      | 30      |

Corrélations

|                 |                        | الافراد | التكنولوجيا |
|-----------------|------------------------|---------|-------------|
| التمكين الاداري | Corrélation de Pearson | ,003    | ,205**      |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,987    | ,278        |
|                 | N                      | 30      | 30          |

## الملاحق

|                         |                        |        |        |
|-------------------------|------------------------|--------|--------|
| خفة الحركة الاستراتيجية | Corrélation de Pearson | ,780** | ,750   |
|                         | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |
|                         | N                      | 30     | 30     |
| التخطيط                 | Corrélation de Pearson | ,086** | ,117** |
|                         | Sig. (bilatérale)      | ,652   | ,538   |
|                         | N                      | 30     | 30     |
| التنظيم                 | Corrélation de Pearson | ,119** | ,278** |
|                         | Sig. (bilatérale)      | ,530   | ,136   |
|                         | N                      | 30     | 30     |
| الافراد                 | Corrélation de Pearson | 1      | ,636** |
|                         | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   |
|                         | N                      | 30     | 30     |
| التكنولوجيا             | Corrélation de Pearson | ,636   | 1**    |
|                         | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        |
|                         | N                      | 30     | 30     |

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Régression

### Remarques

|        |                           |                         |
|--------|---------------------------|-------------------------|
|        | Résultat obtenu           | 11-MAY-2024 12:25:31    |
|        | Commentaires              |                         |
|        | Données                   | G:\spss\Sans titre1.sav |
| Entrée | Ensemble de données actif | Ensemble_de_données1    |
|        | Filtrer                   | <aucune>                |

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                | Poids  | <aucune>  |
|                                | Scinder fichier  | <aucune>  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail                       | 30  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition des valeurs manquantes                            | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.   |
|                                | Observations prises en compte                                | Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.  |
|                                | Syntaxe  | <pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN 2 المحور /DEPENDENT 3 المحور /METHOD=ENTER /RESIDUALS DURBIN. </pre> |
|                                | Temps de processeur  | 00:00:00,02   |
|                                | Temps écoulé   | 00:00:00,03   |
| Ressources                     | Mémoire requise  | 2220 octets   |
|                                | Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels | 0 octets  |

[Ensemble\_de\_données1] G:\spss\Sans titre1.sav

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variabes introduites                 | Variabes supprimées | Méthode |
|--------|--------------------------------------|---------------------|---------|
| 1      | خفة الحركة الاستراتيجية <sup>b</sup> | .                   | Entrée  |

a. Variable dépendante : التمكن الإداري

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux              | Variation de F |
| 1      | ,495 <sup>a</sup> | ,245   | ,218          | ,21437                          | ,245                             | 9,067          |

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | Changement dans les statistiques |      |                     | Durbin-Watson |
|--------|----------------------------------|------|---------------------|---------------|
|        | ddl1                             | ddl2 | Sig. Variation de F |               |
| 1      | 1 <sup>a</sup>                   | 28   | ,005                | 1,135         |

a. Valeurs prédites : (constantes), خفة الحركة الاستراتيجية

b. Variable dépendante : التمكن الإداري

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | ,417             | 1   | ,417               | 9,067 | ,005 <sup>b</sup> |

## الملاحق

|        |       |    |      |  |  |
|--------|-------|----|------|--|--|
| Résidu | 1,287 | 28 | ,046 |  |  |
| Total  | 1,703 | 29 |      |  |  |

a. Variable dépendante : التمكن الاداري

b. Valeurs prédites : (constantes), خفة الحركة الاستراتيجية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|-------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                         | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1<br>(Constante)        | 1,798                         | ,944            |                           | 1,905 | ,067 |
| خفة الحركة الاستراتيجية | ,612                          | ,203            | ,495                      | 3,011 | ,005 |

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                  | Statistiques de colinéarité |       |
|-------------------------|-----------------------------|-------|
|                         | Tolérance                   | VIF   |
| 1<br>(Constante)        |                             |       |
| خفة الحركة الاستراتيجية | 1,000                       | 1,000 |

a. Variable dépendante : التمكن الاداري

### Diagnosics de colinéarité<sup>a</sup>

| Modèle | Dimension | Valeur propre | Index de conditionnement | Proportions de la variance |                         |
|--------|-----------|---------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------|
|        |           |               |                          | (Constante)                | خفة الحركة الاستراتيجية |
| 1      | 1         | 1,999         | 1,000                    | ,00                        | ,00                     |
|        | 2         | ,001          | 48,220                   | 1,00                       | 1,00                    |

## الملاحق

a. التمكن الاداري. Variable dépendante :

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

|                  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N  |
|------------------|---------|---------|---------|------------|----|
| Prévision        | 4,3058  | 4,8563  | 4,6381  | ,11986     | 30 |
| Résidu           | -,42789 | ,40853  | ,00000  | ,21064     | 30 |
| Erreur Prévision | -2,773  | 1,820   | ,000    | 1,000      | 30 |
| Erreur Résidu    | -1,996  | 1,906   | ,000    | ,983       | 30 |

a. التمكن الاداري. Variable dépendante :

## Régression

### Remarques

|  |   |
|--|---|
| Résultat obtenu                        | 11-MAY-2024 12:25:51  |
| Commentaires                           |   |
| Données                                | G:\spss\Sans titre1.sav   |
| Ensemble de données actif              | Ensemble_de_données1  |
| Entrée                                 |   |
| Filtrer                                | <aucune>  |
| Poids                                  | <aucune>  |
| Scinder fichier                        | <aucune>  |
| N de lignes dans le fichier de travail | 30  |
| Gestion des valeurs manquantes         | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. |

|  |   |
|--|---|
| Observations prises en compte                                | Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.  |
| Syntaxe  | <pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN المحور2 /DEPENDENT التخطيط /METHOD=ENTER /RESIDUALS DURBIN. </pre> |
| Temps de processeur  | 00:00:00,00   |
| Temps écoulé   | 00:00:00,01   |
| Ressources   |   |
| Mémoire requise  | 2220 octets   |
| Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels | 0 octets  |

[Ensemble\_de\_données1] G:\spss\Sans titre1.sav

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1      | <sup>b</sup> التخطيط  | .                    | Entrée  |

a. Variable dépendante : التمكن الاداري

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux              | Variation de F |
| 1      | ,639 <sup>a</sup> | ,409   | ,387          | ,18968                          | ,409                             | 19,343         |

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | Changement dans les statistiques |      |                     | Durbin-Watson |
|--------|----------------------------------|------|---------------------|---------------|
|        | ddl1                             | ddl2 | Sig. Variation de F |               |
| 1      | 1 <sup>a</sup>                   | 28   | ,000                | 1,576         |

a. التخطيط. Valeurs prédites : (constantes),

b. التمكن الاداري. Variable dépendante :

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | ,696             | 1   | ,696               | 19,343 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 1,007            | 28  | ,036               |        |                   |
| Total        | 1,703            | 29  |                    |        |                   |

a. التمكن الاداري. Variable dépendante :

b. التخطيط. Valeurs prédites : (constantes),

**Coefficients<sup>a</sup>**

## الملاحق

| Modèle           | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                  | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1<br>(Constante) | 1,961                         | ,610            |                           | 3,218 | ,003 |
| التخطيط          | ,566                          | ,129            | ,639                      | 4,398 | ,000 |

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle           | Statistiques de colinéarité |       |
|------------------|-----------------------------|-------|
|                  | Tolérance                   | VIF   |
| 1<br>(Constante) |                             |       |
| التخطيط          | 1,000                       | 1,000 |

a. Variable dépendante : التمكن الإداري

### Diagnostiques de colinéarité<sup>a</sup>

| Modèle | Dimension | Valeur propre | Index de conditionnement | Proportions de la variance |         |
|--------|-----------|---------------|--------------------------|----------------------------|---------|
|        |           |               |                          | (Constante)                | التخطيط |
| 1      | 1         | 1,998         | 1,000                    | ,00                        | ,00     |
|        | 2         | ,002          | 35,175                   | 1,00                       | 1,00    |

a. Variable dépendante : التمكن الإداري

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

|                  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N  |
|------------------|---------|---------|---------|------------|----|
| Prévision        | 4,0858  | 4,7939  | 4,6381  | ,15492     | 30 |
| Résidu           | -,43797 | ,27631  | ,00000  | ,18638     | 30 |
| Erreur Prévision | -3,565  | 1,006   | ,000    | 1,000      | 30 |

## الملاحق

|               |        |       |      |      |    |
|---------------|--------|-------|------|------|----|
| Erreur Résidu | -2,309 | 1,457 | ,000 | ,983 | 30 |
|---------------|--------|-------|------|------|----|

Variable dépendante : a. التمكن الاداري

## Régression

### Remarques

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
|                                | Résultat obtenu                        | 11-MAY-2024 12:26:15   |
|                                | Commentaires                           |  |
|                                | Données                                | G:\spss\Sans titre1.sav  |
|                                | Ensemble de données actif              | Ensemble_de_données1   |
| Entrée                         | Filtrer                                | <aucune>   |
|                                | Poids                                  | <aucune>   |
|                                | Scinder fichier                        | <aucune>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 30   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition des valeurs manquantes      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.                                    |
|                                | Observations prises en compte          | Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée. |

|            |  |  |
|------------|--|--|
|            |  | REGRESSION                                       |
|            |  | /MISSING LISTWISE                                |
|            |  | /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE |
|            | Syntaxe  | /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)                     |
|            |  | /NOORIGIN  |
|            |  | المحور 2 /DEPENDENT                              |
|            |  | التنظيم /METHOD=ENTER                            |
|            |  | /RESIDUALS DURBIN.                               |
|            | Temps de processeur  | 00:00:00,06                                      |
|            | Temps écoulé   | 00:00:00,06                                      |
| Ressources | Mémoire requise  | 2220 octets                                      |
|            | Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels | 0 octets   |

[Ensemble\_de\_données1] G:\spss\Sans titre1.sav

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variabes introduites | Variabes supprimées | Méthode |
|--------|----------------------|---------------------|---------|
| 1      | <sup>b</sup> التنظيم | .                   | Entrée  |

a. Variable dépendante : التمكن الاداري

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

## الملاحق

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux              | Variation de F |
| 1      | ,710 <sup>a</sup> | ,504   | ,486          | ,17375                          | ,504                             | 28,425         |

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | Changement dans les statistiques |      |                     | Durbin-Watson |
|--------|----------------------------------|------|---------------------|---------------|
|        | ddl1                             | ddl2 | Sig. Variation de F |               |
| 1      | 1 <sup>a</sup>                   | 28   | ,000                | ,957          |

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم

b. Variable dépendante : التمكن الإداري

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | ,858             | 1   | ,858               | 28,425 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | ,845             | 28  | ,030               |        |                   |
| Total        | 1,703            | 29  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : التمكن الإداري

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|---|------|
|        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |   |      |
|        |                               |                 |                           |   |      |

## الملاحق

|   |             |       |      |      |       |      |
|---|-------------|-------|------|------|-------|------|
| 1 | (Constante) | 1,897 | ,515 |      | 3,682 | ,001 |
|   | التنظيم     | ,605  | ,113 | ,710 | 5,331 | ,000 |

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle      | Statistiques de colinéarité |       |
|-------------|-----------------------------|-------|
|             | Tolérance                   | VIF   |
| 1           |                             |       |
| (Constante) |                             |       |
| التنظيم     | 1,000                       | 1,000 |

a. Variable dépendante : التمكن الإداري

### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

| Modèle | Dimension | Valeur propre | Index de conditionnement | Proportions de la variance |         |
|--------|-----------|---------------|--------------------------|----------------------------|---------|
|        |           |               |                          | (Constante)                | التنظيم |
| 1      | 1         | 1,998         | 1,000                    | ,00                        | ,00     |
|        | 2         | ,002          | 32,449                   | 1,00                       | 1,00    |

a. Variable dépendante : التمكن الإداري

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

|                  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N  |
|------------------|---------|---------|---------|------------|----|
| Prévision        | 4,3156  | 4,9203  | 4,6381  | ,17202     | 30 |
| Résidu           | -,42029 | ,27776  | ,00000  | ,17073     | 30 |
| Erreur Prévision | -1,875  | 1,641   | ,000    | 1,000      | 30 |
| Erreur Résidu    | -2,419  | 1,599   | ,000    | ,983       | 30 |

التمكين الاداري. Variable dependante :

## Régression

### Remarques

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
|                                | Résultat obtenu                        | 11-MAY-2024 12:26:36   |
|                                | Commentaires                           |  |
|                                | Données                                | G:\spss\Sans titre1.sav  |
|                                | Ensemble de données actif              | Ensemble_de_données1   |
| Entrée                         | Filtrer                                | <aucune>   |
|                                | Poids                                  | <aucune>   |
|                                | Scinder fichier                        | <aucune>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 30   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition des valeurs manquantes      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.  |
|                                | Observations prises en compte          | Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.   |
|                                | Syntaxe                                | <pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN DEPENDENT=المحور2 /METHOD=ENTER الافراد /RESIDUALS DURBIN. </pre> |

## الملاحق

|            |  |             |
|------------|--|-------------|
|            | Temps de processeur  | 00:00:00,02 |
|            | Temps écoulé   | 00:00:00,04 |
| Ressources | Mémoire requise  | 2220 octets |
|            | Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels | 0 octets    |

[Ensemble\_de\_données1] G:\spss\Sans titre1.sav

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1      | الافراد <sup>b</sup>  | .                    | Entrée  |

a. Variable dépendante : التمكن الاداري

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux              | Variation de F |
| 1      | ,003 <sup>a</sup> | ,000   | -,036         | ,24665                          | ,000                             | ,000           |

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | Changement dans les statistiques |      |                     | Durbin-Watson |
|--------|----------------------------------|------|---------------------|---------------|
|        | ddl1                             | ddl2 | Sig. Variation de F |               |
|        |                                  |      |                     |               |

## الملاحق

|   |                |    |      |       |
|---|----------------|----|------|-------|
| 1 | 1 <sup>a</sup> | 28 | ,987 | 1,041 |
|---|----------------|----|------|-------|

a. Valeurs prédites : (constantes), الافراد

b. Variable dépendante : التمكن الاداري

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle    | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig.              |
|-----------|------------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| 1         | ,000             | 1   | ,000               | ,000 | ,987 <sup>b</sup> |
| Régession |                  |     |                    |      |                   |
| Résidu    | 1,703            | 28  | ,061               |      |                   |
| Total     | 1,703            | 29  |                    |      |                   |

a. Variable dépendante : التمكن الاداري

b. Valeurs prédites : (constantes), الافراد

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1           | 4,628                         | ,607            |                           | 7,624 | ,000 |
| (Constante) |                               |                 |                           |       |      |
| الافراد     | ,002                          | ,130            | ,003                      | ,016  | ,987 |

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle      | Statistiques de colinéarité |       |
|-------------|-----------------------------|-------|
|             | Tolérance                   | VIF   |
| 1           | 1,000                       | 1,000 |
| (Constante) |                             |       |
| الافراد     |                             |       |

## الملاحق

Variable dépendante : التمكن الإداري

.a

.b

### Diagnostique de colinéarité<sup>a</sup>

| Modèle | Dimension | Valeur propre | Index de conditionnement | Proportions de la variance |         |
|--------|-----------|---------------|--------------------------|----------------------------|---------|
|        |           |               |                          | (Constante)                | الأفراد |
| 1      | 1         | 1,997         | 1,000                    | ,00                        | ,00     |
|        | 2         | ,003          | 26,923                   | 1,00                       | 1,00    |

Variable dépendante : التمكن الإداري

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

|                  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N  |
|------------------|---------|---------|---------|------------|----|
| Prévision        | 4,6354  | 4,6388  | 4,6381  | ,00075     | 30 |
| Résidu           | -,42454 | ,29017  | ,00000  | ,24236     | 30 |
| Erreur Prévision | -3,560  | ,985    | ,000    | 1,000      | 30 |
| Erreur Résidu    | -1,721  | 1,176   | ,000    | ,983       | 30 |

Variable dépendante : التمكن الإداري

## Régression

### Remarques

|                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| Résultat obtenu | 11-MAY-2024 12:26:51      |
| Commentaires    |                           |
| Données         | G:\spss\Sans titre1.sav   |
| Entrée          | Ensemble de données actif |
| Filtrer         | <aucune>                  |

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
|                                | Poids  | <aucune>   |
|                                | Scinder fichier  | <aucune>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail                       | 30   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition des valeurs manquantes                            | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.  |
|                                | Observations prises en compte                                | Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.   |
|                                | Syntaxe  | <pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN 2 المحور /DEPENDENT التكنولوجيا /METHOD=ENTER /RESIDUALS DURBIN. </pre> |
|                                | Temps de processeur  | 00:00:00,02  |
|                                | Temps écoulé   | 00:00:00,03  |
| Ressources                     | Mémoire requise  | 2220 octets  |
|                                | Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels | 0 octets   |

[Ensemble\_de\_données1] G:\spss\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

## الملاحق

| Modèle | Variables introduites    | Variables supprimées | Méthode |
|--------|--------------------------|----------------------|---------|
| 1      | التكنولوجيا <sup>b</sup> | .                    | Entrée  |

a. Variable dépendante : التمكن الإداري

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux              | Variation de F |
| 1      | ,205 <sup>a</sup> | ,042   | ,008          | ,24143                          | ,042                             | 1,223          |

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | Changement dans les statistiques |      |                     | Durbin-Watson |
|--------|----------------------------------|------|---------------------|---------------|
|        | ddl1                             | ddl2 | Sig. Variation de F |               |
| 1      | 1 <sup>a</sup>                   | 28   | ,278                | 1,047         |

a. التكنلوجيا. Valeurs prédites : (constantes),

b. التمكن الإداري. Variable dépendante :

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle | Somme des carrés | ddl   | Moyenne des carrés | D    | Sig.  |                   |
|--------|------------------|-------|--------------------|------|-------|-------------------|
| 1      | Régression       | ,071  | 1                  | ,071 | 1,223 | ,278 <sup>b</sup> |
|        | Résidu           | 1,632 | 28                 | ,058 |       |                   |

## الملاحق

|       |       |    |  |  |
|-------|-------|----|--|--|
| Total | 1,703 | 29 |  |  |
|-------|-------|----|--|--|

a. التمكن الاداري. Variable dépendante :

b. التكنولوجيا. Valeurs prédites : (constantes),

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 3,614                         | ,927            |                           | 3,897 | ,001 |
| التكنولوجيا   | ,219                          | ,198            | ,205                      | 1,106 | ,278 |

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Statistiques de colinéarité |       |
|---------------|-----------------------------|-------|
|               | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante) |                             |       |
| التكنولوجيا   | 1,000                       | 1,000 |

a. التمكن الاداري. Variable dépendante :

### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

| Modèle | Dimension | Valeur propre | Index de conditionnement | Proportions de la variance |             |
|--------|-----------|---------------|--------------------------|----------------------------|-------------|
|        |           |               |                          | (Constante)                | التكنولوجيا |
| 1      | 1         | 1,999         | 1,000                    | ,00                        | ,00         |
|        | 2         | ,001          | 42,051                   | 1,00                       | 1,00        |

## الملاحق

التمكن الاداري. Variable dépendante :

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

|                  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N  |
|------------------|---------|---------|---------|------------|----|
| Prévision        | 4,5330  | 4,7081  | 4,6381  | ,04958     | 30 |
| Résidu           | -,45008 | ,32412  | ,00000  | ,23723     | 30 |
| Erreur Prévision | -2,119  | 1,413   | ,000    | 1,000      | 30 |
| Erreur Résidu    | -1,864  | 1,342   | ,000    | ,983       | 30 |

التمكن الاداري. Variable dépendante :

الملحق رقم (03) : قائمة المحكمين

| الاسم واللقب  | الرتبة            | الجامعة                          |
|---------------|-------------------|----------------------------------|
| عبيدات سارة   | أستاذ محاضر " أ " | جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _ |
| العوادي ريم   | أستاذ مساعد " ب " | جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _ |
| لعرايجي إيمان | أستاذ مساعد " ب " | جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _ |