

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التمكين الإداري
- دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالب: حمادة حمزة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عباس صادقي	أستاذ محاضر قسم "ب"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
فاروق عريشة	أستاذ محاضر قسم "ب"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
محمد الشريف الأمين	أستاذ محاضر قسم "أ"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا مساعدا
عبد الغني بن حامد	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التمكين الإداري
- دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالب: حمادة حمزة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عباس صادقي	أستاذ محاضر قسم "ب"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
فاروق عريشة	أستاذ محاضر قسم "ب"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
محمد الشريف الأمين	أستاذ محاضر قسم "أ"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا مساعدا
عبد الغني بن حامد	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022

الإهداء

أهدي هذا العمل للوالدين الكريمين حفظهما الله، وأطال في عمرهما وأودعهما نوراً لديني

للزوجة الكريمة وأبنائي: ضياء عبد الباسط، وسيم، محمد.

للعائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وإخوات كل باسمه: مسعووة، نورة، سعيدة، بلقاسم، سميرة،

وأبناء نهم وأزواجهم.

كما لا أنسى إخوتي فتحة وإخوتي: إسماعيل، عبد الله، نصر الدين.

لى الأهل والأقارب

كما أهدي هذا العمل لى جميع الأصدقاء وون إستثناء

لى زملاء الدراسة فى جميع الأوطار وخاصة دفعة 2022/2021 علوم تسبير تخصص إدارة أعمال بالمركز الجامعي المقاوم

الشيخ أمو و بن مختار بايليزي

لى كل من ساعدنى من قريب أو بعيد

لى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

عمسة

شكر وعرفان

أولاً أحمد الله عز وجل وأشكره على أن وفقني للإتمام هذا العمل

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: الدكتور عريشة فاروق

والشكر موصول كذلك إلى المشرف المساعد: الدكتور محمد الشريف الأمين

كما أرفع كلمة الشكر إلى الدكتور: ستي سيد أحمد

والذين رفقوني طيلة هذا البحث

راجين من المولى عز وجل لهم التوفيق والسداد

وأخيراً لا يفوتني أن أعبر عن بالغ تحياتي وتشكراتي إلى كل من ساعدني أو مدني يد العون من قريب أو

بعيد في إنجاز هذا البحث.

حمزة

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعرهان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الرموز والمختصرات.
VII	-قائمة الملاحق.
أ - ب - ج	مقدمة:
01	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: الادبيات النظرية للإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها (أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
55	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الفرق بين التمكين وتفويض السلطة	1-1
31	عينة الدراسة	1-2
33	ترميز مقياس ليكارت الخماسي	2-2
33	تصنيف الاستبيانات	3-2
34	فقرات الاستبيان ومصادرها	4-2
34	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	5-2
36	مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت	6-2
36	توزيع افراد العينة حسب الجنس	7-2
37	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	8-2
38	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	9-2
39	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	10-2
40	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	11-2
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير إستراتيجية الاستقطاب	12-2
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير إستراتيجية التوظيف	13-2
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير إستراتيجية التدريب والتطوير	14-2
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير إستراتيجية تقييم الاداء	15-2
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير إستراتيجية التعويضات	16-2
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول التمكين الاداري	17-2
45	علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	18-2
47	معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	19-2
47	جدول تحليل التباين (ANOVA)	20-2
48	تقدير معاملات النموذج واختبارها	21-2

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مصادر الاستقطاب	1 - 1
8	مراحل وخطوات عملية الاستقطاب	2 - 1
27	النموذج النظري للدراسة الحالية	3 - 1
37	توزيع افراد العينة حسب الجنس	1 - 2
38	توزيع افراد العينة حسب السن	2 - 2
39	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	3 - 2
40	توزيع افراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	4 - 2
41	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	5 - 2
49	النموذج النهائي للدراسة	6 - 2

الرمز باللغة الأجنبية	شرح الرمز باللغة الأجنبية	ترجمة الرمز باللغة العربية
<i>SPSS</i>	<i>Statistique package for the social sciences</i>	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
<i>Sig</i>	<i>Significance</i>	مستوى المعنوية
<i>F</i>	<i>Fisher test</i>	اختبار فيشر
<i>t</i>	<i>T-test (student)</i>	اختبار <i>T</i>
β	<i>Standard coefficients</i>	المعاملات المعيارية

العنوان	الرقم
استبانة الدراسة	01

مقدمة

تمهيد (توطئة):

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات، فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدرا أساسيا للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، إذ أصبح التفكير في الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية أكثر من التركيز على الموجودات المادية الملموسة، وأصبح الاهتمام بالموارد البشرية ضرورة حتمية باعتبارها مصدر للإبداع والابتكار والمولد الأساسي للمعرفة، وأصبحت تقاس مقدرة أي منظمة على المنافسة من خلال نجاحها في جذب الافراد المؤهلين القادرين على الابداع والابتكار ومحاولة المحافظة عليهم وتدريبهم وتحفيزهم بما يمكنهم من تحقيق أفضلية تنافسية للمنظمة، ومن ثم فان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مهما ومحوريا في تمكين العاملين من خلال تمكينهم من اندماجهم ضمن فريق العمل في المنظمة، مما استوجب عليها تكييف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية، سواء ما تعلق باستقطاب واختيار العاملين او التدريب والتطوير، او تقييم الأداء وانتهاء بتقديم ومنح التعويضات والتحفيزات، وهذا يستدعي في الوقت نفسه ضرورة وجود اصطفا أو توافق بين تلك الاستراتيجيات للموارد البشرية وباقي الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة وبالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة.

تلعب كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دورا رئيسا في كيفية تعامل المنظمة مع مشكلات الموارد البشرية ووضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات، حيث لا يمكن تحقيق التمكين الجيد للعاملين من دون اللجوء إلى استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية.

ظهرت في السنوات الأخيرة مفاهيم حديثة اهتمت بالموارد البشري في المنظمات ركزت على تبادل الثقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق والمشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها ومن بين هذه المفاهيم " التمكين"، فالتمكين هو إطلاق لطاقات العاملين واستثمار لقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم، فقد أصبح هذا الموضوع محل اهتمام من قبل الباحثين ومجالا للتطبيق من طرف العديد من المؤسسات التي تسعى الى تحقيق ريادة في مجال نشاطها. وعليه ومما سبق ذكره فان تمكين العاملين يعتمد على مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها بنجاح. وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التمكين الإداري، وذلك من خلال معرفة ما مدى تطبيق هذه الإستراتيجيات بأبعادها المذكورة أنفا في الإدارة محل الدراسة.

الإشكالية:

على الرغم من أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ كافة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من استراتيجية الاستقطاب والتوظيف مروراً باستراتيجية التدريب والتطوير ووصولاً الى استراتيجية تقييم الأداء ثم التعويضات، والاحتفاظ بالأفضل منها الا انه هناك قصورا واضحا من قبل منظمات الاعمال خاصة الجزائرية منها والإدارة محل الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كأداة لتعزيز اليات التمكين الإداري

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في التمكين الإداري؟

فرضية الدراسة:

بناء على الإشكالية الرئيسية المطروحة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تؤثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالإيجاب في التمكين الإداري

أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية واليات التمكين الإداري فان الدراسة الحالية تسعى الى:

- محاولة ابراز العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- محاولة التقدم بالنقاط الإيجابية وتجاوز السلبيات.
- مساعدة متخذي القرار نحو المضي قدما لمحاولة تطبيق اليات التمكين الإداري من خلال تعزيز وتفعيل عناصر وابعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- ابراز أهم الاثار المترتبة عن تطبيق إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في التمكين الإداري

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي للتعرف الى أثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في التمكين الإداري وينبثق عن هذا

الهدف جملة من الأهداف الفرعية وهي:

- التعرف على دور كل بعد من أبعاد إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في التمكين الإداري وتحديد البعد الأكثر تأثيرا.
- تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتمكين الإداري.
- التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة التالية: (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي.
- تحليل أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التمكين الإداري.
- إيجاد حلول وتوصيات للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المديرية محل الدراسة.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

يرتكز سبب اختيار موضوع أثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في التمكين الإداري على جملة من الدوافع

والاعتبارات من بينها:

- اعتبار الموضوع المختار موضوع متجدد نظرا للتطورات الهائلة في التكنولوجيا وكذا وسائل وأساليب العمل.

- التعرف على موضوع التمكين الاداري باعتباره مصطلح حديث في الإدارة.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- إبراز أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في التمكين الاداري للموظفين.

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

قصد الإجابة على الإشكالية السالفة الذكر، فقد تم الاعتماد على منهجين: الأول يتعلق بالجانب النظري وهو المنهج الوصفي المعتمد في هذا الجانب من الدراسة من خلال التطرق الى التعريف بكل من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتمكين أما فيما يخص المنهج الثاني فقد تمثل في منهج دراسة الحالة والمطبق في الجانب التطبيقي للدراسة استنادا على الاستبيان لجمع البيانات وبرنامج (SPSS v 26) لتحليلها.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تجسدت في الجانب الميداني للدراسة والذي تم على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة في حدود الفترة الزمنية الممتدة من شهر جانفي إلى غاية شهر أفريل من سنة 2022

صعوبات الدراسة:

- عدم التجاوب الفعال في تعبئة استبانة الدراسة بالقدر والشكل المطلوب من قبل الموظفين.
- صعوبة استرجاع واستعادة الاستبانة محل الدراسة.

هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بالنواحي المفاهيمية لموضوع الدراسة ومحاولة تشخيصها في الواقع تم تناول هذه الدراسة من جانبين أحدهما نظري والأخر تطبيقي مسبقين بمقدمة وتلهمها خاتمة. وبذلك فقد تمثلت هيكلية الدراسة كالتالي:

- الجانب النظري: احتوى على جزأين رئيسيين، تضمن الجزء الأول الأدبيات النظرية لكل من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتمكين الإداري، في حين تضمن الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كما شمل النموذج النظري للدراسة.
- الجانب التطبيقي: متضمن في جزأين، بحيث شمل الجزء الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تم فيه عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد الفصل:

تلعب الموارد البشرية دورا هاما رئيسا في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى، وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الانسان محور كل نشاط، إذ يعتبر المورد البشري القلب النابض للإدارة الحديثة.

ان التغير في إدارة الموارد البشرية لم يقتصر على الاسم فقط، بل امتد الى المضمون والادوار أيضا، واصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية من حيث رسالتها وغاياتها وأهدافها واساليبها الإدارية وثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والاحاطة بجميع متغيراتها وقوانينها، وهذا الفهم للبيئتين يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على توافق كبير بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري:

سيتم ضمن هذا الإطار عرض المفاهيم الأساسية لكل من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذا المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري.

1. الإطار النظري للإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

يتم التطرق في هذا الإطار الى مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وكذا أهميتها وأهدافها ثم نعرض بعدها الى دراسة أبعادها الخمسة المتمثلة (الاستقطاب، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات)، وفي الأخير التطرق الى مراحل وإجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تعددت المفاهيم حسب تعريف كل باحث ومن بينها التعاريف التالية: هناك حقائق عدة لمفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فهي عبارة: خطة عمل لتطوير الموارد البشرية في المنظمة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة والمؤثرة أو التي يمكن ان تؤثر على مستقبل الاعمال وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تهتم الاستراتيجية العامة للمنظمة، كما عرفت على أنها ذلك الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ترجمة الظروف البيئية الى فرص قابلة للاستثمار وتجنب التهديدات قدر الإمكان في ضوء نقاط قوة المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية، ومن جهة أخرى عرفت على أنها تلك الفلسفة الأساسية والمركزية في كيفية إدارة وتنظيم الموارد البشرية وترجمة ذلك في سياسات وممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية فضلاً عن السياسات والممارسات لتحقيق عملية التكامل والانسجام بين الجميع داخل المنظمة، كما تم تعريفها على أنها نموذج النشاطات والتوزيعات للموارد البشرية المقصودة والمخططة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وبذات الاتجاه عرفت بانها ذلك النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الافراد في جهودها الرامية الى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها والتي من شأنها ان تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (جثرو ووليد حسين، 2016)، كما أنها تعتبر تلك الاستراتيجية التي يتم من خلالها تحقيق التنسيق بين وظائف الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة من اجل الارتقاء بمستويات أداء اعمالها وتعزيز ثقافتها، لتعزيز عمليات الابداع الخاصة بها ومن ثم الحفاظ على ميزتها التنافسية (صفحة 107)، وعرفها (وليد حسين و عبد الحسن، 2020) على أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية لتعزيز دورها في تحقيق اهداف المنظمة (صفحة 20) وهناك تعاريف أخرى لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نوجزها فيما يلي: هي تلك الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفاعل لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق أهدافها (سعد، 2014، صفحة 216)

- وهي نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة والنشاطات التي تسعى الى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها (الطعان، 2011، صفحة 204)

ثانياً: أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية دوراً هامشياً أو تنفيذياً فقط، بل أضحت له دوراً أساسياً في تحدي المسار المستقبلي للمنظمة حيث أصبح من الضروري اعتبار الموارد البشرية هم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات لاسيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة في عمليات إتخاذ القرار والابداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية: (المبيضين والاكليبي، 2018)

- إعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والامكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري هو استثمار إذ أحسن تدريبه وتنميته.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، بحيث تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات. (صفحة 7)

ثالثاً: أهداف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

حسب دراسة (حمادي و خضر، 2020) فإن أهداف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تكمن في:

- تطوير وتنمية مهارات الافراد.
- تنظيم حركة الافراد في البيئتين الداخلية والخارجية من خلال تطبيق ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات).
- الموازنة بين التكاليف والعائد التي تترتب على التعامل مع المورد البشري الذي يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية (البقاء، الاستمرارية، النمو).
- التوافق بين تطلعات المنظمة وبين اهداف العاملين فيها بما يضمن تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
- تحقيق التوظيف الأفضل لطاقت الموارد البشرية المتاحة.
- تحقيق الأهداف للأفراد العاملين، طالما كانت تلك الأهداف معقولة وعادلة.
- كسب رضا الافراد العاملين والمحافظة عليهم وإقامة علاقات طيبة معهم.
- تنمية الشعور لدى الافراد العاملين بأهمية تحقيق اهداف المنظمة
- تحقيق التعاون المتبادل بين الإدارة والافراد العاملين وبين الافراد العاملين بعضهم مع بعض. (صفحة 142)

رابعاً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

(1) إستراتيجية الاستقطاب:

تعد هذه العملية من بين الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وحتى تتم على نحو صحيح يجب أن يتم جذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل. إن الآثار السلبية لإستراتيجية الاستقطاب السيء تظهر بأقصى سرعة من خلال عدة مظاهر، من بينها ارتفاع معدلات دوران العمل، تدني الأداء، إنخفاض الدافعية نحو العمل... إلخ.

أ- مفهوم الاستقطاب:

" عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وإنتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة" (المغربي، 2008، صفحة 114) لم تعد هذه العملية تتم على أساس إنتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة، إذ أصبح التوجه الحديث في إدارة الموارد البشرية هو إستقطاب المورد البشري الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة ضمن فريق عمل، ويمارس الفرد مهاماً متعددة ويتبادل الاعمال مع زملائه أعضاء الفريق، فإذا لم تكن لديه مهارات متنوعة لن يكون بإمكانه العمل ضمن الفريق.

وبناء على ذلك يمكن أن نصل الى أن عملية الاستقطاب ماهي الا منظومة متكاملة تتشكل ابعادها من خمسة محاور أساسية هي (القحطاني، 2015، صفحة 96) الأهداف، المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج وهذه الابعاد مترابطة ومتكاملة معاً، حيث أن نجاح أو فشل عملية الاستقطاب يكمن أن يتم من خلال مقارنة الأهداف بالنتائج، فكلما أمكن توفير موارد بشرية قادرة على العمل والراغبة في أدائه بالنوعية والكيفية المطلوبة زادت فعالية عملية الاستقطاب، وتتوقف هذه الفعالية على قدرة المنظمة على جذب الافراد المتقدمين، بحيث يوجد عدة عوامل تؤثر في اقبال الافراد لمنظمة دون غيرها من بينها (الأجور، فرص التدريب، الترقية، سمعة المنظمة، موقع ومكان العمل، مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالمنظمة).

وانطلاقاً مما ذكر سابقاً فان المنظمة لم تعد اليوم بحاجة الى العمالة نصف ماهرة، بل بحاجة الى عمالة ماهرة تمتلك مهارات عدة بحيث تتمكن من تشغيل الافراد في وظائف عدة وليس في وظيفة واحدة.

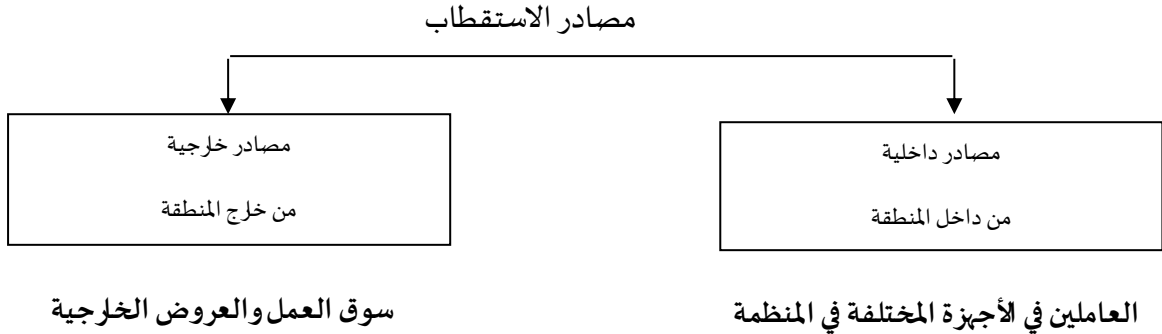
هذه الاتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من الموارد البشرية وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الاختيار والانتقاء للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى الموارد، حيث أصبحت حاجتها لموارد بشرية ماهرة مؤهلة قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة (عقيلي، 2005، صفحة 275)

ب- مصادر الاستقطاب:

تعتبر عملية الاستقطاب من المهام الكبيرة الملقاة على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ يتعين عليها اتخاذ قرار صائب في اختيار المصدر الذي سيتم من خلاله توفير القوة العاملة المطلوبة وتنحصر هذه المصادر في مصدرين رئيسيين هما

مصادر داخلية وأخرى خارجية (بربر، 1997، صفحة 82) والشكل رقم (1-1) أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-1) مصادر الاستقطاب



المصدر: (القحطاني، 2015، صفحة 131)

- المصادر الداخلية: هي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء لها في حالة الوظائف التي تتطلب خبرات لا تتوافر خارج المنظمة، وتستعمل المنظمة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات أهمها (مخزون المهارات، الترقية الداخلية).
- المصادر الخارجية: تلجأ المنظمة الى المصادر الخارجية في حالة عدم ايجادها للمتشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد المنظمة توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة ومختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة ما يلي (التقدم المباشر للمنظمة، الإعلان، وكالات التشغيل، التوظيف الالكتروني).
- ت- أهمية الاستقطاب:
- الاستقطاب الجيد للموارد البشرية يفسح المجال للعمل الجيد في المنظمة، وكلما ارتفع عدد المتقدمين باتت الخيارات واسعة في انتقاء الأفضل من بينهم.
- عن طريق الاستقطاب تتمكن المنظمة من توصيل غاياتها ورسالتها للمؤهلين للعمل، من حيث أنها تمتلك المكان الملائم لهم الذي يمكنهم من تحسين حياتهم العملية نحو الأفضل.
- يعد نجاح عملية الاستقطاب أولى الخطوات في تشكيل قوة العمل المنتجة داخل المنظمة.
- يساهم الاستقطاب في بناء الموارد البشرية ذات الكفاءة المرتفعة في المنظمة.
- يعزز الاستقطاب من فاعلية المنظمة والعناصر البشرية فيها بالإضافة الى خفض التكاليف وجهود التدريب (بنات، 2015، صفحة 57)
- ث- أهداف الاستقطاب:
- تهدف عملية الاستقطاب الى تقليل عدد الافراد المتقدمين للعمل، الامر الذي يؤدي الى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت الذي تستغرقه هذه العملية.

- تساعد عملية الاستقطاب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مقدما من ان تلك الوظائف تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم، الشيء الذي يحقق مصلحة المنظمة والافراد معا
- تساهم عملية الاستقطاب في زيادة فعالية الاختيار.
- المساهمة في تقليل تكاليف التدريب والتكوين.
- المساعدة في زيادة معدل استقرار العمالة وبالتالي ضمان استمرارية نجاح المنظمة. (القحطاني، 2015، صفحة

(103)

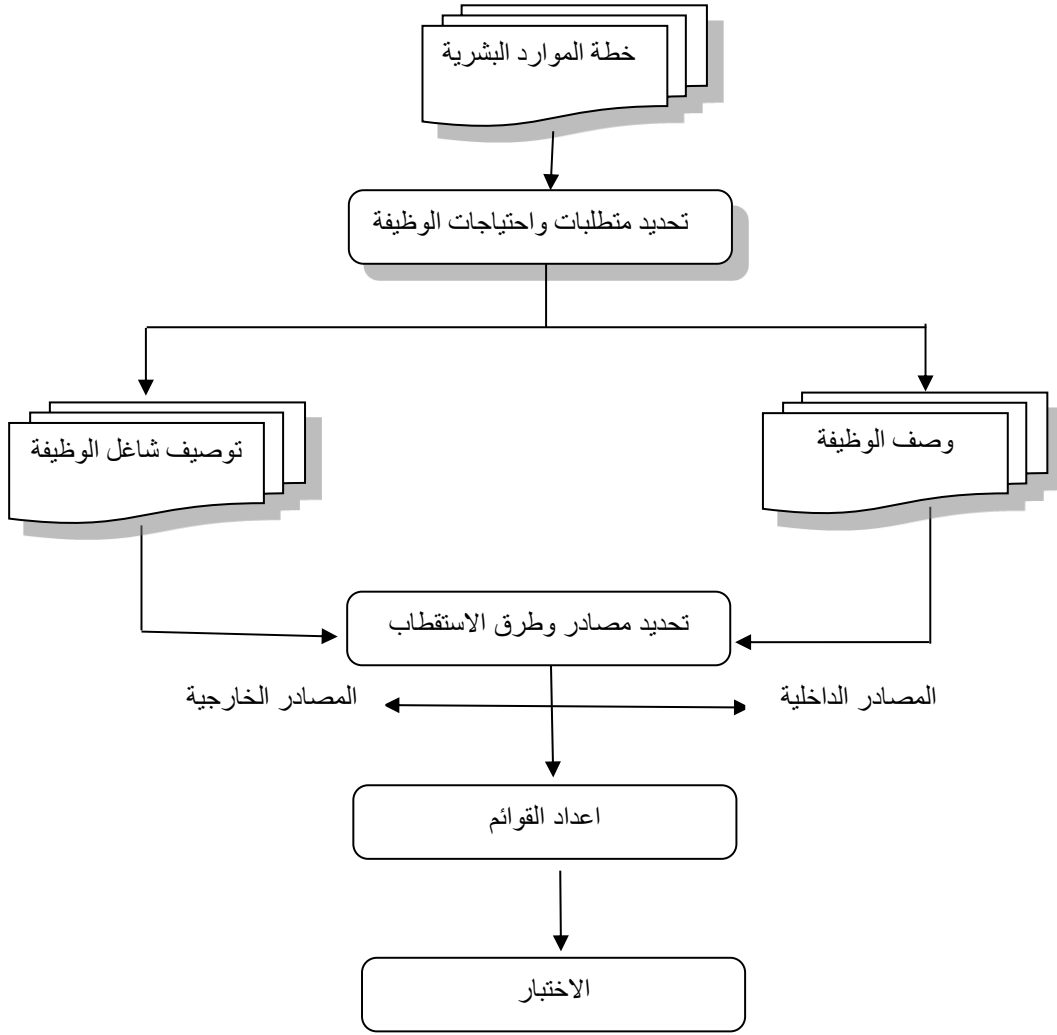
ج- مراحل وخطوات عملية الاستقطاب:

تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحل، تبدأ كمرحلة أولى بوضع خطة للموارد البشرية وتنتهي بالاختيار، ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه المراحل وحتى يكتب لها النجاح لابد ان تؤسس على خطة واضحة للموارد البشرية، ثم تحديد المبررات والأسباب الداعية للاستقطاب، وفيما يلي مراحل وخطوات عملية الاستقطاب:

- خطة الموارد البشرية.
- تحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة.
- تحديد مصادر وطرق الاستقطاب.
- إعداد القوائم.
- الاختيار.

والشكل الموضح أدناه يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم (2-1): مراحل وخطوات عملية الاستقطاب



المصدر: (المغربي، 2008، صفحة 114)

2) إستراتيجية التوظيف:

يعرف (العاني، 2002، صفحة 12) استراتيجية التوظيف على أنها >> مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد.<<

ان الخيارات الفرعية الخاصة باستراتيجية التوظيف تتراوح ما بين الانتقاء من داخل المنظمة او خارجها وإعطاء الصلاحية للمشرفين المباشرين في اتخاذ قرارات التعيين مباشرة او جعل هذه القرارات مركزية في قسم ادارة الموارد البشرية وتكوين درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والمنظمة، وتعيين أكثر الافراد المما بما تتطلبه العمل من خارج المنظمة بصرف النظر عن الاعتبارات الشخصية.

ان اختيار العاملين اختياراً جيداً من خلال انتقاء العاملين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لفترات طويلة ويشير أداؤهم السابق إلى تميز ملحوظ، يؤدي كل ذلك إلى تخفيض في التكاليف، وبذلك يجب أن يتم رسم استراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين. وحالما يتم وضع استراتيجية توظيف الموارد البشرية فإن على المديرين أن يستمروا في تقويم حاجات الموارد البشرية لكي تضمن أن المنظمة ستتمكن من الاستمرار في الحصول على الأفراد المناسبين لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية. ويدخل ضمن استراتيجية التوظيف أيضاً عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم إلى إدارة المنظمة وإلى زملاء العمل فضلاً عن إعطاء العاملين الجدد فكرة عن المهام الوظيفية التي سيقومون بأدائها فضلاً عن احاطتهم بأهداف وسياسات المنظمة. (العاني، 2002، صفحة 13)

أ- أهمية التوظيف:

للتوظيف أهمية كبيرة للمنظمة نذكر منها: (أحمد الامين وأبو بكر، 2019)

- تلعب دور فعال في إنجاح استراتيجية الموارد البشرية.

- التقليل من توظيف الشخص الغير المناسب والذي سيكلف المنظمة الكثير.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (صفحة 43)

كما تكمن أهمية التوظيف في (الحجاج، 2020) توفير احتياجات المنظمة من العاملين المناسبين والمؤهلين للقيام بأعمالهم ويتمثل الدور الرئيسي في توفير أفضل العاملين من ذوي الكفاءات والمؤهلات وتزويد المنظمات بالقوة العاملة التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، إذ يتطلب منها أن تسعى جاهدة لبناء وتطبيق استراتيجية توظيف سليمة تتصف بالحيادية لجذب الراغبين في العمل بغية المفاضلة بينهم وتعيين الأفضل منهم، وإضافة لذلك فإن من أهمية هذه الإستراتيجية هو التقليل من التوظيف الخاطئ الذي يشكل عبئاً على المنظمة من حيث التكلفة والوقت والجهد المبذول، إضافة إلى الخسائر المترتبة عليها من حيث الرواتب والدورات التدريبية التي قد تصل إلى خسارتها (صفحة 16)

ب- أهداف التوظيف:

من أهداف التوظيف نذكر منها: (رمضان ومصباح، 2017)

- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.

- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.

- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.

- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.

- الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المنظمة.

- تلبية حاجات المنظمة من اليد العاملة المطلوبة. (صفحة 123)

(3) إستراتيجية التدريب والتطوير:

تحتل هذه الإستراتيجية الصدارة في أولويات منظمات أعمال اليوم نظرا لقناعتها بان التدريب والتطوير أحد المقومات الأساسية التي تساعد المنظمة في الحصول على افراد يتسمون بالمعارف والمهارات، فالتدريب يشير لتزويد الافراد العاملين بالمعرفة المطلوبة اللازمة للعمل الحالي، كما تم تعريفه من طرف (مرجان، 2012، صفحة 44) على أنه تلك «> الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف احداث تغيرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاءتهم».

أما التطوير فهو ذلك التعلم الذي يتجاوز وظيفة اليوم ولديه تركيز أكثر على المدى الطويل (حمادي وخضر، 2020، صفحة 145)، كما تعنى عملية التطوير بمنح الافراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر (كشواي، 2006، صفحة 119) كما تعبر هذه الإستراتيجية عن عملية التحسين في الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال تعزيز قدرات العاملين واكسابهم معارف ومهارات جديدة لغرض الوقوف بوجه التحديات.

أ- أهداف التدريب والتطوير: يرى (بربر، 1997)

أن أهداف التدريب والتطوير تتمثل في:

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الافراد.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- اعداد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- تمكين الافراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي. (صفحة 160)

ب- أهمية إستراتيجية التدريب والتطوير:

تحقق هذه الإستراتيجية كدرجة أولى ميزة تنافسية للمنظمة باعتبار التدريب والتطوير عملية تكاملية، كما أن قوة العاملة البشرية المدربة التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة وتكون لديها شعور بالرضى إزاء الاعمال تعد رصيذا حقيقيا وذو قيمة للمنظمة للعديد من السنوات دون الحاجة للاستقطاب موظفين جدد والاستثمار مرة أخرى في تدريبهم.

أكد أغلب الباحثين أن أساليب وطرق التدريب تقسم الى نوعين أساسيين: (الدليمي، 2017، صفحة 22)

- التدريب والتطوير الداخلي: وهو التدريب أثناء العمل، أي يتم تعليم الشخص للوظيفة أثناء أداءه العلم الفعلي، ومثال ذلك (المشاركة في أعمال اللجان، الدوران بين الوظائف... إلخ).
- التدريب والتطوير الخارجي: بعض المنظمات تفضل نقل جزء أو جل نشاطها التدريبي الى خارج المنظمة، إذا كانت أدوات التدريب متاحة خارج المنظمة بشكل أفضل وربما حتى خارج الدولة ومثال ذلك (المحاضرات، دراسة حالة... إلخ).

(4) إستراتيجية تقييم الأداء:

إتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الاعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، الوقت، الجودة، خدمة العملاء أثناء البيع وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس رضى العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافرها لعاملها به، إذ يترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة مثل: تثبيت الموظفين، الترقية، التنزيل في الدرجة أو الرتبة وحتى الاستغناء عنهم (الحداد، 2020، صفحة 9)

تؤكد هذه الاستراتيجية في جوهرها على تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تحديد أهم الإمكانيات الغير مستغلة لإعادة توظيفها في مهام أخرى بالشكل الذي يسهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والولاء للمنظمة، وعلى هذا الأساس فان هذه الاستراتيجية تؤدي دورين هامين هما: (وليد حسين وعبد الحسن، 2020، صفحة 21)

- الدور الأول: توفير المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- الدور الثاني: قياس أداء الموارد البشرية ومقارنته بأهداف المنظمة.

واعترت الباحثة (CANIA، 2014، صفحة 378) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عرفت تحولاً جديداً نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل الدور المهم لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تركيز الإدارة في الموظفين كأداة لاكتساب ميزة تنافسية إذ أصبحت المنظمات تدرك ان سياسات الموارد البشرية الناجحة والممارسات المناسبة يمكن ان تزيد من الأداء في مختلف المجالات مثل الإنتاجية والجودة والأداء المالي.

كما اعتبرت أن إدارة الأداء هي عملية مخططة تكون فيها العناصر الرئيسية هي القياس المختلف والتغذية الرجعية والتعزيز الإيجابي والحوار المستمر بين المديرين والموظفين يتعلق الامر بنتائج القياس في شكل الأداء المحقق مقارنة بالتوقعات المعبر عنها كأهداف أيضا يتعلق بالمدخلات والقيم، فالمدخلات هي المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحقيق النتائج المتوقعة.

وانطلاقاً مما سبق يمكن الوصول الى مفهوم تقييم الأداء على النحو التالي:

أ- مفهوم تقييم الأداء:

يعرف على أنه >> تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الاعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه << (حسن م.، 1993، صفحة 286)

ويعرفه (بربر، 1997، صفحة 125) على أنه >> التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل << وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام الى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة الى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية الفرد وتطويره.
- تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

ب- أهداف تقييم الأداء:

- تهدف استراتيجية تقييم الأداء الى جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي (حطب، 2009، صفحة 18)
- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فالتقارير المقدمة للمسؤول المباشر يمكن ان تستخدم كأداة للرقابة والإشراف على عمل الموظف ومن خلالها تحديد مدى كفاءته.
 - دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه سوف يخضع للتقويم والتقدير فإنه سيبدل مزيدا من الجهد.
 - تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: يخضع الموظف الجديد للخضوع لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، والا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته القيام بواجباتها.
- حسب (منير، 2014، صفحة 339) تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما:
- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء...الخ.
 - هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين، تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة تحفيزهم عن طريق استخدام طرق موضوعية في طريقة التقييم، ويمكن تفصيل الأهداف التي تتحقق من خلال هذه الاستراتيجية كما يلي:

▪ العدالة والدقة في المكافآت.

▪ تحديد الموظفين الممكن ترقيتهم.

▪ توفير نظام إتصال ذو إتجاهين.

ت- أهمية تقييم الأداء:

- يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة، الامر الذي يشترط على إدارة الموارد البشرية ان تكون هذه العملية بصورة موضوعية تتسم بالعدالة والمساواة، وتتضح أهمية التقييم من خلال:
- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية اذ تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء العاملين.
 - من خلال عملية التقييم تستطيع المنظمة الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها على الفرد والمنظمة
 - تزويد المنظمة بالوسائل الكفيلة بقياس وتخطيط الأداء، وبالتالي اعتمادهم على حقائق واقعية وصحيحة عند اتخاذ القرارات.
 - مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من التحفيز للعنصر البشري، إذا ارتكزت على أسس صحيحة وسليمة.
 - رفع معنويات العاملين: عندما يشعر العاملون بان جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير من طرف الإدارة فان ذلك يؤدي من رفع معنوياتهم.
 - دعم إجراءات الترقية والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية.

- استمرار الرقابة والاشراف: إن تقييم أداء العاملين وفقا لنظام ومواعيد محددة، سيلزم الإدارات تتبع أداء العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق دالة على التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والاشراف.
- يتيح فرص للعاملين لتدارك الأخطاء والعمل على تجنبها وتنمية مهارتهم وتحقيق ما يصبون إليه. (الطائي و العبادي، 2006، صفحة 227)

5) إستراتيجية التعويضات:

تتضمن هذه الاستراتيجية جميع أنواع النظام الأجرى وهي من الاستراتيجيات المهمة لكونها أحد الأسباب الرئيسية التي تعمل من خلالها الموارد البشرية.

كما تهتم هذه الاستراتيجية بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف الى تقييم الموارد البشرية لما يفعلونه ويحققونه بشكل عادل ومنصف ومنسق وبالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة (وليد حسين و عبد الحسن، 2020، صفحة 21)

توفر هذه الاستراتيجية الأساس الملائم لنظام التعويض الموجه نحو المحافظة على الافراد الكفاء وجذب الاخرين من خارج المنظمة بالكيفية التي تنسجم مع أهداف المنظمة، كما تهتم هذه الاستراتيجية بتحديد مستويات الرواتب والأجور ودفع الحوافز المادية والمعنوية.

ويمكن النظر الى التعويضات من المنظور المعاصر على انها تعويضات معنوية كونها ترتبط ب: فرص الترقية، ظروف العمل، الشعور بالاستقلالية، أسلوب العمل المرن (البطايينه، 2016، صفحة 4)

كما تطرق كل من (Mobaideen و Al-Qatawneh، 2017، صفحة 349) على أن هذه الإستراتيجية هي كل ما يحققه الموظفون كمبادلة لجهودهم وأداء عملهم، يتضمن هذا التعويض مكونين رئيسيين هما: المدفوعات المالية المباشرة التي تأخذ شكل أجور ورواتب وحوافز واريابح، والمدفوعات مالية غير مباشرة والتي تأخذ شكل منافع مالية مثل: التأمين والاجازات مدفوعة الاجر.

كما تم تعريفها من طرف (الصوالحة، العدوان، والملاعبة، 2020، صفحة 1057) على أنها تلك الإستراتيجية التي تتضمن اجتذاب أفضل الموظفين وجعل المنظمة صاحبة العمل المفضل، وتشمل هذه الاستراتيجية على: دوران العمل، إستراتيجية الدفع، الرواتب، هيكل الأجور وكيفية أدائها ومدى إرتباطها بالعوامل البيئية المتعلقة بالمنظمة، وهي عوامل استثنائية في تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجياتها، وتكمن أهمية هذه الاستراتيجية في كونها تساهم في تطوير سياسات جذب المواهب والمحافظة على بيئة الابداع وتحفيز الموظفين.

أ- أهداف إستراتيجية التعويضات:

تتمثل أهداف التعويضات فيما يلي: يشير (أحمد، 2017، صفحة 20) الى ان أهداف التعويضات تتمثل في:

- تطوير سياسات جذب المواهب والمحافظة عليها وتحفيز الموظفين.
- كسب الافراد الجيدين من حيث المؤهلات والخبرة المطلوبة من قبل المنظمة وبأعداد كافية.
- معاملة الأشخاص فيما يتعلق بالمبلغ المدفوع تماشيا مع الجهد والقدرات والمهارات والتدريب المكتسب.

- ينبغي أن تكون المكافآت في إطار المعقول.
- توفير للموظفين الشعور بالأمن المالي من خلال التأمين ونظام التقاعد.
- ب- - أهمية إستراتيجية التعويضات:

تتجلى أهمية هذه الإستراتيجية فيما يلي: (adeoye & elegunde, 2014, p. 89)

- تعزيز وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
- التشجيع على القيمة المضافة.
- تدعيم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- العمل على تحفيز الموظفين.

ثانياً: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات المبينة أدناه لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها، وتعد مرحلة التكوين وتحديد فلسفة الشركة كمرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المنظمة.

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة

في:

1) تحليل المناخ الخارجي:

يقصد به التعرف الدقيق لعناصر المناخ ومكوناته، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، كما يتضمن تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص المتوفرة من أجل استثمارها (تيم، 2018) وتجنب التهديدات، حيث تمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور منها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، المنافسين.

2) تحليل المناخ الداخلي:

ونقصد بالمناخ الداخلي العناصر البشرية المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت

من أجلها المنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والأموال.
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.
- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.

3) تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة متناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4) تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:

أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالتطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

5) صياغة وتكوين الإستراتيجيات:

أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الإستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

6) تنفيذ الإستراتيجية:

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب

تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقاً للإستراتيجية، أما بالنسبة للإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على إلزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراجعة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

7) متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية:

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الإنحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
 - وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
- وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى

2- التمكين الإداري:

سيتم في هذا السياق التطرق الى المفاهيم العامة والاساسية الخاصة بالتمكين الإداري

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة مقارنة بباقي المفاهيم الإدارية الأخرى، واختلفت التعريفات حسب نظرة كل باحث، حيث يرى (BOEN ET AL) أن التمكين هو مشاركة موظفي الخطوط الامامية في العناصر التالية: المعلومات، المعرفة، القوة، المكافأة.

أما (ROBBINS) فيعرفه على انه تلك الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين (محمد ع.، 2020، صفحة 495)

ويعرفه (ROBERT) على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا (مرزوق وبوعشة، 2017، صفحة 165)

كما ينظر له على انه تحرير الانسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسته روح المبادرة والابداع (الصباغ، 2017، صفحة 206)

كما يعرف التمكين الإداري بأنه تلك العملية التي يتم بها تزويد المرؤوسين بالتوجيهات والمهارات الضرورية التي تؤهلهم للاستقلال في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالسلطة والمسؤولية ضمن بيئة التنظيم (المالكي والراوي، 2020، صفحة 95) التمكين هو إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل (الكيلاي، ابوبكر، وابوالعيلة، 2018، صفحة 5)

كما عرف التمكين ((بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشكلات كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة)).

وبعد استعراض التعريف السابقة يمكن الخروج بتعريف لمفهوم التمكين الإداري على النحو التالي: هو منح العاملين الصلاحيات المتعلقة بأعمالهم لرفع قدراتهم لاتخاذ القرارات بأنفسهم دون الرجوع للإدارة العليا وتحمل كامل المسؤولية عن النتائج بكفاءة ذاتية (عايض والقحفة، 2020، صفحة 149)

ثانياً: مصطلحات لها علاقة بالتمكين

فيما يلي أهم الفروق البارزة بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الأخرى

1) التمكين وتفويض السلطة:

يمكن التعرف الى أهم الاختلافات من خلال الجدول رقم (1-1) أدناه:

الجدول رقم (1-1) الفرق بين التمكين وتفويض السلطة

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين
يتحمل المفوض اليه المسؤولية كاملة	تظل المسؤولية للمفوض
التفويض دائم	التفويض مؤقت
في التمكين القيادة ذاتية	في التفويض يقاد المفوض اليه
المعلومات متاحة كلية	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
في حالة خطأ المفوض اليه يتحرى السبب ويعالج	إن أخطأ المفوض اليه يسحب منه التفويض

المصدر: (يوسف حسن، 2021)

2) التمكين والمشاركة والاندماج:

أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لبعض المهام المتعلقة بالعمل كالقرارات الخاصة بالاستجابة الفورية لطلبات الزبائن، أما الاندماج فهو عبارة عن الاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات إذ يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات من خلال الاجتماعات الدورية بهم (الموسوي وعبد علي، 2014، صفحة 182)

3) التمكين والاثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم العمل بحيث يتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على الوظيفة وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته - وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين اذ يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل (السماك والحيالي، 2018، صفحة 335)

ثالثا: أسباب وأهمية التمكين

سيتم في الإطار التطرق إلى أهم أسباب وأهمية التمكين الإداري:

1) أسباب التمكين: (عبد ابراهيم وعكاب، 2019، صفحة 137)

- حاجة المنظمة الى أن تكون أكثر إستجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قرارات الافراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

2) أهمية التمكين:

تتمثل أهميته في استخراج أقصى طاقات وابداعات الموارد البشرية من خلال مساهمته في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ولائهم فضلا عن رفع معنوياتهم الشيء الذي يؤدي الى التقليل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي، ويمكن تحديد أهمية التمكين الإداري من خلال النقاط الأربعة التالية (الكربولي، 2019، صفحة 274)

- بعد الأثر: وهو تطوير الوظائف والتقدم في الأداء، ويعني أن مهمة الموظف تحقق أثر ايجابي للتمكين إذ تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي والمهني وصناعة هذا الفرق من جهة ومن جهة أخرى تشجيعه على إنجاز عمله.
- بعد المهارة والمنافسة: ويتحقق ذلك من خلال تمكين الشخص من أداء مهامه وأنشطته بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، بما يعزز كفاءة أداء المؤسسة.
- بعد مفهوم العمل: أي كفاءة الشخص المكلف بالعمل، فإذا كان الموظف ينظر إلى وظيفته على أنها مهمة وذو قيمة وكان مهتما فإن ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله وتزداد دافعيته أكثر لإداء الواجب المكلف به.
- بعد الاختيار: إذا أمكن تمكين الفرد من تحديد الطريقة التي تناسبه في إكمال العمل وحسن اختياره له.

رابعاً: أبعاد التمكين الإداري

إن دراسة التمكين يستدعي التعرف الى أبعاده التي تدل على محتواه ومضمونه، ومما تجدر الإشارة إليه الى وجود تباين ملحوظ بين الباحثين في دراسة ابعاد التمكين، وسنحاول تسليط الضوء على أهم الابعاد التي يجمع عليها الكتاب وهي على النحو التالي:

أ- بعد المشاركة بالمعلومات:

تعد المعلومات المادة الأساس لصنع القرارات الاستراتيجية وجانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، لذا فهي تعتبر من الابعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة (البدراني، 2015، صفحة 168) إذ أن لا شيء يجعل الأشخاص يثقون في الإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمؤسساتهم، كما أن المشاركة في المعلومات يقصد بها إتاحتها للموظفين والتي من شأنها زيادة قدراتهم على أداء الاعمال المكلفين بها (العامري، 2016، صفحة 78)

ب- بعد المشاركة في إتخاذ القرار:

تعرف المشاركة في اتخاذ القرار بانها تقاسم القرار مع الاخرين لتحقيق اهداف المنظمة حيث يرى العديد من الباحثين أن المشاركة في إتخاذ القرار ترفع من دافعية العاملين، الرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي وتنسب هذه النتائج الى تمكين العاملين (قاسمي وضيف، 2017، صفحة 298).

ت- بعد التحفيز والمكافآت:

للتحفيز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم واهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضى وتحقيق الذات (قرامطية، بوخاري، ومسراتي، 2020، صفحة 273)

ث- بعد تفويض السلطة:

حيث يتاح للعاملين المشاركة في القرارات التي لها علاقة بأدائهم لأعمالهم، وهذا يعني استخدام أسلوب التفويض الإداري والثقة بدلا من الرقابة والتوجيه (مخدوم، 2020، صفحة 108) حيث يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى الى القرارات المتعلقة بأدائهم

ج- بعد التدريب:

ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارة التفاوض، إتخاذ القرار، حل الصراعات، ومهارة إتخاذ القرار (سلامة، 2016، صفحة 22)

خامسا: أهداف التمكين الإداري

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار، حيث يمكن الأشخاص الذين يقومون بأداء المهام من اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم، وفي هذه الحالة سوف يمتلك العاملون القدرة على تحديد ما الذي يريدون القيام به وتكون في ذلك الرقابة غير ضرورية لأن العاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم، إذ يعطي التمكين القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، إذ يندرج ضمن هذا الإطار أهداف عدة للتمكين نستعرضها فيما يلي:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤوليته أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الابداع والابتكار، ودعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على إتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل، وزيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- تقليل العبئ على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء من خلال زيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

سادسا: معوقات التمكين الإداري

تواجه المنظمات عدد من الصعوبات أو المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين الإداري وقد أشار اليها (عسيري و حسنين، 2019، صفحة 285) ومن أهمها وأبرزها ما يلي:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- عدم عدالة نظام الحوافز.

سابعا: خصائص التمكين الإداري:

تتمثل خصائص التمكين عند (المطري، 2018، صفحة 32) فيما يلي:

- أ- التقرير الذاتي: ويقصد به حرية العاملين في إختيار الأساليب المناسبة لعملهم، والمفاضلة بين البدائل لصياغة واتخاذ القرارات.
 - ب- الأهمية الذاتية: وهي إحساس العاملين بمكانتهم والدور والعمل الذي يؤدونه.
 - ت- الثقة: فالعاملين أكثر دراية بإمكانياتهم وما لديهم من قدرات وبالتالي يثقون بقدراتهم فيما يوكل لهم من أعمال.
- نتائج ومزايا التمكين الإداري: للتمكين نتائج خاصة بالعاملين ونتائج خاصة بالمنظمة وهي: (محمد ا.، 2013)
- نتائج خاصة بالعاملين: يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف نذكر منها:
 - تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة إنتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة إنتمائه للمنظمة وللفريق العمل الذي ينتهي اليه.

- تطوير مستوى الأداء: تحسين نوعية الأداء بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح.
- إكتساب المعرفة والمهارة: فالمعرفة والمهارة لا يمكن ان تتحقق دون تنمية وتدريب.
- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة، تدريب الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم على المنظمة زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول مدة ممكنة.
- تحقيق الرضى الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي الى زيادة رضى العاملين وشعورهم بالسعادة. (صفحة 389)
- نتائج خاصة بالمنظمة: للتمكين الإداري نتائج مهمة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يلي:
 - زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل سوف يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل.
 - تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً.
 - زيادة فرص الابداع والابتكار.
 - مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
 - تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء. (صفحة 389)

ثامناً: أساليب التمكين الإداري المعاصرة

- تطرقنا في الكتابات المعاصرة الى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين الإداري وقد ذكر (ملحم، 2006) أهمها ما يلي:
- أ- أسلوب القيادة: يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.
 - ب- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية.
 - ت- أسلوب تمكين الفريق: يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والمشاركة والعمل معاً
 - ث- أسلوب الجودة الشاملة والتمكين: ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة.

ج- أسلوب الابعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة. (صفحة 40)

تاسعا: خطوات تنفيذ تمكين العاملين

يرى (العتيبي، 2005) ان الخطوات التالية هي الخطوات الأساسية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

أ- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وماهي الأسباب من وراء تبني التمكين وعليه توضيح تلك الأسباب وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى موظفيه.

ب- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.

ت- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها للمرؤوسين: يجب على الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

ث- الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

ج- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ القرارات السلمية فانهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكلما توفرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

ح- الخطوة السادسة: إختيار الافراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

خ- الخطوة السابعة: توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

- د- الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم.
- ذ- الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافأة والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
- ر- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فيجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

عاشرا: مقومات نجاح التمكين الإداري

حدد (يوسف حسن، 2021) مقومات التمكين الإداري كما يلي:

- أ- التواصل مع الرؤية المستقبلية للمنظمة: هو ربط عملية التمكين مع رؤية المنظمة وقيمها، فاذا لم تدعم عملية التمكين رؤية المنظمة المستقبلية فقد يعتبر الموظفين بان هذه العملية أسلوب اداري جديد او لا يفهمون الغرض منها فيجب ان تصبح عملية التمكين جزء من قيم المنظمة لكي يفهم انها مرتبطة ارتباطا جوهريا بنجاح المنظمة.
- ب- الاتصال الفعال: الاتصال والمشاركة هما الحل، فكلما زادت جودة المعلومة التي يتلقاها الفرد كلما تحسن أدائه، فالالاتصال عملية تهدف للوصول الى توحيد الآراء.
- ت- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة: تهدف عملية التمكين الناجحة الى إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة حيث يصبح الفرد أقرب الى مرحلة اتخاذ القرارات، وتقلل بذلك من ظاهرة البيروقراطية.
- ث- تقوية العمل الجماعي: فالعمل الجماعي هو أحد أقوى التقنيات التي توفر بيئة مناسبة لتخطي الخطوة الأولى وأحيانا لارتكاب الأخطاء، ولكن في نفس الوقت التعلم من تلك الأخطاء، فعملية التمكين إذا طبقت في ظل عمل جماعي فان ذلك سيوفر بيئة أكثر مساندة للفرد.
- ج- تشجيع التطوير الشخصي: يحتاج الافراد للتشجيع لتكون لديهم ثقة أكبر في اتخاذ القرارات بأنفسهم.
- ح- قياس التقدم ومكافأة النجاح: قبل البدء في اتخاذ إجراءات تنفيذ عملية التمكين الإداري تحتاج المنظمة لان تضع مقاييس للنجاح ومساعدة الافراد على فهم تلك المقاييس وأخذ موافقتهم عليها. (صفحة 33)

-المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها (أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية).

بغرض تدعيم وإثراء هذه الدراسة وبيان أهميتها والإضافة التي ستقدمها تم الاستعانة بعدة دراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية والتي تمحورت حول موضوع الدراسة الحالية أو أحد متغيراتها، وفيما يلي عرض لأهم ما جاء في تلك الدراسات، ومن ثم التعقيب عليها من خلال مقارنتها بما ورد في الدراسة الحالية.

1) الدراسات العربية:

تناولت العديد من الدراسات العربية السابقة موضوع الدراسة الحالية، ومن بين تلك الدراسات ما يلي:

أولاً: دراسة (جثير ووليد حسين، 2016) بعنوان:

"علاقة وأثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل – دراسة إستطلاعية -"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث وزع على عينة حجمها 32 فرد، وقد أختير مصرف الرشيد فرع السباع بالعراق كميدان للتطبيق.

خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود قيمة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في معالجة وحل معظم ضغوط العمل التي من الممكن ان تواجه المنظمة المبحوثة وتؤثر على مركزها التنافسي في ظل البيئة التي تعمل فيها.

ثانياً: دراسة (حمادي و خضر، 2020) بعنوان:

" أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ادارة الازمة - بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء العراق "

هدفت هذه الدراسة إلى البحث الى اختبار علاقة وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مؤثر في إدارة الازمة وكمتغير مستجيب في دوائر وزارة الكهرباء، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث وزع على عينة حجمها 448 مستجيب، وشملت الدراسة (المدرء العامين، معانو المديرين العامين، رؤساء الأقسام، مدرء المحطات، معانو مدرء المحطات).
خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير عالي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمة، فضلاً عن الضعف المسجل في استراتيجيتي التوظيف والتعويضات في وزارة الكهرباء ودوائرها محل الدراسة.

ثالثاً: دراسة (الحداد، 2020) بعنوان:

" أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ادارة ازمة الكهرباء في العراق "

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مدى تأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تجنب أضرار الازمة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث شملت الدراسة 75 فرداً من القيادات الإدارية والموظفين في دوائر وزارة الكهرباء ومحطاتها في مدينة بغداد.

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الفساد الإداري والمالي وانتقال الموظفين غير الكفؤين للمؤسسة بسبب فرق الراتب وتوزيع الوظائف على أساس المحسوبية والمنسوبية هي الأسباب المؤثرة لعناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: دراسة (البطينه، 2016) بعنوان:

" أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية (محافظة أربد)"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية (محافظة أربد)، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث شملت الدراسة 87 مديراً من جميع المستويات في البنوك، وتم استرجاع 74 استمارة صالحة للاستغلال
خلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من استراتيجيات التوظيف والتطوير والتدريب وكذا الأداء، وعدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجيات التعويض والأداء.

خامساً: دراسة (الصوالحة، العدوان، والملاعب، 2020) بعنوان:

" أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على قطاع شركات الادوية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على قطاع شركات الادوية الأردنية، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث شملت الدراسة العاملين في الوظائف القيادية في شركة الادوية الأردنية، تم توزيع 195 استبيان، وتم استرجاع 185 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.
خلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (مجتمعة) على تحقيق التميز التنظيمي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويضات) على ابعاد التميز التنظيمي.

(2) - الدراسات الأجنبية:

من بين الدراسات الأجنبية التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية نجد الدراسات التالية:

أولاً: دراسة (Al-Qatawneh و Mobaideen، 2017) بعنوان:

The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qattara Cement

هدفت هذه الدراسة الى التعرف لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الإداري في شركة أسمنت قطر العربية، وطبقت الدراسة على عينة من موظفي شركة الاسمنت الذين بلغ عددهم 95 موظفاً كما كشفت النتائج عن وجود تأثير احصائي كبير لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية من خلال ابعادها (الاختيار، التعويض، التدريب والتطوير، وتقييم الاداء) في التمكين الاداري لدى شركة الاسمنت القطرية.

ثانياً: دراسة (Matsumoto، 2019) بعنوان:

Effective human resource management strategy for hospital nursing organizations

سعت هذه الدراسة الى معرفة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة لخلق بيئة جذابة لممارسة التمريض، وقد

طبقت الدراسة على عينة من مدراء التمريض والبالغ عددهم 305 وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان خلصت نتائج هذه الدراسة الى ان بيئة ممارسة التمريض اصبحت جذابة بشكل متزايد عند تنفيذ استراتيجيات (التطوير الشخصي والوظيفي، تقييم العاملين التي تضمن رعاية المرضى وتعزيز تعاون الفريق، دمج هيكل التوظيف والنقل المرن، دعم بيئة العمل من خلال المحافظة على امن وصحة العاملين)

ثالثاً: دراسة (CANIA، 2014) بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الأداء التنظيمي

The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة الى التركيز على تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي، وكذا ابراز أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي وذلك من خلال المهارات والسلوكيات والمواقف التي تتوقعها الموارد البشرية لتحقيق الأداء المطلوب في المنظمة.

3) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والنموذج النظري للدراسة:

يشمل هذا الجانب عنصرين هما: التعقيب على الدراسات السابقة، وتحديد النموذج النظري للدراسة الحالية.

أولاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

قصد تحديد القيمة المضافة للدراسة الحالية وما يميزها عن غيرها من الدراسات السابقة سيتم فيما يلي التعقيب على تلك الدراسات بتوضيح أوجه التشابه وكذا أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أوجه التشابه:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف الرئيسي للدراسة وهو محاولة التعرف على العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع حسب كل دراسة، كما اتفقت مع دراسة كل من (حمادي و خضر، 2020) و (الصوالحة، العدوان، والملاعب، 2020) وكذا دراسة (الحداد، 2020) في الابعاد الأربعة الخاصة بالمتغير المستقل وهي: (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) ، كما تشابهت مع دراسة (Mobaideen و Al-Qatawneh، 2017) في عنوان الدراسة والهدف الرئيسي منها ألا وهو التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التمكين الإداري، كما يكمن ملاحظة الشبه بين الدراسة الحالية وجميع الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان.

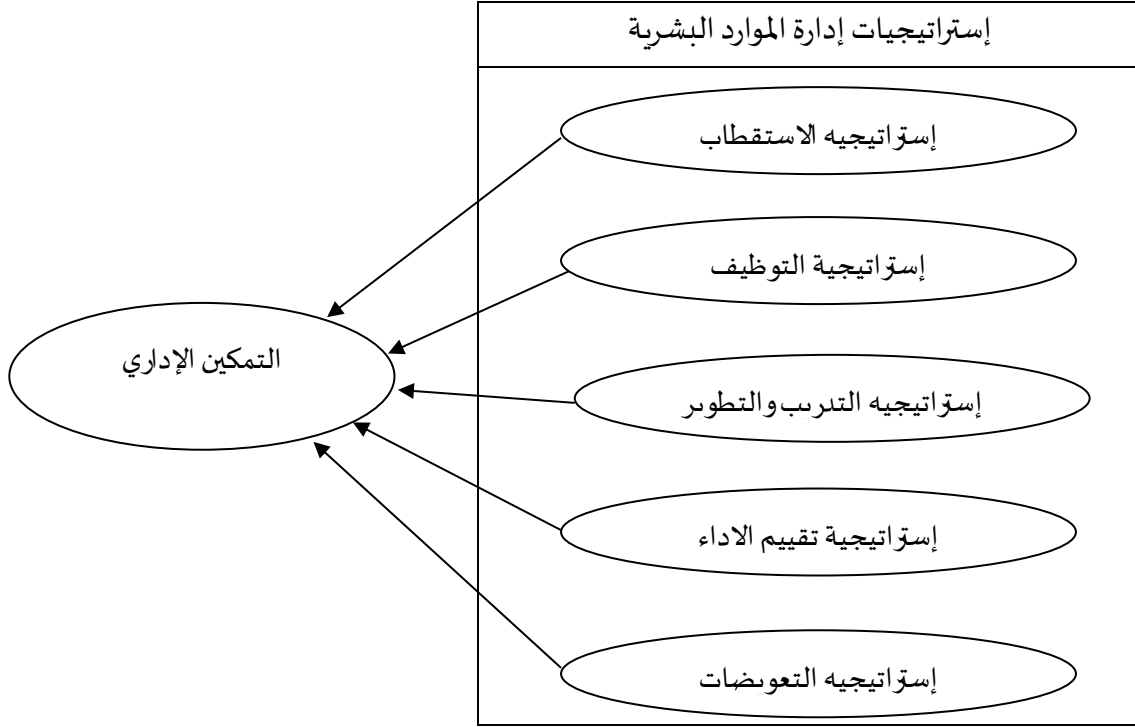
أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث تطبيق الدراسة في بيئات مختلفة وفي مجالات زمنية مختلفة، بالإضافة إلى وجود تباين في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث تناولت الدراسة الحالية خمسة أبعاد لهذه الإستراتيجيات وتباينت عددها في الدراسات السابقة من أربعة أبعاد الى ثلاثة، وتم من خلال الدراسة الحالية دراسة المتغير التابع كمحور عام وشامل، على عكس الدراسات الأخرى التي تناولته كأبعاد مستقلة.

ثانياً: النموذج النظري للدراسة:

استكمالاً لما جاءت به الدراسات السابقة وفي محاولة لتناول موضوع الدراسة بشكل أكثر تفصيلاً، وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضيتها فقد تم تصميم نموذج الدراسة الحالية وذلك انطلاقاً من الربط بين نماذج الدراسات السابقة وهو ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات.

الشكل رقم (3-1) النموذج النظري للدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة المتعلقة بتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على التمكين الإداري تم

صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إيجاباً في التمكين الإداري

ومن أجل الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية تمت تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- H1 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للاستقطاب في التمكين الإداري.
- H2 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للتوظيف في التمكين الإداري
- H3 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في التمكين الإداري
- H4 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في التمكين الإداري
- H5 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للتعويضات في التمكين الإداري

خلاصة الفصل:

تم في هذا الجزء عرض أهم المفاهيم العامة النظرية حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري، حيث شمل مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها ثم الطرق الى أبعادها وماهية التمكين الإداري واسبابه وأهميته ثم أهدافه وابعاده ومعوقات تطبيقه، ثم التطرق الى خصائصه وأساليبه وأخيرا خطوات تنفيذه ومن ثم الربط بين المتغيرين نظريا من خلال تناول العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري. كما تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والمتعلقة بموضوع هذه الدراسة حيث حددت فيها أوجه التشابه والاختلاف بينها وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة قصد التعرف على الطريقة والأدوات المعتمدة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وكافة خطواتها، وصولاً إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها باستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة ومن ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة المبينة سابقاً والمستمدة أساساً من النموذج النظري للدراسة والذي نحاول من خلاله معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات باعتبارها استراتيجيات الموارد البشرية والمتغير التابع التمكين الإداري محل الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم ضمن هذا الإطار التطرق إلى جانبين أساسيين وذلك وفقاً للترتيب التالي:

الجانب الأول: خصص للتعريف بالطريقة المتبعة في بناء الدراسة.

الجانب الثاني: يتضمن تحديد الأدوات والبرامج وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في المعالجة الإحصائية للدراسة.

1. الطريقة المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الجانب الطريقة المتبعة في الدراسة والتي تتضمن التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المختارة منه، كما يتضمن التعريف بمتغيرات الدراسة ومصادر البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تستلزم هذه الدراسة كغيرها من الدراسات وجود مجتمع وعينة محددين لتطبيق الدراسة عليها، وقد تمثل مجتمع وعينة الدراسة الحالية في:

(1) مجتمع الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على التمكين الإداري وبغرض تحقيق هذا الهدف تم اختيار مجتمع للدراسة والذي يمكن تعريفه بجميع العناصر المتعلقة بالظاهرة المدروسة، حيث يتكون المجتمع المختار لتطبيق هذه الدراسة من جميع موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي والمقدر عددهم بـ 227 موظف.

(2) عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها المجموعة الجزئية من أفراد المجتمع الكلي للدراسة والتي يتم إجراء الدراسة عليها فعلياً للتمكن من تعميم نتائجها على باقي أفراد المجتمع الكلي الذي أخذت منه. فبالنسبة للدراسة الحالية فقد اقتصر إجرائها على عينة مكونة من 60 موظف بمديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي، حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية. والجدول رقم (1-2) أدناه يوضح حجم العينة التي تم اختيارها للدراسة وكذا نسبتها من المجتمع الكلي الذي أخذت منه.

الجدول رقم (1-2): عينة الدراسة

حجم مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
227	60 موظف	26.43%

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: متغيرات الدراسة ومصادر البيانات

سيتم ضمن هذا العنصر التطرق إلى التعريف بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض مصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في بناء الدراسة.

(1) التعريف بمتغيرات الدراسة

شملت الدراسة الحالية عدة متغيرات والتي تم اختيارها بناء على ما تناولته بعض الدراسات السابقة، وتتمثل هذه

المتغيرات في:

(أ) المتغير التابع: ويتمثل في التمكين الإداري.

(ب) المتغير المستقل: وهو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلاً بأبعاده الخمسة كمتغيرات مستقلة وهي:

- استراتيجية الإستقطاب.
- استراتيجية التوظيف.
- استراتيجية التدريب والتطوير.
- استراتيجية تقييم الأداء.
- استراتيجية التعويضات.

2) مصادر البيانات

بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة تم اللجوء إلى استعمال عدة مصادر مختلفة أولية وأخرى ثانوية، وهي تتمثل

فيما يلي:

(أ) المصادر الأولية:

تتعلق المصادر الأولية المعتمدة في الدراسة بالجانب العملي، وهي تتمثل في:

الاستبيان: فقصده الحصول على البيانات اللازمة للدراسة وجمعها من مصادرها الأولية تم توزيع استمارات استبيان على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V26) وبعض الأدوات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة.

(ب) المصادر الثانوية:

تتعلق المصادر الثانوية المعتمدة في الدراسة بالجانب النظري، وهي متمثلة في:

كل ما هو متوفر من مراجع متنوعة حول موضوع الدراسة سواء كانت ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أنها شملت: المقالات العلمية العربية وأيضا الأجنبية، المؤتمرات العلمية، الكتب المطبوعة والالكترونية، بالإضافة إلى الأطروحات والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، وكذا الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوع الدراسة أو إحدى جوانبه.

2. الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الجانب عرض الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة وهو يشمل قسمين، تم في القسم الأول التطرق إلى الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في جمع البيانات اللازمة للدراسة، أما القسم الثاني فقد تم فيه التعريف بالبرامج والأساليب التي استخدمت في معالجة الدراسة إحصائياً.

أولاً: الأدوات المستعملة في الدراسة

سيتم ضمن هذا العنصر التعريف بالأداة التي تم اعتمادها لجمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية إعدادها وما تحتويه من محاور كما سيتم التأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

1) الاستبيان

تماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها وكذا المنهج المتبع، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميمه انطلاقا من المزج بين الاستبيانات المستخدمة في بعض من الدراسات السابقة وذلك من خلال استخلاص الأسئلة الأكثر ملائمة للدراسة الحالية لتتسجم مع فرضياتها وأهدافها. تم إعداد أسئلة استمارة الاستبيان بناء على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي كمعيار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المبحوثة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد تم إعطاء رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-2): ترميز مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

بعد تحديد وصياغة أسئلة الاستبيان تم توزيع 64 استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة عشوائيا، حيث استرجعت منها 60 استمارة، وتم قبولها جميعا، وهو ما يبينه الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-3): تصنيف الاستبيانات

الاستبيانات المقبولة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
93.75%	60	00	00	93.75%	60	100	64

المصدر: من إعداد الطالب

2) محاور الاستبيان

يحتوي الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة على ثلاثة (03) محاور أساسية، والتي يمكن تصنيفها ضمن قسمين كالتالي:

- القسم الأول: يشمل محورين يتعلقان بمتغيرات الدراسة (المحور الأول والثاني) بحيث يتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة.

- القسم الثاني: وهو يشمل محور واحد (المحور الثالث) والذي تم تخصيصه للبيانات الشخصية (المعلومات الخاصة) لأفراد العينة المبحوثة.

ويمكن توضيح ذلك التقسيم على النحو التالي:

أ) المحور الأول: خصص للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمعبر عنه بخمسة أبعاد، ويتكون هذا

المحور من أربعة وعشرون (24) سؤال مقسمة وفقا للأبعاد بالشكل التالي:

- البعد الأول: استراتيجية الاستقطاب ويتضمن أربعة (04) أسئلة.

- البعد الثاني: استراتيجية التوظيف ويتضمن ستة (06) أسئلة.

- البعد الثالث: استراتيجية التدريب والتطوير ويتضمن خمسة (05) أسئلة.

- البعد الرابع: استراتيجية تقييم الاداء ويتضمن أربعة (04) أسئلة.

- البعد الخامس: استراتيجية التعويضات ويتضمن خمسة (05) أسئلة.

ب) المحور الثاني: خصص للمتغير التابع التمكين الاداري، ويتكون من سبعة عشرة (17) سؤال.
ج) المحور الثالث: خصص للمعلومات الخاصة للمبحوثين، ويتكون من خمسة (05) أسئلة معبر عنها بخمسة عناصر تتمثل في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، المنصب الحالي، وأخيرا الخبرة المهنية.
والجدول رقم (2-4) أدناه يوضح أسئلة فقرات) محاور الاستبيان مصنفة وفقا لتبعية كل سؤال للمتغير، مع الإشارة إلى مصدر كل سؤال.

الجدول رقم (2-4): فقرات الاستبيان ومصادرها

المصدر	عدد الأسئلة	المتغيرات
(حسين وليد و بتول كريم، 2020)	04	استراتيجية الاستقطاب
(حسون محمد علي، 2020)	06	استراتيجية التوظيف
(انتصار عباس و رائد عبد الجبار، 2020)	05	استراتيجية التدريب والتطوير
(انتصار عباس و رائد عبد الجبار، 2020)	04	استراتيجية تقييم الأداء
(حسون محمد علي، 2020)	05	استراتيجيات التعويضات
24		استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
(يوسف، هشام سفيان، و حمزة، 2019)	17	التمكين الإداري
(قاسمي و ضيف، 2017)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

3) ثبات وصدق الاستبيان

قصد التأكد من مصداقية الاستبيان المعتمد في جمع بيانات الدراسة كمقياس لمتغيراتها، تم القيام بإجراء اختبار لقياس مدى ثبات فقراته وهو اختبار ألفا كرونباخ (α) (*Alpha Cronbach*)، ويشترط في هذا الاختبار أن تكون قيمة المعامل ألفا كرونباخ محصورة ما بين (0) و(1) على أن تكون أدنى قيمة دالة على وجود الثبات في الاستبيان هي القيمة 0.60 حسب (Roninson et al, 1991)، ذلك على اعتبار أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد (1) كلما زاد ثبات فقرات الاستبيان.

فالبنسبة للدراسة الحالية فقد أظهرت النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم (14) أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ (α) للاستبيان ككل تساوي 0.966، وهي قيمة مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة.

أما عن معامل صدق الاستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

فالبنسبة للدراسة الحالية فيشير الجدول رقم (2-5) إلى نتائج معامل صدق الاستبيان حيث يظهر أن قيمته تساوي 0.982، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

الجدول رقم (2-5): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.982	0.966	41	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثانيا: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برامج وأساليب إحصائية مختلفة، والمتمثلة في:

(1) البرامج المستخدمة في الدراسة

يهدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS.V26" في تفرغ ومعالجة تلك البيانات إحصائياً.

(2) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعتبر الأساليب الإحصائية عن مجموعة الإجراءات والعمليات والاختبارات التي يتم استخدامها في معالجة الدراسة إحصائياً.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(أ) معامل ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbach*): وهو ما يعرف بمعامل الثبات وقد تم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.

(ب) التكرارات والنسب المئوية: وتعرف أيضا بالجدول التكرارية وتم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

(ت) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.

(ث) معامل الارتباط بيرسون (*Le Coefficient de Corrélation Pearson*): وذلك بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

(ج) نموذج الانحدار الخطي المتعدد (*Multiple linear regression model*): بحيث تقوم فكرة هذا النموذج على دراسة أثر عدة متغيرات مستقلة والمتمثلة في هذه الدراسة على استراتيجية الإستقطاب واستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات على متغير تابع واحد والمتمثل في التمكين الإداري.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة

تم تقسيم هذا الإطار إلى جانبين:

الجانب الأول: تم فيه التطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

الجانب الثاني: تم فيه اختبار النموذج النظري للدراسة وفرضياته بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي المتعدد.

1. عرض نتائج الدراسة

يحتوي هذا الجانب على عنصرين، حيث تمثل العنصر الأول في تحديد اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة، بينما تمثل العنصر الثاني في التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة مع تفسير نتائجها.

أولاً: اتجاه إجابات عينة الدراسة

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة محاور الاستبيان فقد تم تحديد المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس ليكارت الخماسي المطبق في استبيان الدراسة وحصرها ضمن مجالات محددة ومن ثم تحديد التقييم الموافق لكل مجال على حدا. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-6): مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: (عز حسين، 2008، صفحة 540)

ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

تم تحليل عينة الدراسة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية وكيفية توزيع افراد العينة وفقا لكل متغير كما يلي:

(1) الجنس:

لقد اعتمدنا في دراستنا على تقسيم مفردات العينة حسب الجنس إلى مجموعتين تمثلت في الذكور والاناث، وهو ما

يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): توزيع افراد العينة حسب الجنس

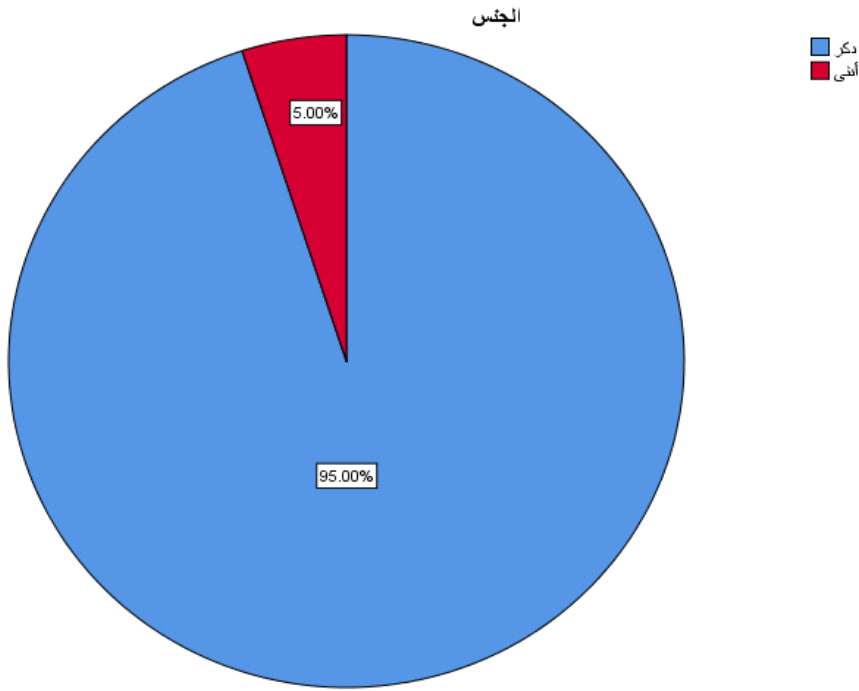
الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ذكر	57	95.0	95.0	95.0
2	انثى	3	5.0	5.0	100
	المجموع	60	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح انه من بين 60 موظفا يوجد ما نسبته 95.0% ذكورا و5.0% إناث وهذا ما يدل على

أن أغلبية الموظفين في الإدارة المحلية محل الدراسة هم عبارة عن ذكور، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): توزيع فراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

(2) السن:

تم تقسيم الشرائح العمرية للعينة إلى فئات تتراوح بين (أقل من 30) و(من 31 إلى 40) و(من 41 إلى 50) وكذا (أكثر من 50) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-8): توزيع افراد العينة حسب السن

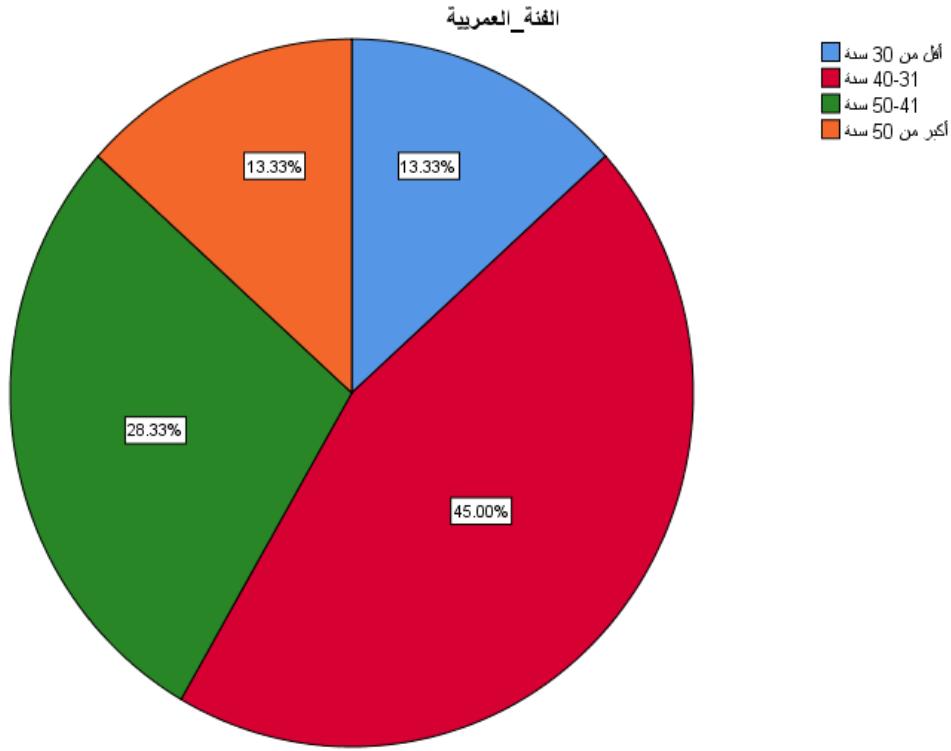
الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	(أقل من 30)	8	13.3	13.3	13.3
2	(من 31 إلى 40)	27	45.0	45.0	58.3
3	(من 41 إلى 50)	17	28.3	28.3	86.7
4	(أكبر من 50)	8	13.3	13.3	100
	المجموع	60	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الفئة الأكثر مساهمة هي (من 31 إلى 40) بنسبة 45.0% ثم تليها الفئة (من 41 إلى 50) بنسبة 28.3%، وبعدها ما نسبته 13.3% للفئتين (أقل من 30) و(أكبر من 50)، وهذا ما هو موضح في الشكل الموالي:

(50) بنسبة 28.3%، وبعدها ما نسبته 13.3% للفئتين (أقل من 30) و(أكبر من 50)، وهذا ما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

(3) المستوى التعليمي:

تم تقسيم عينة الدراسة حسب المستويات التعليمية التالية: ثانوي، ليسانس، ماستر، تكوين مهني، آخر وكما هو موضح في الجدول الموالي:

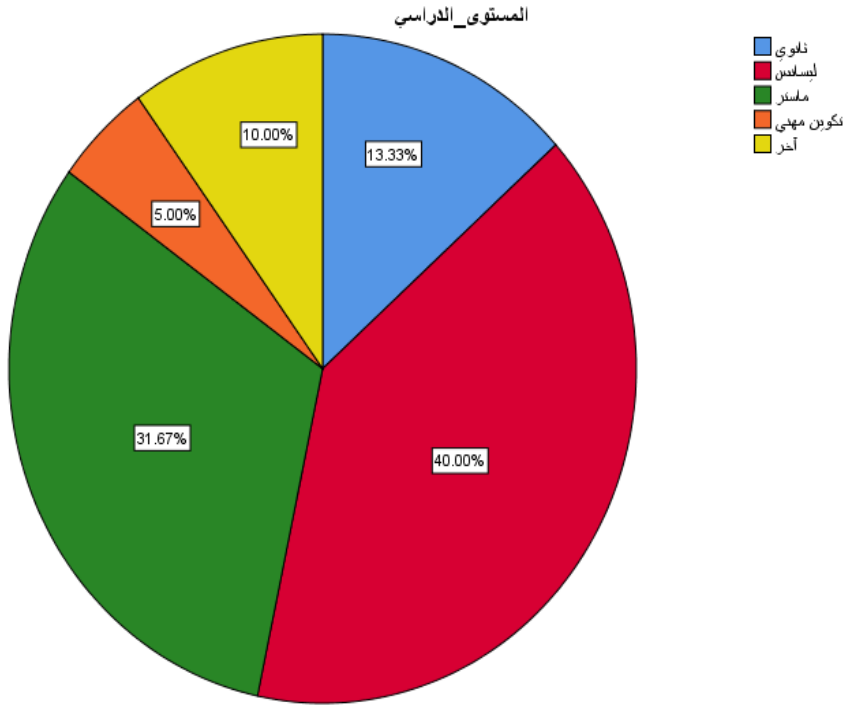
الجدول رقم (2-9): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	% النسبة التراكمية
1	ثانوي	8	13.3	13.3	13.3
2	ليسانس	24	40.0	40.0	53.3
3	ماستر	19	31.7	31.7	85.0
4	تكوين مهني	3	5.0	5.0	90.0
5	آخر	6	10.0	10.0	100
	المجموع	60	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المستوى التعليمي السائد في هذه العينة هو الليسانس بنسبة 40.0%، ويلها الماستر بنسبة 31.7%، ثم ثانوي بنسبة 13.3%، ثم آخر والمقصود بآخر هي المستويات التعليمية الغير مذكورة وكانت نسبتها 10.0%، وأخيرا تكوين مهني بنسبة 5.0%، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة حاملين لشهادات جامعية، ولتوضيح ذلك تمت الاستعانة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

(4) الرتبة الوظيفية:

تم تقسيم مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية إلى مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، منصب آخر كما

هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-10): توزيع افراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	رئيس مصلحة	5	8.3	8.3	8.3
2	رئيس مكتب	17	28.3	28.3	36.7
3	منصب آخر	38	63.3	63.3	100
	المجموع	60	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

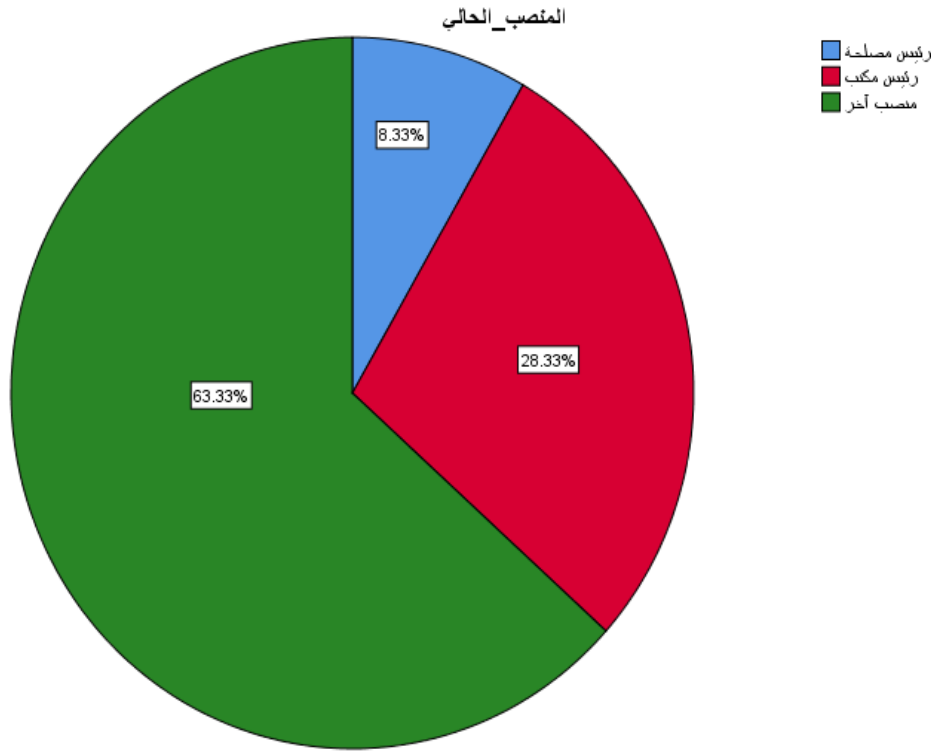
من خلال الجدول أعلاه يتضح ان 63.3% من الفئة المستهدفة هم موظفون يشغلون مناصب أخرى تتمثل أساسا في

العمال الإداريين والمتصرفين والمتصرفين المحليين بينما 28.3% هم رؤساء مكاتب و 8.3% يشغلون رؤساء مصالح بينما لا

يوجد أي أحد من هذه العينة يشغل منصب مدير،

وللتوضيح أكثر تمت الاستعانة بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): توزيع افراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

(5) سنوات الخبرة:

تم تقسيم مفردات العينة حسب سنوات الخبرة إلى الفئات التالية: أقل من 3 سنوات، من 3 إلى 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، كما هو موضح في الجدول التالي:

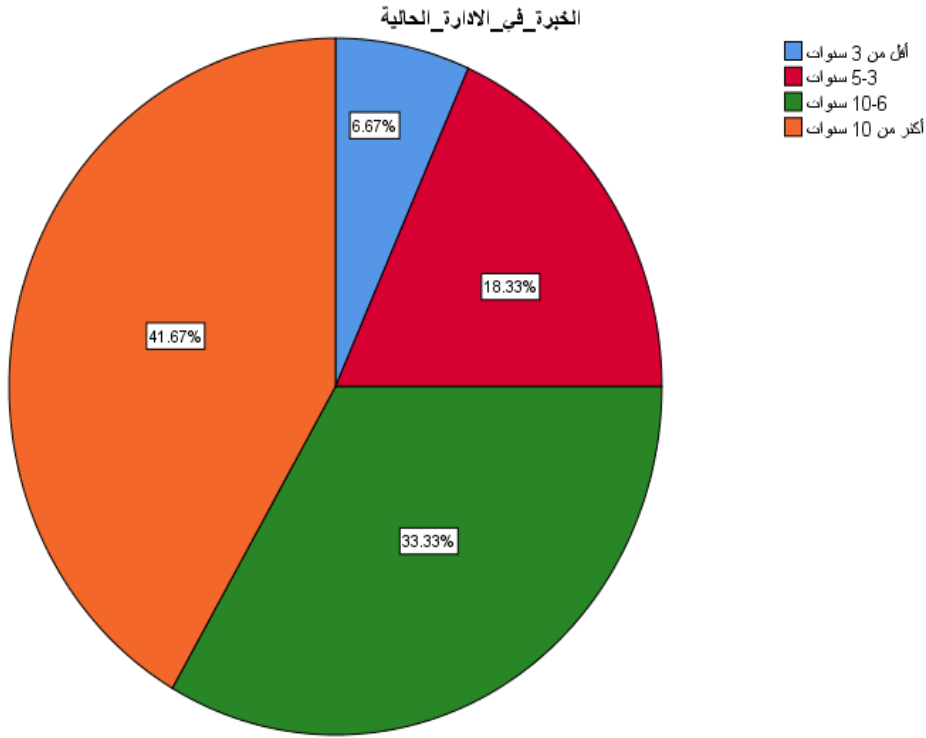
الشكل رقم (2-11): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أقل من 3 سنوات	4	6.7	6.7	6.7
2	من 3 إلى 5 سنوات	11	18.3	18.3	25.0
3	من 6 إلى 10 سنوات	20	33.3	33.3	58.3
4	أكثر من 10 سنوات	25	41.7	41.7	100
	المجموع	60	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر فئة من العينة المدرسة تمتلك خبرة لأكثر من 10 سنوات بنسبة تقدر ب 41.7 %، بينما تصل نسبة من يمتلكون خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات إلى 33.3%، والفئة التي تمتلك خبرة من 3 إلى 5 سنوات فإن نسبتها تصل إلى 18.3% وبالنسبة للأفراد الذين يملكون خبرة أقل من 3 سنوات فإن نسبتهم تصل إلى 6.7%، وهذا ما يشير إلى أن أغلبية الموظفين لديهم خبرة مهنية مكتسبة وأن عملية التوظيف بالإدارة المحلية ضعيفة نوعاً ما بسبب قلة مناصب العمل ما عدا عملية الدمج التي تمت في السنوات الأخيرة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

ثالثا: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المبحوثة حول أسئلة محاور استبيان الدراسة، حيث يشمل ذلك التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأيضا للبعد ككل كما يشمل أيضا التقييم الموافق لكل منها على أن يكون تقييم تلك الإجابات بناء على تقييمات مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت المتطرق إليها مسبقا (من المنخفض جدا إلى غاية المرتفع جدا)، ومن ثم سوف يتم تفسير تلك النتائج.

1) تحليل أسئلة (فقرات) محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

كما سبق الإشارة فان محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلا بخمسة أبعاد، لذلك سيتم في يلي تقديم التحليل الوصفي لإجابات كل بعد على حدا.

أ) تحليل فقرات بعد استراتيجية الإستقطاب:

يحتوي هذا البعد على أربعة (04) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير استراتيجية الإستقطاب

الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
منخفض	0.873	2.53	1. تساهم المديرية في زيادة فاعليتها من خلال التركيز على جذب الأفراد المناسبين إليها
منخفض	0.850	2.58	2. تسعى المديرية إلى تحسين الأداء من خلال استقطاب المؤهلين وذوي المهارات العالية
منخفض	0.769	2.47	3. توفر المديرية المعلومات والبيانات عن الأفراد المراد استقطابهم
منخفض	0.865	2.38	4. تسعى المديرية إلى توفير العدد الكافي من الأفراد لتعيينهم بأقل تكلفة ممكنة
منخفض	0.61748	2.4917	بعد استراتيجية الإستقطاب

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لبعده استراتيجية الاستقطاب انها منخفضة وهذا وفقا لسلم

ليكارتر، ويفسر ذلك لغياب هذه الاستراتيجية على مستوى المديرية محل الدراسة.

ب) تحليل فقرات بعد استراتيجية التوظيف:

يحتوي هذا البعد على ستة (06) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير استراتيجية التوظيف

الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
منخفض	0.833	2.48	5. يتم إختيار العاملين بعيداً عن المحسوبية والمنسوبية
منخفض	0.843	2.37	6. تعتمد الكفاءة والمهارة عند إختيار العاملين
منخفض	0.940	2.28	7. ينتقل العاملون غير الكفؤين إلى مؤسسات أخرى بسبب فرق الرواتب
منخفض	0.946	2.05	8. يخضع المتقدمين للوظيفة إلى المقابلة والاختبار
منخفض	0.774	2.33	9. يعتمد الاختيار على متطلبات الوظيفة وخصائص المتقدم
منخفض	0.783	2.28	10. يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
منخفض	0.69353	2.3000	بعد استراتيجية التوظيف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لبعده استراتيجية التوظيف انها منخفضة وفقا لسلم ليكارتر،

ويفسر ذلك لغياب هذه الاستراتيجية على مستوى المديرية محل الدراسة بسبب عدم توفر مناصب العمل كما ذكرنا سابقا.

ج) تحليل فقرات بعد استراتيجية التدريب والتطوير:

يحتوي هذا البعد على خمسة (05) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير استراتيجية التدريب والتطوير

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات
11. يُدرب العاملین على أداء وظائف متعددة داخل مديرياتهم وفقاً للمهام المطلوبة	2.15	0.880	منخفض
12. تهتم المديرية بتدريب العاملين اثناء العمل وخارجه على حد سواء إذا دعت الحاجة لذلك.	2.23	0.909	منخفض
13. تمتلك المديرية خطط قصيرة وبعيدة الأمد للتدريب تشمل كل العاملين فيها	2.25	0.836	منخفض
14. تشجع المديرية على توسيع نطاق قدرات عامليها.	2.22	0.865	منخفض
15. تعتمد المديرية على أسلوب التدريب المستمر لتطوير العاملين	2.23	0.831	منخفض
بعد استراتيجية التدريب والتطوير	2.2167	0.74132	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لبعء استراتيجية التدريب والتطوير انها منخفضة وفقاً لسلم ليكارت، ويفسر ذلك لغياب هذه الاستراتيجية على مستوى المديرية محل الدراسة، ويمكن إرجاع السبب من وراء ذلك لحالة التقشف في الميزانية.

د) تحليل فقرات بعد استراتيجية تقييم الأداء:

يحتوي هذا البعد على أربعة (04) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير استراتيجية تقييم الأداء

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات
16. تتبنى المديرية المداخل المتطورة في قياس الأداء الوظيفي للعاملين	2.20	0.798	منخفض
17. تعتمد المديرية نتائج التقييم لأغراض التدريب والترقية.	2.42	0.869	منخفض
18. تلجأ المديرية للنتائج القابلة للقياس الكمي عند تقييمها للأداء.	2.35	0.820	منخفض
19. توفر المديرية معلومات كافية فيما يتعلق بأساليب وطرائق محددة من نظام تقييم الأداء	2.42	0.907	منخفض
بعد استراتيجية تقييم الأداء	2.3458	0.74375	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لبعء استراتيجية تقييم الأداء انها منخفضة وفقاً لسلم ليكارت، ويفسر ذلك لغياب هذه الاستراتيجية على مستوى المديرية محل الدراسة، حيث أن عملية التقييم في المديرية خاصة وفي الوظيف العمومي خاصة تتم بشكل عشوائي دون الاستناد على معايير ملموسة.

هـ) تحليل فقرات بعد استراتيجية التعويضات:

يحتوي هذا البعد على خمسة (05) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير استراتيجية التعويضات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	0.766	2.30	20. تدفع الحوافز على أساس متطلبات العمل فضلاً عن المكافآت حسب المهارات
منخفض	0.792	2.32	21. يعتمد دفع حوافز مرنة ومتغيرة وفقاً للأداء والمهام المنوطة بالعاملين.
منخفض	0.892	2.32	22. تلتزم الإدارة بنظام الحوافز وفقاً لجودة الأداء
منخفض	0.873	2.32	23. تدفع الحوافز كالمكافآت على نتائج استثمارات الأداء السنوية
منخفض	0.861	2.27	24. نظام الحوافز متباين من فرد لآخر بنفس الدرجة الوظيفية
منخفض	0.71922	2.3033	بعد استراتيجية التعويضات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لبعده استراتيجية التعويضات انها منخفضة وفقاً لسلم ليكارت، ويفسر ذلك لغياب هذه الاستراتيجية على مستوى المديرية محل الدراسة، ويتم تفسير ذلك بعدم وجود نظام للتعويضات وحتى التحفيز في المديرية وهذا بسبب النمط الروتيني للعمل في قطاع الوظيفة العمومي.

2) تحليل أسئلة (فقرات) محور التمكين الإداري:

يحتوي هذا المحور على سبعة عشر (17) سؤال، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال

وللمحور ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول التمكين الإداري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.724	2.87	25. أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها لأداء عملي
متوسط	0.882	2.63	26. يتم تزويدي بشكل مستمر بالمعلومات الجديدة المتعلقة بعملتي
متوسط	0.630	3.10	27. مشاركتي بالمعلومات تزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية لأداء مهامي بشكل أفضل
متوسط	0.543	3.10	28. أفهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة
منخفض	0.850	2.42	29. أعمل في نظام إداري يسمح لي بتقديم اقتراحاتي لتحسين وظيفتي
منخفض	0.892	2.32	30. أعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
منخفض	0.813	2.50	31. أستطيع إتخاذ قرارات على مسؤوليتي في كيفية أداء مهام عملي
منخفض	0.833	2.48	32. يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالمديرية
منخفض	0.843	2.37	33. يتم الاعتراف بإنجازاتي التي أقوم بها من قبل مديري
منخفض	0.940	2.28	34. يقوم مديري بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر
منخفض	0.946	2.05	35. نظام المكافآت المعمول به في مؤسستنا يحقق العدالة للجميع
منخفض	0.774	2.33	36. تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز المهام الواجب على إنجازها
منخفض	0.783	2.28	37. لا يمارس مديري السلطة التي تم تفويضها لي خلال فترة التفويض
متوسط	0.806	2.83	38. تفويض الصلاحيات لي يزيد من انتمائي لمؤسستي
منخفض	0.882	2.37	39. تتيح لي مؤسستي فرصة التدريب واكتساب مهارات جديدة
منخفض	0.854	2.18	40. يتم بشكل مستمر تحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية الجديدة
منخفض	0.887	2.40	41. يتم اعتماد الأساليب التكنولوجية الحديثة في مؤسستنا لتطوير العمل
منخفض	0.54287	2.5010	محور التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من الجدول اعلاه ان إجابات الافراد تختلف وتتراوح بين المحايد وغير موافق حيث ان إجابات الافراد اتجهت للحياد في العبارات المتعلقة بحصول الموظفين على المعلومات التي يحتاجونها لأداء عملهم وكذا تزويدهم بشكل مستمر بالمعلومات الجديدة المتعلقة بعملهم ، كما هو في العبارة المتعلقة بمشاركة الموظفين بالمعلومات أنها تزيد من قدرتهم على تحمل المسؤولية لأداء مهامهم بشكل أفضل ، وكذلك العبارة المتعلقة بفهم طبيعة العمل من طرف الموظفين وما مدى توفير المعلومات المطلوبة منهم للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة، في حين اتجهت لغير موافق في باقي العبارات. وعليه فإن اتجاه إجابات أفراد العينة عن محور التمكين الإداري كانت نحو المستوى المنخفض (عدم الموافقة).

ثالثاً: اختبار نموذج الدراسة:

سيتم في هذا الجانب دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع، كما سيتم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وذلك بناء على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

1) دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قصد التأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة فقد تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة في (استراتيجية الإستقطاب واستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات) والتمكين الإداري حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون.

يقوم هذا الاختبار على أساس اختبار فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (استراتيجية الإستقطاب واستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات) والتمكين الإداري

H_1 : توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (استراتيجية الإستقطاب واستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات) والتمكين الإداري

الجدول رقم (2-18): علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

التمكين الإداري		المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	استراتيجية الإستقطاب
0.000	0.656**	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	استراتيجية التوظيف
0.000	0.926**	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	استراتيجية التدريب والتطوير
0.000	0.643**	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	استراتيجية تقييم الأداء
0.000	0.545**	
0.000	0.689**	إستراتيجية التعويضات

**ارتباط عند مستوى معنوية قدره 5 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه بان قيم معاملات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و التمكين الإداري كانت جميعها موجبة والتي تراوحت بين (0.545 و 0.926) مما يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين متغيرات الدراسة، وبما أن قيم مستوى الدلالة تساوي (0.000) أي مستوى دلالة اقل من ($\alpha=0.05$) مما يعني وجود ارتباط موجب قوي وذو دلالة إحصائية بين المتغيرات، وبالتالي قبول الفرضية الثانية القائلة ان هناك ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متغيرات الدراسة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري.

ومنه نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والذي ينص على أنه:

" توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (استراتيجية الإستقطاب واستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات) والتمكين الإداري

(2) اختبار الفرضيات

من أجل دراسة فرضيات نموذج الدراسة واختبارها فقد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من وجود أثر للمتغيرات المستقلة (استراتيجية الإستقطاب واستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات) على المتغير التابع التمكين الإداري، وللقيام بهذا الاختبار نمر بالخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد كل من (معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل) وذلك قصد قياس درجة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج المختبر.
 - الخطوة الثانية: تحديد جدول تحليل التباين (*ANOVA*) من أجل اختبار معنوية النموذج المعتمد وذلك بناء على نتائج اختبار فيشر.
 - الخطوة الثالثة: تقدير معاملات الانحدار واختبارها وذلك بهدف تحديد مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير الثاني، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج المعتمد.
- وقبل التطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية لابد من الإشارة إلى نموذج الدراسة الحالية المعتمد:

(أ) نموذج الدراسة وفرضياتها:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة المتعلقة بتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في كل من استراتيجية الإستقطاب واستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات على التمكين الإداري تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إيجاباً على التمكين الإداري

ومن أجل الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية تمت تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- H1 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للإستقطاب على التمكين الإداري.

- H2 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للتوظيف على التمكين الإداري

- H3 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على التمكين الإداري

- H4 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على التمكين الإداري

- H5 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للتعويضات على التمكين الإداري

(ب) معامل التحديد المعدل، معامل التحديد، معامل الارتباط المتعدد:

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية تمت الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم عرض نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-19): معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد
0.909	0.917	0.957

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في استراتيجية الإستقطاب واستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات والمتغير التابع المتمثل في التمكين الإداري، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات ب 0.957. كما استطاعت المتغيرات المستقلة تفسير ما قيمته 91.7% من المتغير التابع والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى تؤثر على التمكين الإداري لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة، اما قيمة معامل التحديد المعدل بلغت قيمته 90.9% وبما ان قيمته قريبة من قيمة معامل التحديد فهذا يدل على جودة نموذج الدراسة المقترح.

(ت) جدول تحليل التباين (ANOVA):

الجدول رقم (2-20): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر F_c المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الانحدار	15.936	5	3.187	118.551	0.000	0.05	دال احصائيا
البواقي	1.452	54	0.027				
الكلية	17.387	59					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وبناء على نتائج اختبار Fisher ان القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة (5%) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بان نموذج الانحدار معنوي وان هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه فان نموذج دراسة أثر كل استراتيجية الإستقطاب واستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات على التمكين الإداري معنوي من الناحية الإحصائية الكلية.

(ث) تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول الموالي يمثل تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول رقم (2-21): تقدير معاملات النموذج واختبارها

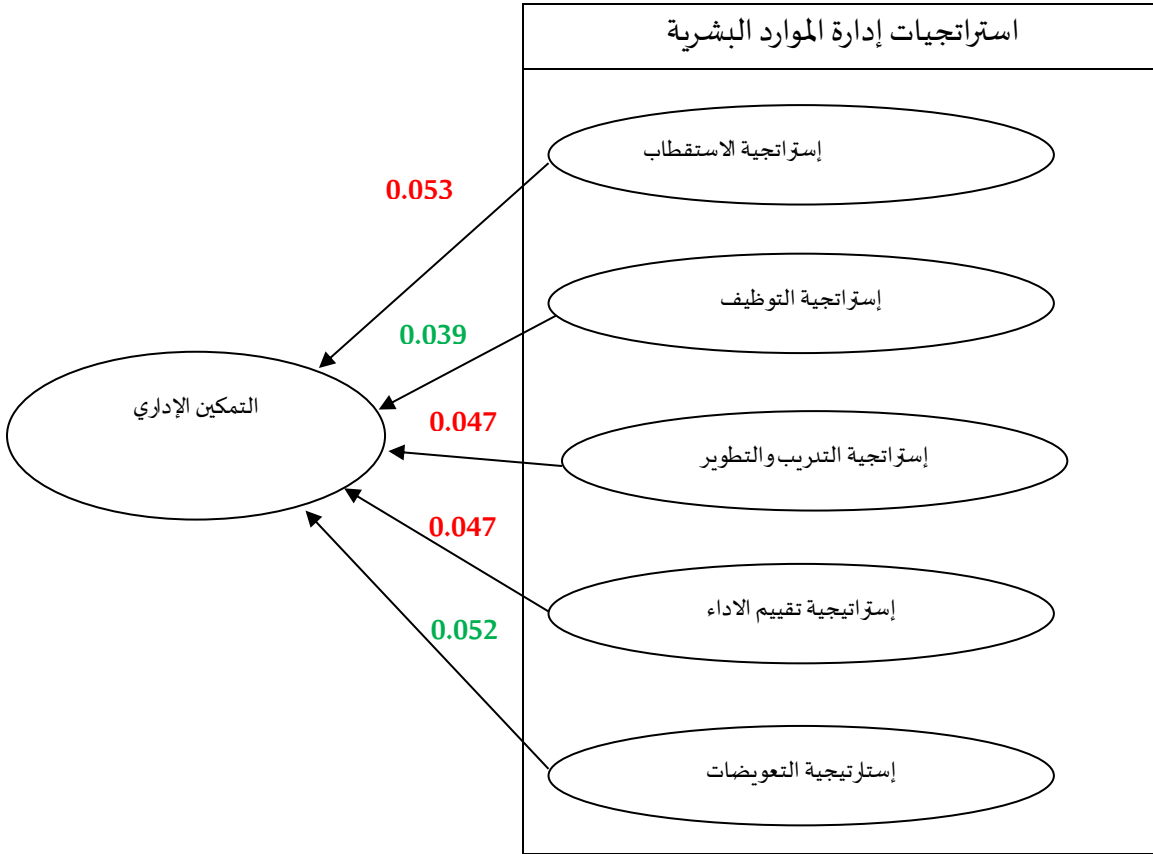
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت المحسوبة T_{cal}	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta				
الحد الثابت	0.096	0.556	-	5.796	0.000	0.05	دال إحصائياً
استراتيجية الإستقطاب	0.053	0.043	0.049	0.812	0.420	0.05	غير دال إحصائياً
استراتيجية التوظيف	0.039	0.584	0.746	14,866	0.000	0.05	دال إحصائياً
استراتيجية التدريب والتطوير	0.047	0.068	0.092	1.455	0.151	0.05	غير دال إحصائياً
استراتيجية تقييم الأداء	0.047	0.013	0.017	0.270	0.788	0.05	غير دال إحصائياً
استراتيجية التعويضات	0.052	0.137	0.181	2.605	0.012	0.05	دال إحصائياً
المتغير التابع: التمكين الإداري							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- وجود أثر موجب لاستراتيجية الإستقطاب على التمكين الإداري وهو غير معنوي من الناحية الإحصائية.
- وجود أثر موجب لاستراتيجية التوظيف على التمكين الإداري حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.039 وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة Sig 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H_2 التي تقول انه يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للتوظيف على التمكين الإداري.
- وجود أثر موجب لاستراتيجية التدريب والتطوير على التمكين الإداري وهو غير معنوي من الناحية الإحصائية
- وجود أثر موجب لاستراتيجية تقييم الأداء على التمكين الإداري وهو غير معنوي من الناحية الإحصائية
- وجود أثر موجب لاستراتيجية التعويضات على التمكين الإداري حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.052 وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة Sig 0.012 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H_5 التي تقول انه يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للتعويضات على التمكين الإداري.

الشكل (2-6): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الجزء الثاني:

نستخلص من خلال الدراسة الميدانية للمديرية محل الدراسة باستخدام الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 60 موظف ومن خلال استقراء اجاباتهم حول التساؤلات المطروحة في استمارة الاستبيان نستنتج ان هناك غياب لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهذا ما نجم عنه عدم وجود أثر لتلك الاستراتيجيات على تمكين موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي خصوصا استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية التدريب والتطوير وكذا استراتيجية تقييم الأداء، أما بخصوص كل من استراتيجتي التوظيف والتعويضات فكانتا لهما أثر ضعيف على التمكين الوظيفي للعاملين.

الخاتمة

تعيش المنظمات المعاصرة عصر الاهتمام بالموارد البشرية كونه يعزز القدرات التنافسية لهذه المنظمات سعياً منها في زيادة التنافس، إذ يعتبر المورد البشري بمثابة رأس المال الفكري لهذه المنظمات، وفي ظل التغيرات المعاصرة الذي حدثت في القرن العشرين تحولت سمات المنظمة المعاصرة من منظمة تعتمد على العمل الفردي إلى منظمة تعمل بروح الفريق. وتماشياً مع هذه التغيرات أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية السعي إلى صياغة وتطوير إستراتيجياتها بغية تحقيق أهداف المنظمة المسطرة.

ونتيجة للتطور المتزايد الذي يحدث في بيئة العمل وما يتطلبه من مواكبة للتغيرات الحاصلة، فقد أصبح لزاماً على المنظمات اعتماد أسلوب جديد يتمثل في تمكين العاملين، وهذا نظراً لما له من انعكاسات إيجابية على الفرد والمنظمة معاً، والتي من بينها زيادة ولاء العاملين وتحفيزهم على بذل جهد أكبر وتقديم الأفضل في أداء مهامهم.

وبناءً على ما سبق فقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تمكين موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي، وهذا في شقها النظري والتطبيقي، وإبراز أهم النتائج المتوصل إليها.

- " توجد علاقة ارتباط خطي موجبة وذات دلالة إحصائية بين كل من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (إستراتيجية الإستقطاب وإستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات) والتمكين الإداري.

- أثبتت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها " تؤثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إيجاباً على التمكين، وعليه سنطرق في النقاط التالية لمناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها في الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

- وجود أثر موجب ومعنوي لإستراتيجية التوظيف على التمكين الإداري حيث أن توظيف المديرين للأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، هذا ما يزيد من درجة تمكينهم في أداء وظائفهم بالطريقة الصحيحة وبكفاءة عالية.
- وجود أثر موجب ومعنوي لإستراتيجية التعويضات على التمكين الإداري ويمكن تفسير ذلك من خلال ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل وهذا بدوره يزيد من درجة تمكينهم.
- وجود أثر موجب لإستراتيجية الإستقطاب على التمكين الإداري وهو غير معنوي من الناحية الإحصائية.
- وجود أثر موجب لإستراتيجية التدريب والتطوير على التمكين الإداري وهو غير معنوي من الناحية الإحصائية.
- وجود أثر موجب لإستراتيجية تقييم الأداء على التمكين الإداري وهو غير معنوي من الناحية الإحصائية.

النتائج الخاصة بالإدارة محل الدراسة:

- تعاني المديرية محل الدراسة من الضعف المسجل في استراتيجية الاستقطاب بسبب عدم تبنها استقطاب أصحاب الكفاءات والمهارات العلمية.
- تعنى مديرية الإدارة المحلية لولاية ايليزي بنسبة ضعيفة بإستراتيجية التوظيف، وهذا بسبب تجميد عملية التوظيف في التوظيف العمومي عموما.
- تعنى مديرية الإدارة المحلية بنسبة ضعيفة بإستراتيجية التعويضات، وهذا بسبب أن النظام المطبق بخصوص هذه الإستراتيجية شامل لكل الادارات وليس خاص بالمديرية محل الدراسة فقط، كما أن النمط الروتيني للعمل في قطاع التوظيف العمومي، وعدم وجود امتيازات تتناسب مع الجهد المبذول، وعدم تناسب الأجور مع طبيعة المهام الموكلة للموظفين، أدى الى تدني قيمة التعويضات.

آفاق الدراسة:

- إجراء دراسات أخرى تعتمد على المقابلة بدلا من إجراء الاستبيان في جمع بيانات البحث.
- محاولة إجراء الدراسة في مؤسسة اقتصادية.
- تطبيق الدراسة على عينة أكبر.
- توسيع أو تغيير مجتمع الدراسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. احمد الكيلاني، احمد ابو بكر، و حسن ابو العيلة. (2018). التمكن الاداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين - دراسة حالة ديوان الموظفين العام نموذجاً. *المرونة الادارية* ، (الصفحات 1-36). تونس.
2. أحمد محمد حمدان الحجاج. (حزيران , 2020). أثر إستراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل - دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية - الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
3. الاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني. (2002). اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في دعم برامج ادارة الجودة الشاملة - دراسة لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة (محافظة نينوى). العراق، محافظة نينوى.
4. أمير علي خليل الموسوي، و نغم دايع عبد علي. (2014). دور التمكين الاداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية- منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات " حالة بحثية". *المجلة العراقية للعلوم الادارية* ، الصفحات 180-195.
5. انتصار عباس حمادي، و رائد عبد الجبار خضر. (2020). أثر أستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ادارة الازمة - بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء العراق. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* ، الصفحات 129-182.
6. ايمان عبد الرضا محمد. (2013). تمكين التدريسيين في الكليات والنعاهد التقنية -دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في مجمع الزعفرانية. *مجلة الادارة والاقتصاد* ، الصفحات 382-399.
7. ايمان عبد محمد احمد البدراني. (2015). علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل . *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية* ، الصفحات 161-187.
8. أيوب أحمد الصوالحة، عبد الحلیم مناع العدوان، و محمد عبد الحلیم الملاعبة. (1 يناير، 2020). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التمييز التنظيمي -دراسة تطبيقية على قطاع شركات الادوية الاردنية. *دراسات وابحاث المجلة العربية للابحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية* ، الصفحات 1052-1066.
9. باري كشواي. (2006). *ادارة الموارد البشرية*. القاهرة - مصر - : دار الفاروق للنشر والتوزيع .
10. بشرى عبد ابراهيم، و محمد مهدي عكاب. (2019). دور ابعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية - دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب. *مجلة كلية المامون* ، الصفحات 125-159.
11. حاتم خليل إبراهيم الكربولي. (2019). دور التمكين الاداري في تعزيز السلوك الابداعي دراسة إستطلاعية لعينة من الادارات العليا في المديرية العامة للتربية محافظة الانبار. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية* ، الصفحات 265-293.
12. حاتم فارس الطعان. (2011). أثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة ميدانية في وزارة النقل - *مجلة الدنانير* ، الصفحات 195-246.
13. حسن بن علي جابر عسيري ، و محمد ابو القاسم محمد حسنين. (2019). أثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي - دراسة ميدانية على بلدية محايل عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية* ، الصفحات 281-297.
14. حسون محمد علي الحداد. (2020). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة أزمة الكهرباء في العراق . *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* ، الصفحات 1-30.
15. حسين وليد حسين، و بتول كريم عبد الحسن. (2020). دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الادارة العليا . *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم* ، الصفحات 16-30.

16. حمزة عبد الله عبد الرحمن يحيى. (أبريل، 2018). أثر التدريب على الكفاءة الانتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للغلال في الفترة من (2010-2000). *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية (المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث)*، المجلد 2 (العدد 5)، ص 80-99.
17. خالد سلمان سعد. (2014). الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الاداء المنظمي -دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية الزعفرانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، الصفحات 207-241.
18. خطوط رمضان، و جلاب مصباح. (ديسمبر، 2017). مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية . *مجلة ابحاث نفسية وتربوية* ، الصفحات 121-131.
19. رجاء قاسم المالكي، و سعاد خضر عباس الراوي. (2020). التمكين الاداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام. *مجلة دراسات تربوية*، الصفحات 91-114.
20. زهية قرامطية، سمية بوخاري، و خولة مسراتي. (28 جويلية، 2020). أثر التمكين على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، الصفحات 268-281.
21. سارة مرزوق، و مبارك بوعشة. (ديسمبر، 2017). أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة مجمع عموري بسكرة. *مجلة دراسات اقتصادية* ، الصفحات 163-187.
22. سعد بن مرزوق العتيبي. (2005). *جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي*. المملكة العربية السعودية: مكتة شدرات الالكترونية.
23. سعدون حمود جثير، و حسين وليد حسين. (2016). علاقة وأثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل -دراسة إستطلاعية -. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، الصفحات 102-118.
24. سلامة محمد وليد سالم سلامة. (حزيران، 2016). أثر أبعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، الصفحات 54-15.
25. سليمان محمد مرجان. (2012). دور ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، الصفحات 37-69.
26. سيد أحمد ستي، خديجة عتيق، و أيمن صلاح بن نجي. (2019). أثر التدريب بأبعاده على أداء الموارد البشرية ودور عامل الجنس في العلاقة بينهما باستخدام منهجية "Advanced PLS" -دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة-. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة*، 04 (20)، ص 71-86.
27. صفوان محمد المبيضين، و عائض بن شافي الاكلي. (2018). *التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية*. المملكة العربية السعودية: دار اليازوري.
28. ضيف الله عبيد المطري. (10 أكتوبر، 2018). العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الاسكان في المملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، الصفحات 27-54.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2008). *أدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين*. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
30. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، و عبد الكريم صالح حسين القحفة. (28 ديسمبر، 2020). أثر التمكين الاداري في فاعلية القرارات الادارية - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للادوية بالجمهورية اليمنية. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، الصفحات 144-173.

31. عرفة جبريل أبو نصيب، و رجاء ابراهيم محمد النور. (2012). جودة التدريب وأثره في رفع الكفاءة الانتاجية بالشركات الصناعية. *مجلة العلوم الانسانية*، 13 (1)، ص 84-89.
32. عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ. (28 أفريل، 2017). أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم اداء العاملين -دراسة تطبيقية - *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، الصفحات 203-229.
33. علاء الدين برع العامري. (2016). عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمة الخدمية بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، الصفحات 93-69.
34. عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. الاردن - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
35. عميري محمد. (2020). دور التمكين في تنمية الابداع الاداري في القطاع الصحي بولاية البليدة: دراسة ميدانية لمستشفى الامراض العقلية -فرانز فانون بالبليدة. *مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا*، الصفحات 506-493.
36. فاتن عاطف مسلم بنات. (4، 5، 2015). أثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. السلط- الأردن.
37. كامل بربر. (1997). *ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي*. بيروت: مجد - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
38. كمال قاسمي، و دنيا ضيف. (2017). واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، الصفحات 296-308.
39. محمد بن دليم القحطاني. (2015). *ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)*. المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
40. محمد تركي البطاينة. (2016). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي -دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية (محافظة أريد). *دراسات العلوم الادارية*، الصفحات 1-17.
41. محمد دراع أحمد. (حزيران، 2017). استراتيجيات ادارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب - إختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي -. عمان - الاردن -: جامعة الشرق الاوسط.
42. منال عبد الجبار السماك، و ايمان علي احمد الحياي. (2018). دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السليمانية. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، الصفحات 324-352.
43. مهدي حسن. (1993). *ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية*. عمان: دار مجدلاوي.
44. موسى حمد محمد شبحان الدليبي. (ديسمبر، 2017). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية. العراق: جامعة ال البيت.
45. موسى محمد ابو حطب. (اغسطس، 2009). فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين (حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية). غزة: الجامعة الاسلامية بغزة.
46. نهاد خالد عبد القادر، و ابراهيم مهدي عارف. (2018). التدريب ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصر في دجلة والفرات وكردستان في السليمانية-. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 54)*، ص 153-168.
47. نوري منير. (2014). *تسيير الموارد البشرية*. الشلف-الجزائر -: ديوان المطبوعات الجامعية.

48. هند كرامة الله مخدوم. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، الصفحات 101-138.
49. يعي ملحم. (2006). *التمكين مفهوم إداري معاصر*.
50. يزن تيم. (2018). *إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)*. الأجيال للنشر والتوزيع.
51. يوسف الطائي، و هاشم العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)*. عمان - الأردن -: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
52. يوسف حسن عثمان حسن. (27 أبريل، 2021). أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة. فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
53. يوسف أحمد الأمين، و بوسالم أبو بكر. (2019). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري - دراسة ميدانية بمستشفى أحميدة عجيبة - الأغواط - الجزائر -. *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، الصفحات 39-57.

المراجع باللغة الأجنبية:

54. adeoye, a., & elegunde, a. (2014, december). compensation management and motivation :cooking utensils for organisational performance. *mediterranean journal of social sciences*, pp. 88-97.
55. Al-Qatawneh, A., & Mobaideen, W. (2017). The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qatran Cement. *International Review of Management and Marketing*, pp. 359-347.
56. Ayana Matsumoto .(2019) .Effective human resource management strategy for hospital nursing organizations .*Management Science Letters* pp.243-252
57. Lorraine, D., Howard, R., & John, V. R. (2005). The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. *Centre for Economic Performance*(674), p 1-47.
58. Luftim CANIA .(2014) .The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance .*Economia. Seria Management* pp.374-383
59. Salah, M. R. (2016, July). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity "A case Study of Jordanian Private Sector transportation companies located in the Southern region of Jordan. A particular reference is made to the Govern ate of Maan". *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(7), pp. 36-70.

العنوان	الرقم
استبانة الدراسة	01

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعرهان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الرموز والمختصرات.
VII	-قائمة الملاحق.
أ - ب - ج	مقدمة:
01	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري
03	1- الإطار النظري للإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
03	أولاً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
04	ثانياً: أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
04	ثالثاً: أهداف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
05	رابعاً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
14	خامساً: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
16	2- التمكين الإداري
16	أولاً: مفهوم التمكين الإداري
17	ثانياً: مصطلحات لها علاقة بالتمكين
18	ثالثاً: أسباب وأهمية التمكين
19	رابعاً: أبعاد التمكين الإداري
20	خامساً: أهداف التمكين الإداري
20	سادساً: معوقات التمكين الإداري
20	سابعاً: خصائص التمكين الإداري
21	ثامناً: أساليب التمكين الإداري المعاصرة
22	تاسعاً: خطوات تنفيذ تمكين العاملين
23	عاشراً: مقومات نجاح التمكين الإداري

24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها (أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية)
24	1- الدراسات العربية
25	2- الدراسات الأجنبية
26	3- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والنموذج النظري للدراسة
26	أولاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
27	ثانياً: النموذج النظري للدراسة
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	1- الطريقة المستخدمة في الدراسة
31	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
31	ثانياً: متغيرات الدراسة ومصادر البيانات
32	2- الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
32	أولاً: الأدوات المستعملة في الدراسة
35	ثانياً: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة
36	1- عرض نتائج الدراسة
36	أولاً: إتجاه إجابات عينة الدراسة
36	ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
41	ثالثاً: التحليل الوصفي لمحاوور الاستبيان
45	2- اختبار نموذج الدراسة
50	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
55	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة المتمثلة في (الاستقطاب، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) على التمكين الإداري لدى موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من 60 موظف وقد تمت معالجته باستخدام برنامج (SPSS V.26) وتم اختبار نموذج الدراسة وفرضياته بواسطة نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيتي التوظيف والتعويضات في التمكين الإداري، بينما لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات الثلاث (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على التمكين الإداري في المؤسسة قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، استقطاب، توظيف، تدريب وتطوير، تقييم أداء، تعويضات، تمكين إداري، انحدار خطي متعدد.

Abstract:

This study aims to determine the impact of Human Resources Management strategies in its five dimensions represented in (attraction, training and development, employment, performance evaluation, compensations) on the administrative empowerment of the local administration department staff in Illizi state, to achieve this goal, the study questionnaire was distributed to a sample of 60 employees, which was processed by the (SPSS V.26) program, and the study model and its hypotheses were tested using a multiple linear regression model.

The study concluded several results, the most important is the existence of a positive statistically significant impact of the strategic of employment and the strategic of compensations on the administrative empowerment, while there is no positive statistically significant impact of the three (attraction, training and development, performance evaluation) on the administrative empowerment in the institution under study.

Key words: Human Resources Management strategies; (attraction; training and development; employment; performance evaluation; compensations; administrative empowerment; multiple linear regression.