

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الرقم التسلسلي: DPWOP/03C/03/19
رقم التسجيل:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في: علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم
العنوان:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها
بالتمكن الوظيفي للعمال المدمجين مهنيًا
-دراسة ميدانية عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) بمدينة
المسيلة -

بن سحبان وميية

تاريخ المناقشة:/...../.....
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>المؤسسة</u>	<u>الصفة</u>
عاشور علوطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرقا ومقررا
	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	ممتحنا
	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	ممتحنا
	أستاذ التعليم العالي	جامعة	ممتحنا
	أستاذ التعليم العالي	جامعة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

أحمد الله تعالى حق حمده أولاً وآخراً، وأشكره على وافر نعمه ظاهراً وباطناً، وأُثني بعد شكر الله بالشكر الجزيل والامتنان الدائم ما حييت إلى والدي رحمه الله ووالدتي اللذين غرسا حب العلم وإجلال العلماء بداخلي. وبإقّة شكر وتقدير وعرفان بالفضل الدائم لمن تابع هذا البحث منذ بروز فكرته وحتى الانتهاء منه البروفيسور: عاشور علوطي المشرف على هذه الرسالة لما بذله من جهود مخلصّة، ولما أسداه لي من توجيهات سديدة وإرشادات مفيدة، ولحرصه الشديد ودقته المتناهية لإخراج هذه الرسالة بصورة متقنة، وفوق كل ذلك لما قابلني به من رحابة صدر، وتواضع العلماء فجزاه الله خير الجزاء وجعل ذلك في موازين أعماله.

كما يطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى جميع أساتذتي بقسم علم النفس على ما قدموه من نصح وإرشاد وتوجيه خلال هذا العمل العلمي.

كما أقدم شكري لكل من ساعدني بتوجيهاته وبما لديه من علم وأخص بالشكر سعادة

الإهداء

إليك ربي أهدي عملي عله يكون ولو سجلاً صغيراً في صحيفة أعمالى اللهم بارك لى
وبارك على فإن رضاك هو جل مبتغاي.

إلى الروح الطاهرة إلى أعظم رجل فى الكون أبى رحمه الله
إلى أعز وأغلى إنسانة فى حياتى، التى أنارت دربى بنصائحها، إلى من
زينت حياتى بضياء البدر وشموع الفرح، إلى من منحتنى القوة والعزيمة
فى مواصلة الدرب وكانت سبباً فى مواصلة دراستى إلى من علمتنى
الصبر والاجتهاد

إلى الغالية على قلبى أمى حفصها الله ورعاها
إلى أحبة استوطنوا جنبات روى وقد تملكوا شغاف قلبى، وسيظلون فى
بقعة من الروح لا يطؤها النسيان ... إخوتى وأخواتى وزوجاتهم
وأزواجهم

إلى زوجى العزيز
إلى فلذات كبدي وقطعة من الروح أطفالى الأعزاء حفظهم الله ورعاهم
إلى كل من ساعدنى وكان له دور من قريب أو بعيد فى إتمام هذه الدراسة
سائلة المولى عز وجل أن يجزى الجميع خير الجزاء فى الدنيا والآخرة

-وهيبة-

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة

أ-هـ

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

06	1-الإشكالية
09	2-فرضيات الدراسة
10	3-متغيرات الدراسة
11	4-أهداف الدراسة
12	5-أهمية الدراسة
12	6-نموذج الدراسة
12	7-الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية

26	1-ماهية الإدارة الاستراتيجية
26	1-1-تعريف الاستراتيجية
26	2-1-تعريف الإدارة الاستراتيجية
27	2-خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي
28	3-أهمية الإدارة الاستراتيجية
29	4-مراحل الإدارة الاستراتيجية
29	4-1-مرحلة التخطيط الاستراتيجي
30	4-2-مرحلة صياغة الاستراتيجية
31	4-3-مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
32	4-4-مرحلة متابعة وتقييم الاستراتيجية

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

38	1-ماهية إدارة الموارد البشرية
38	2-المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:
40	3-أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة
41	4-مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
42	5-خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

43	6-أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
44	7-متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
44	7-1-متطلبات تنظيمية
44	7-2-متطلبات سلوكية
45	7-3-المتطلبات الإدارية
46	8-خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
46	8-1-دراسة وتحليل متطلبات رسالة المنظمة
47	8-2-دراسة وتحليل البيئة
48	8-3-تحديد التوجهات الرئيسية للموارد البشرية
49	8-4-متابعة تنفيذ وتقييم الإستراتيجية
50	8-5-اتخاذ الإجراءات التصحيحية
51	9-الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

الفصل الرابع: التمكين الوظيفي

89	1-تعريف التمكين
91	2-نشأة مصطلح التمكين
92	3-النظريات المفسرة للتمكين
92	3-1-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية
93	3-2-نظرية الحاجات لماسلو
93	3-3-نظرية X و Y لدوجلاس ماكريكور (Douglas McGregor)
93	3-4-الشخصية البالغة لدى كريس آر جريس
94	3-5-نظرية النظم (أنماط الإدارة - ليكرت-)
94	3-6-النظرية الظرفية
94	3-7-إدارة الجودة الشاملة
94	4-دواعي تبني التمكين الوظيفي (الأسباب)
95	5-أبعاد التمكين الوظيفي
98	6-أهمية التمكين الوظيفي
99	7-خطوات التمكين الوظيفي
101	8-معيقات تطبيق التمكين الوظيفي
102	9-نماذج التمكين الوظيفي
102	9-1-نموذج Conger & Kanungo:
103	9-2-نموذج التمكين التدريجي Spectory:
103	9-3-نموذج الخطوات الثلاث لـ Ranolphs:

104	4-9-نموذج Thomas and Velthouse:
104	5-9-نموذج Spector:
105	6-9-نموذج Bayerlien & Harris:

الإجراءات الميدانية

الفصل الخامس: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

110	1-منهج الدراسة
111	2-الدراسة الاستطلاعية
111	1-2-عينة الدراسة الاستطلاعية
113	2-2-وصف أداة القياس المستخدمة
113	2-3-الخصائص السيكومترية للاستبيان
115	3-الدراسة الأساسية
115	3-1-حدود الدراسة
115	3-2-عينة الدراسة
117	4-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل السادس: عرض وتفسير ومناقشة النتائج

122	1-عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة ومناقشتها
124	2-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها
125	3-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها
127	4-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها
128	5-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها
129	6-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها
130	7-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية السادسة ومناقشتها
134	8-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية السابعة ومناقشتها
136	9-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثامنة ومناقشتها
138	10-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية التاسعة ومناقشتها
140	11-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية العاشرة ومناقشتها
141	12-عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشر ومناقشتها
145	خاتمة
149	قائمة المراجع
160	قائمة ملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	آيات التمكين في القرآن الكريم	90
02	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	96
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	111
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	112
05	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	114
06	معامل ألفا كرونباخ ومعامل بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني	115
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	116
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية	117
09	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	121
10	يوضح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي	122
11	يوضح العلاقة بين إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية والتمكين الوظيفي	124
12	يوضح العلاقة بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والتمكين الوظيفي	126
13	يوضح العلاقة بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والتمكين الوظيفي	127
14	يوضح العلاقة بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتمكين الوظيفي	128
15	يوضح العلاقة بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية والتمكين الوظيفي	129
16	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	131
17	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور التمكين الوظيفي	134
18	يوضح الفروق في مستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس	137
19	يوضح الفروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس	138
20	يوضح الفروق في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية	140
21	يوضح الفروق في مستوى التمكين الوظيفي التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية	141

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
31	العوامل المؤثرة على تنفيذ الاستراتيجية	01
33	متابعة وتقييم الاستراتيجية	02
34	مراحل الإدارة الاستراتيجية	03
50	نموذج بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية	04
57	قائمة خصائص الوظيفة	05
58	يمثل تحليل الوظيفة	06
112	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	07
112	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	08
116	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	09
117	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	10
131	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	11
134	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور التمكين الوظيفي	12
137	يوضح الفروق في مستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس	13
140	يوضح الفروق في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية	14
142	يوضح الفروق في مستوى التمكين الوظيفي التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية	15

ملخص الدراسة

ملخص:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للعمال المدمجين مهنيا -دراسة ميدانية عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) بمدينة المسيلة-

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا بمدينة المسيلة.

المنهجية:

المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة:

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها وتفسيرها، ثم تعميم تلك النتائج على مجتمع الدراسة وعلى عينة قوامها 171 فردا، واختيرت بالطريقة العشوائية، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واستبيان للتمكين الوظيفي من إعداد الباحثة تم بناءه من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة. واعتمدت الباحثة علي علي أسلوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتفريغ البيانات والمعالجة الإحصائية.

نتائج الدراسة:

وبعد التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا.
- مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا مرتفع.
- مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا مرتفع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولصالح الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية، الإستراتيجية، التمكين الوظيفي، عقود ما قبل التشغيل.

Study Summary:

Research Objective: This study investigates the relationship between strategic human resources management and career empowerment, focusing on professional pre-employment contract workers (certificate holders).

Methodology:

- **Approach:** Employed an analytical descriptive approach for data collection, interpretation, analysis, and presentation.
- **Data Sources:** Utilized questionnaires, including one from the Strategic Human Resources Department and a custom job empowerment questionnaire developed by the researcher, drawing upon existing literature and previous studies.
- **Data Analysis:** Utilised the social science statistical package SPSS for data processing and statistical analysis.
- **Sample Size:** The study involved 171 participants.

Key Findings:

1. There is a statistically significant correlation between strategic human resources management and career empowerment among professional pre-employment contract workers (certificate holders).
2. Human resources planning strategy shows a statistically significant correlation with career empowerment for this group.
3. HR employment strategy is also significantly correlated with career empowerment among professional pre-employment contract workers (certificate holders).
4. Human resources training strategy demonstrates a statistically significant correlation with career empowerment.
5. A significant correlation exists between Human Resource Administration (HRA) strategy and career empowerment for this group.
6. The strategy of stimulating human resources is significantly correlated with career empowerment, particularly for professionally integrated pre-employment contract workers (certificate holders).

7. The level of strategic human resources management is perceived as high by pre-employment contract workers (certificate holders) with a high level of professional integration
8. The job empowerment level of professionally integrated pre-employment contract workers (certificate holders) is reported as high.

Gender Differences:

- Statistically significant differences in the perception of strategic human resources management exist between male and female pre-employment contract workers, with males benefitting more.
- Similar gender-based differences are observed in the perception of strategic human resources management among female pre-employment contract workers.

Professional Experience:

No statistically significant differences were found in the perception of strategic human resources management or job empowerment among pre-employment contract workers based on professional experience.

Keywords:

strategic management, human resources, strategy, career empowerment, pre-employment contracts.

Résumé :

Objectif de la recherche :

Cette étude examine la relation entre la gestion stratégique des ressources humaines et l'autonomisation professionnelle, en se concentrant sur les travailleurs contractuels professionnels pré-emploi (titulaires de certificats).

Méthodologie :

- Approche : Utiliser une approche descriptive analytique pour la collecte, l'interprétation, l'analyse et la présentation des données.
- Sources des données : Utilisation de questionnaires, dont un du Service des ressources humaines stratégiques et un questionnaire personnalisé sur l'habilitation au travail élaboré par le chercheur, en s'appuyant sur la documentation existante et sur des études antérieures.
- Analyse des données : Utilisation du progiciel statistique des sciences sociales SPSS pour le traitement des données et l'analyse statistique.
- Taille de l'échantillon : L'étude a impliqué 171 participants.

Principales constatations:

1. Il existe une corrélation statistiquement significative entre la gestion stratégique des ressources humaines et l'autonomisation professionnelle chez les travailleurs contractuels professionnels (titulaires de certificats).
2. La stratégie de planification des ressources humaines montre une corrélation statistiquement significative avec l'autonomisation professionnelle pour ce groupe.
3. La stratégie d'emploi des RH est également significativement corrélée à l'autonomisation professionnelle chez les travailleurs contractuels professionnels pré-emploi (titulaires de certificats).
4. La stratégie de formation en ressources humaines démontre une corrélation statistiquement significative avec l'autonomisation professionnelle.
5. Il existe une corrélation importante entre la stratégie d'administration des ressources humaines (ARH) et l'autonomisation professionnelle pour ce groupe.

6. La stratégie de stimulation des ressources humaines est significativement corrélée avec l'autonomisation professionnelle, en particulier pour les travailleurs contractuels pré-emploi professionnellement intégrés (titulaires de certificats).

7. Le niveau de gestion stratégique des ressources humaines est perçu comme élevé par les travailleurs contractuels pré-emploi (titulaires de certificats) avec un haut niveau d'intégration professionnelle

8. Le niveau d'habilitation au travail des travailleurs contractuels (titulaires de certificat) pré-emploi professionnellement intégrés est déclaré comme élevé.

Différences entre les sexes :

- Il existe des différences statistiquement significatives dans la perception de la gestion stratégique des ressources humaines entre les travailleurs contractuels masculins et féminins, les hommes en bénéficiant davantage.
- Des différences similaires fondées sur le sexe sont observées dans la perception de la gestion stratégique des ressources humaines chez les travailleuses sous contrat avant emploi.

Expérience professionnelle :

Aucune différence statistiquement significative n'a été constatée dans la perception de la gestion stratégique des ressources humaines ou de l'habilitation à l'emploi chez les travailleurs contractuels avant l'embauche en fonction de l'expérience professionnelle.

Mots clés :

Gestion stratégique, ressources humaines, stratégie, habilitation de carrière, contrats pré-emploi.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال وذلك راجع لكون العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج داخل المنظمة، من خلال أشكال التفاعل المتعددة التي يحثها والتي بواسطتها يتم الحكم على مدي كفاءة تلك المنظمات. وفي خضم التغيرات التي شهدها ويشهدها العالم في مختلف مناحي الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية والاقتصادية على حد سواء. من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأحيان من المورد البشري في شتي مجالات العمل، مما دفع بالمختصين في إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام المتزايد برأس المال البشري في المنظمات المعاصرة.

حيث تطمح أغلب المنظمات إلى ضمان بقائها ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية في مختلف عملياتها الإدارية، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مكانة إستراتيجية متميزة عن غيرها من المنظمات وتنمية أدائها وضمان مواكبة التغيرات البيئية الحاصلة، هذه المعطيات فرضت على المنظمات التوجه من نمط الإدارة التقليدي إلى انتهاج أساليب وآليات إدارية حديثة تعتمد على رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، وإستراتيجية تمكنها من رسم أهداف بعيدة المدى بمعنى ما يجب أن تكون عليه المنظمة لمواجهة مختلف المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمنظمة، كل ماسبق ذكره لا يتحقق إلا من خلال انتهاج مدخل الإدارة الحديثة والتي تكون من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية التي تعني في مجملها مجموعة من العمليات الإدارية والتي تعتمد في تسييرها لمواردها على مجموعة أساسية من الوظائف والمهام والأنشطة من بينها التخطيط الاستراتيجي، التوجيه، الرقابة... الخ، حيث يمارس هاته الأنشطة القائمون على تسيير الإدارة العليا بالمنظمة ممن تتوفر فيهم سمات معينة إذ يعملون على تحقيق الأهداف بعدة المدي للمنظمة. (عقيلي، 2005، ص55)

ويعد التمكين الوظيفي من بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمات تبنيها في تسييرها لمواردها البشرية، من خلال تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض السلطة للعنصر البشري. وصولا إلى ما يسمى بالثقة الإدارية مما يمنح العاملين مساحة أكبر في اتخاذ القرار مما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وهذا التوجه يطلق عليه اسم التمكين الوظيفي.

حيث ظهر هذا المفهوم أو مفهوم التمكين من خلال أعمال هيرزبرغ Hertzberg، حيث كان تركيزه على تشديد الرقابة والمشاركة في اتخاذ القرارات. وفي المقابل ركز باحثون من جهة أخرى أمثال تانينبوم Tannenbaum على مشاركة السلطة داخل المنظمات، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة الفاعلية التنظيمية، أما بيكهارد Bekhard وآخرون فأشاروا إلى أهمية العمل ضمن الفريق. (القحطاني، 2015، ص4)

ويعتبر التمكين الوظيفي أحد أهم العوامل التي تساعد على تطوير أداء العمال وذلك من خلال تنمية شعورهم بالرضا الوظيفي وزيادة درجة انتمائهم وولائهم لمنظماتهم من خلال تطبيق مبادئ التمكين الوظيفي التي من أهمها إشراك الموظفين في اتخاذ القرار ومنحهم المزيد من المسؤوليات الخ.

كما أثبت Burdett أن العمال والموظفين الممكنين تكون لديهم سلطة ومسؤولية ومساءلة، بالإضافة إلى إمتلاكهم للخبرة والمهارة الكافية لفهم متطلبات العمل، بشرط أن تكون البيئة التنظيمية على وعي بأهمية تمكين عمالها. هذا مايزيد من شعورهم بالانتماء وحبهم للعمل ضمن روح الفريق. (برني، 2014، ص2)

ومن بين القضايا التي أخذت حيزا كبيرا من إهتمام حكومات العالم بصفة عامة والدولة الجزائرية بصفة خاصة، قضية تشغيل الشباب من حاملي الشهادات وإدماجهم في مناصب عمل تتوافق مع ما يمتلكونه من مؤهلات وقدرات.

ونظرا للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها البلاد مع مطلع التسعينات، حيث بلغت مديونيتها الـ34 مليار دولار مع انهيار أسعار البترول، إذ ترتب على هذا الوضع خوصصة بعض المؤسسات العمومية وبالتالي تم تسريح مايقارب 400 ألف عامل حيث أدى هذا الوضع إلى ارتفاع معدل البطالة وبنسبة قياسية حيث بلغ معدلها سنة 1994 ما يقارب 24.4%. هذا الوضع ساهم في تضخم عدد طالبي الشغل سنويا إلى أكثر من 250 ألف طلب. (سمايلي، 2016، ص2)

ومن هنا عازمت الدولة الجزائرية على استحداث آليات جديدة للتقليل من حجم البطالة، وذلك عن طريق أجهزة وبرامج لتشغيل هؤلاء الشباب من حاملي الشهادات بموجب عقود قابلة للتجديد ومن ثم إدماجهم في مناصب عمل دائمة وفق اتفاقيات عمل محددة.

ومن هنا كان منطلق دراستنا التي سنتناول فيها علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتمكين الوظيفي لدي عينة من عمال عقود ماقبل التشغيل المدمجين مهنيا من حاملي الشهادات بالمؤسسات التربوية بمدينة المسيلة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى (06) فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: تضمن الإطار العام للدراسة، وقد تناولنا فيه طرح إشكالية الدراسة مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تناولنا فيه ذكر الفرضيات التي احتوت منها الدراسة بالإضافة أهمية موضوع الدراسة وأهدافه، بالإضافة إلى أهم المفاهيم التي ذكرت في بحثنا، كما احتوى هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: فقد جاء بعنوان: الإدارة الإستراتيجية، تطرقنا فيه إلى ماهية الإستراتيجية بشكل عام والإدارة الإستراتيجية، صفات الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي... الخ.

الفصل الثالث: جاء بعنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وقد تضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية، مراحل تطورها، وأهميتها، بالإضافة إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، خصائصها، أهميتها ومتطلبات تطبيقها، والاستراتيجيات الفرعية لها والمتمثلة في: التخطيط، الاستقطاب، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والتحفيز.

الفصل الرابع: بعنوان: التمكين الوظيفي، وقد شمل عرض لماهية التمكين الوظيفي، نظرياته ومداخله الفكرية، أهميته، دواعي تبني المنظمات إستراتيجية تمكين الموظفين، والعراقيل التي تواجه هذه السياسة.

الفصل الخامس: بعنوان: منهجية البحث والإجراءات الميدانية، فقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها والتعريف بمؤسسة البحث، تحديد عينة البحث ومواصفاتها، ذكر المنهج المستخدم في البحث، وكذلك ذكر الأداة التي ستستخدم في هذا البحث والخصائص السيكمترية لأداة البحث للتأكد من صدقها وثباتها، ثم التطرق إلى الأساليب الإحصائية التي ستعالج بها نتائج البحث.

الفصل السادس: بعنوان: **عرض وتحليل النتائج**، فقد تمحور على تفرغ البيانات وتحليلها ومناقشتها على ضوء الفرضيات ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وجملة من الاقتراحات والتوصيات العملية، وكذلك خلاصة النتائج وخاتمة البحث والتي تركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الإطار
المفاهيمي
للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-الإشكالية
- 2-فرضيات الدراسة
- 3-متغيرات الدراسة
- 4-أهداف الدراسة
- 5-أهمية الدراسة
- 6-نموذج الدراسة
- 7-الدراسات السابقة

الإطار

العام للدراسة

1- الإشكالية:

نال موضوع إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والمديرين باعتبارها حجر الزاوية في العملية الإدارية ولها دور فعال في الرفع من مستوي الكفاءة والفعالية. خاصة بعدما أكدت الدراسات أن المورد البشري بما يملكه من مهارات وقدرات يعتبر العمود الفقري للمنظمة وأهم مورد من موارد نجاحها وتقدمها وتحقيقها لأهدافها، ووجب على المنظمة استخدام هاته الكفاءات وتحفيزها واستخراج قدراتها الإبداعية.

فالمنظمة التي تملك مخزون من المهارات البشرية المؤهلة والقادرة على التأقلم ومواكبة التغيرات العلمية والتقنية التي طرأت على عالم الشغل، هاته المنظمات تتفرد بميزة تنافسية وركيزتها في ذلك رأس مالها البشري. وقد برزت أهمية إدارة الموارد البشرية كونها الجهاز الإداري الذي يتولى الاهتمام بالمورد البشري وأحد أهم تنافسية ونجاعة المنظمات. فإدارة الموارد البشرية وكما عرفها شيرمان وجوردن Sherman&Chruden إدارة تشمل على عمليات أساسية تؤدي، وقواعد يجب أن تتبع وما على مدير إدارة الموارد البشرية إلا مهمة مساعدة المدراء في المنظمة وتزويدهم بحاجتهم من المشورة والرأي ليتمكنوا من إدارة موظفيهم بفعالية وكفاءة أكثر. (الكرخي، ص22-23)

الأمر الذي منحها بعدا استراتيجيا في قيادتها مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من طابعها التسييري التقليدي إلى الطالع الحديث الاستراتيجي. فبعد أنه كان يطلق على هاته الإدارة اسم إدارة الأفراد أصبحت تسمى الآن بإدارة الموارد البشرية، وجدير بالذكر أن ننوه إلى أن التغيير لم يرد في الاسم فحسب بل طال كذلك وظائف الإدارة. ولمواكبة التغيرات الحاصلة والمحيطية بالمنظمة وجب عليها انتهاز استراتيجيات هيكلية تتميز بالعصرنة في الإدارة هاته الاستراتيجيات تتعلق بإدارة المورد البشري من ضمنها، إعادة تصميم الوظائف واعتماد التخطيط الاستراتيجي في توظيف الموارد البشرية وجذبها واستقطابها بطريقة علمية تضع الفرد المناسب في المكان المناسب ومن ثم وضع برامج تدريبية من شأنها قدراتهم، ووضع برنامج تدريبي من شأنه تنمية وتطوير قدرات ومهارات هاته الموارد، وتصميم نظام أجور وحوافز مناسب لأدائهم ونظام ترقية مبني على أسس موضوعية.

ومن بين الاستراتيجيات والفلسفات الإدارية الحديثة الواجب على المنظمة اعتمادها في ممارساتها الإستراتيجية لإدارة مواردها البشرية نجد إستراتيجية تمكين الموظفين، إذ برز هذا المفهوم منذ أواخر القرن العشرين. إذ يعد أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تبنى على تطبيق مبادئ حيث باتت المنظمات في الأونة الأخيرة تطبيق نظام الإدارة المفتوحة من خلال تنمية وتعزيز قدرات العاملين منحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات (المعاني، أرشيدة، 2009، ص...)

فأصبحت المنظمات في الأونة الأخيرة تعمل على تطبيق نظام الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض السلطة للعنصر البشري – الذي يعتبر حجر الزاوية في العملية الإدارية وأحد أهم موارد الشركة-وصولاً إلى ما يسمى بالثقة الإدارية مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة واتخاذ القرار بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة، وهذا التوجه يطلق عليه مصطلح التمكين الوظيفي الذي يعني بالمختصر منح مزيد من الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

الإطار

العام للدراسة

حيث يعتبر مفهوم التمكين الوظيفي من أهم الركائز والدعائم الأساسية في تنمية وتطوير العنصر البشري ورفع قدراتهم، كما تلعب سياسة التمكين الوظيفي دورا فعالا في ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة من خلال المساهمة في رفع إنتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل وجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزا، وتحسن من دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

بالإضافة إلى أن إستراتيجية التمكين تزيد من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين والعملاء على حد سواء، وبفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الانتماء وإثبات الذات وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه وتنمية الشعور بالمسؤولية.

وفي إطار سعي الدولة الجزائرية للتخفيف من البطالة خاصة في وسط الشباب من خريجي الجامعات ومعاهد التكوين، سعت إلى استحداث آليات حديثة لتوظيف وتشغيل الشباب من حاملي الشهادات، حيث أطلق على هذا النوع من عقود العمل ما يسمى ب عقود المساعدة على الإدماج المهني.

هاته الآلية أو البرنامج المستحدث للتوظيف انتهجته الدولة في العشرية الأخيرة وهو برنامج يسير من طرف مندوبية تشغيل الشباب وقد تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 402/98، إذ يتضمن الإدماج المهني للشباب الحاملين لشهادات التعليم العالي، بالإضافة إلى خريجي المعاهد الوطنية للتكوين، والذين تتراوح أعمارهم بين 19 و35 سنة. (عجاس، 2016، ص 245)

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 19-336 والمؤرخ في 11 ربيع الثاني 1441 الموافق لـ 8 ديسمبر 2019، المتضمن إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني والاجتماعي لحاملي الشهادات في مناصب عمل دائمة تتوافق مع شهاداتهم ومؤهلاتهم.

وفي هذا الإطار تدخل الدراسة الحالية مستهدفة عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا "في قطاع التربية بأطواره الثلاث بمدينة المسيلة.

وبالتالي تم طرح إشكال حول مدي تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في تسيير عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا "في قطاع التربية؟ وهل تولى أهمية لتمكينهم وظيفيا؟

وانطلاقا من هذه التساؤلات تظهر لنا مؤشرات ودلائل بحثنا التي يمكن أن نضعها في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وبين التمكين الوظيفي لعمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا بمدينة المسيلة؟

-التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا؟

2- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا؟

3- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا؟

4- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا؟

الإطار

العام للدراسة

- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا؟
- 6- ما مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا؟
- 7- ما مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
- 9- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
- 10- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟
- 11- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا.

الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الفرضية الثامنة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية التاسعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية العاشرة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الفرضية الحادية عشر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

3-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إصطلاحا:

يعرف كل من Hall and Trirington إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها الفلسفة المركزية والرئيسية في طريقة تسيير وتنظيم الافراد الموظفين، وذلك من خلال صياغة مجموعة من السياسات والممارسات لتحقيق التعاون والانسجام بين جميع المستويات داخل المنظمة. (الطعان، 2013، ص41)

إجرائيا: هي عبارة عن عملية إدارية تقوم على مجموعة من الأنشطة، المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي وكذا توظيف وتدريب ومن ثم تقييم أداء عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا، وتصميم وصياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط المستقبلية بعيدة المدى المتعلقة بالموارد البشرية، بالموازاة مع المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية.

المتغير التابع: التمكين الوظيفي

اصطلاحا: التمكين الوظيفي هو فلسفة وإستراتيجية إدارية حديثة، تمنح مساحة للموظفين في المستويات الادني من المشاركة في اتخاذ القرار، مع منحهم مزيدا من الصلاحيات فيما يتعلق بإدارة وظائفهم.

إجرائيا: هو إعطاء الموظفين في قياس العلاقة بين مشاركة والممارسات الإستراتيجية لدى عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا، صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة.

- عمال عقود ما قبل التشغيل المدمجين مهنيا:

اصطلاحا: الاصطلاح هو فئة من الشباب ممن تتراوح أعمارهم ما بين 19 و35 سنة من حاملي الشهادات الذين تم توظيفهم بعقود مؤقتة، وبموجب مرسوم حكومي تنفيذي الحامل لرقم 19-336 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1441 هـ الموافق لـ 8 ديسمبر 2019 تم توظيفهم في مناصب عمل دائمة. **إجرائيا:** هم فئة من الشباب من حاملي الشهادات سواء كانت جامعية أو من خريجي المعاهد الوطنية للتكوين تم توظيفهم بموجب عقود محددة ومن ثم صدر قانون بمرسوم رئاسي ينص على دمجهم في مناصب عمل دائمة تتوافق مع مايلكونه من مؤهلات علمية وقدرات وظيفية

4-أهداف الدراسة:

وراء كل بحث أو دراسة هدف نبتغيه من وراءها ونسعى للوصول إلى نتائج من وراء ذلك البحث، فبعض الأبحاث تكون امتدادا لدراسات وبحوث سابقة والبعض الآخر قد يكون منطلقا لبحوث جديدة. وما نبتغيه من دراستنا هاته هو محاولة نشر الفائدة وتعميمها من خلال النتائج المتوصل إليها، ويمكن إيجاز الأهداف التي نرغب في الوصول إليها في النقاط التالية:

- تسليط ضوء عن ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خاصة شريحة عقود ما قبل التشغيل المدمجين مهنيا.
- معرفة مدى تطبيق قطاع التربية بمدينة المسيلة لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- محاولة الكشف من خلال هاته الدراسة عما إذا كانت هناك علاقة الإدارة الإستراتيجية لعمال عقود ما قبل التشغيل المدمجين مهنيا بمختلف أبعادها وعلاقتها بتمكينهم وظيفيا.

5-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقته وهو التمكين الوظيفي لدي عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل المدمجين مهنيا بالمسيلة، إضافة لما ستضيفه الدراسة من إثراء معرفي، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

- أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات خصوصا من خلال الدراسات السابقة التي لم تتطرق (على حد علم الطالبة) لدراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التمكين الوظيفي.
- محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والدور الذي يمكن أن يلعبه في تمكينهم وظيفيا المهني مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات الجزائرية.
- يعد مفهوم التمكين الوظيفي للدراسة والبحث في المنظمات، ومن خلال محاولتنا في هذه الدراسة التركيز على التمكين الوظيفي للعمال.

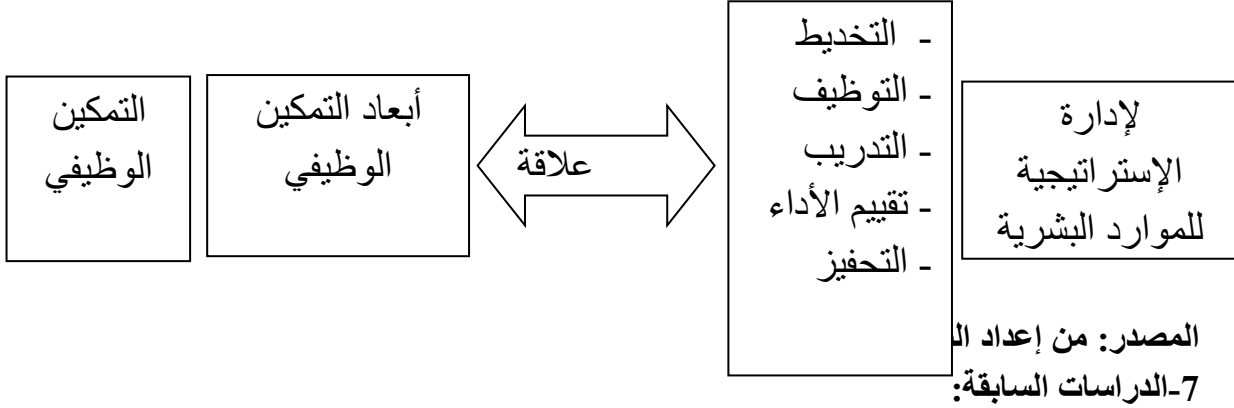
6-نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة.

التمكين الوظيفي

الإطار

العام للدراسة



دراسة مانع سبرينة 2015 بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: حيث هدفت الباحثة من خلال هاته الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في بعض الجامعات الجزائرية، مستخدمة في التحقق من ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وعلى عينة من الاساتذة والموظفين الاداريين تقدر بـ800 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية وبأداة تمثلت في الاستبيان.

حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطه تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 5،0 بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة، وأوصت الباحثة بضرورة اهتمام الجامعة بتدريب تقييم أداء الموظفين وتحفيزهم. دراسة مفيد زياد القاضي بعنوان علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على اداء الجامعات الخاصة: حيث تمحورت مشكلة الدراسة حول سؤال مفاده: هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، نظم التعويض، الاستقطاب، مشاركة العاملين) على أداء العاملين بالجامعات الخاصة.

حيث تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الاردن.
- ومن بين التوصيات التي اقترحها الباحث:

- العمل على ربط أداء الجامعات الخاصة في الاردن بمشاركة العاملين فيها.
- إعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الأداء في الجامعات الخاصة.
- ضرورة إسهام إدارة الجامعات الخاصة في الاردن بنظم التعويضات بالشكل الكافي كأداة لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

دراسة فريد كورتل بعنوان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة إلى حالة البلدان العربية: حيث تمحورت الدراسة حول معرفة ماهية المفهوم المعاصر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة وما هو التأثير الذي أحدثته العولمة عليها. ومن بين أهداف الدراسة التعرف على انعكاسات ومدى تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية. أما فيما يخص منهج البحث الذي اعتمده

الإطار

العام للدراسة

الباحث في دراسته فقد اعتمد على عدت مناهج تمثلت في المنهج الاستنباطي الذي يعتمد على التفكير المنطقي الاستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية والعلومة، كما اعتمد على المنهج الوصفي وذلك لوصف وتفسير وتحليل النتائج المتوصل إليها.

ومن بين التوصيات التي اقترحها الباحث:

- أن التدريب أمر حتمي وضروري في اكتساب العامل لمهارات أساسية تساعده على أداء العمل والحاجة للتدريب التخصصي في الصناعات الحديثة.
- تعلم اللغات وخاصة الانجليزية كأساس للتدريب.

- دراسة بلقاسم بن عطالله ومهدي شرقي 2021 بعنوان التوجه نحو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال العوامل الموقفية لتحسين نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب نموذج (Harvard.HRM): حيث سعي الباحثان من هاته الدراسة إلى مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- التعرف على نموذج هارفارد في ادارة الموارد البشرية في جامعة هارفارد.
- التعرف على نموذج هارفارد في إدارة الموارد البشرية وإمكانية محاكاته في جامعة جزائرية.
- معرفة مدي فهم وتصور إطارات جامعة غرداية للأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. حيث تبنت الدراسة مجموعة من الفرضيات نذكر منها:
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الموقفية في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية حسب نموذج هارفارد.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين والقيم المجتمعية في تحسن نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمل وشروطه في تحسين نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما المنهج المتبع في هاته الدراسة فهو المنهج الوصفي الملائم لهذا النوع من البحوث، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد توجه ضعيف خاص بأفراد العينة المدروسة نحو ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

- دراسة كلثوم واكلي 2014 بعنوان: استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: هدفت الباحثة من خلال مقالها إلى التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية ومختلف استراتيجياتها وممارساتها، وإمكانية هاته الاستراتيجيات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود دور كبير لاستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق نتائج ايجابية تمثلت في زيادة الإنتاجية والربحية وتحسين الأداء وجودة الخدمات.

- دراسة أجنبية لفيليبوس بتروس حايل وساردزبيتس ومارتينا بولجاك، جوريس فان دي كندز 2022 بعنوان: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والاداء في المستشفيات العامة في إثيوبيا: حيث ركزت هاته الدراسة على تحليل كيفية تأثير الممارسات التي اعتمدها المستشفيات العامة الإثيوبية على أداء الموظفين معتمدة في هذا التحليل للإجابة على الأسئلة التالية:
- كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين؟

- كيف ترتبط نتائج أداء الموظفين بأداء المنظمة بصفة عامة؟

حيث تم استخدام أسلوب المقابلة مع عينة تكونت من 15 مستشفى تم اختيارها بطريقة مقصودة. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن: عمال المستشفيات المدروسة تحصلوا على درجة منخفضة من الرضى والالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي وهذا راجع لضعف نظام التحفيز والمناخ الوظيفي والبيئي.

-دراسة كيناني فيري وجاكسون فيري 2022 بعنوان: ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي: دراسة حالة للجمعية الوطنية في زامبيا حيث هدفت هاته الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، على عينة تمثلت في 156 من المكاتب البرلمانية واعتمدت أسلوب الإحصاء الوصفي، ومعامل الارتباط بيرسون.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن: هناك تأثير ضعيف لممارسة إدارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي.

-دراسة دلهوم حكيمة 2011 بعنوان: إستراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية: حيث هدفت الباحثة إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ل مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، متبينة مجموعة من الفرضيات منها:

- أن ظاهرة العولمة تشمل فلسفة جديدة للعلاقات الدولية تدفع إلى الالتقاء والتقارب بخصوص القضايا والممارسات الخاصة وتؤثر بشكل مباشر في مجال القوي البشرية.

- إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم وظائف المؤسسة، فهي تهتم باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها.

- أما عن المنهج المتبع في الدراسة فاعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بأداة دراسة تمثلت في الاستبيان، وأجرت دراستها على عينة من عمال مؤسسة موبيليس حيث قدر عدد أفراد العينة ب95 مفردة.

ومن بين النتائج المتوصل إليها: أن على إدارة المؤسسة التوصل إلى إستراتيجية هيكلية لإدارة الموارد البشرية للتمكن من التغلب على تحديات العولمة الاقتصادية، وتبني توجه استراتيجي في وظائفها.

-دراسة بودية فاطمة وبن واضح سنوسي عائشة 2019 بعنوان: أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف:- حيث سعت الباحثتان من وراء هاته الدراسة إلى محاولة الكشف عن مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وأداء المنظمة، إضافة إلى محاولة معرفة نوع العلاقة بين المفهومين، حيث وزع استبيان على مجموعة من الموظفين يعملون بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الشلف.

ومن بين النتائج المتوصل إليها: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال أبعادها الرئيسية، المتعلقة بالاستراتيجيات التي تمارسها المؤسسة في تسيير مواردها البشرية.

-دراسة محمد عبد الكريم يوسف 2021 بعنوان: نحو رؤية استراتيجية للموارد البشرية: انطلق البحث من اشكالية مفادها أن بعض المؤسسات لازالت تنظر للعامل كمورد بشري تقليدي في حين أنه تحول نتيجة انفجار اقتصاد المعرفة إلى رأس مال بشري يمكن الاستثمار فيه كأى استثمار آخر، ولمعالجة هذا الطرح استخدم الباحث المنهج الوصفي الملائم لهذا النوع من البحوث.

الإطار

العام للدراسة

ومن بين النتائج المتوصل إليها: أنه هناك علاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات مفادها: الاعتراف بأن الموارد البشرية شريك في للإدارة في اتخاذ القرارات، كما يجب الاعتراف بضرورة التكامل بين الموارد البشرية والادارة في تنفيذ المسار الوظيفي.

دراسة حامد حمد الله موسي 2019 بعنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة: العينة تمثلت في مؤسسات التعليم العالي غير الحكومية في السودان، حيث تمحورت مشكلة الدراسة حول السعي للاستفادة من مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفلسفة الادارة الفعالة، ومعرفة العلاقة بينهما والأثر إلى يمكن أن تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية كفاءة أداء المنظمات ومخرجاتها. متبعة لمعالجة هذا الطرح على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة طرق إحصائية تمثلت في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

ومن بين النتائج المتوصل إليها: وجود أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات والكليات الاهلية في السودان وعلى أداء العاملين بها بنسب متفاوتة ويوجد أثر لأداء العاملين على أداء الكليات والجامعات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات مفادها: أهمية فهم الادارة العليا لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين وتعريفهم بأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

دراسة مدوري نور الدين 2012/2010 بعنوان: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية-دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم: حيث تبنت الدراسة مجموعة من الفرضيات لمعالجة طرحها ومن بين هاته الفرضيات:

- مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتأقلم مع المتغيرات التكنولوجية.
- تصميم برنامج تدريبي يضمن اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- الحوافز أداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات وبالتالي القدرة على التكيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وإجراء مقابلات واستخدم بعض الادوات الاحصائية.

أما عن توصيات الدراسة فتمثلت في النقاط التالية: العمل أكثر على الابتعاد على السياسات والاجراءات النمطية التقليدية في ممارسات ادارة الموارد البشرية لتحقيق المزيد من المرونة في استراتيجية التدريب والتحفيز وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

دراسة زياد العمري 2021/2020 بعنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: عالجت هاته الدراسة ماهية الادارة الاستراتيجية وأهميتها وكيفية الدمج بينها وبين إدارة الموارد البشرية لينتج عنها ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث أجريت الدراسة ميدانيا بالمؤسسة الخاصة كوندور على مستوى ولاية برج بوعرييرج.

أما فيما يخص المنهج الذي اعتمده الباحث في دراسته فتمثل في المنهج الوصفي التحليلي مرفقا اياه بأسلوب المسح الشامل للعينة واستخدم بيانات كمية وكيفية.

الإطار

العام للدراسة

ومن بين النتائج المتوصل إليها: المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالغة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتسعي لان تكون ذات بعد استراتيجي.

ناصر طهار 2020 بعنوان: واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الاعمال الجزائرية: العينة تمثلت في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف حيث أجري عليها الباحث دراسة حالة، حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق منظمات الأعمال الجزائرية لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بتطبيق الدراسة على 97 شخص واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الحزمة الاحصائية (SPSS)

ومن بين التوصيات التي أتت بها الدراسة: أنه يجب على الإدارة العليا لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف الالتزام التام بتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

دراسة سلمي رزق الله ومسك أمينة 2017 بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري: وهي عبارة عن دراسة تحليلية هدفت من خلالها الباحثان إلى الكشف عن التحديد وبدقة دور الإدارة والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يخص تحقيقه للميزة التنافسية، في ظل ما يشهده العالم بمؤسساته من تغيرات متسارعة وجب التكيف معها. حيث ضمنت الباحثان مقالهما بمجموعة من الاسئلة لمعالجة طرحهما هاته الأسئلة تمثلت في النقاط التالية:

- ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

- ماهي الاساسيات التي تركز عليها؟

- كيف يمكن أن تسهم في تحقيق التميز الإداري؟

دراسة خالد رجم 2017 بعنوان: تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف، التطوير والتدريب، استراتيجيات التعويضات، واستراتيجية تقييم أداء العاملين. حيث أجريت الدراسة على بطريقة مقارنة على مجموعة من مؤسسات النفط في الجزائر، واتباع المنهج الوصفي.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه هناك فرق بين المؤسسات العمومية والاجنبية حيث أنه وفي المؤسسات العمومية إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة استراتيجية مقارنة بالمؤسسات الاجنبية التي تولي أهمية كبرى للموارد البشرية وتعتبرها المصدر الاول والاساسي للميزة التنافسية ولنجاح المؤسسة.

دراسة ناصر طهار 2020 بعنوان: واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الاعمال الجزائرية – دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف-ECDE: حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق منظمات الاعمال الجزائرية لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك بالتطبيق على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف. حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة مؤلفة من 97 مفردة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تتم بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 08،3.

الإطار

العام للدراسة

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتمكين الوظيفي:

- دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقة (2010) بعنوان: "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض وكذلك معرفة مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأفراد العينة والتي تكونت من (440) ضابط. وتمثلت أبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) فأقل بين مستوي التمكين بأبعادها لأربع كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لأفراد العينة.

وقد أوصت الدراسة على العمل على إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز على التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل على زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدي لعاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وتشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوات العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا مآلديهم.

-دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد (2013) بعنوان: "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من عمال الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد".

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين متغيري البحث وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة تأثير تمكين العاملين على تطوير ونجاح المنظمة، حيث تمثلت أداة البحث الرئيسية في الاستبيان والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد وقد اشتمل الاستبيان على مجموعة من المحاور التي تخص أبعاد المتغير المستقل ومنها ما يعبر عن المتغير التابع التطوير التنظيمي.

وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ووجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في الشركة المدروسة، كما أظهرت الدراسة تخوف بعض المدراء من فقدانهم السلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات ومن بين أهم ما أوصت به هذه الدراسة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا، وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة، إلى جانب ذلك ضرورة الدقة في اختيار العاملين الممنوح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام عملهم.

-دراسة أبو بكر بو سالم (2013/2012) بعنوان: "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك البترولية الجزائرية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية لشركة سوناطراك البترولية وقد حددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل وتطوير العمل) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان الذي وزع على عينة بلغ عدد أفرادها (375) مفردة وتم استخدام الرزمة الإحصائية (spss) للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها مايلي:

الإطار

العام للدراسة

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوي إدراك العاملين في شركة سونطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)
- أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية.
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.
- 4-دراسة باي راقد عبد الرحمان 2021 بعنوان: **التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر-** هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي كظاهرة تنظيمية حديثة وتعزيز الهوية التنظيمية كبعد ثقافي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 169 فرد بطريقة الحصر الشامل وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** أن أبعاد التمكين الوظيفي ظاهرة وجيلية في مؤسسة ملبنة الحضنة حيث تعمل هاته الأخيرة على رفع مستوى الالتزام والولاء لدي عامليها، وتعزيز الهوية التنظيمية عملية مستمرة تقوم بها ادارة الملبنة حيث تظهر في سلوكات الافراد وممارساتهم.
- 5-دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة 2016 بعنوان **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية -دراسة حالة-**: كان الهدف من الدراسة الوصول إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة، بتوزيع استبيان على عينة قدرة ب 65 فرد.
- ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده لدي العاملين من هيئة تنشيط السياحة الاردنية كان مرتفعاً، وخرجت الدراسة بتوصيات من ضمنها اعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً إدارياً في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.
- دراسة جوامع رقية 2020 بعنوان **دور التمكين دورالتمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نفضال-**: حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تمكين العاملين من جهة وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، كما هدفت إلى تحديد دور تمكين العاملين في دعم ممارسة سلوك المواطنة. ولإجراء الجانب الميداني للدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ووزعت استبانته على أفراد العينة حيث تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. **ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** وجود درجة عالية لمستوي تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية. وتبين أيضاً أن هناك أثر للتمكين في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة. وليس هناك فروقات في هذا الأثر تعزى للمتغيرات الشخصية. ومن بين التوصيات التي قدمتها الدراسة تعزيز تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.
- دراسة مساعديّة عمر 2020/2019 بعنوان: **أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-**: حيث هدفت الدراسة لمعرفة مدي تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في بعض المؤسسات، وطبقت الدراسة على 6 مؤسسات من ولايتي سطيف وبرج بوعريريج بتوزيع استبيان على

الإطار

العام للدراسة

عينة مكونة من 333 فرد، أما عن منهج الدراسة فاستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج SPSS.

أما فيما يخص **النتائج** توصلت إليها الدراسة: إلى أن هناك أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية في المؤسسات محل الدراسة، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه بطريقة إستراتيجية لتحسن الأداء المستدام للمؤسسات.

- دراسة **أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي ونجلاء إبراهيم الشنفي 2021 بعنوان التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي:** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإدارية فيها، أما عن منهج الدراسة فاستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، وعن عينة الدراسة فتمثلت في 392 موظفة، أما عن أداة جمع البيانات فاستخدم الباحثان الاستبيان، أما فيما يخص **النتائج** توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى متوسط للتمكين الوظيفي وأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم، وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي من خلال توفير مناخ عمل يسوده الترابط والتعاون .

- دراسة **حسام أماني قديح 2014 بعنوان إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة:** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية تمكين الموارد البشرية، ومدى أثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، أما عن منهج الدراسة فاستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من مجموعة من الموظفين في الإدارة العليا والوسطي في البنوك الإسلامية بغزة، وتكونت العينة من 214 مفردة وزعت عليهم 170 استبانة استرجعت منها الباحثة 139.

أما فيما يخص **النتائج** توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات في البنوك الإسلامية، ومن بين **توصيات** الدراسة ما يلي: زيادة تشجيع إدارة البنوك الإسلامية على العمل بروح الفريق، وتفعيل إستراتيجية التدريب، إعداد وتخطيط جيد للموارد البشرية، تفعيل نظام الحوافز والمكافآت في البنوك.

- دراسة **بورزق يوسف 2019/2018 بعنوان: التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل -دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم-**: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي ومعرفة الفروق بين الأساتذة حسب المتغيرات، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 243 مفردة من أستاذ ولجمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية اعتمد الباحث المنهج الوصفي والاستبيان وزع على أفراد العينة، كما استخدم البرنامج الإحصائي SPSS. **ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- أن مستوى التمكين الوظيفي عند أفراد العينة مرتفع.
- مستوى جودة حياة العمل عند أفراد العينة متوسط.
- توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي يعزى لكل من الجنس والمؤهل والخبرة لصالح الذكور.

الإطار

العام للدراسة

- دراسة أشرف السيد عبد الباري السيد 2016 بعنوان: دور التمكين الوظيفي في الحد من الفساد الإداري - بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية: هدف الباحث من دراسته إلى التعرف على سياسة التمكين الوظيفي بأبعادها المختلفة وعلاقتها بالفساد الإداري، وتحليل آراء واتجاهات العاملين بمصلحة الضرائب المصرية اتجاه سياسة التمكين. واتبع الباحث في إجراء دراسته الميدانية على المنهجين المسحي الوصفي والاستدلالي، وأخذ عينة عشوائية تتكون من 100 عامل من عمال المركز الضريبي المدمجين بالمنطقة المركزية بالقاهرة، أما عن أدوات البحث فاستعان الباحث بالاستبيان وقام باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج SPSS لمعالجة البيانات.

أما فيما يخص التوصيات التي اقترحتها الدراسة فمن أهمها:

- ضرورة الاهتمام بسياسة تمكين الموظفين من خلال أبعاده المختلفة.
 - العمل على تطوير مهارات وقدرات الموظفين بمصلحة الضرائب.
 - اعتماد تصميم الوظائف بطريقة تساعد الموظفين على تفجير قدراتهم الإبداعية واستغلال إمكاناتهم.
- التعليق على الدراسات السابقة:

بعد العودة إلى الدراسات السابقة والتي تبين لنا مدي اهتمام الباحثين بالموارد البشري لما له من دور أساسي في نجاح أو فشل أي منظمة. كما تبين لنا وجود تشابه كبير فيما يتعلق في تناول موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية متمثلة في الأبعاد الرئيسية (التخطيط، التدريب، تقييم الوظائف، التحفيز، الترقية). مجتمعة في دراسة واحدة، كدراسة مدوري نور الدين ودلهوم حكيمة وهناك تشابه أيضا من ناحية الإجراءات الميدانية للجانب التطبيقي حيث تشابهت الدراسة مع أغلب الدراسات في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) وتشابهت معها في أدوات جمع البيانات (الاستبيان) وفي الأسلوب الإحصائي لمعالجتها (Spss)

أما فيما يخص أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة فتمثلت في طبيعة مجتمع البحث حيث تطرقت دراستنا لعينة مختلفة ألا وهي عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل المدمجين مهنيًا، وعلى حد علم الباحثة لم تتطرق الدراسات السابقة للجمع بين المتغيرين في دراسة واحدة.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

تمهيد

- 1- ماهية الإدارة الإستراتيجية
 - 2- خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي
 - 3- أهمية الإدارة الإستراتيجية
 - 4- مراحل الإدارة الإستراتيجية:
- خلاصة

تمهيد:

تعد الإدارة الإستراتيجية من بين الأساليب الحديثة، إذ تختلف عن الإدارة التقليدية من ناحية التوجه الرئيسي لكل منهما، فتوجه الادارة التقليدية منصب حول تحقيق أهداف المنظمة، في حين تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد والعملاء على حد سواء.

وفي هذا الفصل سنحاول الوقوف على:

- ماهية الإدارة الإستراتيجية.

- خصائصها.

- أهميتها.

- مراحلها.

1- ماهية الإدارة الإستراتيجية:

1-1- تعريف الإستراتيجية:

الإستراتيجية مصطلح يوناني حيث تم اشتقاقه من اللفظ (استراتيجيوس strategies)، والكلمة أصلها عسكري تعني الخطة العظمى في الحرب، بعدها تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف في جميع المجالات (زايد، 2003، ص 104)

وتعرف الإستراتيجية على أنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحقيق أهدافها. (العارف، 2005، ص 6)

من خلال ما سبق ذكره نخلص إلى أن الإستراتيجية هي خطة عمل وبرامج وسياسات مبنية على أسس علمية يعتمده مسيري المنظمات من أجل اتخاذ قرارات وبناء برامج من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1-2- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال، ويقصد به أيضا قيادة فن الحرب عند هذا الجنرال، لذلك فإن استخدام هذا المصطلح في حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الإدارة". (صيام ونمر، 2010، ص 10)

عرف كافي الإستراتيجية على أنها العملية أو الطريقة التي بواسطتها يعمل المدراء ومسيري المنظمات على تحديد الأهداف طويلة المدى ووضع وتطوير الاستراتيجيات والخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف بما يتوافق ويتلاءم مع المتغيرات التنظيمية والبيئية، سواء كانت هذه المتغيرات داخلية أم خارجية. (كافي، 2014، ص 62).

وتعرف أيضا على أنها: الإدارة والتسيير أي أنها عملية إدارية تعتمد في مجملها على عدة وظائف وأنشطة أساسية كالتخطيط، التوجيه، الرقابة ... الخ، يمارسها المسيرون في المستويات العليا من الإدارة داخل المنظمة، إذ يجب أن يكون هؤلاء المسيرون ممن تتوفر فيهم صفات معينة بحيث يعملون على تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة. (عقيلي، 2005، ص 55)

ويعرفها كل من جوش وجليوك Gauch and Glueck على أنها الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، حيث أنها صممت من أجل تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم لها. (الحلف وآخرون، 2017، ص 21)

من خلال ما سبق ذكره توصلنا إلى النقاط التالية:

- الإدارة الإستراتيجية تتشكل من مجموعة من الجوانب المتداخلة فهي عبارة عن وسائل وأساليب تعمل المنظمة على استخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة في خطتها العامة.
- وهي تعني كذلك التعامل مع الأحداث والمتغيرات بذكاء عال بغية الوصول إلى صياغة قرارات سليمة وناجحة.

- تصور المنظمة لصورتها في المستقبل.

2- خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

يتسم الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي بمجموعة من الصفات تميزهم عن غيرهم نحاول إدراجها في النقاط التالية:

- المرونة والطلاقة والتلقائية في التفكير وإيجاد الحلول.
- يتميزون بامتلاك القدرة على رسم وتحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية سواء كانت قصيرة أو بعيدة المدى.
- يتمتعون بالحنكة والدقة والبصيرة في تقدير الأمور وتقييم الخطط المستقبلية وتقويمها.
- يتصفون بالبراعة في الاطلاع والإحاطة بالمتغيرات البيئية الخارجية وما تحمله من فرص تنافسية أو مخاطر وعراقيل.
- متمكنون في الحصول على المعطيات والبيانات وتصنيفها والعمل على تحليلها ومن ثم إعطاء تفسيرات لها.
- يتصفون بمهارة عالية ودقة في الاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.
- القدرة على تحديد الموارد ومصادرها والإمكانيات والمتطلبات اللازمة وسبل استخدامها بطريقة إستراتيجية فعالة.
- يتصفون بالقدرة على التفاعل والتواصل الاجتماعي مع المتغيرات والتحوليات البيئية.
- لديهم قدرات خاصة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.
- يسعون باستمرار إلى مواكبة العولمة والفكر الإداري المعاصر. (جلال، 2016، ص 73)
- أي أن الشخص ذو التفكير الاستراتيجي يجب أن يكون مرناً متكيفاً مع المتغيرات ذو قدرة عالية على التواصل الاجتماعي وشخصية قيادية.

3- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

عند تأسيس أي منظمة تضع ضمن خططها العامة مجموعة من الأهداف ومن بين هاته الأهداف البقاء والاستقرار والنمو حيث أن هاته الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة فاعلة، لذا انتهجت هاته المنظمات ضمن فلسفتها الإدارية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للعمل على تحقيق أهدافها وبقائها واستمرارها، حيث أن المنظمات التي انتهجت فلسفة الإدارة الاستراتيجية كان أداءها أفضل من تلك التي لم تتخذ هاته الفلسفة. ومن خلال الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون مثل (أنسوف، هارولد، برت ماكدونالد وغيرهم)، إلا أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تنتهجه. إذ تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات في قدرتها على رسم وتحديد غايات المنظمة وأهدافها سواء أكانت هاته الأهداف بعيدة المدى أو قصيرة والسعي إلى تحقيق تلك الأهداف في الوقت المناسب (سلمان، 2019، ص 19)

كما تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية:

- باعتبار المورد البشري القلب النابض وحجر الزاوية للقوة الاقتصادية، وذلك لامتلاكه القدرة على الإدارة الفعالة والأداء الكفاء، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الإنتاجية القومية من خلال الإدارة الاستراتيجية لهذا المورد.

- مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية واشتداد حدة المنافسة، ظهر تنافس قوي بين الدول لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، حيث أصبح هناك دور هام لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الاكفاء وضرورة توفير المناخ المناسب لهم. (القحطاني، 2008، ص 32)

- المنظمات التي تنتهج في سياستها فلسفة الإدارة لإستراتيجية تكون حصتها من الإنتاجية والمبيعات مرتفعة مقارنة مع المنظمات التي لا تعتمد على سياسة التخطيط الإستراتيجي.
- عند انتهاج سياسة الإدارة الإستراتيجية في تسيير مواردنا البشرية نشجع الأفراد على العمل بتفاعلية ويجعلهم يشعرون بالولاء اتجاه المنظمة وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور وتفجير قدراتهم الإبداعية ومكافأتهم على أي عمل يقومون به.
- تعد الإدارة الإستراتيجية أحد المداخل الفكرية التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة من بين البدائل المتاحة المختلفة.

4-مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بعدة مراحل وهاته المراحل يجب أن تكون متسلسلة ومستمرة ولا يتم المرور إلى مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة التي سبقتها، إضافة إلى ضرورة توفر معطيات وبيانات تخص كل مرحلة، وفيما يلي ذكر لأهم هاته المراحل:

4-1-مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

وتعرف أيضا باسم مرحلة التصميم حيث يتم في هاته المرحلة وضع وإدراج التصورات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، إذ تتضمن هاته الخطوة تحديد رسالة المنظمة والأهداف المسطرة القابلة للقياس والتحقيق إلى جانب وضع الاستراتيجيات وتطويرها ووضع سياسات خاصة بتحقيق تلك الأهداف في إطار الرسالة الخاصة بالمنظمة. (كافي، 2013، ص 67).

كما أنه في هاته المرحلة يعمل القائمون على الإدارة الإستراتيجية داخل المنظمة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، فالإدارة الإستراتيجية الفعالة تعتمد على تحليلها الدقيق والشامل لجميع المتغيرات والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

يعني أن هاته المرحلة تهتم بالرصد والتحليل لمختلف المتغيرات والعناصر البيئية أي مرحلة تبدأ برسم تصورات وخطط مستقبلية بالاعتماد على دراسة وتحليل البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، ومن ثم تترجم هاته الخطط إليإجراءات وقواعد في المستقبل.

4-2-مرحلة صياغة الإستراتيجية:

في هاته المرحلة يقوم الاستراتيجيون باختيار ورسم خارطة طريق لانتقاء الاستراتيجية التي تري المنظمة بأنها كفيلة بتحقيق أهدافها وغاياتها المسطرة سابقا، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتسطر غاياتها وأهدافها وتوجه جهودها لتفسير وتحليل العوامل والمتغيرات والبدائل البيئية سواء الخارجية أو الداخلية

مما يعمل على إتاحة فرص النمو والاستمرار والبقاء والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، وذلك من خلال اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين البدائل المتاحة. (المغربي، دس، ص 6)

أي أنه في هاته المرحلة توضع الخطط والأهداف بعيدة المدى، لتمكين الإدارة العليا من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات الخارجية لتزيد المنظمة من نقاط القوة لديها وتحد من نقاط الضعف، بأسلوب ايجابي وفعال.

حيث تمر عملية صياغة الإستراتيجية بالخطوات التالية:

- **تحديد رسالة المنظمة:** بعد تحديد الرؤية أي صورة المنظمة المستقبلية وطموحاتها المستقبلية، والتي لا تستطيع تحقيقها بواسطة إمكاناتها الحالية، وان كان من الممكن الوصول إليها في المدى البعيد. وبتحديد الرسالة تكون المنظمة قد أسست وثيقة مكتوبة تجعلها مرجعا ومرشدا رئيسيا لها، من خلالها تقارن وتقيس مختلف القرارات قبل اتخاذها، ومختلف السياسات قبل وبعد وضعها، وكذا الإجراءات والسياسات التنفيذية، حيث تتضمن هاته الرسالة أو الوثيقة مدة زمنية بعيدة المدى. (الطاهر، 2009، ص16)

- **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** تعبر هاته الأهداف عن النتائج التي تسعى وتطمح المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، حيث يجب أن تكون هاته الأهداف محددة وواضحة قابلة للقياس والتحقق أي تتصف بالواقعية والانسجام مع باقي أهداف المنظمة كالأهداف قصيرة المدى (خلف وآخرون 2017، ص 39) أي أنه في هاته الخطوة يجب على المنظمة أن تعرف ماذا يجب أن تتجز وتحقق من أهداف ومتى.

- **وضع الاستراتيجيات المناسبة وتطويرها:** في هاته الخطوة يقوم المختصين داخل المنظمة بوضع الاستراتيجيات الكلية والعامّة للمنظمة كما يخصصون استراتيجيات تعني بوحدات الأعمال ومن ثم الاستراتيجيات الوظيفية.

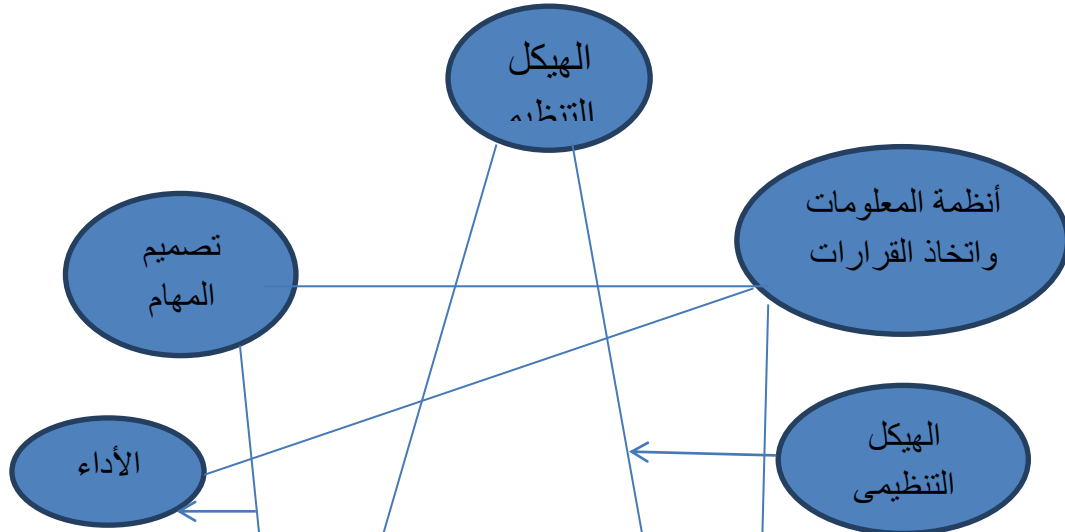
- **وضع السياسات:** وهنا تقوم الإدارة العليا بصياغة مجموعة من المبادئ والمفاهيم لتوضع وتضع من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية لسياسات التنفيذ. إذ تنبع هذه السياسات من المصدر الرئيسي المتمثل في الإستراتيجية العامة التي اختارتها وتبنتها المنظمة لتشكل هاته السياسات خطوط مرجعية. (الطاهر، 2009، ص 17).

4-3-مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

تأتي هاته المرحلة بعد المرحلتين السابقتين أي بعد الانتهاء من عملية إعداد وصياغة الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجية المناسبة، وللقيام بهاته الخطوة توضع برامج وأنشطة عمل يومية. إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار أن تمتلك المنظمة العديد من البدائل الإستراتيجية المتمثلة في الهياكل والعمليات ومجموع المتغيرات للاختيار الأفضل والمناسب منها، مع مراعاة المتغيرات والعوامل المؤثرة في مدى نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية، إذ تشمل هاته المتغيرات: الهيكل التنظيمي، تصميم المهام، انتقاء

وتكوين العاملين بالمنظمة، نظام الأجور والتحفيزات، نظم الاتصالات وتبادل المعلومات. (عامر، 2011، ص 79)

الشكل رقم 02: العوامل المؤثرة على تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: (عامر، 2011، ص 79)

4-4-4-مرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية
وهي آخر خطوات الإستراتيجية، إذ أن إستراتيجي المسطر خلال هذه المرحلة هو التحقق من مدى إتباع الإستراتيجية المتفق عليها، ويجب أن تكون هذه المرحلة من التنفيذ والتعليمات والبرامج والمشروعات الاستراتيجية من طرف الجهة المكلفة والمسئولة عن المتابعة ونظام المراقبة للتأكد من أن أيا منها يسير وفق خطة وبرنامج العمل المسطر، وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجه مرحلة التنفيذ ومن ثم اتخاذ الإجراءات وتقديم بدائل إستراتيجية مناسبة. (بوسهمين وعياط، 2017، ص 95)

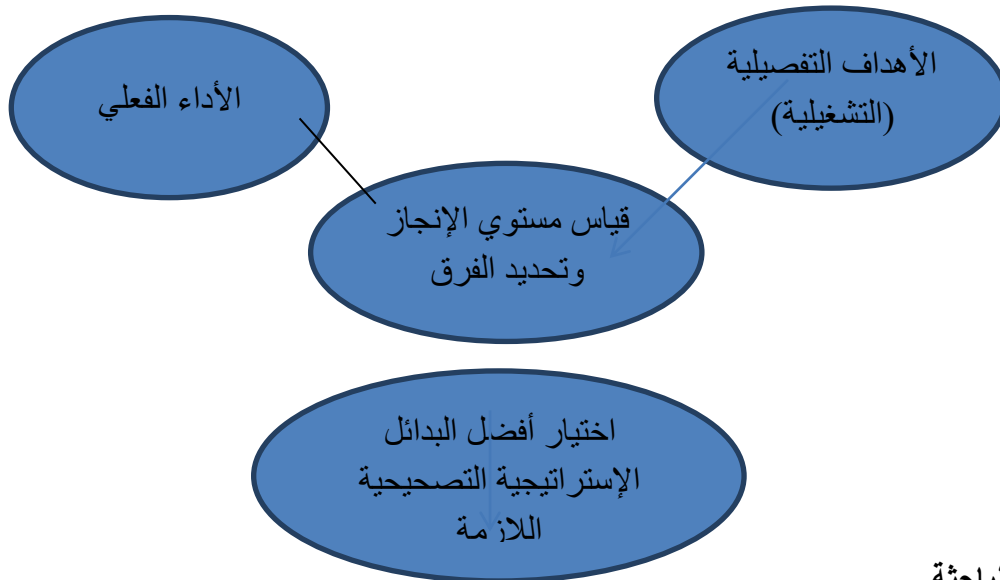
كما يحاول واضعو الإستراتيجية في هاته المرحلة الإجابة على التساؤل الخاص بمدى ماحققته المنظمة من الأهداف المسطرة ضمن سياستها وإستراتيجيتها العامة، حيث تتضمن مرحلة تقييم الإستراتيجية عملية مقارنة بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والأخطاء ووضع برنامج مناسب لتصحيح هاته الأخطاء، وتتضمن هاته المرحلة من التقييم الجوانب التالية:

- تقييم الأداء المادي والمالي للمنظمة.
- تقييم ما مدي إنجاز وتحقيق أهداف أصحاب المصالح والعملاء.
- تقييم الأداء التسويقي والخدمات للمنظمة.
- تقييم التزام المنظمة بمدى ممارسة نشاطها بشكل لا يضر بعملائها ولا بالمجتمع. (زايد، 2003، ص 148)

- ولكي تكون هاته المرحلة ناجحة يجب على المختصين والقائمين عليها مراعاة النقاط التالية:
- معرفة المواقف والمراحل التي كانت فيها الإستراتيجية فعالة وناجحة والمواقف التي كانت فيها فاشلة وغير فاعلة.
 - معرفة وتحديد المتغيرات والعوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية التي تعيق عملية تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال وتجاوز وإصلاح هاته المتغيرات.
 - قياس وتقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية من قبل المنظمة.
 - القيام بالاجراءات التعديلية اللازمة على إثر نتائج الأداء.
 - يجب أن تكون هاته المرحلة بمثابة تغذية راجعة (feed back) بالنسبة للمراحل التي سبقتها. (النداوي، 2009، ص 155)

- ومن الضروري لنجاح مراحل بناء الإستراتيجية التوقف عند كل مرحلة ومتطلباتها لنجاح المرحلة التي تليها، ونجاح عملية بناء الإستراتيجية بصفة عامة.

- نموذج خاص بمتابعة وتقييم الاستراتيجية
الشكل رقم 03: متابعة وتقييم الاستراتيجية

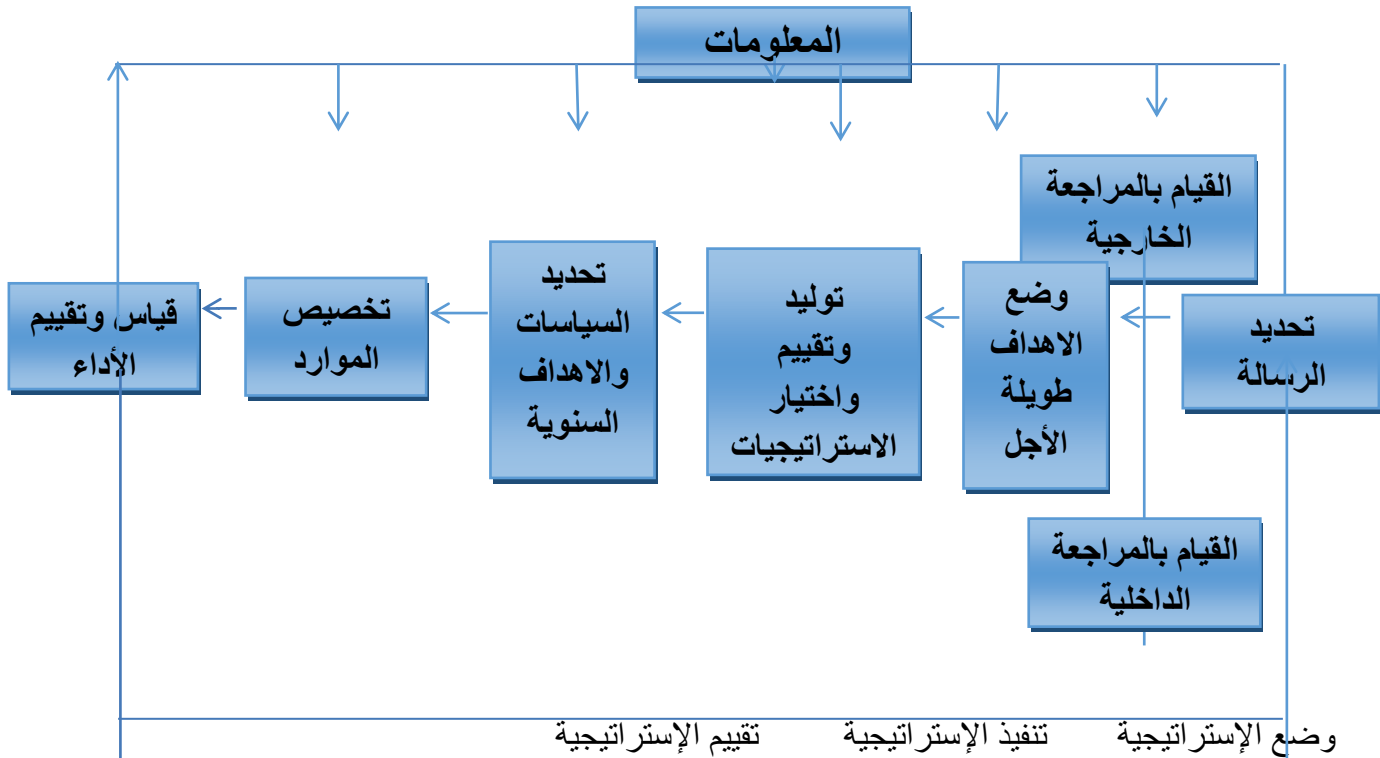


المصدر: إعداد الباحثة

هاته المرحلة من بين أهم المراحل في بناء الاستراتيجية ويجب مراعاة كل العناصر ابتداء من تحديد الاهداف التشغيلية إلى الأداء الفعلي ومن ثم قياس مستوي انجاز هاته الاهداف لتحديد الفرق بين ما هو مخطط له وبين الانجاز الفعلي لها، ليتم بعد ذلك الاختيار من بين البدائل المقترحة أفضلها.

-نموذج متكامل لمراحل الإدارة الإستراتيجية

الشكل رقم 04: مراحل الإدارة الإستراتيجية



وضع الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجية تقييم الإستراتيجية

المصدر: (العارف، 2005، ص 56)

وباختصار فإن الإدارة الإستراتيجية تمر بعدة مراحل ولا تتم مرحلة إلا إذا تمت التي قبلها وبنجاح، بدأ بوضع تصور وخطة استراتيجية وفقاً لدراسة المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، ثم صياغة تلك التصورات في شكل رسالة ولوائح عمل ومن ثم تحديد الاهداف التي تريد المنظمة تحقيقها سواء أكانت تلك الاهداف قريبة المدى أو بعيدة، وفي خطوة التمة تمر المنظمة إلى تنفيذ الاستراتيجية بالطرق المناسبة وفق المعطيات والبيانات المتوفرة لديها ووفق طبيعة نشاطها، ولا يكون أي عمل ناجح إذا ماترك بدون متابعة وتقييم للوقوف على نقاط القوة والضعف ووضع اجراءات تصحيحية إن لزم الأمر.

خلاصة:

من خلال ما تم طرحه تتضح حول ماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، أهميتها وخصائصها، تتبين لنا أهمية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة والعنصر البشري على حد سواء، وذلك من خلال تحقيق التكافؤ والتوافق بين مختلف الأنشطة الإدارية من تخطيط وإدارة وتوجيه وتقييم، واعتبار المورد البشري أهم موارد المنظمة.

الفصل الثالث:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد

- 1- ماهية إدارة الموارد البشرية
 - 2- المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية
 - 3- أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة
 - 4- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
 - 5- خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
 - 6- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
 - 7- متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
 - 8- خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
 - 9- الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية
- خلاصة

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من العمليات والممارسات المتكاملة تعني بوضع تصور استراتيجي مناسب وتسعي لتنفيذه من خلال مجموعة من الممارسات، والتي من شأنها أن تدعم رأس المال البشري الذي بدوره يمثل مخزون المنظمة من المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارين، وفي تبني المنظمة للاستراتيجيات الحديثة لإدارة مواردها البشرية لابد على المنظمة ألا تغفل على العوامل والمتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية المحيطة بها. هذا ما يفرض عليها اعتماد فلسفات إدارية ثقافية ونظم هيكلية حديثة، تتوافق وتتماشي مع ما تفرضه المنافسة والعولمة. حيث تمثل هاته الممارسات في: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، توظيفها، وكيفية تدريبها وتطويرها، وتصميم نظام أجور على أسس علمية موضوعية عادلة، الترقية.

وسنحاول في هذا الفصل الوقوف على ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهم أبعادها.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارة الأهم من بين إدارات المنظمة، وذلك راجع لأهمية الأنشطة المنوطة بها وكذا لأهمية المورد البشري المسئولة على استقطابه واختياره وتوظيفه، وكذا تدريبه وتنميته، وتحفيزه... الخ.

وعلى العموم تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: النشاط الإداري الخاص بتحديد احتياجات المنظمة من اليد العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (جميل، 2015، ص8)

وعرفها أيضا الكلالدة بأنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتنمية وتحفيز ورقابة وإدارة إنتاجيته والمحافظة على جميع العناصر البشرية من الموظفين والمدراء اللذين يقومون بأنشطة ومهام المنظمة. (الكلالدة، 2008، ص7)

وفي تعريف آخر نجد بأنها: استقطاب وجذب العاملين وتطويرهم والاحتفاظ بهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى قدر ممكن من الكفاءة". (بودبوس، 2020، ص 19)

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن إدارة الموارد البشرية تعني بمجملها مجموع العمليات الإدارية المتعلقة بالحصول على الموارد البشري وتدريبه والحفاظ على داخل المنظمات من خلال العديد من العمليات التي تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بتخطيط وتنمية المسار المهني للفرد بغية تحقيق أهداف المنظمة وأهداف القوى العاملة على حد سواء.

2- المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

من بين أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية منذ القرن التاسع عشر وإلى يومنا هذا، ندرجها فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة تطور الحياة الصناعية وما بعد الثورة الصناعية

حيث كانت آنذاك الصناعات محصورة فقط في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان العمال يقومون بحرفهم اليدوية في المنازل وبأدوات بسيطة، أما من ناحية إدارة الموارد البشرية فكانت الثورة الصناعية منطلقا للعديد من المشاكل الإنسانية، أهمها اعتبار العامل مجرد سلعة تباع وتشتري بالإضافة إلى اعتماد المصانع على الآلات بدل الأفراد، ضف إلى ذلك ظهور الأعمال المتكررة والروتينية التي لا تحتاج إلى مهارة وإبداع. (هاني، 2014، ص 32)

المرحلة الثانية: مرحلة التطور العلمي للإدارة العلمية

تميزت هاته المرحلة بالتركيز على زيادة الإنتاج وذلك من خلال توظيف عمال ذوي مهارة وقدرات عالية، كما تميزت هاته المرحلة بدراسة الأعمال والوظائف بطريقة علمية وكذا تصميمها. (النداوي، 2009، ص 27)

المرحلة الثالثة: مرحلة حركة العلاقات الإنسانية

يعتبر تجاهل الإدارة العلمية لرغبات العمال الشخصية سببا من أسباب ظهور هاته المدرسة، حيث بدأ تأثير هاته الحركة يظهر على تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال النتائج التي توصل إليها

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إلتون مايو الذي ينظر إلى المورد البشري على أنه مورد ثمين من موارد المنظمة يجب تلبية احتياجاته ومتطلباته ليساهم في تحقيق أهداف المنظمة. (حرحوش والسالم، 2002، ص 8) المرحلة الرابعة: ظهور إدارة الأفراد

"إن الاستقرار الذي شهده العالم بعد الحربين العالميتين زاد القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، فأصبحت المسؤولية لا تقتصر على الأعمال الروتينية فحسب، بل توسعت لتشمل التدريب والتنمية للموارد البشرية، وضع برنامج لتعويضهم، تحفيزهم وترشيدهم للعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل إلى جانب توظيف نوع من المعرفة الجديدة، فيما يخص سياسة الحوافز ونظم الاتصالات الإدارية إلى جانب أنماط القيادة. (القرى، 2007، ص 63)

"إذن أصبح العمل له طابع التخصص والإحتراف، وظهر مصطلح جديد له مبادئ وأصول تدرس في الجامعات، يجعل من إدارة الاستخدام ذكرى وهو إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، والذي شهد انتشارا كبيرا في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية". (العقيلي، 2009، ص 45) ولعل ما أبرز هذه الإدارة هو الانتفاضات الشعبية والتدخل المتزايد للدولة كالحصول على العطل مدفوعة الأجر وتحديد مدة العمل (40س/أسبوع) ... وغيرها (Estelle Mercier, 2004, p47)

"فطلبت الحكومات من أصحاب الأعمال تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم، وتشجيع سياسة المفاوضات مع النقابات، في حالة النزاعات بينهم وبينها، مما زاد من مسؤولية هذه الإدارة كونها أقحمت ضمن سياسات الإدارة العليا في مجالات التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية في مختلف المستويات الإدارية وذلك خلال الفترة (1960-1980). (العزاوي والجواد، 2010، ص 70)

ولادة إدارة الموارد البشرية وحتى الآن:

تعتبر إدارة الموارد البشرية "مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، حيث انتشر الإصطلاح في السبعينيات يقر بالتكامل بين كل من الأهداف التنظيمية، وحاجات الأفراد وأي تحقيق لمكاسب أحدهما لا يؤثر سلبا على الآخر. (حسين، 2000، ص 20)

"ولقد ذكر "Gust": أن إدارة الموارد البشرية تعتبر خيارا جذابا للوقوف في وجه الضغوط، التي تولدها سوق الأعمال، وذلك من خلال الإهتمام بثلاث نقاط هي الجودة، المرونة اللازمة والإبداع المتزن. (المسعودي، 2009، ص 61)

إذا حاولنا تحليل هذه المقولة نجد: أن ما أفرز إدارة الموارد البشرية هي رياح العولمة التي أثرت على ميادين العمل، التجارة الخارجية وظهور مصطلحات كإدارة الجودة الشاملة، مما غير النظرة إلى العامل من مجرد موظف عادي، إلى شريك في العمل ومورد أساسي وأحد أصولها وصارت إستراتيجية الموارد البشرية أهم إستراتيجيات منظمات الأعمال.

فتبدل الإصطلاح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وكذا مضمون العمل ودور الإدارة في المنظمة "ولقد كان ذلك تحديدا في عام 1990، حين قررت الجمعية الأمريكية تغيير التسمية مبرزة ذلك بالقول "إن تغير المسمى إنما يعكس دور مديري إدارة الأفراد من قضايا التعاملات اليومية والمعتادة،

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

للتوسع فتشمل المشاركة الكاملة والفعلية في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة (عرب، 1428هـ، ص10)

هذا ما يعني أنها أصبحت تلعب دور المخطط والمنفذ في الآن ذاته، وصارت لها استراتيجية مستقلة بها ومتضمنة في إستراتيجية المنظمة العامة، وأضحى مدير إدارة الموارد البشرية له وزن معتبر في الإدارة العليا ويملك حق التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة:

هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف مايلي:

- العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.
- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.
- الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية.
- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين. (الحريري، 2012، ص21)
- ويمكن تلخيص أهدافها في النقاط التالية:

- تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تقديم الخدمات كما ونوعاً وبأقل تكلفة.
- تحقيق الفعالية في الأداء للمورد البشري من خلال مدى الرضا الوظيفي لديه.
- توفير بيئة عمل آمنة للمورد البشري والحفاظ على كرامته من خلال توفير الأجر الملائم لعمله.
- دمج أهداف المؤسسة مع أهداف القوى العاملة لتحقيق رغبة الاستمرار في العمل.
- أسباب ودوافع التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- لقد ساعدت الكثير من الأسباب إلى تبني التحول الرقمي في مختلف الإدارات سواء الربحية أو الخدماتية على حد سواء ومن هذه الأسباب نذكر مايلي:
- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به.
- تزايد الضغط والمطالب على الإدارات العمومية.
- وجوب التوصل إلى للكفاءة في تقديم الخدمات العامة.
- تحقيق مبدأ الشفافية من خلال التقليل من مظاهر الفساد والرشوة والمحسوبية وتدعيم ثقة المواطنين بالإدارة. (سويسي، 2022، ص243)

4- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يعرفها الطائي بأنها: الإدارة والتسيير الاستراتيجي الذي يهتم بتصميم وصياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية بالموازاة مع العوامل والمتغيرات البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي لتحقيق المزايا التنافسية والجودة الشاملة من خلال المورد البشري الكفاء. (الطائي والعبادي، 2015، ص-29)

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ويري وصي عقيلي بأن: الإدارة الإستراتيجية عبارة عن عملية إدارية تعتمد في تسييرها لمواردها على مجموعة أساسية من الوظائف والمهام والأنشطة من بينها التخطيط الاستراتيجي، التوجيه، الرقابة... الخ، يمارس هاته الأنشطة القائمون على تسيير الإدارة العليا بالمنظمة ممن تتوفر فيهم سمات معينة إذ يعملون على تحقيق الأهداف بعدة المدى للمنظمة. (عقيلي، 2005، ص 55)

وتعرف أيضا: على أنها عملية اتخاذ القرارات الخاصة بخطط المنظمة وغاياتها والأهداف المسطرة. في هيئة سياسات وبرامج وأنشطة متعلقة بعلاقة العمل، وكيفية الحصول على الموارد، والتعلم التكوين والتطوير، وتسيير الأداء وتقييمه، ونظام الأجور والتحفيزات، وعلاقات العمل بين الموظفين (بن عطا الله وشرقي، 2021، ص 5)

من خلال ما سبق ذكره من تعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نخلص إلى تعريف مفاده أنها عملية إدارية تقوم على مجموعة من الأنشطة لنقل رؤية المنظمة من إلى الواقع الملموس من خلال السعي والعمل على تحقيق الأهداف بعيدة المدى بواسطة مجموعة من السياسات والاستراتيجيات والبرامج، حيث توجه هاته الإدارة وتركز اهتمامها على العنصر البشري من خلال عدة وظائف إدارية كالاستقطاب، الاختيار، التدريب، والتحفيز بما يكفل أداء الأعمال والوظائف بفاعلية وكفاءة من جهة وتحقيق الذات والرضا من للعامل من جهة أخرى.

5- خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- تتصف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمجموعة من السمات تجعلها منفردة عن غيرها من الإدارات وسنحاول إدراج هاته السمات في النقاط التالية:
- تعمل الإدارة الإستراتيجية على التركيز على الجانب الاستراتيجي من حيث التخطيط، بالإضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير المدى عند إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.
- النظر إلى رأس المال البشري على أنه مورد استراتيجي وقيمة مضافة لا تكلفة كباقي الموارد.
- العمل على الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة والتنسيق وتحقيق التكامل بينهما.
- مراعاة العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تحمله من فرص للبقاء ومميزات للمنافسة، وكذلك المتغيرات والعوامل البيئية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نقاط ضعف.
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية أداة لتحسين وتطوير مستوى الأداء التنظيمي وتنمية وتعزيز الثقافة التنظيمية. (رزق الله ومساك، 2017، ص 306).
- كما أن قضايا ومواضيع الموارد البشرية وإستراتيجية إدارتها نالت النصيب الأكبر من اهتمام المدراء في المنظمة.
- إن مواضيعها وأنشطتها ووظائفها تعد مرجعا وأساسا لكل مستويات القرارات الإستراتيجية في المنظمة المتعلقة التي تؤدي إلى رفع مستوي أداء المنظمة.
- من بين الخصائص التي تتمتع بها الإدارة الإستراتيجية أنها تعمل على رفع مستوي الولاء لدى موظفي المنظمة ومدهم بمزيد من الالتزام بتحسين مستواها.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تهدف أنشطة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تدريب وتكوين وتنمية العاملين بشكل مستمر من أجل رفع مهاراتهم وأداءهم لمهامهم. (الكرخي، 2014، ص 47)

- أي أن المنظمات التي تسير أعمالها بطريقة إستراتيجية تركز على رأس المال البشري باعتباره قيمة مضافة وتسعى للمحافظة عليه بتدريبه وتطويره ووضع نظام مكافآت عادل... الخ.

6- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تستمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهميتها لكونها أحد الوظائف الأساسية للمنظمة، لأنها تدير شؤون أعلي وأهم مورد من موارد المنظمة ألا وهو العنصر البشري وهاته الأهمية تبرز سواء على مستوى الفرد أو المنظمة والمجتمع على حد سواء.

وفي ضوء ما سبق ذكره ندرج هاته الأهمية في مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن أن تجني عن طريق إدارة الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية:

- زيادة قدرة المنظمة على جذب واستقطاب أفضل الأفراد للعمل بها وبالتالي الاحتفاظ بهم.
- التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمنح الإدارة المؤشرات الفعالة لتلبية حاجة المنظمة من اليد العاملة المؤهلة وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.

- من بين أهم الأنشطة الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الاستقطاب واختيار أفضل العاملين وتعيينهم في الوظائف الشاغرة، ووضعهم في الأماكن المناسبة للرجل المناسب في المكان المناسب.

- من وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم الأداء وتدريب المورد البشري وتطويره، مما يساعد على تنمية قدرات العاملين وإكسابهم مهارات ومعارف وقدرات سلوكية جديدة، والتي بدورها تساعد على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية المطلوبة منهم. (البرادعي، 2005، ص 18)

أما على المستوى الوطني فتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في النقاط التالية:

- يعتبر المورد البشري القلب النابض للقوة الاقتصادية وذلك لامتلاكه القدرة على الإدارة الفعالة والأداء الكفء، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الإنتاجية القومية من خلال التسيير الاستراتيجي لهاته الموارد.

- من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يرتفع معدل زيادة الصادرات، لوجود عنصر بشري فعال يمتلك القدرة على الابتكار وتطوير المنتجات وبجودة عالية وتكلفة أقل

- صاحب التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية واشتداد قوة المنافسة، بروز تنافس قوي بين الدول لاستقطاب الكفاءات البشرية تعمل من خلاله على جذب العاملين الأكفاء والعمل

على توفير المناخ المناسب لهم. (القحطاني، 2008، ص 26)

7-متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هناك عدة متطلبات يلزم توفرها لنجاح للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نحاول إدراجها في

النقاط التالية:

1-7-متطلبات تنظيمية:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

وهي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس والمبادئ التي تسيّر وتوجه سياسة الأنشطة والمهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، كما تحكم وتسيّر عملية ضبط وتدقيق المعلومات والبيانات بين جميع أقسام ومصالح إدارة الموارد البشرية، إذ يقتضي ويوجب حرص إدارة الموارد البشرية في ظل الفلسفة الإستراتيجية السعي إلى تحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة والتوافق بين مختلف الاستراتيجيات الوظيفية وإعداد هيكل تنظيمي يستجيب لتغيرات والمتطلبات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا ما يمكن المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية والجودة الشاملة بواسطة ما يحققه موردها البشري من مهام وأنشطة، وهذا التوجه الاستراتيجي الحديث يقتضي توجيه ردود أفعال الأفراد بالطريقة التي تتلاءم وتتوافق مع الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة التي ينتمي إليها.

2-7-2- متطلبات سلوكية:

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ملزمة بالعمل على تغيير اتجاهات ومعتقدات وقيم الموارد البشرية تلك القيم المتعلقة بأداء العمل، حيث يجب أن تعمل على زيادة ولاءهم وانتائهم الوظيفي لمؤسستهم والرفع من مستوي دافعتيهم نحو العمل، ولتحقيق هذا يجب على القائمين على إدارة الموارد البشرية العمل على تنمية أسس علمية عادلة وموضوعية لتعامل مع موردها البشرية وتحسين وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل والسعي نحو مقابلة توقعاتهم المختلفة وتوفير كل الإمكانيات الخاصة بتنمية وتطوير مهاراتهم لزيادة شعورهم بالأمن الوظيفي، وتنمية روح الإبداع من خلال تبني وسائل وطرق تحفيزية تتماشى مع التغيير في قيمهم واتجاهاتهم وحاجاتهم، ووضع نظام أجور ومكافآت يستند إلى أسس علمية موضوعية عادلة. (بودية وبن واضح، 2019، ص 114)

3-7-3- المتطلبات الإدارية:

تقتضي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من الناحية الإدارية إحداث تغييرات فيما يخص طرق أدائها لمختلف مهامها وأنشطتها، مما يؤدي إلى تغيير وظيفة ومسؤولية ودور إدارة الموارد البشرية، وذلك

من خلال إشراك هاته الأخيرة تقتضي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من الناحية الإدارية إحداث تغييرات فيما يخص طرق أدائها لمختلف مهامها وأنشطتها، مما يؤدي إلى تغيير وظيفة ومسؤولية ودور إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إشراك هاته الأخيرة في العملية، بالإضافة إلى العمل على تغيير بعض المهارات الواجب توفرها في مسيري إدارة الموارد البشرية، بزيادة المهارات التخصصية إذ يجب على هؤلاء المسيرين أن تكون لديهم مجموعة من المهارات بما فيها التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، وهذا لزيادة قدرتهم على التعامل مع الفروق والاختلافات الفردية والاستراتيجيات الواجب تحقيقها، وللوصول إلى تحقيق الغرض من عملية التخطيط الاستراتيجي وتكييفه مع أهداف المنظمة والفرد، وتطوير أساليب وأدوات إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم حديثة وجديدة مثل مفهومي: دورة حياة المنتج ومفهوم حقيبة أو محفظة الموارد البشرية. (عطا الله وشرقي، 2021، ص 1116)

كما يمكن تستلزم الإدارة لمواردها البشرية إستراتيجية لنجاحها الوقوف على العناصر التالية والنقاط التالية:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الاستقطاب والاختيار: الهدف من هاته العملية جذب والحصول على موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية وانتقاء الأفضل من بينها ممن يستطيعون أداء وظائف مختلفة داخل المنظمة، أي أن هاته العملية في مضمونها هي عملية بحث عن الموارد البشري المناسب واستقطابه وجذبه من الموارد المؤهلة والمرشحة لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى لهم إكمال عملية الاختيار.

التدريب والتطوير: التدريب وظيفة إستراتيجية من وظائف الموارد البشرية تعمل على تجهيز هاته الموارد بالمهارات

الأزمة التي تمكنهم من استخدامها بطريقة مباشرة في أداء مهامهم، فعلمية التدريب تعمل على إجراء تغيير في معارف وقدرات ومهارات وسلوكيات وحتى اتجاهات الأفراد الحالية لاستيفاء شروط ومتطلبات العمل. (النداوي، 2009، ص 48)

التحفيز والمحافظة على الموارد البشرية: هو نظام تتبعه إدارة الموارد البشرية للمنظمة لتلبية رغبات واحتياجات العاملين بها، كما تسعى من خلاله إلى تنمية الدافعية نحو العمل لديهم وتحقيق الرضا، والهدف من هاته العملية يكمن في النقاط التالية:

- العمل على تخفيض معدل دوران العمل.
 - تخفيض نسبة تغيب العمال وتأخرهم.
 - إكساب العاملين اتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة.
 - تحقيق الأهداف التنظيمية سواء الخاصة بالفرد أو المنظمة على حد سواء.
 - العمل على تحسين جودة الإنتاج والخدمات أي الحرص على توازن مدخلات المنظمة مع مخرجاتها.
- (جساس وسنوسي، 2012، ص 169)

يعني أنه من شروط نجاح إدارة الموارد البشرية وبطريقة فعالة يجب توفر ثلاث متطلبات، تنظيمية تتعلق بلوائح والقوانين الخاصة للنظام الداخلي للمنظمة وأخري سلوكية تتعلق بفهم اتجاهات الموظفين ودوافع سلوكياتهم وبالتالي تعديلها وتوجيهها بما يخدم الفرد والمنظمة على حد سواء. أما فيما يخص الجانب الإداري فيجب على واضعي الإستراتيجية التخطيط الجيد لذلك بوضع الأهداف المناسبة واستخدام فلسفات إدارية حديثة للوصول لتحقيقها.

8-خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

مما ذكرناه سابقا أن إستراتيجية الموارد البشرية عملية ومجموعة من الأنشطة والمهام والقرارات التي تتعلق بكيفية إدارة موارد المنظمة خاصة البشرية منها ولضمان إدارة إستراتيجية فعالة لابد من إتباع عدة خطوات ومراحل ندرجها فيما يلي:

8-1-دراسة وتحليل متطلبات رسالة المنظمة:

تنتقل عملية بناء إستراتيجية الموارد البشرية بقيام المسئول عنها وهو المدير بتحليل ودراسة مقومات وأساسيات تحقيق رسالة المؤسسة، حيث تعتبر الرسالة المحدد والإطار العام الذي تقع ضمنه وتنصب حوله استراتيجيات مختلف الإدارات بالمؤسسة، فالرسالة هي سبب وجود المنظمة وبقاها ومنه يمكن القول أن القاعدة الأساسية في بناء إستراتيجية الموارد البشرية، هي تحليل ودراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، ومن الواجب والإلزام على القائمين على إدارة الموارد البشرية أن يكونوا ملمين

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ويمتلكون رؤية واضحة عن رسالة المنظمة، والصورة التي تسعى المنظمة إلى أن تكون عليها في المستقبل. (عقيلي، 2005، ص 83)

8-2-دراسة وتحليل البيئة:

نقصد بالبيئة في حديثنا عن الإدارة الإستراتيجية مختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على عمل المنظمة سواء من الناحية السلبية أو الايجابية، حيث تعتبر العلاقة بينهما علاقة تبادلية فكلاهما تتأثر وتؤثر بالأخرى. لذا يجب على كل منظمة أن تمتلك رؤية مستقبلية تسعى من خلالها إلى تطوير خططها الإستراتيجية لمواجهة المتغيرات والمستجدات البيئية في البيئة الخارجية، وعلى كل منظمة السعي إلى بناء إستراتيجية تحسن من وضعها وتمنحها فرصا للبقاء وتحقق أهدافها وتمكنها من الحصول على مختلف مواردها خاصة البشرية منها.

إذ ويتوقف ذلك على مدى قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية التي تعرف بمجملها بالتعدد والديناميكية وسرعة التغير. وبصفة عامة يمكننا لقول إن المنظمات تستطيع أن تسيطر على بيئتها الداخلية وتتحكم فيها، ولكنها لا تستطيع أن تتحكم في عناصر بيئتها الخارجية وتتحكم فيها، وقد تتمكن من التأثير على بعض عناصرها لمتابعة البيئة بصورة فعالة وذلك من خلال القيام بخطوتين أساسيتين هما:

الخطوة الأولى: تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها.

الخطوة الثانية: الاستخدام الفعال والجيد لهاته المعلومات لاستخدامها في التحليل البيئي، وذلك من خلال التعرف على مختلف المتغيرات البيئية طريقة تأثيرها على عمل المنظمة. (محمود ومحمود، 2018، ص66-67)

أي أن هاته المرحلة تتكون من شقين حيث أن الأول يتعلق بالمناخ أو البيئة الداخلية، أما فيما يخص الشق الثاني فتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. أما عن التحليلات الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة فيعمل المختصون والقائمون على هذا الشأن بدراسة وتحديد كل من نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة من إمكانياتها من الموارد البشرية لمعرفة مدي قدرتها واستطاعتها على تلبية حاجات المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة ضمن استراتيجياتها العامة والمستقبلية.

أما فيما يتعلق بالجانب الثاني والمتعلق بدراسة وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فالهدف الأساسي من وراء هاته الخطوة هو معرفة فرص البقاء والاستثمار لدي المنظمة وتقويتها، وكذا معرفة التهديدات والمخاطر المحيطة بالمنظمة ومحاولة تجنبها.

ولمعرفة هذا وجب على إدارة الموارد البشرية معرفة بعض المعطيات والمتمثلة في النقاط التالية:
-الحصول على وتحديد المعطيات التي من شأنها أن تؤثر على نشاط وعمل المنظمة وعلى أداء مواردها البشرية.

- تحديد سير حركة واتجاه العوامل والمتغيرات البيئية التي من شأنها أن تؤثر على نشاط وعمل المنظمة وعلى أداء مواردها البشرية.

- معرفة الإستراتيجية المناسبة التي يجب انتهاجها وتبنيها للتعامل مع مختلف العوامل والمتغيرات البيئية.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- ولمعرفة هاته المعطيات وجب على المسؤولين على إدارة الموارد البشرية القيام بدراسة ميدانية بوتيرة دورية مستمرة لمعرفة مختلف المتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة وتأثيرها عليها. وذلك بإتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في النقاط التالية:
- جمع المعلومات باستخدام أساليب علمية إحصائية، ومن ثم تحليل تلك البيانات واستخلاص النتائج للتنبؤ وتوقع تأثير العوامل والتشخيص الدقيق لاحتمالاتها.
 - استخلاص والوقوف بدقة على النتائج والاحتمالات المتعلقة بالمخاطر والتهديدات الخارجية.
 - ترتيب الاحتمالات كل حسب درج أهميته.
 - اختيار البدائل الإستراتيجية الواجب اعتمادها مع كل احتمال.
 - توثيق البيانات والمعلومات وجعلها متاحة لاستخدامها من خلال وضع نظام خاص للمعلومات بالمنظمة.
- (عقيلي، 2005، ص 54-55)

3-8- تحديد التوجهات الرئيسية للموارد البشرية:

يعمل واضعو والقائمين على بناء إستراتيجية الموارد البشرية في هذه المرحلة على تحديد التوجهات الرئيسية التي تسعى المنظمة وإدارتها العليا إلى تحقيقها. حيث تشير هاته التوجهات إلى رسم الملامح العريضة لإدارة وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتوافق وتتماشى مع توجهات المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الهامة والرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية ووظائفها مثل وظيفة الاستقطاب، الانتقاء، مصادر الحصول على الموارد البشرية المؤهلة، نظام الأجور والمكافآت إلى غير ذلك من القضايا الهامة والجوهرية. مع الأخذ بعين الاعتبار أن هاته الوظائف والمهام تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة حيث يتم ذلك بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة داخل المنظمة، واضعا في الحسبان الاقتراحات والآراء الاستشارية لمديري إدارة الموارد البشرية وإن اضطر الأمر الاستعانة بمستشارين من خارج المنظمة.

فالتحديد الجيد للتوجهات الأساسية والرئيسية للموارد البشرية تساعد المنظمة على بناء الإستراتيجية ووضع الخطط التفصيلية المناسبة، كما يساعد على تحديد الأنشطة والمهام الرئيسية والمجالات الأساسية التي يمكن للموارد البشرية المساهمة فيها، هذا ما يساعد على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ومن ثم التحديد الدقيق لنوع المؤهلات المطلوبة، كما يساعدنا التحديد الجيد للتوجهات الأساسية للموارد البشرية على استقراء قضايا تخص الاستثمار وتنمية وتطوير المورد البشري، ومدى الإقبال على تكوين طاقات تكوينية ذاتية للمنظمة. (الجربوع، 2019، ص 96 ص-79)

4-8- متابعة تنفيذ وتقييم الإستراتيجية:

إن الهدف الأساسي من عملية المتابعة والتقييم هو الحصول على كم من البيانات من المعلومات الصحيحة وبشكل مستمر ومنتظم وفي التوقيت المناسب وهذا بدوره يمنح المنظمة الحصول على العديد من المزايا نحاول إدراجها في النقاط التالية:

-مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية: حيث تكمن الخطوة الأولى في دراسة الرؤية المستقبلية للمنظمة ومراجعة رسالتها وأهدافها سواء ما كان منها قصير المدى أو بعيد وكذا الاستراتيجيات الواجب إتباعها.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

9- الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية:

نقصد بالاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية مجموع الأهداف الأساسية طويلة المدى المسطرة من قبل المنظمة فيما يخص إدارة مواردها البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والأنشطة اليومية، كما تهتم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكل ما هو متعلق بالعاملين حيث يمكن لأي مدير في المنظمة أن يجعلها كمرجع للاستعانة بها في صياغة الخطط واتخاذ القرارات وذلك من خلال تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لأن إستراتيجية الموارد البشرية تعتمد على تحليل البيئة الخارجية (متابعة الأنظمة والقوانين المؤثرة على العمل) بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية وما تحمله من مشاكل الإنتاجية والوظائف ودوران العمل،...).

كما أن الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية تساعد القائمين على إدارة الموارد البشرية التعامل مع الموارد الداخلية والتي من أهمها رأس المال البشري، فهذه الموارد بحاجة إلى تطوير وتكوين وصيانة ... لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية ان تضع استراتيجيات خاصة بها تؤثر وتتأثر بالإستراتيجية العامة للمنظمة. وهذا سيساهم في تعزيز الميزات التنافسية من خلال الاستخدام الفاعل للمورد البشري. واستخدام استراتيجيات الموارد البشرية بوصفها أدوات في إدارة العاملين. إذ أن معظم الإدارات أصبحت لديها قناعة بان المنظمات لا يمكن ان تحقق الأهداف المسطرة في سياستها العامة من الموارد المادية دون الاهتمام بالموارد البشرية، أي أنه أصبح لديها قناعة بأن المورد البشري هو جوهر وحجر الزاوية لأي منظمة. (عبد الموجود، 2014، ص11)

تعتبر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية من بين أهم الإستراتيجيات التي تلعب دورا رئيسا في تحديث متواصل للقدرات التي تتطلبها المنظمة، لأن الهدف الرئيسي والمرجو من إستراتيجية توظيف الموارد البشرية هو التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من القوي العاملة، والعمل على تحديد الإجراءات المناسبة للتوظيف التي ينبغي اتخاذها على المدى القريب والقضاء على المشاكل التي قد تحدث مستقبلا، وهي بذلك تتضمن سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم إستراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها.

كما أن أهمية هاته الإستراتيجية تكمن في جملة من العناصر نحاول إدراجها في النقاط التالية: تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، جذب واستقطاب اليد العاملة، الاختيار والتعيين، وهي العناصر التي اتفق عليها معظم الباحثين والكتاب في الفكر الإداري. (العمرى، 2021، ص 92)

وفيما يلي عرض لهاته الاستراتيجيات بالتفصيل

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

أ-تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرفه باري Baary.1997 بأنه "عملية تحديد ما تسعى اليه المنظمة من وكيف توجه الموارد اتجاه دقيق نحو تحقيق الأهداف خلال الأشهر والسنوات القادمة".

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ويعرفه الحبيب على أنه "عملية قوامه التجديد والتحويل التنظيمي، وهذه العملية منشأتها توفير الوسائل المناسبة واللازمة لتكييف الخدمات والأنظمة مع الظروف البيئية المتغيرات والظروف البيئية التي تخضع للتغيير، ويوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم" (طيباوي، 2020، ص 65)

كما يعرف التخطيط على أنه: إستراتيجية تعتمد المنظمة للحصول على احتياجاتها اللازمة من الموارد البشرية لتوظيفها وتدريبها وتنميتها وعرضها.

ويعرف أيضاً على أنه: الطريقة والأسلوب الذي يتيح للمنظمة الحصول على موارد بشرية بالكم والكفاءة المطلوبة، للقيام بالأنشطة والمهام المطلوبة في مختلف أماكن العمل وفق الوقت المحدد المرتبط بالخطة الاستراتيجية للمنظمة. (صابر وتعليب، 2010، ص 50)

وجاء في تعريف آخر للتخطيط على أنه "مجموعة من الإجراءات والسياسات الخاصة بوضع خطة تتضمن وتوضح رسالة وأهداف ومساعي المنظمة، وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تخص استراتيجية المنظمة في المرحلة القادمة". (Mechel Marchesnay, 2004, p65)

أي أن التخطيط عملية منظمة تسيير وفق الخطط المحددة في السياسة العامة للمنظمة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومن أهم هاته الأهداف تلبية احتياجات المنظمة من اليد العاملة المؤهلة وتدريبها وتكوينها وتنميتها.

ب- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من خلال التخطيط الجيد الاستراتيجيات الموارد البشرية، تستطيع المنظمة التخفيض من التكاليف المتعلقة بهاته الموارد وذلك من خلال التنبؤ الدقيق لاحتياجاتها الكمية والنوعية المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.

- كما يوفر التخطيط الجيد للمنظمة معلومات نشاطات وعمليات الموارد البشرية والتي بدورها تساعد على نجاح برامج التخطيط وتنمية المسار المهني للعاملين.

- من خلال التخطيط الاستراتيجي تستطيع المنظمة خلق نوع من التوازن بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق كفاءة الأداء سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

- يساهم التخطيط الفعال للموارد البشرية في بناء قاعدة أساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.

- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل متوافق مع احتياجات ومتطلبات لمنظمة.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل وأنشطة العاملين واحتياجاتهم التدريبية وكذا نقلهم وترقيتهم. (insights--bakkah.net.sa/ar/consulting، 2020)

كما يضيف مدني علاقي بعض العوامل على ما سبق ذكره وهي:

- يساعد التخطيط على اختيار النهج الأمثل لتحقيق الأهداف من بين البدائل المتاحة.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- يساعد التخطيط على تقليل درجة المخاطر في العمل، وذلك بما يمنحه من تنبؤات بالمتغيرات، وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- يساعد التخطيط على تحقيق الإستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف، حيث أن التخطيط يعتمد على برامج زمنية محددة، وبالتالي فهو وسيلة لتقدير التكاليف للخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة. (بن فهد الناصر، 2003، ص 34-35)
- أي أن التخطيط يفيد المنظمة في تحقيق ما يلي:
- يساهم التخطيط في تلبية احتياجات المنظمة من اليد العاملة المؤهلة.
- التخطيط الجيد يساعد المنظمة على وضع نظام علمي عادل فيما يخص اختيار الموظفين وتعيينهم.
- كما يساعد التخطيط في وضع برنامج تدريبي لرفع مستوي أداء الموظفين.
- التخطيط الجيد يساعد المنظمة على التنوع في الكفاءات من خلال الاختيار الداخلي والاستقطاب الخارجي لليد العاملة.

ج- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية:

- إن مهام ومسؤولية تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة من اختصاص الجهات الآتي ذكرها:
- * **مدراء الإدارات:** تعود مسؤولية تخطيط الموارد البشرية إلى مديري مختلف الإدارات، باعتبار أنهم مطلعون بحكم لمراكز الإدارية لديهم على تخطيط الموارد البشرية فهم يمتلكون القدرة عليا لتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين كما وكيفا، وعلى نوعية المهارات اللازم توفرها في هؤلاء العاملين.
- * **إدارة الموارد البشرية:** تختص هاته الإدارة بتقديم مختلف الإرشادات والتوجيهات لمدراء الإدارات، فهي المسؤولة عن تقديم عرض عن نوعية المهارات الفردية الموجودة في المنظمة والتي لم يتم استغلالها بالكامل، وتوجههم إلى استغلالها بالطريقة المناسبة. (الزيباري، 2018، ص 31)

د- المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

- لضمان إعداد خطة للعماللة فعالة وسليمة لابد من توافر مقومات أساسية تشكل على:
- توفير البيانات والدراسات الإحصائية من السكان وتطور نموهم وتوزيعهم.
- حصر شامل عن القوي العاملة الحالية وتوزيعها.
- حصر الإمكانيات التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.
- حصر نوعي لكافة المهن والتخصصات والمهارات الفنية والمهنية.
- تقدير الاحتياجات الكمية والنوعية المستقبلية لمشروعات التنمية من القوي العاملة على مستوي المهن والتخصصات الفنية والمهنية.
- إعداد هيكل مهني للقوي العاملة من واقع البيانات المجمعة عن الحصر النوعي للقوي العاملة.
- وجود تصنيف مهني قومي يتضمن توصيفا لكافة المهن والأعمال الموجودة في الدولة.
- ضرورة إقناع الإدارة بأهمية تخطيط القوي العاملة والعمل على توفير التسهيلات والإمكانات التي تساهم في وضع خطة متوافرة سليمة للعماللة (عبد اللطيف وآخرون، 2017، ص 187)

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية Labor Demand

- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) وفق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولا بد أن نحدد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط متكاملة هي:
- عدد العمالة التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً.
- المواصفات الشخصية الواجب توفرها في هاته العمالة.
- اختيار الوقت المناسب لتعيينهم.

وتتأثر الإجابة على أي من النقاط السابقة الذكر بالمتغيرات المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية كما تتأثر بالمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية وهل نعطي فترة قصيرة أم متوسطة أم طويلة (ثلاث سنوات فأكثر). (حرحوش والسالم، 2002، ص 64)

- تحليل العرض:

وهو ثاني خطوة من خطوات التخطيط حيث ينقسم العرض إلى داخلي وخارجي، ويرتكز تحليل العرض الداخلي بشكل أساسي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وأشكال دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة أما تحليل العرض الخارجي فيرتكز على تحليل خصائص ومتطلبات سوق العمل، ويتكون مخزون المهارات بقائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة والمعلومات عن كل موظف، فيما يتعلق باسمه وعمره وحالته الاجتماعية والمؤهلات العلمية والخبرات السابقة البرامج التدريبية التي شارك بها، والامتحانات التي اجتازها ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة والمكافآت والعقوبات والترقيات إن وجدت وتحمل المسؤولية وتطلعات الموظف وطموحاته. (التومة، 2017، ص36)

- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية:

عند القيام بتحديد الاحتياجات من العمالة لا بد من دراسة تحليلية لما يتوفر من داخل المنظمة من المورد البشري المؤهل كما ونوعاً، حيث أنه ووفق هاته الدراسة يتبين ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية بالاعتماد على مصادرها الداخلية، وفي حالة عجز المنظمة عن تلبية احتياجاتها من مصادرها الذاتية عندها لا بد على المنظمة من الاتجاه نحو السوق أو المصادر الخارجية للبحث عن اليد العاملة.

ووفي هاته الحالة يجب على المسؤول عن التخطيط مراعاة النقاط التالية عند دراسة تلك

الأسواق:

- النوعية والخبرات والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد من خارج المنظمة.
- معدل البطالة ونوعيتها وهل هي موسمية أم مقنعة.
- اتجاهات وبرامج التكوين والتعلم في الدولة.
- الهجرة الداخلية والخارجية لليد العاملة.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- حجم وتوزيعات الموارد البشرية على مختلف الأنشطة، ووضع البلاد الاقتصادي. (العمرى، 2021، ص 94)

و- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي العديد من المشاكل تعيق من نجاح العملية من هاته المعوقات ما يلي:

- البيئة والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالتعقد والتغيير المتسارع والمستمر؛ هذا ما قد يؤثر على نجاح العملية.

- هناك العديد من المسؤولين في ادارة الموارد البشرية لا يضعون أهداف إستراتيجية مدروسة وهذا من شأنه إعاقة التخطيط.

- وجود مشاكل تتعلق بعملية التخطيط في حد ذاتها من شأنها إعطاء انطباع سيئ لدي المديرين عن عملية التخطيط.

- نقص الموارد والمعطيات التي تساعد في عملية التخطيط يعتبر عائق في نجاح العملية.

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي تحتاج لتكلفة كبيرة، ووقت وجهد.

- التخطيط الاستراتيجي إذا لم يكن لدي المسؤولين دراية بأهميته قد تكون هاته النقطة عائق في نجاحه.

- عدم مشاركة كل المستويات الإدارية في عملية التخطيط.

- إهمال متابعة وتقييم عملية التخطيط. (اللهبدان، 2021)

ثانيا: تحليل وتوصيف الوظائف:

أ- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف:

المقصود بتحليل وتوصيف الوظائف هو تحليل العمل والتحديد الجيد والدقيق للأنشطة activities المكونة للمهام tasks المكونة للوظيفة أو العمل، وتقديم ذلك في توصيف متناسق و متكامل، وتحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، وعلى القارئ لهذا التوصيف أن يلاحظ أن أي وظيفة تنقسم لمجموعة من المهام (حيث تقع تحت مسمى أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات) حيث تتكون كل مهمة من العديد من الأنشطة المتنوعة.

حيث تنطلق هاته العملية من التعرف على كل الأنشطة الممكن التعرف عليها، والتي من خلالها تؤدي الوظيفة. وهاته الأنشطة قد تكون استقبال معلومات أو مستندات واشعارات وقد تتمثل في أوامر وتوجيهات، كما قد تكون عبارة عن حركات بالأيدي والجسم وقد تكون تصرفات ذهنية مثل التفكير والحكم والتحليل، كما قد تتمثل في تزويد الاخرين بمعلومات ومعطيات أو مستندات ... الخ.

كما يتم من خلال هاته العملية جمع المعلومات عن علاقة الوظيفة بمختلف الوظائف الأعلى والأدنى وكذلك المساوية لها، وظروف العمل التي تتم فيها هاته الوظيفة، ومسؤولياتها والمتطلبات الواجب توافرها في شاغلها. (ماهر، 2013، ص 113 ص 114)

ب- خصائص الوظيفة:

وهي عبارة عن قائمة توضح مختلف المهارات والاتجاهات المطلوبة لأداء العمل بالكفاءة والفعالية اللازمة، ودائما ما يتم التعبير عنها بشكل سلوكي. وتكون في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: قائمة خصائص الوظيفة

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

خصائص	المعارف	المهارات	الإتجاهات
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

عنه وصف هاته

المصا

الوظيفة.

أما العمود الثاني فنجده يتحدث عن: المعارف والمعطيات المختلفة الازم توفرها لأداء الأعمال والمهام مثل المعرفة الفنية والإدارية.

العمود الثالث: نجده يتكلم على المهارات الأساسية للقيام بالأداء بالمستوي المطلوب لكل عمل أو مهمة تحتويها الوظيفة.

العمود الرابع: يتكلم عن الإتجاهات التي غالبا ما تكون اجتماعية. (القحطاني، 2008، ص 49)
ج- مواصفات شاغل الوظيفة:

- مستوى التعليم اللازم لإنجاز المهام والأنشطة الخاصة بالوظيفة.

- مستوى التدريب المطلوب لإنجاز الوظيفة.

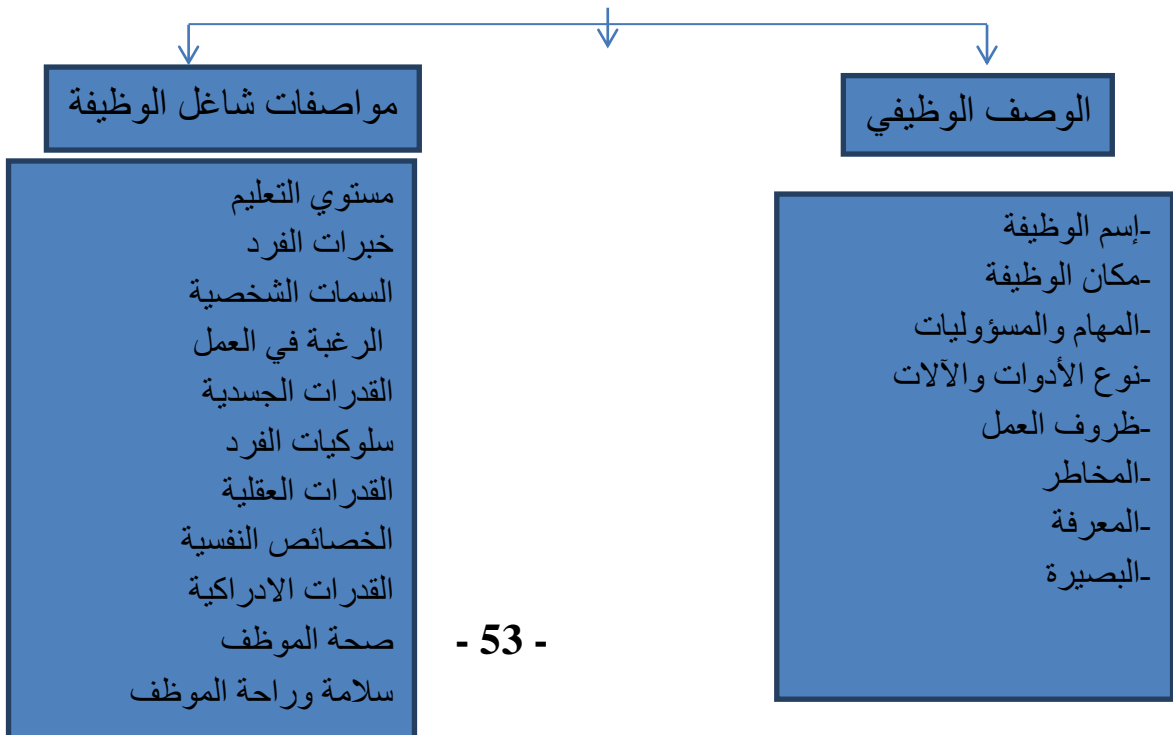
- مستوى الخبرة المطلوبة.

- القدرة الجسمانية والمجهود البدني اللازم لأداء الوظيفة.

- القدرة الذهنية، مثل القدرة على التحليل والإبداع.

- الصفات الشخصية مثل الذكاء والتمتع بصفات قيادية والتأثير على الآخرين. (بشير، 2013، ص 95)

الشكل رقم 07: يمثل تحليل الوظيفة:



الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: (الطائي والعبادي، 2015، ص 62)

د- أساليب تحليل وتوصيف الوظيفة:

تحليل وتوصيف الوظائف يعتمد على أساليب متعددة في تجميعه للبيانات والمعطيات نذكر منها: أسلوب نموذج الاستبيان وأسلوب المقابلات الشخصية مع شاغل الوظيفة ومديره المباشر، كما لا ننفي أهمية الأساليب الأخرى التي تعتبر بدورها أساليب مكملة تفيدنا في تجميع البيانات والمعطيات لأجل الدراسة. ومن بين هاته الأساليب التحليلية نجد الملاحظة سواء أكانت ملاحظة مستمرة للعمل بصفة شاملة أو ملاحظة جزء من المهام والأنشطة المكونة للعمل. وذلك من خلال قيام الأخصائي القائم على عملية تحليل وتوصيف الوظائف بمتابعة الموظف أثناء قيامه بعمله. ويأخذ الملاحظات في أوقات عشوائية بالمهام والواجبات التي أدت والظروف التي يؤدي فيها العمل، حيث أنهاته الوسيلة في جمع البيانات تناسب الوظائف والأعمال الروتينية التي لها دورة كاملة للعمل مما يسهل ملاحظتها. (الموسوي وآخرون، 2008، ص 43)

ومن بين هاته الأساليب نذكر مايلي:

-الاستبانة Questionnaire: يعتبر هذا الأسلوب من بين أهم الأساليب في تحليل وتوصيف الوظائف وهو عبارة عن نموذج يحتوي على مجموعة من الاسئلة تخص الجوانب والبنود التي يجب أن يغطيها تحليل وتوصيف العمل، حيث يوجه هذا الأنموذج إلى القائمين بهذه الوظائف والأعمال بغية الحصول على حقائق ومعطيات تخص الوظائف التي يعملون بها، وهناك عدة طرق لاستخدام هذا الاسلوب منها المقابلة الشخصية لشاغل هاته الوظيفة المراد تحليلها وملء الاستبانة بمعينته، أو بواسطة ارسال الاستبانة بوسائط مختلفة ليقيم بملئها بمفرده دون مساعدة.

-المقابلة Interview: لنجاح عملية التحليل يجب الجمع بين أسلوب المقابلة والملاحظة أينما وجدت أنشطة ومهام للعامل حيث يمكن توضيحها عمليا أو عن طريق عينات من العمل ككل. حيث تتم المقابلة عن طريق حوار وجه لوجه بين المسؤول عن جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالوظيفة وبين القائم بهاته الوظيفة، حيث يتم هذا الحوار عن طريق مجموعة من الاسئلة لجمع معلومات وحقائق تتعلق بالوظيفة. وقد يقوم المختص بالجمع بين أسلوب المقابلة والملاحظة ليكمل كل منهما الآخر، حيث يقوم المحلل بملاحظة العامل أثناء تأديته لعمله، ثم يجري بعدها مقابلة معه، من أجل أن يستفسر من القائم بالوظيفة عن بعض الجوانب التي لفتت انتباهه أثناء الملاحظة.

ويستخدم أسلوب الاستبانة مع المقابلة بصفة أساسية عند محاولة تحليل مجموعة كبيرة ومتفرقة. مع الاخذ بعين الاعتبار أن البيانات والمعطيات التي تم جمعها من خلال هذا الاسلوب لا تعطي توصيفا وظيفيا للواجبات في الوقت الحالي، وإنما يجب على القائمين بالعملية إعادة كتابة التحليل والتوصيف النهائي للواجبات والمسؤوليات دون استخدام أي عبارات تدل مسبقا على التقدير، وللحكم الجماعي أهمية بالغة ويعتبر من أنجع الوسائل للتوصيف الوظيفي، وتوصف الوظائف يجب أن يتم من قبل مجموعة من الخبراء والمختصين ممن يملكون الخبرة الكافية والمهارة اللازمة في هذا المجال.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

وعند القيام ببناء الاستبيان لابد من إشراك الموظفين، حيث تكون بواسطة المشرف ومناقشة العمل معه. وترجع أهمية هذا الأسلوب لكون بعض الموظفين لا يعرفون بالضرورة جميع واجباتهم ولا يحدونها. بالقابل قد يركز البعض منهم على أحد المهام والانشطة دون الأخرى، لذا يجب تجنب استخدام الاستبانة بمفردها إن أمكن. (سنجق، 2015، ص 113 ص 114)

-الملاحظة Observation: هي أسلوب من أساليب تحليل وتوصيف الوظائف يعتمد على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة أثناء تأديته لعمله المكلف به والادوات والوسائل التي يستخدمها ومختلف المهارات التي يملكها. حيث يستخدم هذا الأسلوب في توصيف الوظائف التي تستوجب على شاغلها أن يمتلك العديد من المهارات مثل مراكز الانتاج التي يتمتع شاغل وظيفتها بمهارات فنية بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الاجهزة والوسائل والادوات ومن خلال المشاهدة والاملاحة يستطيع المحلل تدوين كل ما يراه ومن ثم وضع تصورات وانطباعاته عن تحليل ووصف للوظيفة بالاستعانة بالمراجعة من طرف الرئيس المباشر لشاغل هاته الوظيفة. (الزيباري، 2018، ص 58)

ثالثا: الإستقطاب

عند الانتهاء من عمليتي التخطيط للموارد البشرية وتوصيف وتحليل الوظائف، يصبح لدى المختصين في إستراتيجية توظيف الموارد البشرية معطيات وبيانات كافية عن العدد والنوعية اللازمة من اليد العاملة المطلوبة لتوفير احتياجات المنظمة وسد العجز الموجودة فيها، ومنه يقوم المختصون بعملية الاستقطاب من أجل عملية التوظيف.

أ- مفهوم الاستقطاب:

"هو البحث عن، وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة".

ويمكن تعريف لاستقطاب أنه "عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها.

كما ويعرف بأنه "الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة" (بن علي، 2020، ص 343)

ويرى C.MGRES.P.PIGROS أنه "عبارة عن القانون الأعلى الذي يختص في تنظيم العلاقات بين الأفراد كما يضمن لهم الحق في تحقيق الذات وتسخير كافة قدراتهم وامكانياتهم للوصول إلى أعلى انتاجية ممكنة للمؤسسة؛ أو هو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم المعاملة بين الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم، وأيضا استخدام قدراتهم وامكانياتهم ولتحقيق أعلى قدر من الانتاجية." (PIGROS & MYRES , 1961, p 21)

ب- أهداف الاستقطاب:

لعملية الاستقطاب مجموعة من الاهداف يسعى القائمون إلى تحقيقها نذكر منها:

- تحديد الافراد من طالبي العمل الذين يمكن الاستعانة بهم لتبئة احتياجات المنظمة من اليد العاملة.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- إضهار دور المنظمة في تزويد سوق العمل بالشواغر والوظائف الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة عن الخصائص السمات التي تميزها بها عن باقي المنظمات.

- كسب ثقة المرشحين لطلب الوظائف، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك من خلال كشف الجوانب التوظيفية أمامهم، والاستفادة مستقبلا من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين مؤهلين قيد الطلب.

- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمال نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال توظيفهم مستقبلا. (بودبوس وزهمول، 2020، ص 139)

ج- طرق الاستقطاب:

للإعلان عن المناصب الشاغرة تستخدم المنظمة عدة طرق من بينها:

-الإعلان بلوحة الإعلانات الخاصة بالمنظمة: وهي طريقة من طرق إعلام الموظفين بوجود مناصب عمل شاغرة، حيث يتضمن هذا الإعلان شروط الالتحاق بالوظيفة والفترة الزمنية لذلك.

-الإعلان: من الملاحظ أن هناك تركيزًا على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد، ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسيين.

الأول: أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة الإدارة.

الثاني: فيكون بواسطة نشر إعلان في جريدة عامة حيث يكون ضمن هذا الإعلان التعريف بالمنظمة، والوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة.

-مكاتب التوظيف: تعتبر مكاتب التوظيف باختلاف أنواعها، سواء كانت عامة أو خاصة، حلقة تواصل بين المطلوب من الكفاءات وما هو معروض منها، وتعتمد هذه الطريقة خصوصا في الدول المتقدمة، حيث تقدم المكاتب العامة خدمات مجانية، بينما المكاتب الخاصة تقدم خدماتها بمقابل مادي. (هيشر، 2017، ص 138-139)

-الاستقطاب من الجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من أهم المصادر الخارجية التي تمكن المنظمة من الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع الجامعات وأساتذتها بغرض أخذ آرائهم فيما يخص بعض الطلبة المتفوقين، ومن الطرق المتبعة في بعض المنظمات الصناعية في ذلك تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها أثناء العطل الصيفية، ومن ثم تقييم أدائهم واختيار الأكفأ من بينهم وممن تتوفر فيهم شروط التوظيف. (عطالله وسنجد، 2015، ص 150)

-التقدم المباشر للمؤسسة: تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات العمل التي يقدمها المترشحين، حيث تتضمن هاته الطلبات معلومات تتمثل في (السيرة الذاتية، المستوى التعليمي، المهارات، الخبرات السابقة...الخ) لتقوم المنظمة بعد ذلك بالاختيار بين هاته الطلبات ممن تتوفر فيهم شروط الوظيفة. (يوسفي ويوسالم، 2019، ص 45)

بعد ذلك تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار، وقد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة. (هيشر، 2017، ص 138-139)

د- مصادر الاستقطاب:

تعتمد المنظمة في حصولها على الموارد البشرية على مصدرين داخلي وخارجي:

* الاستقطاب الداخلي:

هو عبارة عن مجموعة من الوثائق والوسائل التي تنبع من داخل المؤسسة وهذه الوسائل غالباً ماتكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها.

مميزات وخصائص الاستقطاب الداخلي (الإيجابيات):

- العمل على توفير فرص التقدم الوظيفي للموظفين في المؤسسات من خلال الترقية.

- العمل على خفض تكاليف الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصادر الخارجية.

- العمل على تعريف الموظفين بضوابط وإجراءات عمل المؤسسة مما يساهم في سرعة تكيف الموظف في الوظيفة الجديدة. (هاني محمد، 2014، ص 128)

المصادر الداخلية: يعتبر العاملون في المنظمة في الوقت الحالي من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، أي أن المصادر الداخلية تكمن في البحث عن المؤهلين للعمل من داخل المؤسسة أي مايسمي باستراتيجية الترقية، ومنه اتاحة الفرصة للموظفين بالمنظمة لتحسين مستواهم وفي نفس الوقت الاستفادة منهم. (خليفة، 2015، ص 86)

أهم هذه المصادر:

-**الترقية:** تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين الوظيفة، والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الأهداف المرجوة منها لابد من عملية الاختيار أن تركز على أسس موضوعية، وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها. (هاني محمد، 2014، ص 128-129)

- **النقل الوظيفي:** يعتبر هذا المصدر أحد أهم المصادر للحصول على اليد العاملة، خاصة إذا كانت المنظمة تعتمد في إدارة مواردها البشرية على تنويع الخبرات من العاملين فيها، خاصة إذا لم تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل أولاً يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، حيث تتم هاته العملية من خلال نقل عامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى آخر بهدف خلق توازن بين الموظفين في مختلف الإدارات، حيث لا يتضمن هذا النقل زيادة في الأجور، ولا حتى في مستوي السلم الوظيفي (لجربوعة، 2019، ص 165)

مخزون المهارات: كما يطلق عليه البعض بأسلوب مستودع المهارات إذ يلجأ القائمين على عملية الاستقطاب إلى هذا الاسلوب، عندما تكون لدي المنظمة عجز كامل في الحصول على موظفين ذوي قدرات ومهارات تتوفر في العاملين بها، إذ يتم تحديد متطلبات واحتياجات كل وظيفة من القدرات والمهارات والخبرات، وذلك من خلال الرجوع إلى مستودع المهارات بالمنظمة للبحث عن موظفين

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتوافر تلك القدرات والمهارات، ليتم بعد ذلك شغل الوظيفة أما بالترقية أو النقل. (اللبيدي، 2015، ص 169)

الإعلان الداخلي: يلجأ المختصون إلى هذا الأسلوب في حال كان لدى المنظمة نية في شغل بعض الوظائف في مختلف المستويات التنظيمية الدنيا، ويستحسن في هاته الحالة نشر الإعلان عن احتياجات المنظمة، من هاته الوظائف عن طريق اعلانات داخلية ليتم قراءتها والاطلاع عليها من قبل الموظفين وينقلونهم بدورهم معلومات عن هاته الإعلانات خارج المنظمة في محيط ودائرة الأصدقاء والأقرباء، ومن ثم يتقدم لطلب الوظيفة من يري امتلاكه لمؤهلات لشغلها.

الموظفون السابقون: تلجأ المنظمة لهذا الأسلوب إذا كان لها أهداف تتعلق بالاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين المتقاعدين ممن كانوا يعملون بها من خلال إعادة توظيفهم، حيث تلجأ لهاته الطريقة المنظمات الكبيرة وخاصة في القطاع العام التي يتم فيها إحالة الموظف حين بلوغه سن معينة على التقاعد، حيث يتم في العادة تعيين هؤلاء الموظفين في مناصب بصفتهم مستشارين وخبراء بعقد عمل لمدة عام ومن ثم يجدد حسب حاجة كل منظمة لهاته الكفاءات. (الشرعة وسنجد، 2015، ص 145)

*** الاستقطاب الخارجي:**

تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من المصادر حين يكون هناك عجز أو عدم اكتفاء في تلبية احتياجات المنظمة من اليد العاملة من مخزونها الداخلي.

المصادر الخارجية:

الإعلان: حيث يكون اختيار نوع الاعلان على حسب نوع الوظيفة المطلوب شغلها يعتبر الاعلان من الوسائل أو المصادر الاساسية لجذب واستقطاب اليد العاملة. ومن بين أهم الأمور التي يجب على مدير الموارد البشرية مراعاتها قبل الاعلان عن الوظيفة مايلي:

- اختيار الوسيلة المناسبة للاعلان بحيث يصل إلى أكبر عدد من القراء والمشاهدين.
- الدراسة الدقيقة لمتطلبات الوظيفة من حيث المؤهل، الخبرة ونوعها.
- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها. (هاني محمد، 2014، ص 137)
- بالاضافة إلى نقاط أخرى يجب مراعاتها عند صياغة الاعلان وهي:
- الصياغة المناسبة للإعلان.
- معرفة بدقة الفئة المستهدفة للإعلان.
- التقرير ما إذا كان سيتم ذكر اسم المنظمة في الإعلان.

فكلما كانت صياغة الاعلان مناسبة مستوفية لكل المعايير ستساعد القارئ أو طالب العمل على اتخاذ القرار المناسب في اختيار الوظيفة. (زايد، 2003، ص 262-263)

الإستقطاب من الجامعات والمعاهد: تعتبر الجامعات والمعاهد المتخصصة من بين أهم المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية، لاعتمادها على الاتصال المباشر بالجامعات والمعاهد التي يتخرج منها أفراد يحملون مواصفات تلبية احتياجات المنظمة من اليد العاملة، وقد تلجأ بعض المنظمات إلى إبرام اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد بهدف جذب واستقطاب خريجيها للعمل بها. (بن علي، 2020، ص 151)

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

وفي هذه الطريقة من طرق الاستقطاب تعتمد بعض المنظمات الصناعية لتدريب وتنمية تلك العمالة من الجامعات والمعاهد بها خلال العطل الصيفية، وأثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية مقابل مبلغ مالي رمزي أو وجبة غداء أثناء التدريب وذلك بهدف تحفيزهم وخلق رغبة لديهم للانتحاق بالعمل لدى منظماتهم، وهاته الطريقة تعطي الفرصة لتقييم الافراد من خلال ملاحظة طريقة أدائهم وسلوكياتهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم، ومن ثم يتم اختيار من يرغبون في تعيينهم بعد التخرج." (ماهر، 2007، ص 230)

التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد البشرية، من خلال الافراد المتقدمين لهاته الوظيفة مباشرة، أو بواسطة البريد بغرض طلب الوظائف، إذ تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تحوي بيانات كاملة عنهم، وعن المستوي التعليمي والخبرات التي يمتلكونها، وقدراتهم ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف تلك الطلبات وفقا للتخصصات الوظيفية، واستعمال هالته الطلبات فيما بعد عند الحاجة بالاتصال بأصحابها، لتقوم المنظمة بإجراء الاختبارات لاختيار المترشحين المناسبين.

مكاتب التوظيف: لمكاتب التوظيف على اختلاف أنواعها سواء كانت عامة أو خاصة، مساهمة ايجابية في تفعيل التواصل بين الطلب والعرض من الكفاءات المختلفة. **وكالات التوظيف:** أو عن طريق الانترنت إذ توجد في مواقع وكالات التوظيف عدد لا بأس به من السير الذاتية، وبالمقابل تتلقي من خلال موقعها الالكتروني طلبات التوظيف. (ضيف وهواري، 2020، ص354)

مزاي وعيوب مصادر الاستقطاب الخارجي:
المزايا:

- باستقدام عمالة من خارج المنظمة تكون لديها فرصة للحصول على أفراد بأفكار إبداعية ابتكارية.
- الاستقطاب الخارجي يوفر للمنظمة فرصة للحصول على أفراد ذوي مؤهلات وكفاءات.
- الاستقطاب الخارجي ينب المنظمة تكاليف التدريب والتطوير للبيد العاملة، لان طالبي العمل من خارج المنظمة مدربين. (3arabi.com, 2022)

العيوب:

- في الكثير من الاحيان يعتبر الاستقطاب الخارجي من خارج المنظمة سببا في انخفاض الروح المعنوية لدي موظفيها، وعدم شعورهم بالولاء اتجاهها خاصة ممن يعتقدون أنهم مؤهلين لشغل تلك الوظائف.
- احتمالية عدم تعاون العمال داخل المنظمة مع المترشحين للوظيفة الشاغرة من خارج المنظمة، ومقاومة قراراته ومنه نشوء الصراع بين العاملين الموظفين من خارج المنظمة يتطلبون فترة زمنية للتعرف على أهداف وسياسات المنظمة الداخلية وطرق أدائها، مما قد يظهر مشاكلها في حال طول تلك الفترة.

(الشرعة وسنجد، 2015، ص 153)

رابعا: الاختيار والتعيين للموارد البشرية

أ- مفهوم الاختيار والتعيين:

الاختيار:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تختلف تعاريف عملية الاختيار ويرجع سبب الاختلاف إلى الزاوية التي ينظر منها كل كاتب إلى هاته العملية، فيرى البعض أن عملية الاختيار عبارة عن جمع معلومات محمية بقوة القانون، أو وسيلة مواءمة بين الفرد والمنظمة، في حين تعتبر عملية الاختيار هي الوسيلة لتحقيق المواءمة، ويعتبرها البعض مجموعة من الاجراءات التي من شأنها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء على ما سبق فإن عملية الاختيار تتضمن مجموعة من الاجراءات تتخذها المنظمة في اتخاذ القرار فيما يخص الاشخاص المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة. (رحماني ورباحي، 2021)

ويعرفها الدكتور أحمد عز تراجح على أنه "انتقاء أصلح الافراد وأكفأهم من المتقدمين لعمل من الاعمال" أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (عويضة، 1996، ص 41)

- **التعيين:**

وهو الخطوة المعبرة عن انتهاء عمليتي الاستقطاب والاختيار، ووضع الموظف في الوظيفة الشاغرة التي ترشح لشغلها.

أوهي العملية التي يجتازها المترشح للوظيفة في المراحل الرئيسية واللازمة من الاختيار والاختبار والمقابلات الأولية، ليتم بعدها توظيف المرشح في المنصب المطلوب. (الزيباري، 2018، ص 70)

ب- أهمية الاختيار والتعيين المهني:

للاختيار المهني أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد وسنحاول ذكر هاته الأهمية في النقاط التالية:

- تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.
- تحقيق نوع من التوافق والتكامل في علاقات الأداء داخل المنظمة.
- يعمل الاختيار المهني على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- يمكن الاختيار المهني الفرد من استغلال كامل قدراته ومؤهلاته في خدمة المنظمة. (خربيش،

2018/2017، ص 138)

ج- خطوات الاختيار والتعيين:

تمر عملية اختيار الأفراد المترشحين لطلب الوظيفة بخطوات محددة تتمثل فيما يلي:

استقبال طلبات العمل: وهي الخطوة الاولى التي تلي عملية الاستقطاب أو الاستجلاب كما يسميها البعض، حيث بدأت معظم المنظمات لتعامل على استقبال طلبات العمل أو التعيين على البريد الالكتروني، ومن ثم يقوم المترشح للوظيفة بملء استمارة تخص التقديم وارسالها إلى المنظمة. (الحريري، 2018، ص 69)

المقابلة الأولية: تعتبر المقابلات أهم خطوة من خطوات الاختيار، ولتي تؤكد على اجراءها أغلب التشريعات المعمول بها في جميع المنظمات، كما أن هاته المقابلات قد تأخذ أشكلا متعدد، فهناك فهناك مقابلات غير مقننة وأخري مقيدة بأسئلة محددة. ويجب ان تتصف هاته المقابلة بقصر مدتها، حيث تركز على المظهر العام للمترشحين لطلب الوظيفة ومقدار لياقته، مع الأخذ بعين الاعتبار معرفة أسباب تقدمه لهاته الوظيفة، ومعرفة المستوي التعليمي له والخبرات التي يملكها، وكيفية الإجابة على الاسئلة الموجهة له. (عبد النبي، 2010، ص 108)

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الاختبار: الهدف من هاته الخطوة هو التعرف على المؤهلات التي يملكها المتقدم للوظيفة، وما مدى تكيفه مع متطلبات الوظيفة، وهاته الاختبارات هي التي تحدد ما مدي التوافق المتوقع بين مؤهلات وقدرات المترشح للوظيفة، وبين متطلبات الوظيفة. حيث أن الثبات يعتبر شرط من شروط الاختبار أي الحصول على إجابات ودرجات ثابتة كلما أعدينا استخدام نفس المقياس في الاختبار، ويبقى نفس مستوي الاداء. أما الصدق فهو القدرة على التفريق أثناء تطبيق المقياس بين الأداء المرضي وغير المرضي للعمل. ونفصد بصدق الاختبار قدرته على قياس ما وضع لقياسه. فمثلا إذا وضعنا اختبار القياس المهارة فيجب أن يميز هذا الاختبار بين من يملكون المهارة الكافية ومن لا يملكون. (الحريري، 2018، ص 69)

الفحص الطبي: وهي المرحلة النهائية للاختيار، حيث تهدف هاته الخطوة للتأكد من أن طالب الوظيفة يتمتع بصحة. حيث يتم الكشف الطبي عن طريق جهات طبية متخصصة. وأهم النقاط الواجب التأكد منها هي:

- سلامة الجسم وأعضاءه.
 - الكشف عن القلب بواسطة رسم وتخطيط له.
 - التأكد من سلامة المخ وخلو المريض من أي أمراض عصبية كالصرع على سبيل المثال.
 - عمل تحليلات للدم وقياس الضغط. (ماهر، 2007، ص 262)
- المقابلة النهائية:** تعتبر هاته الخطوة أهم خطوة من خطوات الاختيار لتحديد والفصل بين الأفراد الذي نسيتم اختيارهم لشغل الوظيفة، وتستخدم الإدارة المعلومات والبيانات التي تحصل عليها من خلال هاته المقابلة للتدقيق في المعلومات الموجودة في استمارة التقديم ونتائج الاختيار، وتكمن كذلك أهمية هاته الخطوة في كونها تمنح للمنظمة مقابلة المترشح لطلب الوظيفة وجها لوجه وتحليل سلوكاته وتصرفاته.
- (الحريري، 2018، ص 69)
- التعيين:** وهو آخر خطوة في عملية التوظيف والتي تبدأ بالاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين، وتجدر الإشارة إلى أن خطوات الاختيار قد لا تنتهي بقبول المترشح في مرحلة ما قبل الوصول لمرحلة التعيين.
- د- معوقات الاختيار والتعيين:**

- للاختيار والتعيين عوائق كثيرة تعيق من نجاحها ومن بين هاته العوائق مايلي:
- المنافسة الشديدة في سوق العمل للحصول على اليد العاملة ذات الكفاءة والمؤهلات العالية والتخصصات النادرة، فقد تتنافس أكثر من مؤسسة حول الحصول على نفس الأفراد وعلى المترشحين الاختيار.
- ضعف الوضع المادي للمنظمة مما يحول دون دفعها لرواتب مناسبة وتوفير نظام حوافز ومكافآت مناسب.
- قد يكون التعيين وفق أسس ذاتية مثلا المحاباة أو صلة القرابة، مما يكون عائق في نجاح عملية الاختيار والتعيين.
- عادات وتقاد المجتمع قد تكون عائق في نجاح عملية الاختيار والتعيين.
- عوائق طبيعية فيزيقية راجعة لعوامل المناخ. (الزيباري، 2018، ص 77-78)

خامسا: التدريب

أ-تعريف التدريب:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يعرف التدريب على أنه جهد نظامي متكامل مستمر يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة الفرد ومهاراته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. (جميل، 2015، ص 170)

- ويعرف التدريب كذلك بأنه: نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة على حد سواء، ويكون ذلك بأعلى قدر من الكفاءة. (القحطاني، 2008، ص.134)

من خلال التعريفين السابقين نخلص إلى أن التدريب عملية منظمة ومستمرة الهدف منها تزويد المتدرب بمجموعة من المعارف والمهارات كل حسب احتياجاته التدريبية.

ب- الفرق بين التدريب والتنمية:

بالرغم من أن مصطلحي التدريب والتنمية يستخدمان كمترادفين، إلا أنه يمكن التمييز بينهما، فالتدريب يركز في العادة على تزويد الموظفين بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي. والتدريب يركز على الأفراد وليس الجماعات ويكون محددا بعمل معين، وينصب على الاحتياجات الحالية للمنظمة. (رشد، 2001، ص 686)

أما بالنسبة للتنمية فالفرد هو الذي يقوم بوضع البرنامج بنفسه، حيث تتضمن مجموعة من المعارف والمهارات المرتبطة بمجال أو عدة مجالات يكون بينها توافق بغرض زيادة قدرته على التصرف الصحيح في المواقف التي يمكن أن يواجهها. (خرموش، 2021، ص 109)

أي أن التنمية تركيزها يكون منصب على العمل الحالي للموظف وعمله في المستقبل، ولكن هذا لا يعني أنه ليست هناك صلة للتنمية بالتدريب بل على العكس نجد كلاهما يشتركان في عدة قضايا أهمها:

- أن كلاهما يهدف إلى تعليم الفرد وتزويده بما يحتاجه من مهارات ومعارف وخبرات.
- التنمية تساعد في وضع البرامج التدريبية وكذا تحديد الاحتياجات.

ج- الفرق بين التعليم والتدريب:

التعليم هو اكتساب المعلومات والمعارف بينما التدريب هو اكتساب القدرات على تطبيق المعلومات والمعارف، كما يعرف التدريب بأنه اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات العملية اللازمة لتطوير الأداء.

ومن هنا يتجلى بوضوح أن التعليم يبدأ من حيث المعرفة، في حين ينطلق التدريب من منظور العمل، والتدريب يشمل التعليم. (هاني، 2004، ص 63)

د- أهمية التدريب:

- إن الأفراد في التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يستغلونها للمرة الأولى.

- الوظائف التي في حد ذاتها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائفهم الحالية.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة. (بربر، 1997، ص 160-161) وكذلك للتدريب أهمية من خلال:

- أنه يعد مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتهم وتطويراتهم وزيادة الإنتاج والإنتاجية.

- زيادة الإنتاجية من خلال الوضوح في الأهداف وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- خفض التكاليف نتيجة زيادة الخبرات وتقليل الأخطاء في العمل.

- يمكن التدريب الأفراد العاملين من القيام بواجباتهم بكفاءة وفعالية.

- يشكل التدريب أحد المداخل الرئيسية التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

- يعمل التدريب على زيادة طاقات الأفراد من خلال العصف الذهني أي تقدم أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين. (الزيباري، 2018، ص 84)

هـ- أهداف التدريب:

للبرامج التدريبية عدة أبعاد وأهداف تسعى لتحقيقها وأهم هاته الأهداف نذكر مايلي:

- تحسين خدمات المؤسسة.

- تأهيل الموظفين الجدد للتكيف مع ظروف العمل بالمؤسسة.

- يساعد الموظفين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية.

- إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظفين للعمل على تطوير الأداء وتحسينه.

- توضيح إمكانية الترشيح لشغل وظيفة أعلى.

- تخفيض نسبة حوادث العمل. (منظمة العمل الدولية، 2016، ص 57)

- إكساب المتدرب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه لتعريفه بأهداف عمله وبالأنشطة التي تقع ضمن واجباته الأصلية وصلته بالآخرين الذين سيعمل أو يتعامل معهم ويتم ذلك عادة للموظفين الجدد أو الذين تم ترقيتهم لوظائف أعلى أو نقلهم لوظائف جديدة لم يسبق لهم شغلها.

- تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

- تمكين الفرد والمنظمة من تشخيص الثغرات وأوجه القصور والنقص والخطأ سواء الإدارية، فمثل هذه الظواهر السلبية يتم اكتشافها بمرور الزمن وعندها لا بد من التدخل لمواجهتها ومعالجتها. (عبد النبي،

2010، ص 230-231)

- رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال تلبية الاحتياجات الإنسانية، مثل تحقيق الذات، الشعور بالثقة، صفالي ذلك توفير عنصر الاطمئنان والشعور بالامان.

- المساعدة على حل المشاكل حيث أن البرامج التدريبية تهدف إلى خلق أفراد قادرين على مواجهة كل طارئ، وخلق أشخاص مبدعين مبتكرين (سيد علي، 2016، ص 127)

و- عناصر التدريب:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- للعملية والبرنامج التدريبي عدة عناصر نوجزها بشكل مختصر في النقاط التالية:
- تحديد الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي، مثلا تنمية الأداء الفردي ورفع مستوى الرضا، زيادة إنتاج المنظمة ومعدل نموها.
 - تحديد سياسات التدريب من إرشادات وقواعد وضوابط ...
 - تحليل ودراسة المناخ الخارجي بما يحمله من فرص للاستثمار وتجنب للمخاطر.
 - تحليل ودراسة المناخ الداخلي بما يحمله من إمكانيات تنظيمه بشرية ومادية.
 - تحديد الفئة المستفيدة من التدريب في جميع المستويات التنظيمية.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية وهي مرحلة هامة من العملية التدريبية.
 - ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى عناصر في العملية التدريبية، أي خطوات عمل ثم التدريب عليها ومن ثم قياسها وتقييمها.
 - دراسة إمكانية تحديد الاحتياجات التدريبية وإمكانية تطوير العمل التدريبي.
 - تخطيط العملية التدريبية.
 - تطوير الوسائل والأدوات التدريبية.
 - تصميم البرنامج التدريبي بما يجعله يعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية المرجوة من البرنامج التدريبي.
 - تطوير العمليات التدريبية.
 - تخطيط الموارد البشرية بشرية ومادية وهيكل.
 - تصميم الوسائل والتقنيات التدريبية.
 - تحديد جدول زمني مخطط ومدرّس للبرنامج التدريبي. (السلمي، 1997، ص 249)
- ز-أسس التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من الأسس الرئيسية نحاول إيجازها فيما يلي:

- * **دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب:** لنجاح عملية التدريب أو البرنامج التدريبي لابد أن تؤمن الإدارة العليا داخل المنظمة بأهمية استراتيجية التدريب وبالتالي إعطاء توجيهات وتعليمات للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية لتوفير مايلزم من أجل إنجاح العملية التدريبية.
- * **الشفافية والوضوح:** على إستراتيجية وسياسة التدريب في المنظمة أن تتصف بالوضوح ومشاركة العاملين المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع. (الشرعة وسنجد، 2015، ص228)
- * **التناغم والانسجام مع الأهداف العامة مع للمنظمة:** يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تتبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.
- * **مشاركة كافة العاملين في المنظمة:** من الضروري الاستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب. (حنفي، 2008، ص 259)
- * **الشرعية:** من الضروري أن تتم العملية التدريبية وفقا للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

* **التدرج:** يقصد بالتدرج أن البرنامج التدريبي يبدأ بمعالجة المواضيع والقضايا والاحتياجات التدريبية البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة إلى الأكثر صعوبة وتعقيدا.

* **تلبية الاحتياجات الفعلية للمنظمة:** من الضروري على البرامج التدريبية الناجحة أن تلبى الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة عن طريق رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.

* **الواقعية:** يجب على سياسة التدريب المتبعة من طرف المنظمة أن تتصف بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيته وقابليتها للتطبيق الفعلي، أي أن تكون هاته الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق بسهولة ودون تعقيدات. ومن الضروري كذلك أن تعالج سياسة التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين في منظماتهم وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات.

* **المرونة:** على القائمين والمسؤولين على العملية التدريبية في المنظمة أن يعملوا على وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحلها بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات وتغييرات في هذا المجال. (الشرعة وسنجد، 2015، ص 229)

* **الشمولية:** وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية. ونضيف هنا بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة العليا لانشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة.

كما يؤكد "حنفي علي" على ضرورة الممارسة العملية للمتدرب لكي يكتسب المهارة والمعرفة والاتجاه بفاعلية فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم (حنفي، 2008، ص 259)

* **الاستمرارية:** ويعني هذا المبدأ أن تبدأ العملية التدريبية منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة ويستمر معه في كافة مساره المهني لتطوير وتنمية أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها لتأدية الأعمال المستجدة في عمل المنظمة.

* **مواكبة التطورات الجديدة:** تعني أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطورات ومعرفة، وأن يراعي الاطلاع على أعمال المنظمات العالمية والممارسات المثلى في مجال عمل المنظمة، وبذلك ينتم التدريب بمواكبة التطورات الجديدة لإطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة. (الشرعة وسنجد، 2015، ص 230)

ح- مقومات التدريب الفعال:

لنجاح وزيادة فعالية البرامج التدريبية لابد أن تراعي العناصر التالية:

- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقا لاحتياجات التدريب.
- تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجودة وتحقيق النتائج المرجوة.
- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية.
 - الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
 - ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
 - توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.
 - اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفعاليتها.
- الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب. (اللبيدي، 2015، ص 324-325)
- خطوات التدريب:**

تعتمد نظرية التدريب أو نظرية تطوير وتنمية العاملين على مكونات أساسية تعتبر في حد ذاتها خطوات للتدريب.

* **تحديد الاحتياجات التدريبية:** أي تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، بحيث يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية البرنامج التدريبي، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات، وزيادة المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة.

* **تصميم البرامج التدريبية:** أي ترجمة الأهداف إلى مواضيع تدريبية أو مادة أو محتوى تعليمي وتدريب، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين مثل المحاضرة، الحالات والتمارين والمناقشة، كما يتم تحديد المساعدات أو المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة.

وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية العملية التدريبية. (ماهر، 2013، ص 455)

* **متابعة البرنامج التدريبي وتنفيذه:** وذلك من خلال تحديد أساليب التدريب التي يتم اختيارها على ضوء البرنامج التدريبي ونوع التدريب المطلوب ومن هاته الأساليب، أسلوب دراسة الحالة، أسلوب تمثيل الأدوار، المحاضرة، المناقشة... الخ.

ثم بعد ذلك يتم تحديد الوقت الملائم لتنفيذ البرنامج بشكل لا يؤثر سلبا على المنظمة أو على الموارد البشرية وفي الوقت الذي يعطي أكبر نتائج إيجابية للبرنامج التدريبي.

ثم يحدد بعد ذلك مكان أو موقع تنفيذ البرنامج التدريبي وهو عامل مهم لنجاح العملية والبرنامج التدريبي وارتباط المتدرب بعملية التدريب والمنظمة معا.

وأخيرا يقوم القائمين على البرنامج التدريبي بتنفيذه وتعتبر هاته الخطوة من الخطوات التي تأطر جميع الجهود المبذولة لإنجاح عملية التدريب لأن التنفيذ الناجح ينعكس إيجابا على المنظمة والموارد البشرية (المتدربين).

حيث أن البرنامج التدريبي يساهم في تحقيق أهداف التدريب وأهداف البرنامج والعملية التدريبية على حد سواء. (النداوي، 2009، ص 190-191)

* **تقييم البرنامج التدريبي:** هاته المرحلة لا تقل أهمية عن باقي المراحل في عملية التدريب وهي الخطوة التي يمكن من خلالها التعرف على مدى فاعلية الجهود التدريبية في جميع مراحلها، إن أول من يتبادر إلى الذهن بعد إن ينتهي تنفيذ أي برنامج تدريبي معين هو السؤال عن النتائج التي يحققها هذا البرنامج ومد

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بلوغه للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التدريبية وهذا ينعكس في تغير سلوك الأمل نحو الأحسن وزيادة إنتاجية وتحسين صورة ونوعية المنتجات... الخ، كما يمكن عقد مجموعة من الاختيارات على فترات دورية من انعقاد الجلسات التدريبية على المتدربة للتأكد من استعدادهم واكتسابهم للمعارف والمعلومات والتقييم في مرحلة الثلاث يعتمد على المقابلة. ملاحظة الاستقصاء والاختبار. (عبد الباري والصباغ، 2008، ص 326)

ي-أنواع التدريب:

للبرامج التدريبية عدة أنواع تعتمد على المنظمات، وتختلف هاته الأنواع لتقييم البرامج التدريبية، فبعضها يعتمد المستوى التنظيمي وبعضها يقيم البرنامج وفقا للأسس الزمنية، والبعض الآخر يعتمد على عدد المدربين كأساس للتقييم.

وفيما يلي سنحاول التطرق بشكل من الإيجاز لهاته الأنواع:

- التدريب وفقا للمستوى التنظيمي: وهو بدوره ينقسم إلى:

* **التدريب المهني:** الذي يهدف إلى إكساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء المهام المنوطة بهم، ويشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة.

* **التدريب الإداري:** يتضمن هذا التدريب المعارف والخبرات والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسيط أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة، وتحفيز. ويعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير ايجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل ويختلف التدريب الإداري عن غيره في تركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة. (ماهر، 2003، ص 327)

* **التدريب الإشرافي:** يشمل هذا النمط من أنماط التدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ضل مسؤوليتهم. وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد انجازها، وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والغير رسمي والصراعات العمالية وأنواع القيادة وغيرها.

* **التدريب التخصصي:** في هذا النوع تركز البرامج التدريبية على تلقين الافراد العاملين لمختلف المعارف والمهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وفي الغالب تشمل مواضيع تدريبية متخصصة مثل هندسة الصيانة، التسويق، المحاسبة.... الخ، حيث توكل إلى المتدربين مهام تقوم على التخطيط، المتابعة واتخاذ القرارات. (حيدر، 2020، ص 15)

* **تدريب المدربين:** يقوم القائمون على العملية التدريبية بتدريب المدربين من أجل قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية، فالمدرّب عادة يتطلّب الحصول على المهارات والمعارف التي تحقق له سبل التعامل البناء مع مختلف المستويات الثقافية والتنظيمية. (كاسم والخرشة، 2009، ص

141-142)

- التدريب حسب المكان:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

* **التدريب الداخلي:** وهو التدريب الذي يتم داخل المؤسسة أو المنظمة، حيث تعمل المنظمة على إقامة برامج تدريبية خاصة بواسطة متخصصين من داخل المنظمة وخارجها لتدريب الموظفين.

* **التدريب الخارجي:** وهو عبارة عن دورات تدريبية خارجية تتم بالتعاون مع المؤسسات الأخرى، أو من خلال المراكز التدريبية المتخصصة في إقامة الدورات والندوات. (elb7r.com)

- **التدريب حسب الزمن:**

* **التدريب قصير المدى:** يغطي هذا النوع من التدريب في الغالب احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج مشاكل واحتياجات تدريبية طارئة.

* **التدريب طويل المدى:** وهو في الغالب يهتم بتغطية الاحتياجات التدريبية والتنمية المتأنية، ويعبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتطور والنضج. (www.hrdiscussion.com)

كـ معيقات العملية التدريبية:

للتدريب معوقات وعراقيل متنوعة تحد من نجاح برامجها هاته المعوقات تختلف باختلاف المنظمات ندرجها فيما يلي:

* أول عائق يحد من نجاح العملية التدريبية هو الاهتمام السطحي بها وعدم إعطاء البرنامج التدريبي الأهمية التي يستحقها.

* الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التدريب والتكوين إلى عمل ومهارات فعلية، وهذا راجع لعدة أسباب سواء مايتعلق بالمنظمة أو المدرب.

- انخفاض كفاءة المشرفين على البرنامج التدريبي ومراكز التدريب.

* ينظر البعض إلى التدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل، حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من القلق والتوتر لحضور الدورات التدريبية.

- هناك من ينظر إلى التدريب على أنه عنصر نفقة لا يبررها عائده. (منير، 2014، ص 277)

سادسا: الأجور والحوافز:

الأجور من الموضوعات المهمة والأساسية التي تشغل الإدارة الصناعية على الخصوص، وذلك لما للأجر من أهمية مشتركة بين كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة والحكومة... كما يتوقف على الأجر جانب أساسي من جوانب نجاح الإدارة لارتباطه بالتكلفة من ناحية، والإنتاجية من ناحية أخرى.

أ- **الأجور:**

تعريف الأجر:

يعرف الأجر بأنه: "عبارة عن المقابل المادي للفترة التي يكون فيها الفرد تحت تصرف المنظمة، والذي يعكس ال مجهود الذي يبذله العامل لأداء المهام المنوطة به". (العمرى، 2021، ص 117)

أي أن **المقصود بالأجر:** المقابل النقدي المباشر والمحدد الذي تقضاه الفرد نضير عمله لفترة زمنية محددة ويمثل الأجر المحور الأساسي للحوافز في معظم الوظائف في معظم المجتمعات مع التسليم باختلاف أنظمتها وطرق تقديره من منظمة لأخرى، وفي نفس المنظمة باختلاف القطاعات، حيث يمنح الأجر بناء على طبيعة الوظيفة وما تتطلبه من جهد وكفاءة، هذا من جهة ومن جهة أخرى بناء على الأقدمية، والقواعد القانونية والتنظيمية التي تتبعها المنظمة. (المغربي، 2007، ص 369)

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

نظام الأجور والمرتبات:

يمكن تصنيف نظام دفع الاجور والمرتبات للعاملين إلى مجموعتين أساسيتين:

1-الدفع على أساس الفترة التي يقضيها العامل في مكان عمله سواء بالساعة أو باليوم أوبالأسبوع، أو بالشهر أو بالسنة.

2-الدفع على أساس كمية الانتاج، سواء بالقطعة أو الوقت المستغرق في اتمام قطعة أو وحدة معينة.

أما فيما يخص الانظمة الأخرى فهي بمثابة تقسيمات أو فروع لهذين التصنيفين.

* نظام الاجر الزمني

باتباع هذا النظام يتم دفع أجر العامل وفق وحدة زمنية معينة (ساعة، يوم، أسبوع، شهر، سنة) دون مراعاة الكمية الانتاجية التي أنجزها العامل، ويحسب الأجر وفق هاته الطريقة بضرب ساعات العمل التي اشتغلها الفرد في الساعة، حيث تعتبر هاته الطريقة من من أبسط الطرق وأكثرها استخداما في حساب الأجر.

مزايا طريقة نظام الأجر الزمني:

- هذا النظام مناسب عندما يتعذر تمييز الإنتاج أو قياسه بوحدة كمية مثل المؤسسات التي تقدم خدمات أي خدماتية، والوظائف الكتابية والمحاسبية وغيرها.

- كما يكون هذا النظام ملائم عندما يتعذر على العامل التحكم في كمية الانتاج، وليس هناك علاقة واضحة بين المجهود الذي يبذله العامل وكمية الانتاج. (إبراهيم، 2009، ص 123-124)

* نظام الأجر على أساس الانتاج:

بصفة عامة يتقاضى الفرد أجره وفق هذا الاساس على ضوء كمية ونوعية ا نتاجه بما يمكنه من الحصول على عائد اضافي يتوافق مع كمية انتاجه. وبالمقابل يتحمل عبء انخفاض انتاجه في المنظمة ويتم الدفع هنا إما بتحديد أجر واحد للوحدة المنتجة، أو يكون التحديد في صورة وقت مسموح به لانتاج عدد معين من الوحدات. ويعتبر حساب الاجر وفق هذا النظام محدود إذ لا يساهم بشكل فعال في نظام أجر وحوافز العمال.

مزايا طريقة نظام الأجر على أساس الإنتاج:

- يعتبر حافز أقوى لجعل العمال يقومون بأفضل الاداء وكفاءة عالية. مما يعود بالنفع على العاملين، من خلال الزيادة في أجورهم، وعلى المنظمة كزيادة فيرفع انتاجها نتيجة زيادة كفاءة العاملين في العمل.

- يساعد على خلق روحا لابتكار لدي العمال وتحسين طرق أدائهم، وذلك لزيادة انتاجهم وبالتالي الأجر الذي تقاضونه.

-معظم العمال يسعون لرفع مستوي إنتاجهم قصد رفع أجورهم وبالتالي مداخليهم. مما يؤدي لارتياح الإدارة من مسؤولية تحقيق الإنتاج الأمثل في ضل هذا الأساس يمكن تقدير تكلفة العمل.

-تحقيق العدالة في دفع الأجور إذ يتقاضى كل فرد عائد حسب عمله. (شرماط، 2021، ص 167)

* نظام الأجر على أساس الأقدمية والخبرة:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

حيث يقصد بالأقدمية والخبرة ول المدة وفترة العمل التي يقضيها العامل في منظمته ومنه فهي تشير إلى مدي مقدار انتمائه وولائه للمنظمة، وبالتالي يجب على القائمين على وضع نظام الأجور الأخذ بعين الاعتبار هذا العامل ومكافأته على حسب الخبرة التي يمتلكها، حيث تكون هاته المكافأة في غالب الأحيان على شكل علاوات.

*** نظام الأجر على أساس المهارة:**

حيث تكافئ بعض المنظمات الأفراد العاملين بها وفق ما يحصلون عليه من شهادات عليا، أو عند حصولهم على رخص استثنائية أو براءة اختراع، أو دورات تدريبية قاموا بها، ويعتبر تحديد الأجر وفق هذا النظام محدود إذ لا يساهم بشكل كبير في نظام أجور وحوافز العمال. (زرع، 2017، ص114)

ب- الحوافز:**-تعريف التحفيز:**

يعتبر التحفيز بمثابة التعبير عن رغبات الفرد واحتياجاته وتمنيات غير محققة، يسعى الفرد إلى إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين معين ثم تحديدها، وبعدها يحدد الفرد السلوك المناسب لاتخاذها.

كما يعرف التحفيز على أنه: "العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات أعلى من الجهد للعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجاته الشخصية". ويعرف التحفيز كذلك على أنه "مجموعة من القوي التي توجه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف محددة".

ويعتمد التحفيز على وجود دوافع وحاجات مختلفة للفرد العامل سواء كان ذلك بوعي منه أو بدون وعي، حيث تختلف هاته الحاجات من عامل لآخر ومن وقت لآخر. ويمكن تصنيفها لمجموعتين: **حاجات أولية:** يغلب عليها الطابع الفيزيولوجي، وهي حاجات لحفظ النوع وبقائه. **حاجات ثانوية:** تمثل الحاجات الاجتماعية والمعنوية، وتنمو وفقا للنضج العقلي للفرد، ومن بين هاته المنافسة وتحقيق الذات والانتماء والاعتراف والتقدير. (بوزوين، 2017، ص 40)

-أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز الكثير من النتائج الايجابية، من أهمها مايلي: **-** يعمل نظام الحوافز على زيادة عوائد المنظمة وذلك من خلال رفع الأفراد لمستوي كفاءتهم في الأداء، هذا يحدث ما إذا وضع القائمون على إدارة الموارد البشرية سلم أجور عادل ونظام تحفيز دقيق مبني على أسس علمية مدروسة.

- للحوافز أهمية كبيرة في ابداع العاملين وجعلهم يبذلون قصارى جهدهم وبالتالي استغلال طاقاتهم وقدراتهم أفضل استغلال، مما يعود بالنفع على المنظمة بتقليل استجلاب أفراد عاملين وتقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.

- للحوافز أهمية كبيرة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بالمنظمة مما يدفع بهم إلى رفع معدلات الإنتاج وخفض دوران العمل. (المغربي، 2016، ص 211-212)

- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للعامل.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين، وبالتالي رفع الروح المعنوية لهم.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعي المؤسسة إلى غرسها لدي العاملين. (عمي علي، 2021، ص113)

ومنه يمكن القول أن أهمية الحوافز تكمن في انه ومن خلال تلبية واشباع حاجات العاملين ترتفع روحهم المعنوية، وتزيد درجة التزامهم الوظيفي وبالتالي ولائهم للمنظمة التي يعملون بها وبالتالي تتفجر قدراتهم الإبداعية ويرتفع مستوي أدائهم، وتتحقق أهداف كل من المنظمة والفرد على حد سواء.

-أنواع الحوافز:

إن الهدف من تحفيز الموظفين هو الرفع من مستوي أدائهم وتشجيعهم على الولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون بها وتفجير قدراتهم الابداعية، وللحصول إلى هاته النتيجة وجب على المنظمة اتباع نظام تحفيزي متنوع وفيما يلي تصنيف لأهم أنواع الحوافز:

* **الحوافز المادية:** تمنح هاته الحوافز للموظفين بصيغة أشياء ملموسة حيث تكون مادية مثل الراتب والأجر الاضافي. بالاضافة إلى المكافآت والعلاوات، كما تمنحهم نسبة من الأرباح السنوية.

ونوه بأنه توجد حوافز عينية تتمثل على سبيل المثال في الهدايا وإعطاء العامل منتجات خاصة بالمنظمة بطريقة مجانية أو مقابل مبلغ رمزي. (النعي، 2008، ص 221)

* **الحوافز المعنوية:** هاته الحوافز لا تشمل الجانب المادي الملموس أو النقدي أي أنها تتمثل في أمور غير ملموسة، ومن مظاهرها منح المرؤوسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، أو إعطاءهم شهادات تقديرية أو ترقيتهم ... الخ. (الكلادة، 2013، ص 98)

سابعاً: تقييم الأداء.

أ-تعريف الأداء:

عرف المعهد البريطاني عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقييم للفرد المسؤول عن القيام بالعمل فيما يخص أدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل" (الشرعة وسنجد، 2015، ص 250)

كما يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه عملية يقوم بها المسؤول عن تقييم الأداء بدراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء تأدية مهامهم. وذلك للحكم على مدى تقدمهم ومستوي قدراتهم أثناء القيام بأعمالهم المنوطة بهم. بالاضافة إلى الحكم على تطور قدراتهم مستقبلاً. وتحمل مسؤوليات أكبر هذا من ناحية ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته في الحصول على فرص للترقية مستقبلاً. (بوالشرس، 2015، ص 105)

ب-أهداف تقييم الاداء:

إن الهدف من عملية تقييم الاداء هو محاولة معرفة مستوي كفاءة وانجاز العاملين لواجباتهم المحددة والواجب عليهم القيام بها من خلال الوصف الوظيفي وبالتالي الحكم على مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم من لشغل وظائف أعلى. كما لا يجب علينا أن ننسى الفضل الكبير لمدرسة حركة الادارة العلمية وجهود فريدريك تايلور في عملية تقييم الاداء من خلال دارسات، الوقت والحركة والجهد

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين. وبعدها ظهرت طرق متطورة لتقييم الاداء واحتساب الاجور التي يستحقها العاملون وفق ما يبذلونه من جهد، حيث جاءت مدرسة العلاقات الانسانية وبعدها حركة الادارة السلوكية لتعطي نظرة واسعة وشاملة لهذا المفهوم بإدخال اعتبارات ومتغيرات أضيفت لمتغيري الأجر والانتاج. بالاضافة لتوسيعها لتطبيقات هاته العملية في مجالات أخرى كالتطوير والتدريب (عبد النبي، 2010، ص 192)

ج- فوائد تقييم الأداء:

لعملية تقييم الاداء فوائد كثيرة ومتنوعة تعود بالنفع على المنظمة وعلى الفرد على حد سواء نحاول اختصارها والوقوف عليها في النقاط التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة والتي تساعد الادارة على وضع برنامج تدريبي يعالج نقاط الضعف في أداء العمال.

- تحديد الاتجاهات الفعلية للعاملين نحو منظماتهم، وكذا تحديد ما لدي المنظمة من مهارات.
- تمكن عملية تقييم الاداء المنظمة من الحصول على بيانات ومعطيات تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية والنقل للعاملين.
- تقييم الاداء يعد وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث يمكن تقييم الاداء الادارة من أن تمنح للفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافآت، على أساس ما يبذله من جهد، كما يمكن تقييم الاداء من تمييز العمال ذوي الكفاءات العالية. (عبد الرحمن، 2015، ص 64)

د- طرق تقييم الأداء:

"التقييم ذو الكفاءة والفعالية يعتمد أساسا على الحوار إذ يحدد أهداف العامل في إطار الأهداف العامة للإدارة والتي تسمح بمشاركته في بلوغها أيضا من خلال اقتراح الأفضل ثم التحسين والتطوير". (Annie Chemla, 2008, p 54)

هناك عدة طرق لتقييم الأداء كل حسب طبيعة العمل نذكرها فيما يلي:

- طريقة وضع الاهداف أو الادارة بالأهداف.

- مدخل معايير العمل.

- التقييم المقالي.

- تقييم الأحداث الحرجة.

- المقياس الرتبي البياني.

- قائمة المراجعة.

- المقياس الرتبي للتطابق السلوكي.

- مقياس الاختيار الاجباري.

- وسائل التدريب.

وفيما يلي سنحاول التطرق لطريقة وضع الاهداف أو الادارة بالاهداف لمعرفة خطوات هاته الطريقة، حيث تطلق عليها العديد من التسميات من بينها الادارة بالنتائج أو إدارة الاداء، وتبدأ هاته الطريقة بوضع مجموعة من الاهداف التي يجب على الفرد الوصول لتحقيقها ثم وضع خطة عمل لتنفيذها

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ومن ثم قياس مدي ماتم انجازه وتحقيقه من أهداف مخططا لها سابقا، بعدها تقوم الادارة بوضع إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر. وآخر مرحلة هي وضع أهداف مستقبلية جديدة للسعي لتحقيقها. (حسين، 2005، ص 113-114)

ثامنا: الترقية

أ- مفهوم الترقية:

للترقية عدة مفاهيم فمنهم من عرفها وفق الاساس القانوني ومن هم من عرفها وفق الدرجات وهناك تعاريف تعود أصولها للنظريات السلوكية وهنا سنحاول تحديد مفهوم الترقية حسب عدة جهات، فأصحاب هذا الاتجاه يعرفون الترقية على أساس تتابع الدرجات الوظيفية ضمن إطار الجهاز الاداري الخاص بالدولة ومراسيمها، فالترقية حسب هذا المفهوم لا تقتصر على الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها مستوى، بل من الممكن أن تكون من رتبة إلى رتبة أخرى أعلى منها أو إلى درجة أعلى منها في نفس الوظيفة أو التخصص.

ومن أنصار هذا الاتجاه الدكتور مصطفى أبو زيد فهمي، حيث يعرف الترقية بأنها "نقل للموظف من منصب أو وظيفة أقل مستوى إلى وظيفة أعلى". (بلعربي، 2013، ص 25)

أما عبد الغفار حنفي فيعرف الترقية على أنها "النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وفي الغالب تتم هاته الترقية إلى مستوى أعلى نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام والأنشطة".

أما صلاح الدين عبد الباقي فيعرفها على أنها " نقل الشخص من وظيفة إلى وظيفته الحالية التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى وبالتالي يترتب عن ذلك النقل زيادة في دخله في الوقت الخالي والزيادة مستقبلا، وكذلك منحه أكبر قدر من الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي تمت ترقيته إليه" (العمرى، 2021، ص 123)

ب- معايير الترقية:

للترقية عدة أسس وشروط يتم بموجبها انتقاء العاملين لترقيتهم ومن بين هاته لمعايير:

- الترقية على أساس الأقدمية: حيث يعتبر هذا المعيار من أقدم المعايير، وتعتبر الترقية وفق هذا الأساس تقديرا ومكافأة للعامل، حيث تمنح له الترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة، بموجب قوانين ولوائح المنظمة.

- الترقية على أساس الاختيار (الكفاءة): الترقية وفق هذا المعيار تمنح العاملين حافزا لتطوير أدائهم في أعمالهم الحالية.

- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا: هاذين الأسلوبين كل منهما يكمل الآخر، حيث أن التزاوج بين الأسلوبين يمنح الموظفين التحفيز الكامل والثقة في عدالة المنظمة. (صيلع، 2022، ص 95)

ج- طرق الترقية:

تتم الترقية وفق ثلاث طرق نختصرها في النقاط التالية.

- التعيينات المباشرة: بمعنى أن قرار الترقية يكون صادرا مباشرة من طرف الإدارة العليا دون ترشح من طرف الموظفين، حيث تتم هاته التعيينات بالاعتماد على برامج التطوير التي قامت بها الإدارة وكذا بالاعتماد على الخطط الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- التعيينات التي تحدث بعد الإعلان للعاملين: يتم الاعان عن المناصب الشاغرة لاجل الترقية ودعوة الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط الترشح، واختيارا لأفضل من بينهم من طرف الإدارة.
- الطريقة الثالثة: يتم اختيار العاملين لزملائهم ممن تقدموا لشغل مناصب قيادية، هذا ما يتطلب من هؤلاء المرشحين عرض برامج أو مشاريع يتم انتخابهم على أساسها. حيث تكون الترقية وفق هاته الطريقة في الغالب داخل المنظمات ذات الهياكل البيروقراطية المهنية مثل الجامعات. (رقام، 2021، ص 94)

خلاصة:

إن تبني المنظمات للمفاهيم الحديثة والأساليب الإستراتيجية لا دارة الموارد البشرية بما في ذلك وضع الموارد البشرية موضع اهتمام بدرجة عالية، وذلك بوضع تصورات ورسم أهداف بناء على قاعدة المعطيات لدي المنظمة وفق ما تملكه من إمكانات بشرية وتنظيمية ومادية، دون إغفال المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمنظمة. هذا ما يمكن المنظمة من الاستغلال الجيد لكفاءاتها من الموارد البشرية.

الفصل الرابع: التمكين الوظيفي

تمهيد

- 1- تعريف التمكين
 - 2- نشأة مصطلح التمكين
 - 3- النظريات المفسرة للتمكين
 - 4- دواعي تبني التمكين الوظيفي (الأسباب)
 - 5- أبعاد التمكين الوظيفي
 - 6- أهمية التمكين الوظيفي
 - 7- خطوات التمكين الوظيفي
 - 8- معيقات تطبيق التمكين الوظيفي
 - 9- نماذج التمكين الوظيفي
- خلاصة

التمكين الوظيفي**تمهيد:**

يرجع تميز أي نظام في المنظمات إلى مستوي تكيفه مع الفلسفات الإدارية الحديثة ومنذ بداية الثمانينات ومن أجل التقليل من التدرج البيروقراطي التقليدي، برز توجه قوي نحو إلزامية تسطيح الهيكل التنظيمي، وفي خضم التغيرات التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما نتج عن هاته التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بمدخل من مداخل الإدارة الا وهو تمكين الموظفين كضرورة حتمية لمسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، حيث يعمل التمكين على إكساب المنظمات مرونة عالية ويرفع من قدرتها على التعلم والتوافق السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية حاجات وتقديم خدمات للعملاء والمحافظة على والمحافظة على بقاءها في السوق والتوسع. (البديري وصالح،

2009، ص 29)

كما يشير (Ongori, 2009) أن تمكين الموظفين في أماكن اتخاذ القرار وتشجيعهم على المشاركة فيه يساهم في زيادة استجابتهم لأي تحولات تطرأ على البيئة. (Ongori, 2009, pp 9-15)

التمكين الوظيفي

1-تعريف التمكين:

التمكين لغة: مصدر تمكن، وهو من الفعل مكن: حيث يقال مكنه الله من الشيء تمكيناً وأمكنه منه، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه، وفلان لا يمكنه النهوض لا يقدر عليه، والتمكين يعني الاستطاعة على فعل الشيء. (قريفة وبوعزة، 2019، ص 36)

تقول العرب إن بني فلان ل ذو مكنة من السلطان أي تمكن، ويقال أن فلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه. وأمكنه من عدوه: أي نصره عليه وحكم فيه.

ويرى "التوحيدي" أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين.

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية، جاءت في اثنتي عشرة سورة، وبخمس ألفاظ هي: (مكناهم، مكناكم، أمكن منهم، مكن، مكنى، يمكن، تمكن). (سالم، 2010، ص 20)

أما في الأدب الإنجليزي فنجد مصطلح التمكين يصطلح عليه ب Empowerment إذ تعني كلمة السلطة، حيث تنقسم هاته الكلمة إلى ثلاثة أقسام:

EM: ويقصد بها حركة أو فعل الانضمام إلى السلطة.

Power: والتي تعني السلطة أو قوة التأثير.

Ment: والتي تعني وجود نتيجة مادية تتعلق بارتفاع درجة السلطة والقوة.

حيث يعني التمكين بصفة عامة حركة يقوم بها الفرد لاكتساب القوة والسلطة لأجل إنتاج شيء ما

أو الوصول إلى هدف محدد Patrick.megneault. Empowerment quelle est i influence de climat psychologique sur 1 habilitation psychologique et comportemental. Mémoire m.se en relation industrielles .université de montreal 2006 p6

الجدول رقم (01): آيات التمكين في القرآن الكريم:

رقم السورة	اسم السورة	رقم الآية	لفظ التمكين	الموقع في تفسير الطبري 2001
06	الأنعام	06	مكناهم	ج8، ص 175
07	الأعراف	10	مكناهم	ج8، ص 147
08	الأنفال	71	أمكن منهم	ج10، ص 59
12	يوسف	21	مكننا	ج12، ص 209
		54	مكنين	ج13، ص 08
			مكننا	ج13، ص 10

التمكين الوظيفي

		56		
ج16، ص 14	مكنا	84	الكهف	18
ج16، ص 29	مكنى	95		
ج17، ص 210	مكناهم	41	الحج	22
ج18، ص 14	مكين	13	المؤمنون	23
ج18، ص 23	يمكّن	55	النور	24
ج20، ص 35	تمكّن	06	القصص	28
ج20، ص 109	يمكن	57		
ج26، ص 35	مكناهم، مكناهم	26	الأحقاف	46
ج26، ص 279	مكين	21	المرسلات	77
ج30، ص 100.	مكين	20	الكوثر	81

التمكين اصطلاحاً:

التمكين هو أسلوب وفلسفة إدارية يشترك من خلالها المدراء وأعضاء المنظمة الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، أو بمعنى آخر هو المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي لا تقتصر فقط على من يشغلون مراكز القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات والبيانات ونظم التكوين والتطوير والمكافأة بالمشاركة في نظام السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. (الطعاني والسويبي، 2013، ص308)

تعريف شكلتور (Shackletor, 1995): التمكين الإداري هو فلسفة منح مزيد من المسؤوليات وامكانية المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد الموظفين في المستويات الدنيا.

تعريف جينيودو (Ginnodo): على أنه قيام كل من المديرين والموظفين بحل المشاكل التي كانت تحل بطريقة تقليدية مقتصرة على المستويات العليا داخل المنظمة. (محجر وآخرون، 2013، ص352)

تعريف عبد الوهاب (2000): عرف التمكين بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل".

تعريف ملحم (2006): بأنه "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع". (الطعاني والسويبي، 2013، ص 308)

كما عرفه Robbins: على أنه إعطاء الموظفين السلطة اللازمة والحرية في أداء العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية. (لعجايلية وشرف الدين، 2023، ص 420)

نلاحظ هنا أن الباحثين من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم التمكين بأن هناك آراءهم تختلف حول مفهوم التمكين إلا أن معظمها تتفق في أغلبها على أن سياسة التمكين تتمحور حول منح الأفراد صلاحيات وحرية أكبر، فيما يتعلق بوظائفهم والمحددة التي يقومون بها ووفق التوصيف الوظيفي الخاص بها، من ناحية أخرى إعطاءهم حرية المشاركة وإبداء آرائهم.

2-نشأة مصطلح التمكين:

كلمة التمكين Empowerment مشتقة من كلمة القوة Power، وقد برز مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، حيث تمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات

التمكين الوظيفي

والمؤسسات بشكل عام، وكان من أهم نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرينس ورافين" French & Raven حيث قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكبار، وقوة المكافأة، حيث يعتبرون القوة عبارة عن تفاعل اجتماعي بين الأفراد جذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وبدوره حاول الباحث والفيلسوف "جون ديوي" في هذا الإطار في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يبرهن بأن القوة هي الاستطاعة والمقدرة على النمو وهي في حد ذاتها قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون الكثير من الخبرة في العمل.

وقال ديوي أيضا أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة والقدرة على التكيف الناتج عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة أداء العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال. (قريفة وبوعزة، 2019، ص 37)

وقد اشتقت كلمة القوة Power من كلمة Potter باللغتين الفرنسية واللاتينية ويقصد بها أن يكون الفرد قادرا To be Able أو أن يمتلك المقدرة للقيام بعمل ما To have the ability to do. حيث اشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تؤدي لمشاركة أكبر والقدرة على اتخاذ القرار وعمل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير على طبيعة العلاقات مع الآخرين.

وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي، وتحسين القدرات من أجل زيادة الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية. (حسين، 2011، ص 90)

3-النظريات المفسرة للتمكين:

بدأ مفهوم التمكين يتشكل في الفكر الإداري عقب التسعينات من القرن العشرين، ولم يكن ظهوره محض الصدفة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري، بمفاهيم مختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تختص بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

إذ بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل (وهنا ليس الهدف من هذه العملية تلبية حاجات الانسان وحل مشاكله، وإنما الهدف منها التركيز على زيادة الكفاءة والإنتاجية)، بعدها بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية مثل (منح المشاركة في اتخاذ القرار، منح مساحة أكبر من الحرية، تقدير الفرد واحترامه)، ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

3-1-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

حيث بدأت هاته الدراسات عام 1924 واستمرت إلى غاية 1932 أذ ركزت على دراسة أثر العوامل المادية مثل الظروف الفيزيائية للعمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم بدأت أفكارها ودراساتها تتجه ودون قصد بسبب خطأ منهجي إلى دراسة أهمية التعاون والعمل كفريق واحد والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل، حيث أصبح هذا الخطأ يطلق عليه اسم "أثر هوثورن" الذي يعتبر من بين أهم الأسباب التي أحدثت تغييرا في الفكر الإداري الحديث، ممهدا

التمكين الوظيفي

الطريق لما يعرف بحركة العلاقات الإنسانية، حيث تبنت هاته النظرية أفكارا مفادها أن معاملة العاملين من منطلق إنساني تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا وبالتالي تعظيم أرباح المنظمة، ويرجع الفضل لهاته الدراسات في ظهور بما يعرف الآن بدراسات أو مصطلح السلوك التنظيمي. (بورزق، 2019، ص 56)

3-2-نظرية الحاجات لماسلو:

قام ماسلو بدراسة والبحث في دوافع وحاجات العاملين والتي بدورها تتعدى الحاجات المادية إلى حاجات ومطالب معنوية انسانية، وقد ساهمت هذه النظرية في إظهار مدى أهمية الحاجات ودورها في تحديد والتحكم في السلوك الإنساني، وارشاد المديرين في المنظمة إلى تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لاشباع حاجات العاملين من أجل تحفيزهم على رفع مستوي أدائهم. (مساعدية، 2020، ص 26)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هاته النظرية ركزت اهتمامها على دراسة قضايا خاصة والتي تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات والسلطة وتوسيع العمل.

3-3-نظرية X وY لدوجلاس ماكريكور (Douglas McGregor):

حيث يطلق عليها اسم مدرسة الفلسفة الاداية حيث تستند هاته النظرية إلى افتراض مفاده أن المديرين نوعان سلوك أو تصرف إداري في المنظمة يعود في إطاره العام إلى نظرية ما، وأن المديرين نوعان X وY حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس يكره العمل وكسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية، أي موظفين سلبيين واعتماديين ولا يقومون الا بما طلب منهم من أعمال فقط وبالتالي يكون مستوي الاداء ضعيف. (دبلة والعمرى، 2016، ص 57)

أما Y يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي تخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

3-4-الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس:

وسمي أصحاب هذا نظريتهم بنظرية الاندماج أو الانصهار، ويرى أصحاب هذا التوجه أن الفرد يسعى إلى اشباع حاجاته الذاتية وتحقيق أهدافه وفي نفس الوقت تحقيق أهداف منظمته هذا ما يطلق عليه الاندماج. كما يفترض أصحاب هذا التوجه أن العامل شخص بالغ وناجح وعاقل وبالتالي يستطيع تحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم مساحة من الحرية والحق في المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل. (لوكيا، 2006، ص 87)

3-5-نظرية النظم (أنماط الإدارة -ليكرت-):

حيث حدد ليكرت أربعة أنماط مختلفة للإدارة، حيث تنص هاته الأنظمة على أن يمنح الرؤساء مساحة من الثقة لمرؤوسيههم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل

التمكين الوظيفي

والقادر على المساهمة الفاعلة، وعلى المديرين أن لا يغفلوا عن سياسة تدريب العمال لما لها من أهمية كبيرة. (بومنقار وعيساوي، 2014، ص 63)
3-6- النظرية الظرفية:

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.
3-7- إدارة الجودة الشاملة:

ويعد كل من Edward Deming و Joseph Juran و Kauaro Ishikawa و Philip Grosby من أشهر رواد هذا التوجه الفكري العلمي. حيث يعتمد هذا التوجه على الاساليب الاحصائية في تحليل أساليب وكيفية أداء العمل، ويؤكد اصحاب هذه النظرية بضرورة منح الفرصة لجميع العمال للمساهمة في تطوير طرق أداء العمل وابتكار حلول واجراءات مناسبة لتجنب المشكلات، كما تؤكد على ضرورة فتح قنوات اتصال بين مختلف المستويات الادارية داخل المنظمة، وتوفير نظام مكافآت وتشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرار. (القحطاني، 2015، ص 21-22)
4-دواعي تبني التمكين الوظيفي (الأسباب):

هناك العديد من العوامل التي تدفع بالمنظمات للانتهاج سياسة التمكين باعتباره فلسفة وإستراتيجية قائمة على إعطاء العاملين مساحة من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وفيما يلي سنتطرق لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين حسب مجموعة من الباحثين ومجموعة من الدراسات.

إذ تشكل رغبة المنظمات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه إلى انتهاج إستراتيجية التمكين إذ أشار (Eccles) إلى أن المنظمات عليها أن تذهب إلى أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إذا رغبت في التعامل مع المتغيرات البيئية العالمية وما ينجر عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية، وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة.

أما (Daft) فقد أشار إلى وجود عاملين أساسيين يدفعان المنظمة نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وهما: التمكين يعتبر حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي باتت مطلبا لأغلب المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية. (الساعدي، 2016، ص 214-215)

فضلا عن سرعة الاستجابة إضافة الى التكلفة المنخفضة وتوافر البدائل المتعددة، كما يعد التمكين خطوة مهمة وأساسية في تحقيق التعلم التنظيمي، ويضيف (Iramzdeh & Chaleriry) أن المنظمات تعتمد فلسفة التمكين لأسباب منها أن التمكين يفجر المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتطورات ويخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساراتهم الوظيفية وبالتالي تحقيق انتمائهم الوظيفي. (الأصقة، 2011، ص 15)

5-أبعاد التمكين الوظيفي:

التمكين الوظيفي

يعتبر التمكين أحد أهم الاستراتيجيات الإدارية التي تناولها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات متعددة، الأمر الذي ساهم في ظهور أبعاد متنوعة ومتعددة لهاته الاستراتيجية نذكر منها:

حدد (Spector) بعدين للتمكين هما: البعد المهاري ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال العمل على تدريبهم وخاصة مهارات التوافق وإدارة الصراع والقيادة وبناء الثقة، أما البعد الإداري فيعني منح مساحة أكبر من الحرية والصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة. (جلاب والسهراني، 2012، ص 45)

وهناك أبعاد أخرى للتمكين نحاول أدراجها في النقاط التالية:

- **تنمية السلوك الإبداعي:** للابداع مساهمة كبيرة في تعزيز علاقة التفاعل بين كل من المنظمة والبيئة التي يعمل بها، والعمل على ابتكار حلول للعراقيل التي قد تواجه المنظمة جراء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- **تفويض السلطة:** ادي اتساع نطاق الخدمات وتفرعها في كل الاتجاهات إلى العمل بتطبيق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطة على عدد كبير من أفراد المنظمة ممن تتوفر فيهم شروط معينة أي العمل بمبدأ الديمقراطية.

- **محاكاة الآخرين في سلوكهم:** يقصد بمحاكاة السلوك بأنه صفة للتمييز الشخصي، حيث يعمل الموظف على تقليد سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويرنونهم مثالا أعلى. (بوخلوة، 2015، ص 107)

والجدول الموالي يوضح الأبعاد المختلفة التي تناولتها أهم الدراسات والباحثين حول موضوع التمكين:

الجدول رقم (02): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	Eccles	القوة، الموارد، الحرية
1996	Malk, Larry & Harold	الثقافة التنظيمية
1996	Brown	الجودة، الموارد، التفويض
1997	Ivancevich	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
1997	Cook & al	المشاركة بالمعرفة والمعلومات، مكافآت الأداء
1998	Rafik & Ahmed	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
1999	Appelbaumet et al	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
2001	Daft	المعلومات، المهارة والمعرفة، القوة، المكافآت
2005	Mullins	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت
2007	Kreither & Kinicki	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل
2007	الياسري ومحمد	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت
2007	عبدو وعباس	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات
2008	Gupta	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة

التمكين الوظيفي

القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	Aswathappa	2008
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا	Mazadarani	2008
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية	Kanzkoc & Yilmaz	2009
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز	Hassan	2010
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز	راضي	2010

المصدر: (جلاّب والسهراني، 2014).

وفي دراستنا هذه سنعمد الأبعاد التالية:

1- كفاءة العاملين: ويقصد بها اعتقاد الأفراد بأنهم يمتلكون المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتمنح الفرد مسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكنا إلا إذا اقترن بعامل الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات. (القحطاني، 2013، ص25)

2- مشاركة العاملين: أصبح لنظام تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أهمية كبيرة في التنظيم لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات أو أكثر التزاما بقرارات التنظيم وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى. (بوسالم، 2013، ص 23)

كما تعمل المنظمة على تفعيل مشاركة العاملين من أجل الوصول إلى قرار صحيح، ولا يتم إلا من خلال إشراك العاملين في في ضل أجواء عمل صحية. ويشارك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها ومناقشتها وتحليلها. وقد تم إشراك العاملين حتى في تنفيذ القرار، ومن بين العوامل المساعدة في نجاح مشاركة العاملين في اتخاذ القرار نجد:

- تجنب الذاتية، أي الابتعاد عن التعصب والأفكار النمطية.
- إمتلاك الافراد لمهارات معينة تساعدهم في اتخاذ القرارات السليمة.
- تماسك جماعة العمل ومشاركة المعلومات. (مجلة كلية التربية، 2016، ص 838-839)

3- تفويض السلطة: نقصد بتفويض السلطة إعطاء الموظفين مزيدا من الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات ضمن إطار الحدود المطلوبة لتنفيذ المهام. كما يعرف بأنه تحويل جزء من السلطات إلى الموظفين لتسهيل تحقيق الاهداف التنظيمية (عريقات، 2016، ص 15)

بمعني أن التفويض هو الوسيلة التي بواسطتها تمنح الصلاحيات للمرؤوسين في المستويات الدنيا على أن يكونوا قادرين على تحمل تلك المسؤولية.

4- استقلالية العمل: وتعكس شعور الموظف بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله ودرجة السماح له بتغيير بعض الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية اختيار المسؤولية السببية عن بعض السلوكات الشخصية، ويشير كل من (المنايعة وأندراوس، 2008) أن الاستقلالية تتمثل في الحرية في طرق أداء المهام، وقد وجد كل من (Deci & Ryan, 1989) أن الاستقلالية المدركة لدى الفرد تؤدي

التمكين الوظيفي

إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليتته يؤدي إلى أحاسيس سلبية في عمله، وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته. (الأحمدي، 2014، ص 12)

ومن هنا نستنتج أن لبعد استقلالية العمل تأثير كبير في نجاح عملية تمكين الموظفين وأنه يعتبر من أهم الدوافع لدي الفرد في تحمل المسؤولية وتبعاتها.

6- أهمية التمكين الوظيفي:

يري **جونس Jones** وآخرون أن أهمية التمكين الوظيفي تتمثل في النقاط التالية:

- يزيد من قدرة المدير على إتمام مهامه، وهذا من خلال الدعم والمساندة التي يحضي بها من رؤسياه.
 - يرفع تمكين الموظفين من مستوي دافعيتهم والتزامهم الوظيفي، مما يحسن من مستوي أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.
 - شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يمنحهم وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والتركيز على جوانب أخرى. (بورزق، 2019، ص 43)
 - ويرى (Spatz,2000) أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذه الإستراتيجية الحديثة وتتمثل هذه الفوائد في:
 - خلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
 - يمنح فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإظهار قدراتهم الإبداعية الكامنة من خلال احساس الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
 - يساعد على التطوير والتحسين المستمر للأداء والخدمات من خلال التدريب والتغذية المرتدة على السلوك.
 - تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
 - خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية. (بوسالم، 2010، ص 30)
 - يساعد التمكين الموظفين على تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية والإبتكارية.
 - زيادة الرضا الوظيفي.
 - يرفع من درجة الانتماء الوظيفي.
 - إذا مامكنا الموظف تزيد ثقته بنفسه وقدراته على تحمل المسؤولية وبالتالي تحسن مستوي أدائه.
 - تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
 - تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات. (شكر محمود، 2018، ص 129)
- أما **Andreson and Sandman** فيري بن أهمية التمكين تبرز من خلال دعمه للكفاءات والمهارات التي يمتلكها الموظفين، وهاته الإستراتيجية ستدفعهم على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، لذلك فإن عملية

التمكين الوظيفي

التمكين يسعى من خلالها المديرين إلى تنمية قدرات الافراد على قيادة وتسيير مهاراتهم من خلال الاستقلالية في التفكير.

ويري **NEED** أن التمكين الوظيفي يساعد على انخفاض معدل الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع، كما يساهم في رفع معدلات الإنتاجية عن طريق بالثقة بالنفس، وأن وظيفتهم ذات أثر كبير في المنظمة. (دريدش وعيشور، 2021)

ويمكن تجاوز هاته العراقيل بتطبيق النقاط التالية:

-تبني مفهوم القيادة التحويلية.

- توفير التدريب الذي من شأنه أن ينمي قدرات الأفراد المعنيين بالتمكين.

- اقتناع المديرين بأهمية تمكين الموظفين.

- التعاون بين مختلف المستويات الإدارية لإنجاح عملية التمكين.

7-خطوات التمكين الوظيفي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

وهي أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن ينتهج إستراتيجية تمكين العاملين، تبيان السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، مثلا هل السبب تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، أو الرفع من مستوى الجودة، رفع مستوي الإنتاجية، تطوير وتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف من عبء المسؤوليات الملقاة عن عاتق المدير، ويجب شرح ذلك للمرؤوسين للحد من الغموض. (باقبص، 2018،

ص 21)

الخطوة الثانية: التغيير من سلوك المديرين.

أشار كيزلوس (KIZILOS; 1990) إلى أن العديد من المديرين قد أمضى سنوات في عمله وغالبا ما يكون غير راغب في التنازل عن منصب عمله وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين. (بوسالم، 2010، ص 23)

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

إن تحديد نوع القرارات التي سيمنح المديرين صلاحية المشاركة فيها للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الدعائم بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. ويجب تقييم نوعية القرارات التي يتم اتخاذها بشكل يومي إذ تمكن هاته الخطوة المدراء من تحديد نوعية القرارات التي يمكن للمرؤوسين المشاركة فيها. (الزيدانيين، 2006، ص 31)

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

تتطلب نجاح سياسة التمكين في المنظمة انتهاج أسلوب الفريق، إذ أثبتت الدراسات أن الموظفون الذين يعملون ضمن فريق واحد تكون لديهم أفكار إبداعية وقرارات أحسن من الذين يعملون بشكل فردي، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل. (مساعدية، 2020، ص 40)

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

التمكين الوظيفي

لكي يتمكن للمرووسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمات المحيطة بهم، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. (المهيرات، 2010، ص 36)

يجب على المدير اختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب.

التدريب أحد العوامل الرئيسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للموظفين. (البنّا والخفاجي، 2014، ص 51)

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات.

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرووسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير. (بوسالم، 2010، ص 23)

الخطوة التاسعة: وضع برنامج المكافآت والتقدير.

لنجاح سياسة التمكين النجاح يجب أن يتم ربط برنامج المكافآت والتحفيز التي يحصل عليها الموظفون بالاهداف والسياسات العامة للمنظمة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. (مساعدية، 2020، ص 40)

الخطوة العاشرة: عدم استعمال النتائج.

يجب على مديري المنظمات أو المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار أن هناك من العمال من لا يحب التغيير ويلجأ لمقاومته الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج وأنشطة يمكن أن تضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة. (بوسالم، 2010، ص 23)

8-معيقات تطبيق التمكين الوظيفي:

قد تواجه أي منظمة بعض الصعوبات والعراقيل في تطبيقها لبعض الاستراتيجيات الإدارية كالتمكن الوظيفي، ونجاح أو فشل هاته الإستراتيجية يتطلب توفير شروط جوهرية في بيئة العمل ولكن قد تكون عائق أمام تحقيق الأهداف التنظيمية، وهاته العراقيل والمعيقات سنحاول رصدها واستعراضها،

التمكين الوظيفي

فالتمكين الإداري ليس اختياراً سهلاً، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضامراً جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها:

- التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات.
- ائثار كاهل الموظفين من خلال زيادة معدل الوقت المطلوب لأداء مهام اللجان و فرق العمل.
- كم المسؤولية الملقاة على عاتق الموظفين وعدم قدرتهم على تحملها.
- تركيز بعض الموظفين على تحقيق الأهداف الشخصية بدل الأهداف التنظيمية.
- عدم إعطاء الوقت الكافي لعملية التمكين وجعلها قصيرة المدى.
- قلة مهارات بعض الموظفين في تحمل الصلاحيات وتفويض السلطة.
- انعدام الثقة الإدارية.
- جهل بعض المنظمات بأهمية مدخل التمكين الوظيفي. (الكربولي، 2019، ص 276)
- خوف بعض المدراء من فقدان مراكزهم والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب، بمعنى الخوف من فقدان السلطة بالنسبة للإدارة العليا.
- عدم رغبة بعض الموظفين في التغيير.
- ضعف سياسة ونظام المكافآت والتحفيز.
- ضعف برامج التدريب والتطوير الذاتي للمهارات والقدرات. (دبلة والعمرى، 2016، ص 66)
- ويمكن تجاوز هاته العراقيل بتطبيق النقاط التالية:
- تبني مفهوم القيادة التحويلية.
- توفير التدريب الذي من شأنه أن ينمي قدرات الأفراد المعنيين بالتمكين.
- اقتناع المديرين بأهمية تمكين الموظفين.
- التعاون بين مختلف المستويات الإدارية لإنجاح عملية التمكين.

9- نماذج التمكين الوظيفي:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

9-1- نموذج Conger & Kanungo:

عرف (Conger & Kanungo) التمكين بوصفه مفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية".

وقد حدد (Conger & Kanungo) من هذا النموذج تركيزه على الأسباب التي إذا تم التخلص منها، يتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي وتتمثل في البيروقراطية، سوء

التمكين الوظيفي

الاتصال، المركزية، التغيير التنظيمي، وعوامل تتعلق بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل أخرى تتعلق بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء، عوامل تتعلق بتصميم الوظائف وتتمثل في عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض درجة التنوع في المهام، أهداف غير قابلة لتحقيق، عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. (العتبي، 2005، ص 39-40)

9-2- نموذج التمكين التدريجي Spector:

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تتطلب وقتاً زمنياً محدداً وفق خطوات متدرجة، ولا يمكن الانتقال فجأة من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم *Spector* نموذجاً بواسطة قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً لما يلي: قاعدة التولي ويقصد بها أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية، ويكون تحديد الأهداف من مسؤولية العاملين، ومن خلال هاته القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين وإكسابهم مهارات التوافق وحل الصراعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم سياسة التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية التصرف وفعالية الأداء. (القحطاني، 2013، ص 36)

9-3- نموذج الخطوات الثلاث لـ Ranolpfs:

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية. غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلاً عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها، ويميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي تلك التي ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعليم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب وتقبل توجيهه والاستفادة من الأخطاء لتصحيح الانحرافات. (القحطاني، 2013، ص 39).

9-4- نموذج Thomas and Velthouse:

قام الباحثان ببناء نموذج لعملية التمكين استكمالاً لنموذج كل من *Conger & Kanungo*، وسميا نموذجهما بالتمكين الإدراكي، ومن بين افتراضات هذا النموذج أن التمكين عامل مهم من عوامل تحفيز الفرد على انجاز المهام المطلوبة منه، كما أشار الباحثان إلى أن التمكين يجب أن ينبع من ذات الفرد ومن

التمكين الوظيفي

معتقداته. وربط الباحثان مفهوم التمكين بالقوة باعتبارها طاقة ومحفز. كما ربطوا التمكين بالتغير في الإدراك الحسي للفرد الموظف ومدى إدراكه لمدي كفاءته وقدرته على أداء المهام المنوطة به. وينصح Thomas بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى. (بورزق، 2019، ص 66)

5-9- نموذج Spector:

ويطلق عليه باسم نموذج التمكين التدريجي يقوم هذا النموذج على أساس أن تحقيق التمكين يعتمد على مرحلتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري، إذ أن الهدف من التمكين السيكولوجي هو غرس قناعات لدى الإدارة والموظفين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري من أجل تهيئة البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما: عوامل ذاتية تتعلق بالفرد، أي معرفة مركز التحكم في تفكير الفرد اعتمادا على مجموعة متغيرات متداخلة وعوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم من تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة. (الشمراي، 2014، ص 102)

ويقوم هذا النموذج على قاعدتين لا تتحقق الثانية إلا بتحقيق الأولى، القاعدة الأولى تنص على أن تتولى الإدارة مهامها الإستراتيجية، ويتولى الموظفون تحديد الأهداف الواجب عليهم تحقيقها، ومنه يتولد إحساس مشترك بالمسؤولية والسعي لتحقيق الأهداف. أما القاعدة الثانية فتتص على أن تترك الإدارة الجزئيات للموظفين وتحملهم مسؤولية اتخاذ بعض القرارات بشرط توفير قاعدة معلومات والإمكانات التي تزيد من شعورهم بالثقة بالنفس، حيث وانه من خلال هاته القاعدة يتضح دور الإدارة العليا في تمكين موظفيها مهاريا من خلال إعطائهم مساحة من الحرية في طريقة الأداء واتخاذ القرار. (القحطاني، 2015، ص 40)

6-9- نموذج Bayerlien & Harris:

قدم كل من هذا النموذج والذي يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمساءلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات، المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة. (الشمراي، 2014، ص 105)

التمكين الوظيفي

خلاصة:

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة.

وإشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في السياسات والإستراتيجيات ولهذا يتوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

الإجراءات الميدانية

الفصل الخامس: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد

1-منهج الدراسة

2-الدراسة الاستطلاعية

3-الدراسة الأساسية

4-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

تمهيد:

لا يمكن بأي حال من الأحوال الحديث عن دراسة علمية مهما كان مجالها دون ضبط إطارها المنهجي، إذ التحكم في هذا الجانب أمر ضروري، فهو دليل الباحث في تنفيذ بحثه مع ضمان التسلسل السليم لخطوات البحث العلمي.

بعد تقديم موضوع الدراسة وما تضمنته من تساؤلات وفرضيات وتعريف إجرائية وأهمية الدراسة وأهدافها والخلفية النظرية لكلا المتغيرين، لجأنا إلى خطوة أخرى مهمة لفهم العلاقة وكذلك الوصول إلى نتائج موضوعية ومعتمدة، هي الدراسة المنهجية التي سنتطرق إليها في هذا الفصل، والتي تعتبر بمثابة الأرضية الأساسية للوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. حيث سيتم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، عينة الدراسة، حدود الدراسة، أداة جمع البيانات، الخصائص السيكومترية للأداة، المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

منهجية

البحث وإجراءاته الميدانية

1-منهج الدراسة:

لا يخفي على أي باحث أن كل دراسة علمية لا تخلو من الاعتماد على منهج للقيام بها وفق قواعد وأسس، حيث عرفت سامية أحمد فهمي وآخرون المنهج على أنه: "الطريقة التي يسلكها العقل في دراسة أي علم من العلوم للوصول إلى القضايا الكلية أي القوانين العلمية أو بمعنى آخر هو الطريقة التي يبني بها العلم قواعده ويصل إلى حقائقه. (عيسى، 1971، ص 56)

والمنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن حقيقة بواسطة مجموعة من القواعد لتحديد العمليات للوصول إلى نتيجة معلومة.

وفي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي بطريقة التحليل والذي عرفه (عبيدات وآخرون، 1999، ص4) على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية محددة، وذلك بغية الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما يتلائم مع المعطيات الفعلية"، وعليه فإن المنهج الوصفي يقوم أساسا على وصف وتحليل ظاهرة الدراسة بصورة دقيقة وموضوعية.

كما عرفه زرواتي على أنه المنهج الذي بواسطته يصف الباحث الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع بطريقة دقيقة كما ونوعا، وذلك من خلال جمع المعلومات والمعطيات عن المشكلة موضوع الدراسة، وبعدها يقوم الباحث بتصنيف وتحليل هاته البيانات للوصول إلى نتيجة. (زرواتي، 2007، ص86)

ويندرج تحت المنهج الوصفي دراسة علاقات البحوث الارتباطية التي تدرس العلاقة بين المتغيرات فهي تصف درجة هذه العلاقة وصفا كميا، لأن الغرض من جمع البيانات هنا تحديد الدرجة التي ترتبط بها المتغيرات الكمية بعضها ببعض الآخر، ويعبر عن ذلك بمعامل الارتباط (أبو علام، 2004، ص 231) وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية فهي تعتمد على المنهج الوصفي بالطريقة الارتباطية الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات ومدى قوة الارتباط بينهم.

أما مراحل المنهج المتبع في الدراسة الحالية فتلخصت في مرحلتين أساسيتين:

1-1-مرحلة الدراسة الاستطلاعية: والتي مكنت الباحثة من ضبط أداة الدراسة والتحقق من خصائصها السيكومترية.

1-2-مرحلة الدراسة الأساسية: والتي تم فيها جمع وترتيب البيانات ومعطيات الدراسة.

2-الدراسة الاستطلاعية:

في ضوء المفاهيم الإجرائية للدراسة الحالية انصبت الجهود في الدراسة الاستطلاعية في إختبار صلاحية أداة الدراسة، من حيث الصدق والثبات، فقد تمّ بناء استبيان خصيصا للأهداف المرجوة، وتمّ إجراء الدراسة الاستطلاعية في بولاية المسيلة في شهر فيفري سنة 2023 وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ميدان الدراسة.

- الوقوف على الصعوبات المحتمل مواجهتها خلال إجراء الدراسة الأساسية.

- التأكد من وضوح عبارات أداة الدراسة لدى عينة الدراسة.

- اختبار مدى صلاحية أداة الدراسة.

منهجية

البحث وإجراءاته الميدانية

- تقدير الزمن الذي يستغرقه تطبيق الاستبيان.

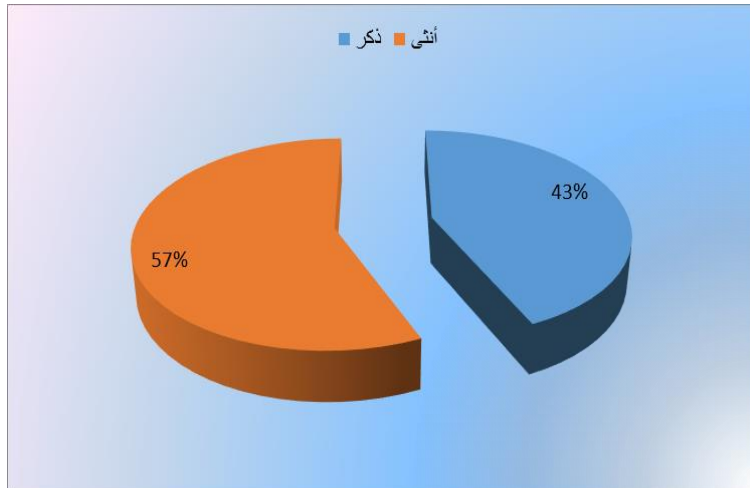
2-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

أي دراسة تربوية أو نفسية تقوم أساسا على العينة المأخوذة من هاته الدراسة، إذا أنه بدون عينة لا نستطيع دراسة أي مشكلة، إذ أن العينة هي جزء من مجتمع البحث وحجمها يمثل عدد عناصرها، كما تعتبر العينة مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ويفترض أن تكون الإحصائيات التي تتصف بها هاته المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية.

فتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) عامل وعاملة مدمجين مهنيا، تم إختيارهم بطريقة عشوائية والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس والخبرة المهنية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
43.33%	13	ذكر
56.66%	17	أنثى
%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (08): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ13 فرد بنسبة 43.33 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ17 فرد أي ما نسبته 56.66%.

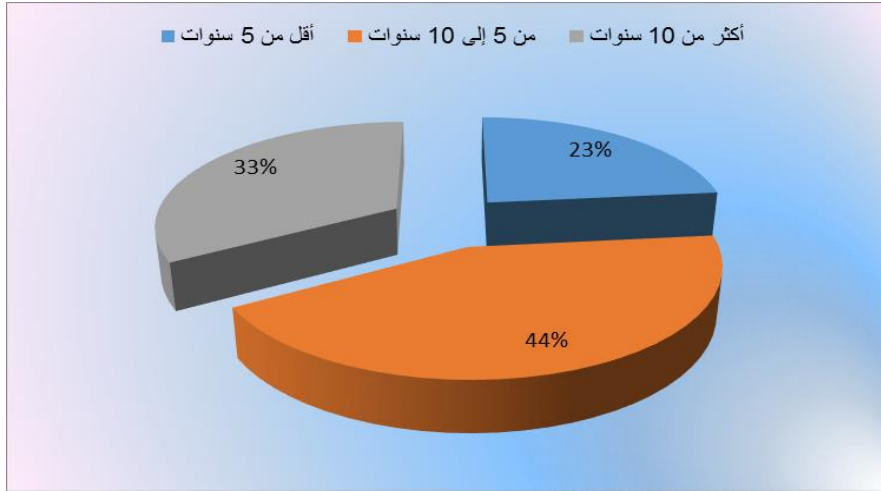
الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
23.33%	7	أقل من 5 سنوات
43.33%	13	من 5 إلى 10 سنوات

منهجية

البحث وإجراءاته الميدانية

33.33%	10	أكثر من 10 سنوات
% 100	30	الإجمالي



الشكل رقم (09): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات قدر بـ 07 أفراد بنسبة 23.33%، في حين قدر عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بـ 13 فرد بنسبة 43.33%، أما الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية لديهم 10 سنوات فقد قدر عددهم بـ 10 أفراد بنسبة 33.33%.

2-2- وصف أداة القياس المستخدمة:

يستخدم عادة أي باحث في أي دراسة مجموعة من الأدوات والوسائل التي تساعده في الحصول على بيانات، ومعطيات موضوعيه وفي هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وعلى ضوء مراجعة أدبيات على الدراسات المتعلقة بكل جوانب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وكذا الملاحظات الميدانية، وعليه تم صياغة الاستبيان في صورته الأولية، استبيان خاص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تضمن خمس محاور وخمسة وثلاثون بنداً، واستبيان خاص بالتمكين الوظيفي تضمن ثمانية عشر بنداً.

2-3- الخصائص السيكمترية للاستبيان:

أ-الصدق:

-صدق الاتساق الداخلي:

يشير صدق الاتساق الداخلي إلى قوة ارتباط درجه الفقرة أو البند من الأداة والدرجة الكلية (الأغا، 2002، ص 124).

حيث جرى التّحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**0.63	08	**0.80	06	**0.56	04	التخطيط الاستراتيجي	
التحفيز		**0.76	07	**0.74	05	*0.44	01
**0.64	01	تقييم الأداء		**0.79	06	**0.82	02
**0.77	02	*0.37	01	**0.53	07	**0.80	03
**0.68	03	*0.41	02	التدريب		**0.80	04
**0.74	04	**0.72	03	**0.68	01	**0.69	05
**0.51	05	*0.41	04	**0.78	02	التوظيف	
**0.64	06	**0.57	05	**0.89	03	**0.53	01
**0.63	07	*0.38	06	**0.82	04	*0.36	02
//	//	*0.39	07	**0.73	05	**0.72	03
التمكين الوظيفي							
*0.44	16	**0.63	11	*0.45	06	**0.57	01
**0.62	17	**0.74	12	**0.73	07	**0.56	02
**0.58	18	**0.56	13	**0.57	08	**0.63	03
//	//	**0.69	14	**0.57	09	**0.61	04
//	//	**0.49	15	**0.54	10	**0.54	05

** دال عند ($\alpha=0.01$)، * دال عند ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول رقم (05): أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) و ($\alpha=0.05$)، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب- الثبات

يقصد بالثبات أن يعطي الاستبيان النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس، وللتأكد من ثبات الاستبيان استخدمت الباحثة طريقتين:

- معامل ألف كرونباخ.

- معامل بيرسون بين التطبيق الأول والثاني.

منهجية

البحث وإجراءاته الميدانية

-معامل ألفا كرونباخ ومعامل بيرسون بين التطبيقين: تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ، وكذا معامل بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني بفارق زمني مدته خمسة عشر يوم بين التطبيقين والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:
جدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ ومعامل بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني

الاستبيان	معامل التطبيق وإعادة التطبيق	معامل ألفا كرونباخ
محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	**0.71	0.80
محور التمكين الوظيفي	**0.73	0.87

يتضح من الجدول رقم (06): أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قدرت بـ (0.80)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين التطبيقين (0.71)، بالنسبة لمحور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور التمكين الوظيفي فقد قدرت بـ (0.87)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين التطبيقين (0.73) وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

3-الدراسة الأساسية:

3-1-حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على المجالات أو الحدود التالية:

3-1-1-الحدود البشرية: تمثلت في عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل المدمجين مهنا بقطاع التعليم بأطواره الثلاث

3-1-2-الحدود المكانية: بعض مؤسسات التربية بمدينة المسيلة.

3-2-عينة الدراسة:

3-3-1-عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

أي دراسة تربوية أو نفسية تقوم أساسا على العينة المأخوذة من هاته الدراسة، إذا أنه بدون عينة لا نستطيع دراسة أي مشكلة، إذ أن العينة هي جزء من مجتمع البحث وحجمها يمثل عدد عناصرها، كما تعتبر العينة مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ويفترض أن تكون الإحصائيات التي تتصف بها هاته المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية.

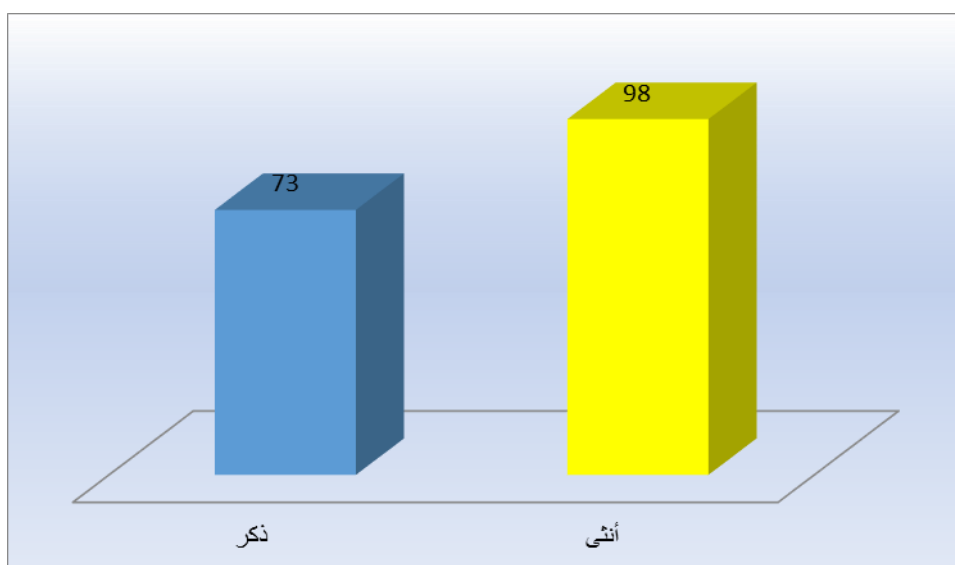
فتكونت عينة الدراسة الأساسية من (171) عامل وعاملة مدمجين مهنيا، تم إختيارهم بطريقة عشوائية والجدول التالي توضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس والخبرة المهنية:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

منهجية

البحث وإجراءاته الميدانية

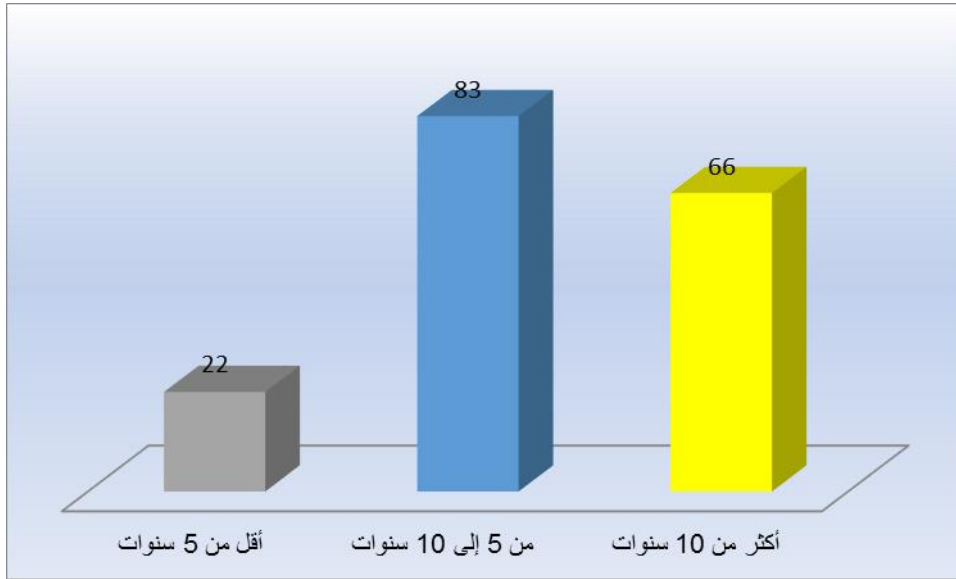
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
42.7%	73	ذكر
57.3%	98	أنثى
100%	171	الإجمالي



الشكل رقم (10): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الأساسية والبالغ عددهم إجمالاً (171) فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 73 فرد بنسبة 42.7%. في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 98 فرد أي ما نسبته 57.3% وهم الأعلى نسبة.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
12.9%	22	أقل من 5 سنوات
48.5%	83	من 5 إلى 10 سنوات
38.6%	66	أكثر من 10 سنوات
100%	171	الإجمالي



الشكل رقم (11): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الأساسية والبالغ عددهم إجمالاً (171) فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات قدر بـ 22 فرد بنسبة 12.9%، في حين قدر عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بـ 83 فرد بنسبة 48.5% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية لديهم 10 سنوات فقد قدر عددهم بـ 66 فرد بنسبة 38.6%

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 21، وذلك بتطبيق الأساليب التالية:

أولاً/ فيما يخص الخصائص السيكومترية:

- معادلة ألفا كرونباخ في التناسق الداخلي.
- معامل الارتباط بيرسون في التطبيق وإعادة التطبيق وصدق الاتساق الداخلي.

ثانياً/ فيما يخص فرضيات الدراسة:

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون.
- اختبار الدلالة الإحصائية "ت" لعينتين مستقلتين (T_{test}).
- اختبار الدلالة الإحصائية "ت" للعينة الواحد (T_{test}).
- اختبار "ليفين" للكشف عن التجانس بين عينتين مستقلتين (F).
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

خلاصة:

من خلال ما سبق في هذا الفصل وما تطرقنا له من إجراءات منهجية تمكنا من فهم واستيعاب كل تلك الإجراءات بما فيها من صدق أداة وأساس ومنهج وكذا الفئة التي بنيت عليها هذه الدراسة والأساليب الإحصائية التي من خلالها توصلنا لجمع المعلومات والبيانات اللازمة ما يمكننا من التطرق لفصل آخر.

الفصل السادس:
عرض وتفسير ومناقشة
النتائج

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد:

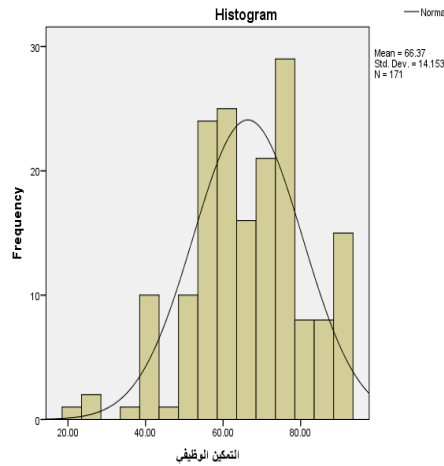
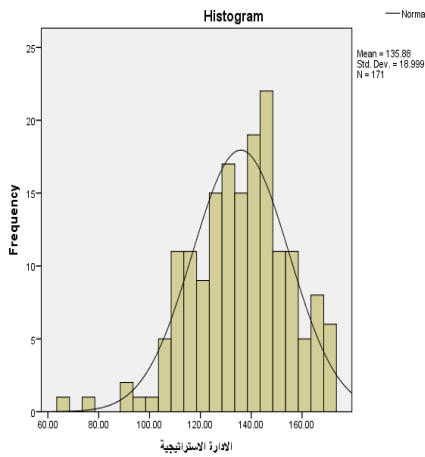
هذا الفصل خاص بعرض النتائج وتفرغ البيانات المتعلقة بالدراسة والناجئة عن توزيع الاستبيان عن أفراد العينة، ثم عرض علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، من خلال تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وعلى الفروق في البيانات الشخصية بالنسبة للمتغير المستقل باستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فروض ومن ثم تحليل تلك النتائج ومناقشتها للوصول إلى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وسيتم مناقشة النتائج المتحصل عليها على ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

*اختبار التوزيع الطبيعي:

تجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من الباحثين المختصين يرو إمكانية التغاضي عن افتراض الاعتدالية إذا كان حجم العينة كبيراً أي أكثر من 30 مفردة، لكن يمكن التأكد من ذلك من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	إختبار Kolmogorov-Smirnov	Sig
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.06	0.071
التمكين الوظيفي	0.056	0.200



نلاحظ من الجدول رقم (09): أن إختبار التوزيع الطبيعي قد بلغ في متغير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية قيمة (0.06) بمستوى دلالة (0.07)، كما بلغ متغير التمكين الوظيفي (0.05) بمستوى دلالة (0.20)، وكلاهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرض الصفري الذي يقر بأن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يجعلنا نعتمد على الاختبارات المعلمية في الدراسة.

1- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة ومناقشتها:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات)

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

المدمجين مهنياً" ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي		
التمكين الوظيفي	/////	
**0.65	معامل الارتباط	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
0.00	مستوى الدلالة	
171	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (**0.65) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كلما إرتفعت معها درجات التمكين الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,00)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة العامة القائلة بـ" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل(حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

مناقشة النتائج:

اعتمادا على الجدول رقم (10) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية العامة والذي يؤكد وجود علاقة طردية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً، وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة إلى أن الاستراتيجيات الإدارية الصحيحة التي تمنحها إدارة إستراتيجية الموارد البشرية يخلق لدى الموظفين التمكين الوظيفي وهذا ما توافق مع دراسة بودية فاطمة وبن واضح سنوسي عائشة 2019 التي بينت في نتائجها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال أبعادها الرئيسية، المتعلقة بالاستراتيجيات التي تمارسها المؤسسة في تسيير مواردها البشرية.

كما أن إدارة إستراتيجية الموارد البشرية فإنها تمنح المزيد من المسؤوليات و مشاركة العاملين في أن يمارسوا صنع اتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤونهم اليومية في العمل، بإعطائهم الحرية وتشجيعهم، وتحفيزهم بالمكافآت على ممارسة روح المبادرة والإبداع، وهو ما يجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية، وهذا ما اتفقت معه مع دراسة محمد عبد الكريم يوسف 2021 التي بينت هناك علاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما تعزو الباحثة نتيجة الدراسة إلى أن إدارة إستراتيجية الموارد البشرية تخلق للموظفين جو من التعاون والعمل كفريق واحد من خلال مشاركتهم بالمعلومات يزيد عندهم التمكين الإداري وهذا ما توصلت إليه دراسة حسام أماني قديح 2014 إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات في البنوك الإسلامية من خلال زيادة تشجيع إدارة البنوك الإسلامية على العمل بروح الفريق، وتفعيل إستراتيجية التدريب، إعداد وتخطيط جيد للموارد البشرية، تفعيل نظام الحوافز والمكافآت في البنوك.

كما أن الاهتمام وعواملهم الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل، الأمر الذي يجعل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تخلق نوعاً من التمكين الوظيفي وهذا ما توافق مع نظرية العلاقات الإنسانية.

كما تعزو الباحثة نتيجة الدراسة إلى أن إدارة إستراتيجية الموارد البشرية من خلال عملها على التركيز على الجانب الاستراتيجي من حيث التخطيط، بالإضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير المدى عند إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، والنظر إلى رأس المال البشري على أنه مورد استراتيجي وقيمة مضافة لا تكلفه كباقي الموارد، ورفع مستوى الولاء لدى موظفي المنظمة ومدتهم بمزيد من الالتزام، وتدريبهم وتكوينهم وتنميتهم بشكل مستمر من أجل رفع مهارتهم يخلق التمكين الوظيفي

وهذا ما تجلّى توافقه مع دراسة حامد حمد الله موسي 2019 التي بينت وجود أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات والكليات الأهلية في السودان وعلي أداء العاملين بها بنسب متفاوتة ويوجد أثر لأداء العاملين على أداء الكليات والجامعات مع أهمية فهم الإدارة العليا لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تمكين العاملين وتعريفهم بأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، واتفقت مع دراسة مساعديّة عمر 2020/2019 التي توصلت إلى أن هناك أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية في المؤسسات محل الدراسة، وخرجت الدراسة

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه بطريقة إستراتيجية لتحسن الأداء المستدام للمؤسسات.

2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنياً " ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية والتمكين الوظيفي		
التمكين الوظيفي	/////	
0.44**	معامل الارتباط	إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية
0.00	مستوى الدلالة	
171	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.44^{**}) بين إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية والتمكين الوظيفي وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما إرتفعت درجات إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية كلما إرتفعت معها درجات التمكين الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,00)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بـ" توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنياً "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة النتائج:

اعتماداً على الجدول رقم (11) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية الأولى والذي يؤكد وجود علاقة طردية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين التمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنياً، وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الى توفر الرؤية واستراتيجية التخطيط للموارد البشرية مما يوفر ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وزيادة من دعم الإدارة للموظفين ومن ثم يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من دافعيتهم للعمل وبالتالي يرتفع مستوى التمكين النفسي والتمكين الإداري وبالتالي يرتفع مستوى التمكين الوظيفي بشكل عام.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

كما أن التطبيق الفعلي لإستراتيجية التخطيط الموارد البشرية، من خلل توفر إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية وهو ما يخلق قوة داعمة للتمكين وذلك بالاهتمام ببيئة العمل ممكنة للعاملين تشجع على الإبداع والابتكار ويزيد من الدافعية للعمل حيث ما توفره المنظمات من منح وتفويض للسلطة وصلاحيات وسهولة الاتصال والتواصل وأيضا سهولة انسياب المعلومات وتدفعها بشكل جيد وتوفير بيئة عمل متطورة من خلال تبني برامج تدريبية إضافة إلى تطوير برامج التحفيز والمكافآت كل هذه الإجراءات تكون المنظمات داعمة للتمكين الوظيفي

3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا " ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والتمكين الوظيفي		
التمكين الوظيفي	/////	
**0.46	معامل الارتباط	إستراتيجية توظيف الموارد البشرية
0.00	مستوى الدلالة	
171	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (**0.46) بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والتمكين الوظيفي وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما إرتفعت درجات إستراتيجية توظيف الموارد البشرية كلما إرتفعت معها درجات التمكين الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,00)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بـ" توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة النتائج:

اعتمادا على الجدول رقم (12) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية الثانية والذي أكد على وجود ارتباط طردي وقيمة موجبة ومرتفعة بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والتمكين الوظيفي

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنيًا، هذا ما يدل على أهمية التوظيف كسياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية، فمن خلال إستراتيجية التوظيف نستطيع الحصول على الموارد البشرية المؤهلة. هاته الموارد التي بدورها تعتبر أهم موارد المؤسسة على الإطلاق. ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة نستطيع القول أن إجراءات التوظيف المتبعة في اختيار عينتنا ذات بعد استراتيجي، وهذا ما تطابق مع دراسة دراسة خالد رجم و دراسة ناصر طهار اللذان أكدا عن أهمية تطبيق إستراتيجية توظيف الموارد البشري بالطريقة الحديثة لا التقليدية في خلق ميزة تنافسية للمنظمة ورضا وظيفي لدي العامل.

4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنيًا " ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والتمكين الوظيفي		
تمكين الوظيفي	//////	
0.38**	معامل الارتباط	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية
0.00	مستوى الدلالة	
171	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.38^{**}) بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والتمكين الوظيفي وهي قيمة موجبة ومتوسطة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما إرتفعت درجات إستراتيجية تدريب الموارد البشرية كلما إرتفعت معها درجات التمكين الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,00)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بـ" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنيًا"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة النتائج:

اعتمادا على الجدول رقم (13) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة والذي أكد على وجود ارتباط طردي وقيمة موجبة ومتوسطة بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنيًا، وتعزو الباحثة هاته النتيجة إلى أن

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

المؤسسة تعتبر التدريب الركيزة الأساسية لتنمية الموارد البشرية، كما يعتبر وسيلة فعالة لتطوير مهارات وقدرات وسلوك الأفراد، وهذا ما ماتطابق مع دراسة دراسة مدوري نور الدين ودراسة فريد كورتل ودراسة حسام أماني قديح اللذين أكدوا على أن التدريب أمر حتمي وضروري في اكتساب العامل لمهارات أساسية تساعده على أداء العمل.

5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنيًا" ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتمكين الوظيفي		
التمكين الوظيفي	معامل الارتباط	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
**0.58	مستوى الدلالة	
0.00	حجم العينة	
171	الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.	

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ($**0.58$) بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتمكين الوظيفي وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية كلما ارتفعت معها درجات التمكين الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,00$)، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بـ"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنيًا"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة النتائج:

اعتماداً على الجدول رقم (14) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية الرابعة والذي أكد على وجود ارتباط طردي وهي قيمة موجبة ومرتفعة بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنيًا، وهذا ما تناولناه في الجانب النظري للدراسة عن أهمية وضع برنامج مبني عن أسس علمية لتقييم أداء العاملين مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل بالإضافة إلى أن التقييم الجيد لأداء العمل يساعد مديري الموارد البشرية على وضع نظام أجور مناسب.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

6- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا" ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية والتمكين الوظيفي		
التمكين الوظيفي	/////	
**0.60	معامل الارتباط	إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية
0.00	مستوى الدلالة	
171	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ($**0.60$) بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية والتمكين الوظيفي وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما إرتفعت درجات إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية كلما إرتفعت معها درجات التمكين الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,00$)، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة القائلة بـ "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة النتائج:

اعتمادا على الجدول رقم (15) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية الخامسة والذي أكد على وجود ارتباط طردي وهي قيمة موجبة ومرتفعة بين إستراتيجية إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا، هذا ما تطابق مع دراسة حسام أماني قديح الذي أكد في دراسته عن أهمية العلاقة بين التمكين الوظيفي ونظام تحفيز الموارد البشرية وأكدت الدراسة على ضرورة تفعيل نظام الحوافز، كما تناولنا في الجانب النظري في دراستنا أن للتحفيز أهمية الحوافز تكمن في انه ومن خلال تلبية وإشباع حاجات العاملين ترتفع روحهم المعنوية، وتزيد درجة التزامهم الوظيفي وبالتالي ولائهم للمنظمة التي يعملون بها وبالتالي تنفجر قدراتهم الإبداعية ويرتفع مستوي أدائهم، وتتحقق أهداف كل من المنظمة والفرد على حد سواء. وهذا من خلال إتباع إستراتيجية جيدة في نظام الحوافز

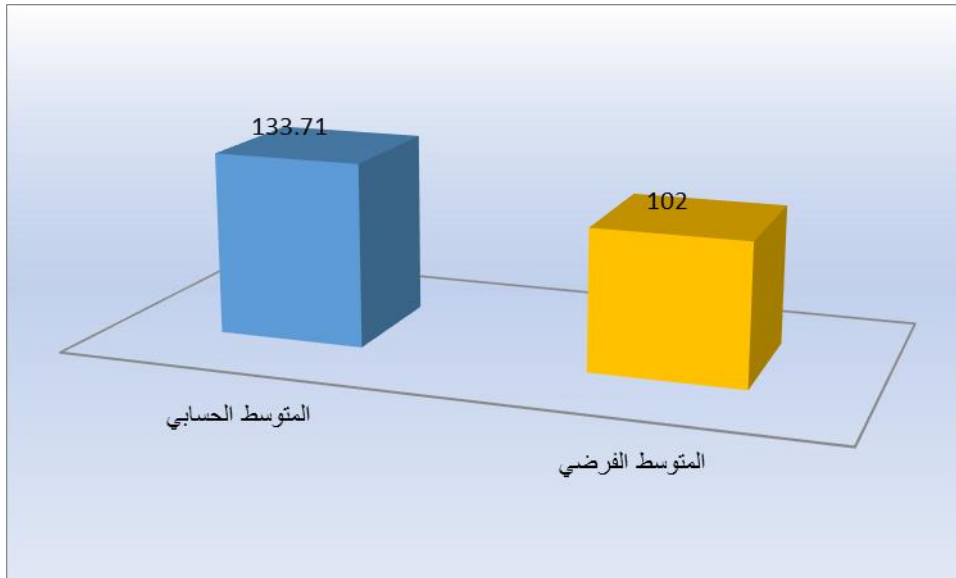
عرض وتفسير ومناقشة النتائج

7- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية السادسة ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية السادسة لهذه الدراسة على: "مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنيا مرتفع"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (16): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المتوسط الفرضي 102				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	170	18.00	31.71	23.03	133.71	171	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



الشكل رقم (12) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (16) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والذي بلغ 133.71 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 102 بناء عليه فإن مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مرتفع، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 18.00 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية السادسة القائلة بـ "مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا مرتفعًا، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة النتائج:

اعتمادًا على الجدول رقم (16) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية السادسة والذي أكد أن مستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر لذي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا مرتفعًا، وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة إلى أن إدارة استراتيجية الموارد البشرية هي من العمليات و الطرق التي ينتهجها مدراء وكالات التشغيل من أجل تحقيق أهداف طويلة المدى بما يتوافق ويتلاءم مع المتغيرات التنظيمية والبيئية، سواء كانت هذه المتغيرات داخلية أم خارجية، وهذا من خلال قيام الوكالة بنشاطات تنقل رؤية المؤسسة من إلى الواقع الملموس

كما أن سعي وعمل الوكالة على تحقيق الأهداف بعيدة المدى بواسطة مجموعة من السياسات والاستراتيجيات والبرامج من خلال توجيهها وتركيز اهتمامها على العنصر البشري المستقطب والمختار للوظائف الإدارية بما يكفل أداء الأعمال والوظائف بفاعلية وكفاءة من جهة وتحقيق الذات والرضا من العامل من جهة أخرى، كما أن عمل الوكالة على حسن توظيف استراتيجياتها كالتخطيط، التوجيه، الرقابة... التي يمارسها المسيررون في المستويات العليا منها في الداخل والتي تتوفر فيهم الصفات معينة بواسطة وسائل وأساليب يستخدمونها لتحقيق الأهداف المسطرة في خطة الوكالة، والتعامل مع الأحداث والمتغيرات بذكاء عال بغية الوصول إلى صياغة قرارات سليمة وناجحة تعطي تصور وصورة للوكالة في المستقبل وهو ما جعل إدارة استراتيجيات الموارد البشرية عالية في المنظمة.

كما أن قد تعزو نتيجة الدراسة إلى السمات التي يتميز بها الموظفون من تفكير الاستراتيجي والمرونة والطلاقة والتلقائية في التفكير وإيجاد الحلول، وبامتلاكهم القدرة على رسم وتحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية سواء كانت قصيرة أو بعيدة المدى، كما أنهم يتمتعون بالحنكة والدقة والبصيرة في تقدير الأمور وتقييم الخطط المستقبلية وتقويمها، وانهم يتصفون بالبراعة في الاطلاع والإحاطة بالمتغيرات البيئية الخارجية وما تحمله من فرص تنافسية أو مخاطر وعراقيل مكنتهم في الحصول على المعطيات والبيانات وتصنيفها والعمل على تحليلها ومن ثم إعطاء تفسيرات لها و الاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتاحة في الوكالة والقدرة على تحديد الموارد ومصادرهما والإمكانيات والمتطلبات اللازمة وسبل استخدامها بطريقة إستراتيجية فعالة، كما أن قدرة الموظفين على التفاعل والتواصل الاجتماعي مع المتغيرات والتحويلات البيئية بقدراتهم الخاصة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة جعلهم يسعون باستمرار إلى مواكبة العولمة والفكر الإداري المعاصر والتكيف مع المتغيرات بقدرة عالية وعلي التواصل الاجتماعي ويكتسبون شخصية قيادية.

كما ترجع نتيجة الدراسة إلى أن أي منظمة بصفة عامة وكالة التشغيل بصفة خاصة عند تأسيسها فانها تضع ضمن خططها العامة مجموعة من الاهداف ومن بين هاته الاهداف البقاء والاستقرار والنمو حيث أن هاته الاهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة فاعلة، وانتهاجها للتخطيط الاستراتيجي كوسيلة للعمل على تحقيق أهداف وبقاء الوكالة واستمرارها، مما يعطيها أداء أفضل ورسم وتحديد غاياتها

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

وأهدافها سواء أكانت هاته الاهداف بعيدة المدى أو قصيرة والسعي إلى تحقيق تلك الأهداف في الوقت وتحديد واختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة من بين البدائل المتاحة المختلفة كما يعمل القائمون على الإدارة الإستراتيجية داخل الوكالة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتي تبدأ برسم تصورات وخطط مستقبلية بالاعتماد على دراسة وتحليل البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، ومن ثم تترجم هاته الخطط إلى إجراءات وقواعد في المستقبل، ورسم خارطة طريق لانتقاء الاستراتيجية التي تري الوكالة بأنها كفيلة بتحقيق أهدافها وغاياتها المسطرة سابقاً، ومن ثم فهي ترسم الوكالة رسالتها وتسطر غاياتها وأهدافها وتوجه جهودها لتفسير وتحليل العوامل والمتغيرات والبدايل البيئية سواء الخارجية أو الداخلية مما يعمل على إتاحة فرص النمو والاستمرار والبقاء والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين البدائل المتاحة التي تتمثل في البرامج والأنشطة عمل يومية، والهيكل التنظيمي، وتصميم المهام، وانتقاء وتكوين العاملين بالوكالة، ونظام الأجور والتحفيزات، ونظم الاتصالات وتبادل المعلومات، وهو ما يخلق للوكالة تحقيق اتباع اتجاه الاستراتيجي المسطر وتحقيق الاهداف الاستراتيجية المتفق عليها، والتي تكون مستمرة وبصفة دورية للحرص والتأكد من تنفيذ التعليمات والبرامج والمشروعات الاستراتيجية من طرف المسؤولين عن المتابعة ونظام المراقبة للتأكد من أن أيا منها يسير وفق خطة وبرنامج العمل المسطر، وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجه مرحلة التنفيذ ومن ثم إتخاذ الاجراءات وتقديم بدائل استراتيجية مناسبة.

تستمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهميتها كونها أحد الوظائف الأساسية للمنظمة، لأنها تسير وتدير شؤون أعلي وأهم مورد من موارد المنظمة ألا وهو العنصر البشري وهاته الأهمية تبرز سواء على مستوى الفرد أو المنظمة والمجتمع على حد سواء وما يخلق لها زيادة قدرة الوكالة على جذب واستقطاب أفضل الأفراد للعمل بها وبالتالي الاحتفاظ بهم وهو ما يمنح الوكالة المؤشرات الفعالة لتلبية حاجتها من اليد العاملة المؤهلة وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة، ووضعهم في الأماكن المناسبة وتقييم أدائهم وتطويرهم، مما يساعدهم على تنمية قدراتهم وإكسابهم مهارات ومعارف وقدرات سلوكية جديدة، والتي بدورها تساعد على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية المطلوبة منهم وهذا ما تبين وتوافق مع دراسة زياد العمري 2021/2020 التي بينت أن المؤسسة تولي أهمية بالغة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتسعي لان تكون ذات بعد استراتيجي. وباعتبار المورد البشري القلب النابض للقوة الاقتصادية وذلك لامتلاكه القدرة على الإدارة الفعالة والأداء الكفاء، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الإنتاجية القومية من خلال التسيير الاستراتيجي لهاته الموارد، يرتفع معدل زيادة الصادرات، لوجود عنصر بشري فعال يمتلك القدرة على الابتكار وتطوير المنتجات وبجودة عالية وتكلفة أقل ويخلق للوكالة منافسة بين المنظمات لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تعمل من خلاله الوكالة الأمر الذي جعل إدارة إستراتيجية الموارد البشرية مرتفع بوكالة التشغيل. وهذا ما تجلى في دراسة كلثوم واكلي 2014 وجود دور كبير لاستراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق نتائج ايجابية تمثلت في زيادة الانتاجية والربحية وتحسين الأداء وجودة الخدمات.

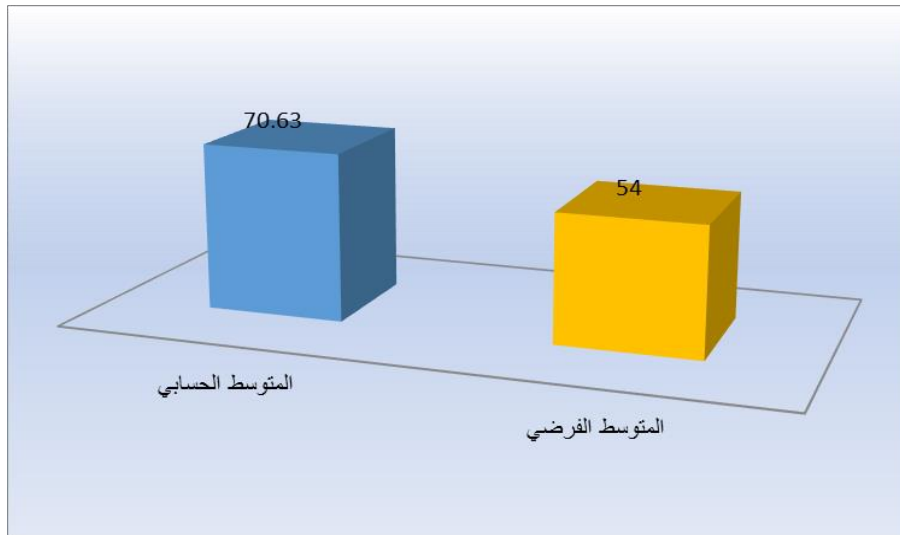
عرض وتفسير ومناقشة النتائج

8- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية السابعة ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية السابعة لهذه الدراسة على: " مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنيًا مرتفع"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور التمكين الوظيفي

المتوسط الفرضي 54				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	170	14.73	16.63	14.76	70.63	171	التمكين الوظيفي



الشكل رقم (13) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور التمكين الوظيفي

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (17) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور التمكين الوظيفي والذي بلغ 70.63 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 54 بناءً عليه فإن مستوى التمكين الوظيفي مرتفع، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 14.73 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية السابعة القائلة بـ " مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنيًا مرتفع"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة النتائج:

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

اعتمادا على الجدول رقم (17) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية السابعة والذي أكد أن مستوى التمكين الوظيفي من وجهة نظر لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا مرتفع "، وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الى ان التمكين يعتبر إستراتيجية قائمة على إعطاء الموظفين مساحة من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وهو ما يشكل رغبة للوكالة في المحافظة على قدرة تنافسية عالية، وكذلك باعتبار التمكين الوظيفي يعتبر استجابة نتيجة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تعتبر مطلب كل المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية، و سرعة الاستجابة وتوافر البدائل المتعددة، وهو ما يتحقق التعلم التنظيمي، وتفجير المواهب والمهارات الموجودة لدى الموظفين، وكذلك إلى رغبة الوكالة إلى إجراء التغييرات والتطورات ما يخلق شعورا لدى موظفيها بتحسين مساراتهم الوظيفية وبالتالي تحقيق انتمائهم الوظيفي، وتنمية السلوك الإبداعي والعمل على ابتكار حلول للعراقيل التي قد تواجه الوكالة، والعمل بتطبيق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطة على عدد كبير من أفراد الوكالة ممن تتوفر فيهم الشروط، ومحاكاة السلوك التي يتميز بها الموظفين كصفة للتميز الشخصي مما يجعل الموظف يعمل على تقليد سلوك الأشخاص والمشاركة فيها بينهم وفق الاتصال العمودي، مما يجعل موظفي الوكالة في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات أو أكثر التزاما بقرارات التنظيم و يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية، والوصول إلى قرار صحيح والسماح له بتغيير بعض الجوانب الملموسة وغير الملموسة في الوكالة، بحيث تتضمن حرية اختيار المسؤولية السببية عن بعض السلوكيات الشخصية، والذي يخلق للموظف والوكالة زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة، ويرفع ومن مستوى دافعتهم والتزامهم الوظيفي، ويحسن من مستوي أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، وشعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين موظفي الإدارة الوسطى والدنيا، مما يمنحهم وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والتركيز على جوانب أخرى، وهو ما يؤدي الى انخفاض الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الموظفين على أعمالهم، وخلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية، وتحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

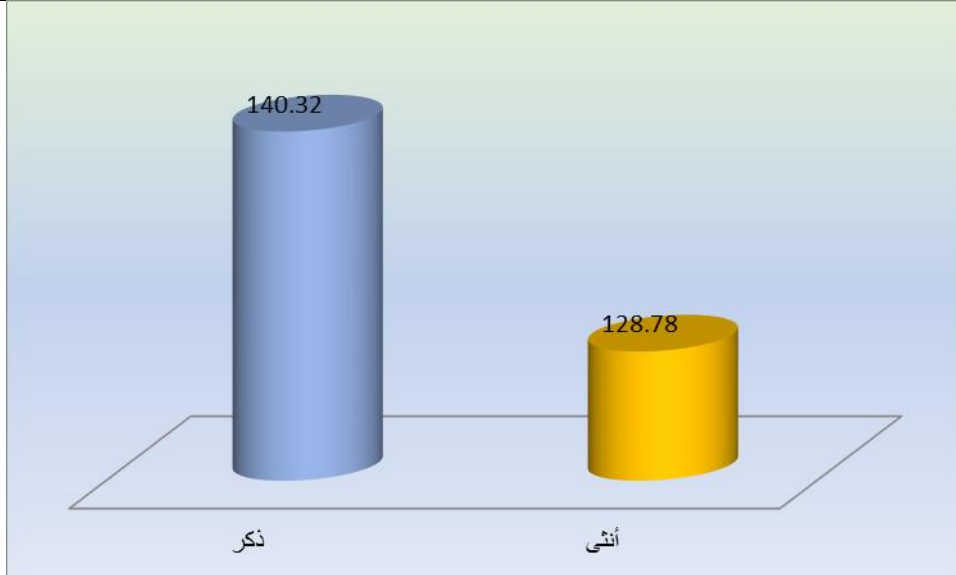
وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة **عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة 2016** التي بينت نتائجها أن مستوي التمكين الوظيفي بأبعاده لدي العاملين من هيئة تنشيط السياحة الاردنية كان مرتفعا، ودراسة **جوامع رقية 2020** التي بينت نتائجها وجود درجة عالية لمستوي تمكين العاملين، وكذلك دراسة **أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي و نجلاء إبراهيم الشنيفي 2021** التي بينت نتائجها وجود مستوي مرتفع للتمكين الوظيفي وأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم، ودراسة **بورزق يوسف 2019/2018** التي بينت نتائجها أن مستوي التمكين الوظيفي عند أفراد العينة مرتفع.

9- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثامنة ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية الثامنة لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)". ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) لعينتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

الجدول رقم (18) يوضح الفروق في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس										
القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	إختبار ليفين (F) التجانس	الجنس	
دالة عند 50.0	0.001	3.33	169	19.52	140.32	73	0.25	1.28	ذكر	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
				24.28	128.78	98			أنثى	



الشكل رقم (14): يوضح الفروق في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) وبالنظر إلى اختبار التجانس ليفين (F) والذي بلغ (1.28) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ومنه نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين مما استدعى تطبيق اختبار (T_{test}) لعينتين مستقلتين متجانستين.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر الذكور بلغ قيمة (140.32) بانحراف معياري (19.52) وهو أعلى من متوسط الإناث البالغ (128.78) بانحراف (24.28)، وبالنظر إلى قيمة اختبار الفروق (Ttest) والتي بلغت (3.33) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول فرضية الفرعية الثامنة القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولصالح الذكور" ورفض الفرضية الصفرية القائلة بـ: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

مهنيا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

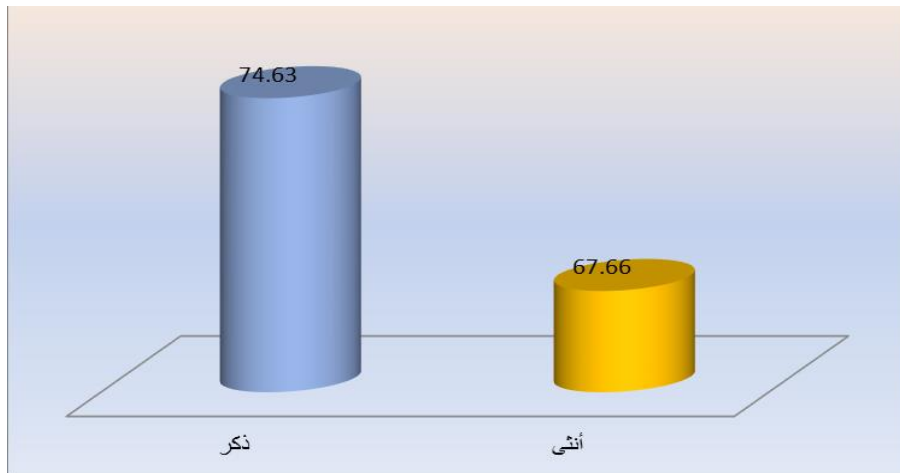
مناقشة النتائج:

اعتمادا على الجدول رقم (18) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية الثامنة والذي أكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولصالح الذكور، يمكن القول أن هاته الفروق جاءت لتعبر على الصفات الشخصية والفروق الفردية بين الجنسين.

10- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية التاسعة ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية التاسعة لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)". ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) لعينتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (19) يوضح الفروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس										
القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	إختبار ليفين (F) التجانس	الجنس	
دالة عند	0.002	3.12	169	14.66	74.63	73	0.29	1.10	ذكر	التمكين الوظيفي
50.0				14.19	67.66	98			أنثى	



عرض وتفسير ومناقشة النتائج

الشكل رقم (15): يوضح الفروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) وبالنظر إلى اختبار التجانس ليفين (F) والذي بلغ (1.10) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ومنه نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين مما استدعى تطبيق اختبار (Ttest) لعينتين مستقلتين متجانستين.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط التمكين الوظيفي لدى الذكور بلغ قيمة (74.63) بانحراف معياري (14.66) وهو أعلى من متوسط الإناث البالغ (67.66) بانحراف (14.19)، وبالنظر إلى قيمة اختبار الفروق (Ttest) والتي بلغت (3.12) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرضية الفرعية التاسعة القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنياً تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولصالح الذكور" ورفض الفرضية الصفرية القائلة بـ: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنياً تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة النتائج:

اعتماداً على الجدول رقم (19) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية التاسعة والذي أكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنياً تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولصالح الإناث.

تعزو الباحثة هاته النتيجة إلى أن جنس الإناث أكثر إدراكاً للمشاركة في صنع القرار والاستقلالية في العمل... الخ وكذلك رغبة الإناث في المبادرة والابداع فيما يخص أساليب وطرق العمل.

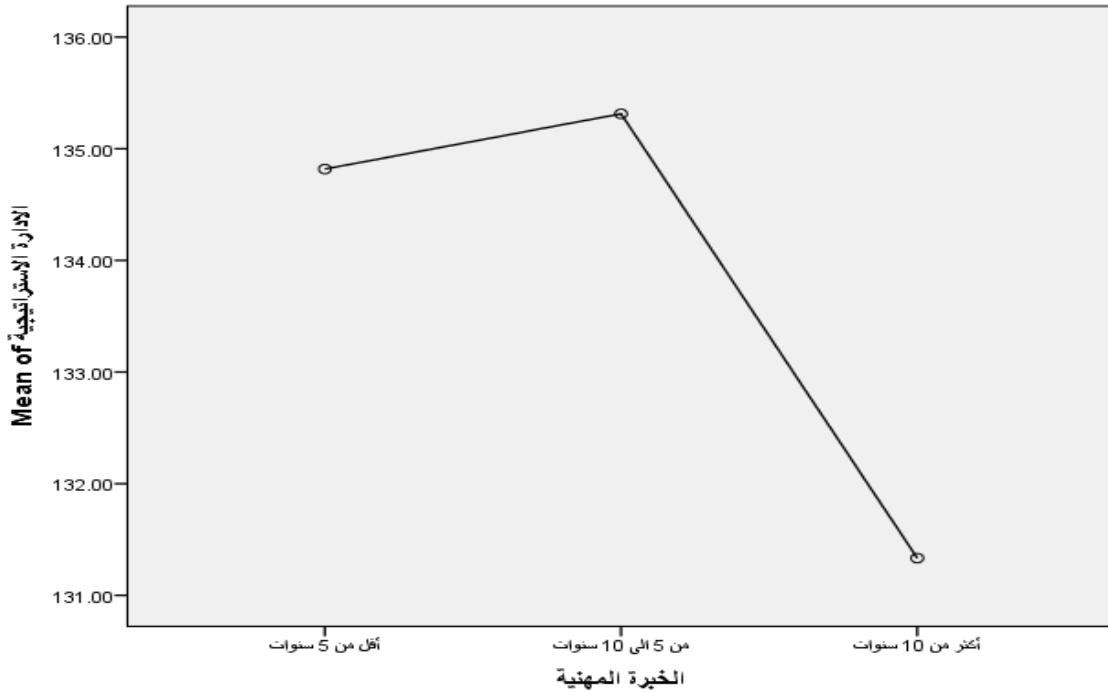
11- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية العاشرة ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية العاشرة لهذه الدراسة على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنياً تعزى لمتغير الخبرة المهنية". ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

الجدول رقم (20): يوضح الفروق في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية

//	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	بين المجموعات	613.164	2	306.582	0.57	0.56	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	89625.795	168	533.487			
	الكلي	90238.959	170	//			



الشكل رقم (15): يوضح الفروق في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0.57) بالنسبة لمجموعات الدراسة على محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية العاشرة القائلة بـ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة المهنية" وقبول الفرضية الصفرية القائلة بـ: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة المهنية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

مناقشة النتائج:

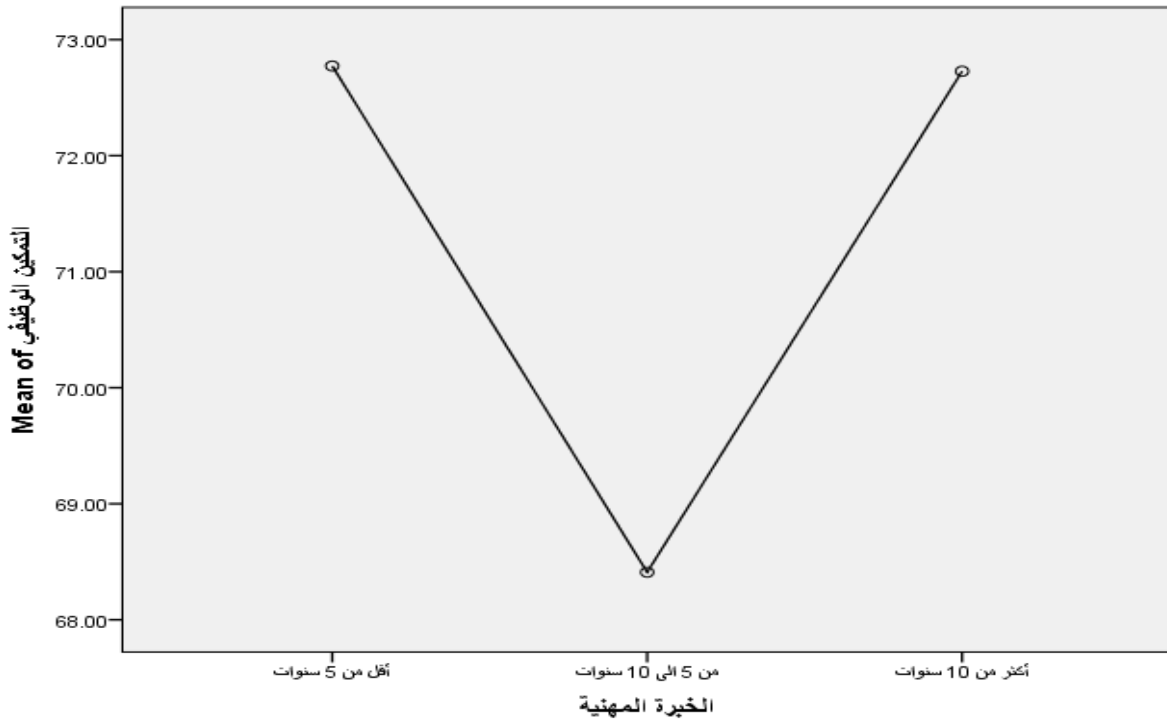
اعتمادا على الجدول رقم (20) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية العاشرة والذي أكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا تعزى لمتغير الخبرة المهنية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

12- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشر ومناقشتها:

نصت الفرضية الفرعية الحادية عشر لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيا تعزى لمتغير الخبرة المهنية". ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (21): يوضح الفروق في مستوى التمكين الوظيفي التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	//
غير دال عند 0.05	0.16	1.58	400.247	2	800.494	بين المجموعات	التمكين الوظيفي
			215.911	168	36273.027	داخل المجموعات	
			//	170	37073.520	الكلي	



الشكل رقم (16): يوضح الفروق في مستوى التمكين الوظيفي التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (1.58) بالنسبة لمجموعات الدراسة على محور التمكين الوظيفي، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الحادية عشر القائلة بـ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة المهنية" وقبول الفرضية الصفرية القائلة بـ: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة المهنية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة النتائج:

اعتماداً على الجدول رقم (21) الذي يبين التحليل الإحصائي للفرضية الحادية عشر والذي أكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة المهنية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

حيث ترجح الباحثة إلى أن هاته النتيجة راجعة للاختلاف من إطار إلى آخر وحسب إمكانياته وقدراته، ومعلوماته، وكفاءة كل عامل حسب مستواه العلمي، وكفائته وقدراته، ودرجة ولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

وهذا ما توصلت إليه دراسة كل من أبوبكر سالم وجوامع رقية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية بما فيها متغير الخبرة المهنية.

خاتمة

خاتمة:

بعد سعيينا لمعرفة علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتمكين الوظيفي لعمال عقود ما قبل التشغيل حاملي الشهادات المدمجين مهنياً، ومستوي كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا معرفة الفروق في مستوي كل منهما وفق متغير الخبرة المهنية والجنس من خلال إستخدام استبيان لقياس أبعاد المتغيرين. وبعد الانتهاء من الخطوات البحثية وعند تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لدي عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً.
- مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً مرتفع.
- مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً مرتفع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولصالح الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

ومن خلال النتائج يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لعمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنياً.

المقترحات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية لها يمكن تقديم بعض الاقتراحات والمتمثلة في:
- الاهتمام أكثر بموضوع الموارد البشرية وإدارتها بطريقة إستراتيجية ومنحه الأهمية التي يستحقها، من خلال إزالة الغموض حول ماهيته وكذا توفير الإطارات الإدارية المدركة والمدرّبة للقيام بهاته العملية وفق إستراتيجية علمية صحيحة، عن طريق تدريب هاته الإطارات.
 - التوجه أكثر نحو تطبيق الفلسفات الإستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يخص تدريب وتحفيز هاته الموارد.
 - التركيز على تدريب الموارد البشرية بطريقة تتوافق مع احتياجات المنظمة، وتوفير كل الإمكانيات اللازمة لإنجاح البرامج التدريبية
 - مراعاة الفروق الفردية بين العمال عند وضع الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية بدأ بالتخطيط إلى غاية المحافظة عليهم.
 - التنوع في نظام الحوافز والمكافآت بين المادية والمعنوية.
 - ضرورة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على معايير محددة لأداء العاملين لقياس الأداء.
 - نشر ثقافة مفهوم التمكين الوظيفي وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والرضا الوظيفي، واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة.
 - التأكيد على أهمية التعليم والتدريب ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى.
 - منح الموظفين الثقة والاستقلالية وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الوظيفي والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع بالعربية:

- أبو بكر بوسالم (2013): دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر.
- إحسان الأغا (2002): البحث التربوي، مكتبة اليازجي، غزة، فلسطين.
- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم السهراني (2014): إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد الأمين يوسف وبوبكر بوسالم (2019): إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري-دراسة ميدانية بمستشفى احميدة بن عجيبة بالاغواط الجزائر، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد الرابع، العدد الاول.
- أحمد جلال جلال (2016): مبادئ في الادارة الاستراتيجية، ط1، دار خالد اللحياني، الأردن.
- أحمد ضيف وفاطمة هواري (2020): المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة-، مجلة آفاق للعلوم، المجلد الخامس، العدد الثالث.
- أحمد ماهر (2003): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- أحمد ماهر (2013): إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد الغاني (د س): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة دراسة لأراء المدراء على عينة من المنظمات الصناعية العامة /محافظة نينوى، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية
- أمينة محمود ياسين وأمل محمود عباس (2018): الإدارة الإستراتيجية، ط1، كلية التجارة، القاهرة.
- أيمن عبد اللطيف وآخرون (2017): أساسيات إدارة الموارد البشرية د ط، جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة (2015): أثر تمكين العاملين علي الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد السابع.
- بدر بن أحمد بن علي (2020): استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي العدد الخامس عشر.
- برني لطيفة (2014): التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدي العاملين في القطاع الصحي في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس عشر.
- بسويوني محمد البرادعي (2005): تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- بلعراي عبد الكريم (2013): مقال بعنوان نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، المركز الجامعي البيض.

- بلقاسم بن عطا الله ومهدي شرقي (2021): التوجه نحو الادارة الاستراتيجية من خلال العوامل الموقفية لتحسين نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب نموذج harvardhrm دراسة حالة بجامعة غرداية، الواحات للبحوث والدراسات. المجلد 14، العدد 3 .
- بودية فاطمة وبين واضح سنوسي عائشة (2019): أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية علي تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف. مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 3، العدد 1.
- بورزق يوسف (2019): التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة في العمل، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم.
- بوسهمين أحمد وعياط سعاد (2017): واقع الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية –جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي-مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3.
- تغريد بنت عبد الله بن هيدان الهيدان (2021): دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات، المجلد السابع والثلاثون –العدد الثاني عشر.
- التومة آدم أديبة إبراهيم (2017): واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية البدنية والرياضية، السودان.
- جساس كلثوم وسنوسي علي (2021): أثر متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية علي الاداء التنظيمي، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 1.
- جعفر خانوا الزبياري (2018): وظائف إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- جميل عبد الكريم أحمد (2015): إدارة الموارد البشرية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.
- حاتم فارس الطعان (2013): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي-دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، المجلد الأول، العدد الثالث.
- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي (2013): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01.
- حسين موسي قاسم البنا ونعيمة عباس الخفاجي (2014): إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، د ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حلمي دريدش وفؤاد عيشور (2021): دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ماورد في الفكر الإداري المعاصر، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 4، جامعة محمد لونيبي البلدية.
- حنفي علي (2008): الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- خريش زهير (2018/2017): مذكرة دكتوراه بعنوان المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية –دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية EPS سكيكدة .

- خرموش مني (2021): أهم الأساليب التدريبية في تطوير الموارد البشرية في المنظمة، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والارطفونيا، المجلد 1، العدد 1، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر.
- خليفة محمد (2015): إستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين-حالة مؤسسة سونطراك كمديرية الصيانة بالاغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص نظام سياسي وإداري جامعة الجزائر 3 .
- خليل إبراهيم الكربولي (2019): دورا لتمكين الوظيفي في تعزيز السلوك الإبداعي – دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة في محافضة الأنبار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24.
- دراسة أمال نمر حسن صيام (2010): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية السنوية في قطاع غزة.
- درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم (2008): إدارة العاملين في القرن الواحد والعشرون، ط 1، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن.
- ذهبية سيد علي (2016): أهمية التدريب، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 4، العدد 1، جامعة الجزائر 2 .
- رافدة الحريري (2018): اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي.
- راوية محمد حسن (2000): إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- رحمانى يوسف زكرياء، لبرق محمد رباحي (2021): واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، العدد الأول، المجلد السادس.
- رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي وآخرون (2008): تحليل وتوصيف الوظائف إطار نظري...وعملي في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، الكوفة، العراق، بحث منجز من طرف فريق مكون من باحثين من كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة ومهندسين من الشركة محل البحث تابعين لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 8
- رقام ليندة (2021): مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضى الوظيفي لدي موظفي ولاية سطيف، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 02، جامعة فرحات عباس سطيف.
- زكية محمود أحمد عريقات (2016): أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي، ط 1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن.
- زياد العمري (2021/2020): إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.
- سالم شرماط (2021): نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03.
- سامح عبد المطلب عامر (2011): إستراتيجية الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر، عمان.

- سامي بودبوس وخالد زهمول (2020): إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي طرابلس.
- سعد بن مرزوق العتبي (2004): تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن.
- سلمى رزق الله ومساك أمينة (مارس 2017): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة.
- سلوى عمر عبد الرحمن (2015): الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية والدار الجزائرية، القاهرة، الجزائر.
- سميرة مطر المسعود (د س): مذكرة بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية- الجامعة الافتراضية الدولية -المملكة المتحدة.
- سميرة هيشر (2001-2002): دور تقييم المهارات في تتمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركزا البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة
- سويبي احمد (2022): تغيير نمط إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا (كوفيد19) بالجزائر (قراءة سوسيو مهنية)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-مجلد 09، العدد 02.
- شائع بن سعد مبارك القحطاني (2015): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، ط1، الدار الجزائرية بالشركة مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- صبرينة عمي علي (2021): الحوافز وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية علي عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة كوندور ببرج بوعريريج، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد6، العدد2.
- صلاح عبد القادر النعيمي (2008): الإدارة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صيلع المسعود (2022): الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد الحادي عشر، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- طاهر محمود الكلالدة (2013): الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية، عمان.
- طيباوي السعدية (2020/2019): التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة-رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.
- عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم (2002): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن
- عادل محمد زايد (2003): إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007): إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، مصر.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (د ت): الإدارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.
- عبد الرحمان القري (2007): تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- عبد العالي دبله، وفاء العمري (2016): آلية التمكين في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد18، المجلد1 .
- عبد الله العزاوي، عباس حسين الجواد (2010): تطور ادارة الموارد البشرية -المفهوم الاستراتيجي الموقع التنظيمي، د ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
- عجاج سهام (2016): واقع سياسة التشغيل في الجزائر ومحاربة البطالة، دراسة لبرامج وآليات سياسة التشغيل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد5، المجلد01، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس.
- عصام حيدر (2020): التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- عطا الله محمد تيسير الشريعة وغالب محمود سنجق (2015): إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار المنهجية، عمان، الأردن.
- علي عبد الله الأحمد (2014): التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الباحثين، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية.
- عماد علي المهيرات (2010): أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان، عمان.
- عمرو وصفي عقيلي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد إستراتيجي دار وائل، ط1، عمان.
- عن مجلة كلية التربية (2016): دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدي العاملين في المجلس الأعلى للشباب، جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء الأول.
- عيسى محمد طلعت (1971): تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، ط1، دار القاهرة الحديثة، الإسكندرية، مصر.
- غريب حسن (2016): المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، دار الضحى للنشر والإشهار، ط1، الجلفة، الجزائر.
- فضيلة سلمان (2019): الادارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، ط2، دار السيسبان، بغداد.
- فطيمة زعزع (2017/2016): أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر.

- فيروز بوزوين (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، شهادة الدكتوراه.
- قريفة أسماء وبوعزة عبد الرؤوف (د س): التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الخامس، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج
- كامل بربر (1997): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.
- كامل محمد عويضة (1996): علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت.
- الكلالده طاهر محمود (2008): تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة، الأردن.
- كمال بوالشرس (2015): الثقافة التنظيمية، ط1، دار الايام، عمان.
- لعجايلية يوسف وشرف الدين خديجة (2023): التمكين الوظيفي للمرضين كمدخل لتحسين جودة حياة العمل - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعنابة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد الأول.
- لوكيا الهاشمي (2006): السلوك التنظيمي، د ط، دار الهدى للنشر، عين مليلة، الجزائر.
- مجيد الكرخي (2014): إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، الأردن
- محمد أحمد عبد النبي (2010): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم، الأردن.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2013): إدارة الموارد البشرية، د ط، دار النشر للجامعات، مصر.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016): السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- محمد بن إبراهيم الأصبقة (2011): التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- محمد بن دليم القحطاني (2008): إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط2، العبيكان، الرياض.
- محمد بن دليم القحطاني (2008): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، العبيكان، الرياض.
- محمد بن مسفر الشمrani، المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني وكالة وزارة الداخلية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- محمد سرور الحريري (2012): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع
- محمد طاهر الخلف وآخرون (2017): الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الفاء، قسنطينة، الجزائر.
- محمد عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد تعليب (2010): إدارة الموارد البشرية -مدخل معاصر، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- محمد عبيدات وآخرون (1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- محمد مانع علي القحطاني (2013): التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- محمد محمد إبراهيم (2009): إدارة الموارد البشرية، د ط، دار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد مطر الزيدانيين (2006): أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
- محمد هاني محمد (2014): إدارة الموارد البشرية، دار المعترف، ط1، عمان الاردن.
- محمد هاني محمد (2014): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعترف، الأردن
- محمود شكر محمود (2018): دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري -دراسة حالة لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العالمية للصناعة الغذائية، كلية المامون
- مراد بومنقار وفلة عيساوي (2014): تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد السابع، عنابة، الجزائر.
- مساعديه عماد (2020): أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير، جامعة سطيف.
- مصطفى الجربوعة (2019): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ابن النفيس، عمان.
- مصطفى يوسف كافي (2014): إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، دار الرواد، ط1، عمان، الأردن.
- المعاني أيمن عودة وأخو أرشيدة، عبد الحكيم عقلة (2009): التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد2 .
- مؤيد الساعدي (2016): قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- نادية العارف (2005): الإدارة الإستراتيجية، ط3، دار الجامعية، الإسكندرية
- نزار عوني اللبدي (2015): إدارة الموارد البشرية وتنميتها، د ط، دار دجلة، عمان، الأردن.
- نعيم إبراهيم الطاهر (2009): الادارة الاستراتيجية المفهوم -التحديات، ط1، دار جدار، عمان، الاردن.
- هاني عرب (1428هـ): محاضرات ادارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي.
- ياسين محجر وآخرون (2013): التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل، مداخلة في ملتقى دولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي.
- يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي (2015): إدارة الموارد البشرية-قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن.
- المراجع الأجنبية.

-
-
-
-
- Patrick.megneault. Empowerment quelle est i influence de climat psychologique sur 1 habilitation psychologique et comportemental. Mémoire m.se en relation industrielles .université de montreal 2006
 - Estelle Mercier, GeraldineSchuidt (2004), Gestion des ressources humaines, pearsoneducation, France
 - Mechel Marchesnay (2004), managment, stratigique, lesedications, insights
 - PIGROS .P.MYRES.C (1961), personnel administration a point of viewand method eighnth, edition mc, growthill book. co .new York.
 - Annie Chemla (31 mars 2008), performance de la fonction ressources humaines: définitions et cadre d'analyse ,étude préparatoire, département recherche ,études ,veille-IGPDE ,France .

مواقع الانترنت

- hanan.agshurafa-
- http://www.aun.edu.eg/faculty_education/
- أنواع التدريب المهني، [www. elb7r.com](http://www.elb7r.com) ، (2022 /10/09) على الساعة 16:30
- سارة نبيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com ، 2012/05/20 على الساعة 11:13
- -التخطيط-الإستراتيجي-للموارد-البشرية: بكة للإستشارات، المملكة العربية السعودية - bakkah.net.sa/ar/consulting ، 3 سبتمبر 2020 ، تاريخ الاطلاع 12 جانفي 2023 ،
- هدي عبد الله باقبص (2018): آلية التمكين الإداري، شبكة الالوكة، www.alukah.net.
- ولاء عضيبات (2022)، مزايا وعيوب الاستقطاب الداخلي والخارجي arabi.com/money-3e and-business

قائمة

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
لوكيا الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2
ضياف زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
مغار عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
بومنقار مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
خلاصي مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي

الملحق رقم (02): استبانة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبانة بحث حول موضوع:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للعمال

المدمجين مهنيا

دراسة ميدانية على عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) بمدينة

السيد (ة):

تهدف هاته الدراسة الي التعرف على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكين الوظيفي للعمال المدمجين مهنيا – دراسة ميدانية على عمال عقود ما قبل التشغيل بمدينة المسيلة، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم والتعاون معنا بقراءة فقرات الإستبانة ووضع علامة (x) أمام كل فقرة في العمود الذي يتلاءم ووجهة نظرکم، علما أن المعلومات المدلي بها تستخدم لأجل البحث العلمي فقط

وشكرا علي حسن تعاونکم

الباحثة: بن شعبان وهيبة

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

الخبرة المهنية:

أقل 5 من سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أبعاد الإدارة الإستراتيجية وعبارات القياس					
الرقم	البند	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
					غير موافق بشدة
					غير موافق
البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي					
01	تسعى مؤسستك إلى ترجمة وتحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة				
02	يمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة التي تعمل بها من تطوير نظام فعال يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية				
03	يتم انتهاز الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، المندرجة والمرتبطة بالخطة العامة لاستراتيجية المنظمة.				
04	السياسات والقواعد التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في مؤسستك واضحة لجميع الموظفين، مما يساعد على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة				
06	تدرج المنظمة ضمن استراتيجيتها العامة نظاما رسميا للرقابة، تستخدمه عند وضع خططها المختلفة موضع التنفيذ				
البعد الثاني: التوظيف					
01	تستجيب معايير التوظيف في مؤسستك للمقاييس الموضوعية والمعمول بها قانونيا				
02	تنوع مؤسستك مصادر الحصول على الموظفين بين داخلية وخارجية				
03	تقوم مؤسستك بالكشف الطبقة اللازمة للتأكد من سلامة طالبي العمل (المتقدمين للوظيفة)				
04	تقوم المؤسسة التي تعمل بها بالإعلان عن التوظيف الكترونيا لاستقطاب أكبر عدد من المترشحين				
05	تقوم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المترشحين لطلب الوظيفة لاستخدامها في الاختيار والتعيين				

					06	من بين المعايير المعمول بها في مؤسستك أن تكون لدي المترشحين الرغبة والقدرة على العمل ضمن فريق واحد (العمل الجماعي)
					07	المسؤولون عن عملية التوظيف في مؤسستك يمتلكون الخبرة والكفاءة اللازمة
					البند الثالث: التدريب	
					01	تقوم المؤسسة التي تعمل بتحليل البيانات وتقييم موضوعي لأداء موظفيها للتحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية
					02	يستفيد كل الموظفين بالمؤسسة من دورات تدريبية حسب احتياجاتهم، ومتطلبات الوظيفة
					03	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا وتقنيات المعلومات الحديثة، لاكتساب مؤهلات جديدة
					04	تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم مخرجات البرامج التدريبية لمقارنة أداء المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية
					05	هل استفدت من دورات تدريبية نظمتها مؤسستك
					06	تتميز البرامج التدريبية بمؤسستك بأنها هادفة ومستمرة وشاملة لجميع الموظفين
					07	يعمل القائمون على البرامج التدريبية بمؤسستك على التركيز على المادة العلمية والأسلوب التدريبي معا
					البند الرابع: تقييم الأداء	
					01	أنتقد بتنفيذ الواجبات والمهام المنوطة بي أنتقد بمواعيد عملي
					02	أسعى دائما لتطوير مهاراتي في مجال تخصصي الوظيفي لأرفع من مستوى أدائي
					03	تعتمد مؤسستك على معايير وأسس موضوعية لتقييم أداء موظفيها
					04	ينجز الموظفون في مؤسستك مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
					05	تعمل المؤسسة على مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عملكم كموظفين بها
					06	مؤسستك راضية عن مستوي أدائك
					07	تؤدي عملك بالكفاءة المطلوبة منك
					08	تستخدم مؤسستك معايير تتصف بالحدثة والموضوعية

في تقييمها لأدائكم كموظفين بها				
				البند الخامس: التحفيز
				01 تعتمد مؤسستك في نظام التحفيز على الأسلوبين المادي والمعنوي
				02 تمنح التعويضات في مؤسستك بمقدار الكفاءة في أداء العمل
				03 تمنحك مؤسستك فرصا للترقية متبنيه أسس موضوعية عادلة
				04 تمنح مؤسستك حوافز للعمال ذوي الأداء المتميز
				05 تستند مؤسستك في نظام الترقية إلى أسس موضوعية عادلة
				06 أرفع من مهاراتي وقدراتي إذا تلقيت مكافآت وعلوات إضافية
				07 نظام الترقية المعمول في مؤسستك يعتمد على طرق علمية عادلة

المحور الثاني: التمكين الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	إننا واثق في قدراتي الشخصية لانجاز عملي					
02	أتمتع بإمكانيات كبيرة بالطرق التي أؤدي بها عملي					
03	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا					
04	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة					
05	يتم تبادل المعلومات بيني وبين المسؤولين					
06	تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل					
07	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي					
08	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملي					
09	أتلقي التشجيع علي تطوير أفكارتي وابتكار طرق جديدة للعمل					
10	يقبل المسؤولين مقترحات بشأن تطوير عملي					
11	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملي					
12	أمتلك قدرا من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملي					
13	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات المؤسسة					
14	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي					

					أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي	15
					أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك	16
					لدى الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	17
					لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	18

الملحق رقم (11): مخرجات SPSS

ملحق الصدق والثبات

Correlations							
		التخطيط الاستراتيجي	من 1	من 2	من 3	من 4	من 5
التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.442*	4**2.8	.804**	.807**	.690**
	Sig. (2-tailed)		.014	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Correlations									
		التوظيف	من 1	من 2	من 3	من 4	من 5	من 6	من 7
التوظيف	Pearson Correlation	1	.539**	.369*	.721**	.568**	.742**	.797**	.539**
	Sig. (2-tailed)		.002	.045	.000	.001	.000	.000	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Correlations									
		التدريب	من 1	من 2	من 3	من 4	من 5	من 6	من 7
التدريب	Pearson Correlation	1	.687**	.784**	.894**	.825**	.731**	.804**	.765**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Correlations										
		تقييم الاداء	من 1	من 2	من 3	من 4	من 5	من 6	من 7	من 8
تقييم الاداء	Pearson Correlation	1	.374*	.410*	.726**	.418*	.572**	.381*	.394*	.638**
	Sig. (2-tailed)		.042	.025	.000	.021	.001	.038	.031	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

Correlations									
	التحفيز	1	2	3	4	5	6	7	
التحفيز	Pearson Correlation	1	.644**	.770**	.686**	.745**	.510**	.641**	.630**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Correlations												
	التمكين الوظيفي	من 1	من 2	من 3	من 4	من 5	من 6	من 7	من 8	من 9	من 10	
التمكين الوظيفي	Pearson Correlation	1	.574**	.568**	.638**	.611**	.543**	0'5.4	.734**	.574**	9**7.5	.543**
	Sig. (2-tailed)		.001	.001	.000	.000	.002	.015	.000	.001	.001	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Correlations											
	التمكين الوظيفي	من 11	من 12	من 13	من 14	من 15	من 16	من 17	من 18		
التمكين الوظيفي	Pearson Correlation	1	.638**	.741**	.568**	.692**	.490**	.440'	.629**	.589**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.006	.015	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
800.	34

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
871.	18

Correlations

		التطبيق الأول الإدارة الإستراتيجية	التطبيق الثانى الإدارة الإستراتيجية
التطبيق الأول الإدارة الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	3**71.
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
التطبيق الثانى الإدارة الإستراتيجية	Pearson Correlation	3**71.	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
Correlations			
		التطبيق الأول الإدارة التمكين الوظيفي	التطبيق الثانى الإدارة التمكين الوظيفي
التطبيق الأول الإدارة التمكين الوظيفي	Pearson Correlation	1	3**73.
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
التطبيق الثانى الإدارة التمكين الوظيفي	Pearson Correlation	3**73.	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

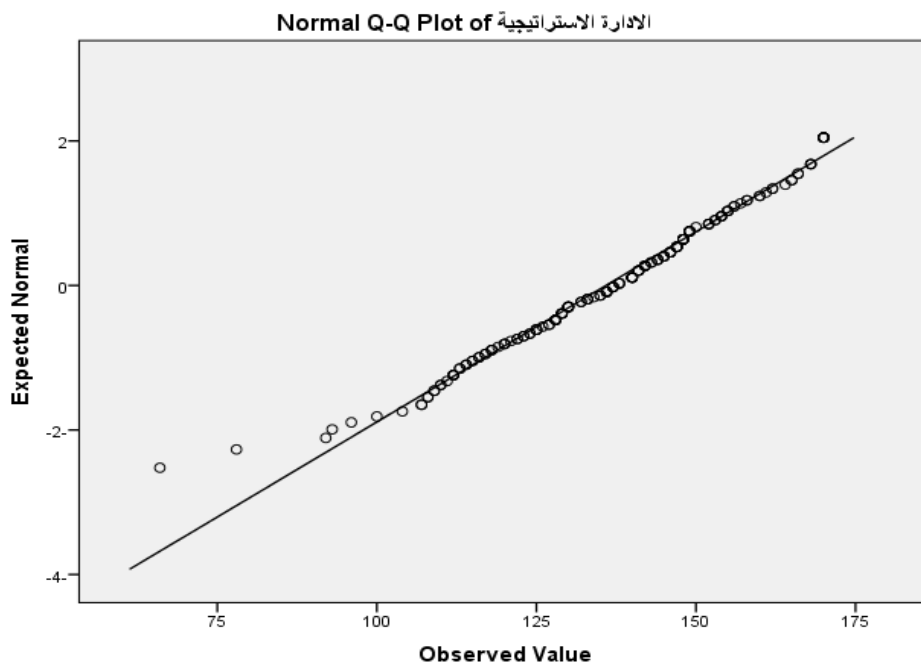
ملاحق الدراسة الأساسية

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	73	42.7	42.7	42.7
	أنثى	98	57.3	57.3	100.0
	Total	171	100.0	100.0	

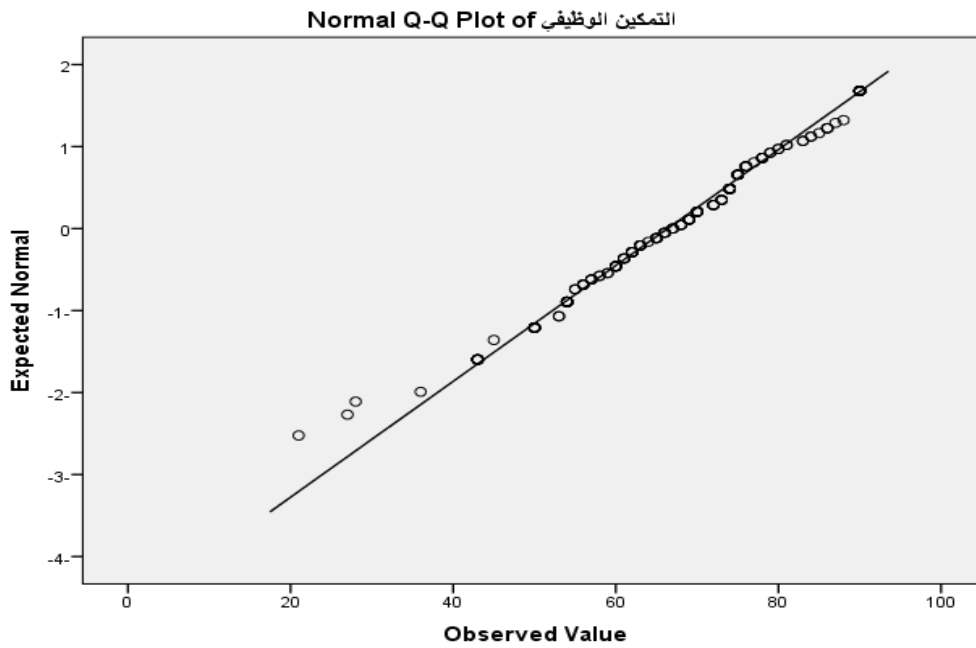
الخبرة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	22	12.9	12.9	12.9
	من 5 الى 10 سنوات	83	48.5	48.5	61.4
	أكثر من 10 سنوات	66	38.6	38.6	100.0
	Total	171	100.0	100.0	

Kolmogorov-Smirnov ^a		
Statistic	df	Sig.

الادارة الاستراتيجية	.065	171	.071
----------------------	------	-----	------



	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
التمكين الوظيفي	.056	171	.200 [*]



Correlations			
		التمكن الوظيفي	الادارة الاستراتيجية
التمكن الوظيفي	Pearson Correlation	1	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	171	171
الادارة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	171	171

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		التمكن الوظيفي	التخطيط الاستراتيجي
التمكن الوظيفي	Pearson Correlation	1	.442**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	171	171
التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	.442**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	171	171

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		التمكين الوظيفي	التوظيف
التمكين الوظيفي	Pearson Correlation	1	.469**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	171	171
التوظيف	Pearson Correlation	.469**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	171	171

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		التمكين الوظيفي	التدريب
التمكين الوظيفي	Pearson Correlation	1	.388**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	171	171
التدريب	Pearson Correlation	.388**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	171	171

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		التمكين الوظيفي	تقييم الاداء
التمكين الوظيفي	Pearson Correlation	1	.588**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	171	171
تقييم الاداء	Pearson Correlation	.588**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	171	171

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
--------------	--	--	--

		التمكين الوظيفي	التحفيز
التمكين الوظيفي	Pearson Correlation	1	.603**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	171	171
التحفيز	Pearson Correlation	.603**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	171	171

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الادارة الاستراتيجية	171	133.7135	23.03947	1.76187

One-Sample Test						
	Test Value = 102					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الادارة الاستراتيجية	18.000	170	.000	31.71345	28.2355	35.1914

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين الوظيفي	171	70.6374	14.76752	1.12930

One-Sample Test						
	Test Value = 54					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التمكين الوظيفي	14.733	170	.000	16.63743	14.4082	18.8667

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الادارة الاستراتيجية	ذكر	73	140.3288	19.52424	2.28514
	أنثى	98	128.7857	24.28748	2.45341

Independent Samples Test					
--------------------------	--	--	--	--	--

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الإدارة الاستراتيجية	Equal variances assumed	1.283	.259	3.336	169	.001	11.54305	3.46044	4.71180	18.37431
	Equal variances not assumed			3.443	167.982	.001	11.54305	3.35277	4.92406	18.16205

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين الوظيفي	ذكر	73	74.6301	14.66715	1.71666
	أنثى	98	67.6633	14.19812	1.43423

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التمكين الوظيفي	Equal variances assumed	1.104	.295	3.129	169	.002	6.96687	2.22628	2.57197	11.36178
	Equal variances not assumed			3.114	152.458	.002	6.96687	2.23695	2.54746	11.38628

Descriptives								
الإدارة الاستراتيجية								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	22	134.8182	17.01438	3.62748	127.2744	142.3619	104.00	170.00
من 5 إلى 10 سنوات	83	135.3133	26.36374	2.89380	129.5566	141.0699	49.00	170.00
أكثر من 10 سنوات	66	131.3333	20.21145	2.48786	126.3647	136.3019	66.00	170.00
Total	171	133.7135	23.03947	1.76187	130.2355	137.1914	49.00	170.00

Test of Homogeneity of Variances

الإدارة الاستراتيجية			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.289	2	168	.278

ANOVA					
الإدارة الاستراتيجية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	613.164	2	306.582	.575	.564
Within Groups	89625.795	168	533.487		
Total	90238.959	170			

Descriptives								
التمكين الوظيفي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	22	72.7727	11.79561	2.51483	67.5428	78.0026	51.00	90.00
من 5 إلى 10 سنوات	83	68.4096	16.21053	1.77934	64.8700	71.9493	21.00	90.00
أكثر من 10 سنوات	66	72.7273	13.47539	1.65871	69.4146	76.0399	43.00	90.00
Total	171	70.6374	14.76752	1.12930	68.4082	72.8667	21.00	90.00

Test of Homogeneity of Variances			
التمكين الوظيفي			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.023	2	168	.135

ANOVA					
التمكين الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	800.494	2	400.247	1.854	.160
Within Groups	36273.027	168	215.911		
Total	37073.520	170			

الملحق رقم 04: طلب تسهيل إنجاز دراسة ميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH

UNIVERSITY MOHAMED BOUDIAF OF M'SILA
Vice Rectorate of External Relations, Cooperation,
Animation, Communication and Scientific Events.



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشيط
والاتصال والتظاهرات العلمية

المسيلة في: 2023/02/09

الرقم: 15 / 2023

إلى السيد: مدير مديرية التشغيل لولاية المسيلة

الموضوع: طلب تسهيل انجاز دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه (LMD) يشرفني أن اطلب من سيادتكم مساعدة الطالبة المذكورة أدناه لإنجاز دراسة ميدانية لأطروحة الدكتوراه بعنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للعمال المدمجين مهنيا - دراسة ميدانية على عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) بمدينة المسيلة .

الاسم واللقب	رقم التسجيل	التخصص
بن شعبان وهيبة	D.PWOP/3C/03/19	السنة الثالثة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون
والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية



نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون
والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
أ.د. بن واضح الهاشمي
