

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the  
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any  
other degree or qualification

**Student's name:**

اسم الطالبة: شيرين زهير البيطار

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ: 2014/5/4م



الجامعة الإسلامية-غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

## **دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة**

إعداد الباحثة:

**شيرين زهير البيطار**

إشراف:

**د:سامي على أبوالروس**

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2014-هـ1435



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ شيرين زهير رشاد البيطار لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

### دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 05 ربيع الآخر 1435هـ، الموافق 2014/02/05م الساعة

العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

مشرفاً ورئيساً

د. سامي علي أبو الروس

.....

مناقشاً داخلياً

د. أكرم إسماعيل سمور

.....

مناقشاً خارجياً

د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مختار نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

د. فؤاد علي العاجز





﴿ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ﴾ (فاطر: 28)

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾ (البقرة: 32)

# إهداء

إلى والدي الرحيمين.... اللذنين هما سبب في وجودي - بعد فضل الله ومنه وكرمه - أطال الله  
في عمرهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية " رب ارحمهما كما ربياني صغيراً "  
إلى زوجي الغالي.... الذي كان سنداً لي لإتمام هذه الرسالة وأعطاني ما يكفيني لمواصلة طريق

العلم

إلى مهجة قلبي وحييتي..... ابنتي "مريم"

إلى أشقائي..... اخواني الأعزاء

إلى شقيقاتي..... أخواتي الحبيبات

إلى زميلاتي رفيقاتي..... في مشواري العلمي

إلى كل صديقاتي العزيزات اللواتي وقفن بجانبي وكن لي دافعاً قوياً في سلوك طريق العلم

والحرص عليه

إلى فلسطين الحبيبية أرض الاسراء والمعراج، أرض الانبياء، والمرسلين، أرض المحشر والمنشر

**إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع وفاءً وتقديراً**

الباحثة

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله وسيد المرسلين، محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة والسلام.

لا يسعني إلا أن أتقدم بعد شكر الله تعالى بشكر كل من كان سبباً في اتمام هذه الرسالة، وذلك عملاً بالتوجيه النبوي الشريف (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

وإني لأخص بالشكر والامتنان الدكتور سامي علي أبوالروس الذي تفضل مشكوراً بالاشراف على هذه الرسالة، وأعطاني من جهده الكبير ما يكفي لمتابعة هذا البحث وصولاً لصورته النهائية فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور سمير صافي لجهوده في تقديم الارشادات والنصائح، لي عند قيامي بالتحليل الإحصائي للبحث.

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من الدكتور (أكرم إسماعيل سمور)، و الدكتور (محمد إبراهيم المدهون) لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة .

**وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساهم في مساعرتي في إنجاز هذا البحث.**

الباحثة

شيرين زهير البيطار

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال توضيح مدى توفر الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية، من خلال أبعاد ومقومات التمكين الوظيفي، والتي تمثلت في التمكين النفسي والتمكين الإداري، والذي يشمل (تفويض السلطة، التدريب وتنمية السلوك الابداعي،الاتصال الفعال وتدفق انسياب المعلومات، الحوافز).

و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات غير الحكومية ، المحلية والدولية في قطاع غزة والبالغ عددها (870) مؤسسة حسب آخر الاحصائيات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة قدرها (60) منظمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (260) موظف وموظفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت الباحثة جميع الاستبانات على عينة الدراسة، وتم استرداد (220) استبانة بمعدل استرداد (85%)، وقد قامت الباحثة باستخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة.

### وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي.
2. أن مستوى كل من الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بنسبة متوسطة.
3. هناك ضعفاً في أنظمة الحوافز والمكافآت الموجودة في المؤسسات غير الحكومية، إضافةً إلى قصور في توفير البيئة المحفزة لتدريب وتطوير الموظفين.
4. وأشارت النتائج بأن مستوى التمكين الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، وأن درجة التمكين النفسي كان أعلى من درجة التمكين الإداري.

## أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

1. ضرورة تأكيد وترسيخ المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لجميع العاملين في جميع المستويات الادارية، وأهميته في بيئة المؤسسات .
2. ضرورة خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، واعتبار الموارد البشرية استثمار استراتيجي حقيقي قادر على خلق ميزة تنافسية للمؤسسات.
3. العمل على تأهيل المدراء للتخطيط الاستراتيجي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الادارية في التحليل والتخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات.
4. تعزيز تمكين العاملين من خلال تطوير استراتيجيات للبرامج التدريبية، تشمل احتياجات الموظفين الحالية والمستقبلية.
5. العمل على تطوير أنظمة للحوافز والتعويضات في المؤسسات غير الحكومية، وذلك على أسس موضوعية
6. ضرورة العمل على تعزيز كافة المفاهيم المتعلقة بثقافة التمكين الوظيفي، من خلال اعتبار التمكين استراتيجية ادارية انطلاقاً من مبدأ المشاركة وتفويض السلطات .



# Abstract

The study aimed to identify the role of strategic planning for human resources in raising the level of empowerment in the non-governmental organizations (NGOs) in the Gaza Strip. This was fulfilled by clarifying the availability degree of strategic vision and philosophy of the strategic planning for human resources, and the level of strategic planning practices for human resources. The study also aimed to identify level of job empowerment through its dimensions and elements, which are represented in psychological empowerment and administrative empowerment that includes (delegation of authority, training, development of creative behavior, effective communication, flow of information, and incentives).

The study population consisted of 870 local and international nongovernmental organizations in the Gaza Strip according to the latest statistics. The researcher used the descriptive analytical approach, and she applied her study on a sample consists of (60) organizations. A random stratified sample of 260 employees (males and females) was selected for research, and the researcher used the questionnaire to collect her data. The questionnaire was distributed on the study sample and (220) questionnaires were retrieved, representing 85%. For data analysis, the researcher adopted SPSS program.

## **The most important results of the study:**

1. There is a statistical positive relation between strategic vision and philosophy of human resources strategic planning and job empowerment, and there is statistical relation between practices of strategic planning of human resources and job empowerment.
2. Levels of strategic planning vision, philosophy and practices had average percentage.
3. There is weakness in incentives and promotions system in NGOs, besides lack of stimulating environment for employees training and development.
4. Level of job empowerment got a high degree, and degree of psychological empowerment was higher than administrative empowerment.

**The most important recommendations:**

1. Stress and inculcate scientific concept of strategic planning of human resources for all employees at all levels of management, in addition to its importance in the organizations environment.
2. Create an organizational supportive culture for the strategic planning of human resources, and consider human resources as a real strategic investment able to create competitive feature for organizations.
3. Rehabilitate managers for strategic planning to develop their managerial capabilities and skills in analysis, strategic planning, and policy-making.
4. Enhance workers empowerment through developing strategies for the training programs to include employees' current and future needs.
5. Work on developing incentives and compensation systems in NGOs on an objective base.
6. Work on enhancing all concepts related to the job empowerment culture, through considering empowerment as an administrative strategy based on principle of participation ,and delegation of authority.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة
ح	Abstract
د	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ض	قائمة الملاحق والأشكال
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
<b>8</b>	<b>الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة</b>
<b>9</b>	<b>المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية</b>
10	مقدمة
11	مفهوم إدارة الموارد البشرية
12	موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
12	أهداف إدارة الموارد البشرية
13	أهمية إدارة الموارد البشرية
14	وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة وممارساتها
17	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

رقم الصفحة	الموضوع
18	<b>المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</b>
19	مقدمة
19	التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
22	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
24	أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة
25	مراحل تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية
28	التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
30	<b>المبحث الثالث: التمكين الوظيفي</b>
31	مقدمة
31	مفهوم التمكين
33	أهمية التمكين
35	أبعاد تمكين العاملين
38	خطوات تطبيق التمكين
40	أساليب التمكين المعاصرة
41	مقومات ومتطلبات التمكين
42	معوقات تطبيق التمكين وكيفية التغلب عليها
43	اقتراحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين
44	<b>المبحث الرابع: المجتمع المدني و المؤسسات غير الحكومية</b>
45	مقدمة
45	تعريف المجتمع المدني
46	مفهوم المنظمات غير الحكومية
48	خصائص المنظمات غير الحكومية
30	<b>المبحث الثالث: التمكين الوظيفي</b>
31	مقدمة
31	مفهوم التمكين

رقم الصفحة	الموضوع
33	أهمية التمكين
35	أبعاد تمكين العاملين
38	خطوات تطبيق التمكين
40	أساليب التمكين المعاصرة
41	مقومات ومتطلبات التمكين
42	معوقات تطبيق التمكين وكيفية التغلب عليها
43	اقتراحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين
<b>44</b>	<b>المبحث الرابع: المجتمع المدني و المؤسسات غير الحكومية</b>
45	مقدمة
45	تعريف المجتمع المدني
46	مفهوم المنظمات غير الحكومية
48	خصائص المنظمات غير الحكومية
48	نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية
49	أهمية المنظمات غير الحكومية
50	مجالات عمل المنظمات غير الحكومية في فلسطين
51	إدارة المنظمات غير الحكومية
52	عناصر الإدارة الفعالة للمنظمات غير الحكومية
52	معوقات عمل المنظمات غير الحكومية
53	تصنيف وتعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
<b>55</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
56	مقدمة
56	الدراسات المحلية
66	الدراسات العربية
87	الدراسات الأجنبية
92	التعليق على الدراسات السابقة
94	أوجه الشبه

رقم الصفحة	الموضوع
95	أوجه الاختلاف
95	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
<b>97</b>	<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة والاجراءات</b>
98	مقدمة
98	منهجية الدراسة
98	طرق جمع البيانات
99	مجتمع وعينة الدراسة
99	أداة الدراسة
101	صدق وثبات الاستبيان
111	الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة
<b>113</b>	<b>الفصل الخامس : تحليل البيانات(نتائج الدراسة وتفسيرها)</b>
114	مقدمة
114	اختبار التوزيع الطبيعي
115	خصائص وسمات العينة
121	تحليل فقرات ومحاور الدراسة
141	اختبار الفرضيات
<b>156</b>	<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>
157	مقدمة
157	النتائج
161	التوصيات
162	بحوث مستقبلية مقترحة
<b>164</b>	<b>المراجع</b>
164	المراجع العربية
170	المراجع الأجنبية
<b>172</b>	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
53	توزيع الجمعيات حسب المحافظات	(1-2)
54	توزيع الجمعيات حسب قطاع العمل	(2-2)
100	مقياس ليكرت الخماسي	(1-4)
101	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	(2-4)
102	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	(3-4)
104	الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول من المحور الثالث: التمكين النفسي	(4-4)
105	الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: تفويض السلطات	(5-4)
105	الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث: الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	(6-4)
106	الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع: التدريب وتنمية السلوك الابداعي	(7-4)
107	الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس: الحوافز	(8-4)
108	الصدق الداخلي لجميع فقرات المحور الثالث: التمكين الوظيفي	(9-4)
110	معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	(10-4)
111	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	(11-4)
114	اختبار التوزيع الطبيعي: كولمجروف-سمرنوف	(1-5)
115	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-5)
115	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(3-5)
116	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4-5)
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(5-5)
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(6-5)

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
118	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المؤسسة	(7-5)
118	توزيع المؤسسات حسب متغير عمر المؤسسة	(8-5)
119	توزيع المؤسسات حسب عدد الموظفين الدائمين	(9-5)
120	توزيع المنظمات حسب طبيعة نشاط المؤسسة	(10-5)
121	تحليل فقرات المحور الأول : الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	(11-5)
124	تحليل فقرات المحور الثاني: ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية(أنشطة إدارة الموارد البشرية)	(12-5)
129	تحليل فقرات المجال الأول من المحور الثالث: التمكين النفسي	(13-5)
131	تحليل فقرات المجال الثاني من المحور الثالث: تفويض السلطات	(14-5)
132	تحليل فقرات المجال الثالث من المحور الثالث: الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	(15-5)
134	تحليل فقرات المجال الرابع من المحور الثالث: التدريب وتنمية السلوك الابداعي	(16-5)
137	تحليل فقرات المجال الخامس من المحور الثالث: الحوافز	(17-5)
139	اجمالي المتوسطات الحسابية لجميع مجالات المحور الثالث التمكين الوظيفي	(18-5)
140	اجمالي المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة	(19-5)
142	معامل الارتباط بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية واضحة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و التمكين الوظيفي.	(20-5)
143	معامل الارتباط بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و التمكين الوظيفي	(21-5)
145	نتائج اختبار مان وتني لقياس الفروقات تعزى لمتغير الجنس	(22-5)



رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
146	متوسطات رتب الفرضية الثالثة للدراسة حسب متغير الجنس.	(23-5)
147	نتائج اختبار مان وتي لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير نوع المؤسسة	(24-5)
148	نتائج اختبار كروسكال-ولاس لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر	(25-5)
149	متوسطات رتب الفرضية الثالثة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب متغير العمر.	(26-5)
150	نتائج اختبار كروسكال-ولاس لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(27-5)
151	متوسطات رتب الفرضية الثالثة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(28-5)
152	نتائج اختبار كروسكال-ولاس لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	(29-5)
153	متوسطات رتب الفرضية الثالثة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(30-5)
154	نتائج اختبار كروسكال-ولاس لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(31-5)
155	متوسطات رتب الفرضية الثالثة حسب متغير سنوات الخبرة	(32-5)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملاحق	رقم الملاحق
173	قائمة بأسماء المحكمين	ملحق رقم (1)
174	تحكيم الاستبانة	ملحق رقم (2)
175	الاستبانة	ملحق رقم (3)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
5	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة	شكل رقم (1-1)
12	موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة	شكل رقم (1-2)
22	عملية التخطيط الاستراتيجي	شكل رقم (2-2)
28	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (إطار نظري)	شكل رقم (3-2)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

#### مقدمة:

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة و رسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لايقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول. فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت .

ومما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة من منظمات الأعمال يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. فالموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، وهي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، كونها المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أوضاعها السوقية ونتائج أعمالها.

ومن منطلق أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات باعتبارها أحد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة وتعزيز قدرتها التنافسية، تعززت قناعة المنظمات بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو؛ وهذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك إستراتيجي له دوره الحيوي ضمن إستراتيجية المنظمة وهذا من خلال ربط غايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية.

حيث تؤثر إستراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف ومتطلباتها المهارية ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسب لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها؛ وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الإستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة إستراتيجية المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة، والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية(سامي، 2007:ص2-3).

كما ويعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أولية وأساسية من مراحل العملية الإدارية في المنظمات، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى (الضمور، 2010:ص1).

ومن هنا كان لابد من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي واعتباره خطوة أولية للعمل للوصول للأهداف المرجوة بشكل فعال، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل يضمن أعلى مستويات من الكفاءة في إدارة وتوظيف هذه الموارد، والتي تمثل العنصر الأهم والأساسي لنجاح العمل الإداري في المؤسسات، ومن هنا كان من الضروري الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، والاهتمام بالمشاركة الإدارية، وذلك من خلال تحقيق مبدأ التمكين الوظيفي والإداري باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري، المستمر والمتواصل ويتم ذلك بوضع استراتيجيات وبرامج تدريبية وسياسات حديثة لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد والتي عن طريقها ستحقق المنظمات أهدافها الإستراتيجية، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات التمكين الوظيفي والإداري للعنصر البشري الذي بدوره يعطي فرصة للموارد البشرية بالمشاركة في اتخاذ القرار وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، ومن هنا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية.

وينطلق مبدأ التمكين من علاقته بالعنصر البشري، أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. ويرى البعض أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة؛ لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة (القطار، 2012:ص2).

### مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وأداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، و يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين (الضمور، 2010:ص2)، ومن هنا لابد من التخطيط الاستراتيجي الجيد للموارد البشرية لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية، بما يضمن الكفاءة في تحقيق التمكين الوظيفي للعنصر البشري والذي بدوره يحقق الابداع والتميز الإداري الوظيفي في المؤسسات، وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع ودور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ودوره في تحقيق التمكين الوظيفي للعنصر البشري بما يضمن الكفاءة والفعالية في إدارة وتوظيف الموارد البشرية من خلال تطبيق سياسات

واستراتيجيات منهجية محكمة، تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة بما يحقق الكفاءة للعمل الإداري، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في محافظات قطاع غزة؟

#### فرضيات الدراسة:

فيما يلي استعراض لفرضيات الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  بين مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي.
3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية:  
(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)

#### متغيرات الدراسة:

أما متغيرات الدراسة فيمكن عرضها كالتالي:

1. المتغير التابع: التمكين الوظيفي من خلال أبعاد ومقومات التمكين والتي تشمل:
  - أ. التمكين النفسي (من الناحية الإدراكية)
  - ب. التمكين الإداري والذي يشمل الأبعاد التالية:
    - تفويض السلطات
    - التدريب وتنمية السلوك الابداعي
    - الاتصالات الفعالة وتدفق انسياب المعلومات
    - الحوافز

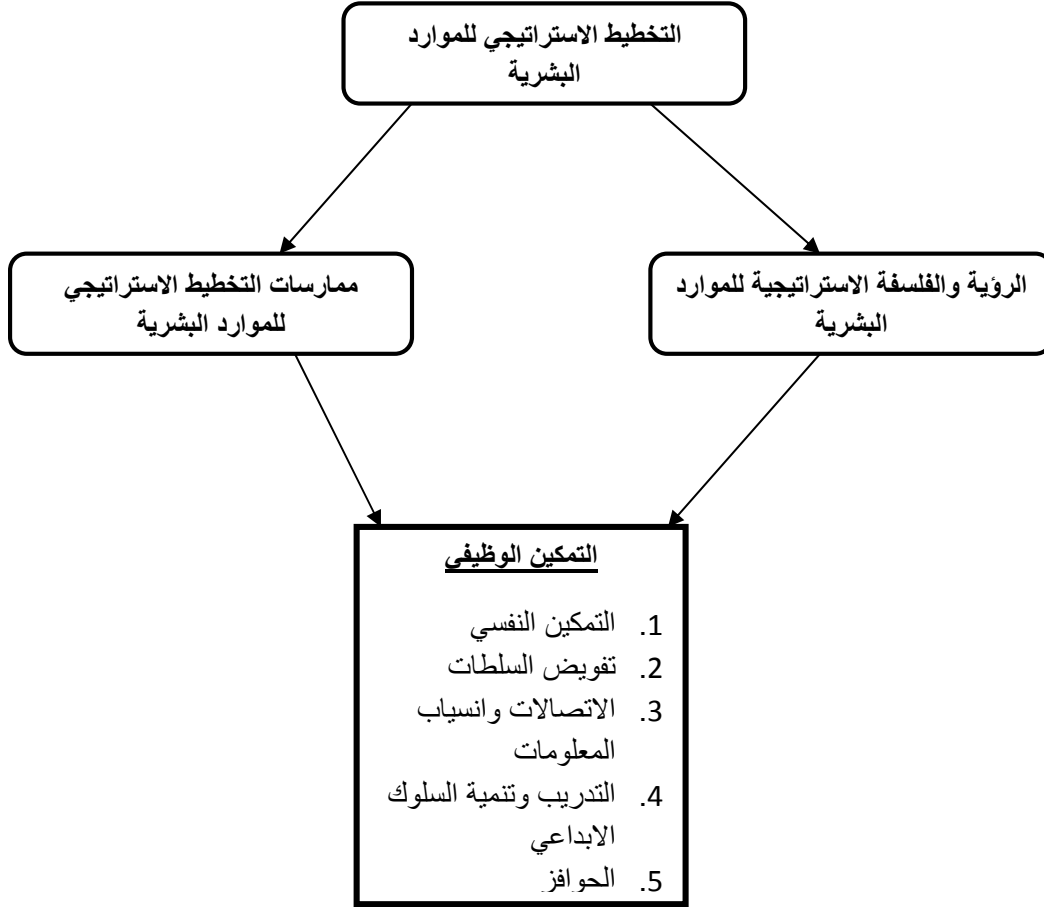
2. المتغيرات المستقلة: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال المتغيرات التالية:

- أ. الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ب. ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

شكل رقم (1-1)

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة



المصدر: تصميم الباحثة

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة الحالية كالتالي:

1. تقديم إطار نظري يتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي.
2. دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، وذلك من خلال التعرف على مدى توفر الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

3. دراسة أبعاد ومقومات التمكين الوظيفي كمدخل لتحسين مستوى العمل الإداري في المؤسسات غير الحكومية، ومعرفة مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية.
4. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي.
5. تقديم التوصيات المتعلقة بدعم مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي للموارد البشرية بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في مستوى الأداء في المؤسسات غير الحكومية.

### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال ما تضيفه الدراسة للعديد من الجهات المعنية كالمجتمع المحلي، المؤسسات غير الحكومية، إضافة إلى الباحثين وأهمية ذلك من خلال تلك النتائج والتوصيات المقترحة من خلال الدراسة ويمكن توضيح الأهمية كالتالي:

#### 1. الجهات المستفيدة:

- أ. المنظمات غير الحكومية: تتبع أهمية الدراسة في كونها مصدراً حقيقياً للمؤسسات عينة الدراسة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، بما يعمل على تعزيز كافة المفاهيم المتعلقة بالتمكين الوظيفي، مستندة بالنتائج والتوصيات التي سوف تتوصل إليها الدراسة.
- ب. المجتمع المحلي: تأتي أهمية الدراسة للمجتمع المحلي من خلال الاستفادة المتوقعة من النتائج والتوصيات المقدمة من الدراسة، والذي تنعكس بشكل إيجابي على الجمهور المستفيد من خدمات تلك المنظمات، والتي سوف تعمل على تطوير كافة المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على رفع مستوى التمكين الوظيفي.
- ت. الباحثين والمهتمين بالدراسات العلمية: تكمن أهمية الدراسة والتي ستكون مصدراً غنياً بالمعلومات والإحصائيات المتعلقة بمواضيع تهتم المنظمات الأهلية، والباحثين المهتمين بهذا النوع من الدراسات، كما وسوف تزيد هذه الدراسة من مهارات ومعلومات الباحثة حول مفاهيم جديدة، إضافة إلى مجتمع المنظمات غير الحكومية.

#### 2. الأهمية العلمية والتطبيقية:

- أ. الأهمية العلمية: يعتبر مفهوم التمكين وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من المداخل الجديدة والحديثة نسبياً في علوم الإدارة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أن الدراسة الحالية دراسة جديدة من نوعها من خلال توضيح العلاقة والربط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، كمدخل لتحسين وتطوير أداء نظم الموارد البشرية من خلال تحسين الفكر التنظيمي للتمكين الوظيفي، حيث تحاول الباحثة بيان كيفية تحقيق تطوير وتحسين



فعالية التخطيط الإستراتيجي لنشاط الموارد البشرية من خلال تدعيم وتحسين خصائص الثقافة السائدة بالمنظمات غير الحكومية بالنسبة لزيادة فعالية التمكين الوظيفي.

ب. الأهمية التطبيقية: يستمد هذا البحث أهميته التطبيقية أن هناك حاجة ملحة إلى تطوير أداء المؤسسات غير الحكومية، والتي تقدم خدمات متنوعة للمواطنين فهناك حاجة إلى تطبيق العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة عند أداء العمل بهذه المؤسسات، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تغيير المفاهيم والأنماط الإدارية المتبعة وتعديل خصائص الثقافة التنظيمية السائدة إلى أرقى مستويات لتحقيق فعالية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يحقق كفاءة أعلى للتمكين الوظيفي، والذي بدوره يحقق الكفاءة للعمل الداخلي للمؤسسات غير الحكومية.

# الفصل الثاني

## الاطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: إدارة وتنمية الموارد البشرية
- المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- المبحث الثالث: التمكين الوظيفي
- المبحث الرابع: المجتمع المدني والمؤسسات غير الحكومية

# المبحث الأول

## إدارة وتنمية الموارد البشرية

- مقدمة
- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
- أهداف إدارة الموارد البشرية
- إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة وممارساتها
- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

## المبحث الأول

### إدارة وتنمية الموارد البشرية

#### مقدمة:

يعتبر المورد البشري أهم عناصر العمل والانتاج، فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، التجهيزات، ... الخ) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، والاستثمار في رأس المال (المبشرين، الاكليبي، 2012:ص10).

ولقد تميزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة في دور اداري وعلمي هام، وذلك في ظل وجود الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين والأفراد العاملين نظراً باعتبارهم عنصراً هاماً في إدارة الموارد البشرية، إلا أن التطورات العلمية والدراسات الأكاديمية الحديثة ساهمت في تطور وتحديث وتجديد إدارة الموارد البشرية، وذلك بادخال وظائف وتعريف ونظريات ومفاهيم استراتيجية جديدة في إدارة الموارد البشرية كالتخطيط الإداري في إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وعمليات التدريب الوظيفي، والإداري والمهني للموظفين والإداريين، كما تميزت إدارة الموارد البشرية بالقيام بعمليات التطوير والتدريب والتوظيف العملي والمهني والإداري للموظفين والإداريين بشكل يحقق النمو والتنمية والتطور والرقي، للوصول إلى المستوى الإداري والتجاري المطلوب على المستوى العالمي (الحريري، 2012:ص9).

وتتجسد إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة في أنها المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، فتحقيق التميز في أداء المنظمة الحديثة لا يكون نتيجة لامتلاكها الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية، فحسب بل يعتمد في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. فإن الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمنظمات من خلال طريقة قيامها بأداء أنشطتها المختلفة كما إن استمرارية هذه الميزة مرهون بمدى قدرتها على قيادة العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف إلى كونه ميزة استراتيجية (السالم، 2009:ص26-27).

## مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلةٍ من التغيرات من حيث التسمية أو المضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة، وفي التوجه إلى العنصر البشري بصورة خاصة، وأصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية وإنسانية، فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محددًا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابةً لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري، كالمتغيرات البيئية، والقانونية والاجتماعية والإقتصادية. وفي ظل التطور في التوجهات الإستراتيجية وانفتاح حقل الإدارة الإستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية، بل أنها أصبحت جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية بل هي جزء من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية، ووفق هذا الاتجاه فإن تعريف إدارة الموارد البشرية يأخذ بعداً استراتيجياً فهي "الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية وبالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري" (عباس، 2006:ص26-27).

ولقد تم تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"، إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها(عباس،2011:ص22-23)، وكما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزايا الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية"، وأيضاً عرفت بأنها "عبارة عن مجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (سعد، 2011:ص1155).

كما وقد عرفت بأنها "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"(كشواي، 2006:ص11).

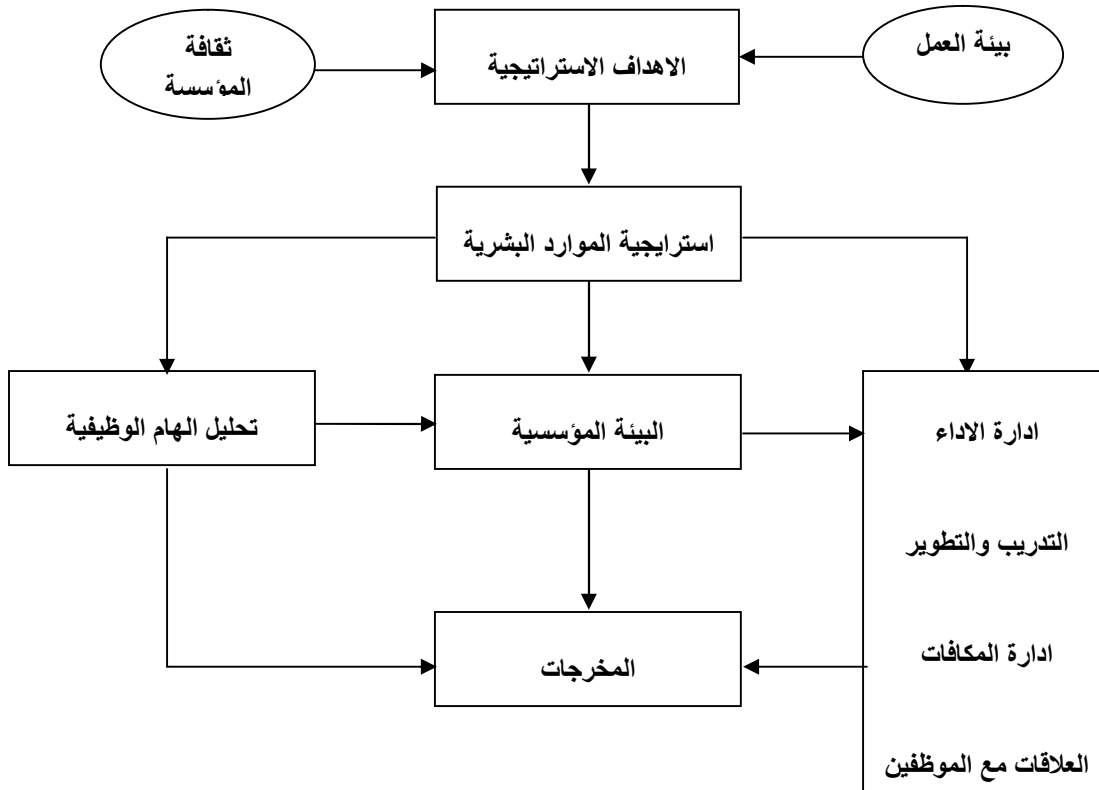
وأخيراً لقد أضاف العديد من الكتاب تعريفات حول المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار

لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة" (المبيضين، الاكلي، 2012:ص11). كما أنها "علم اداري يختص بالجوانب البشرية وينتمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات" (الحري، 2012:ص15-18).

اما عن موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة فيتم توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2)

موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة



المصدر: كشواي، باري(2006)، "ادارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006، ص16

#### أهداف إدارة الموارد البشرية:

يشكل الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح وتكوين قوة عمل مستقرة وفعالة وقوى بشرية قادرة على العمل وراغبة في تشكيل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل. إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. ويرى العديد أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمحور في هدفين أساسيين مترابطين هما:

1. الكفاءة.

2. العدالة.

إن الكفاءة تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى إستخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات تحقيق الكفاءة المنشودة(الموسوي، 2008:ص25)، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً محفزاً لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية (المبييضين، الاكليبي، 2012:ص16).

أما فيما يتعلق بـ"العدالة" فهذا يتوقف على القرارات والاجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز، وافساح المجال للعاملين في اتخاذ القرارات الأساسية في المنظمة، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين وتكونت في المنظمة بيئة عمل تجذب العاملين نحوها باستمرار. فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة والعاملين(السالم، 2009:ص33-34).

بالاضافة إلى ماسبق قدم بعض الكتاب الأهداف التالية :

1. أهداف تتعلق بالتوظيف: وذلك بتصميم ووضع سياسات وطرق حديثة خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والافراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية بما يحقق الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية
2. أهداف تتعلق بالأداء: يتم تحقيق هذا النوع من الأهداف من خلال البحث جدياً لضمان تحفيز الموظفين للحصول على أفضل أداء حيث يلعب كل من التدريب والتطوير دوراً في تحفيز الموظفين بما يحقق الإستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة، إضافةً إلى أنظمة التعويضات والحوافز مقابل الجهود المبذولة (Torrington and others, 2008:p7).
3. أهداف تنظيمية: من خلال إبراز الأهداف التنظيمية لدى الموارد البشرية، وإدارة شئون الموظفين من خلال نظام شمولي وصياغة استراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية ككل ( Collings and Wood, 2009:p24).

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهميةً كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة(مصطفى، 2008:ص23). وتعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك باقي الإدارات

الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية: (المبيضين، الاكليبي، 2012:ص15)

1. الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
2. العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والامكانيات المادية للمجتمع.
3. العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الانتاجية.

وقد أضاف بعض الكتاب أن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من امكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي:(الموسوي، 2008:ص22)

1. إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر، سيزيد من انتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
2. إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين، وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من انتاجيتهم، ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
3. إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتلمة في مجالات الاختيار والتعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات، ستوفر تكاليف محتلمة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني معدلات الأداء أو انخفاض الانتاجية.
4. إن الإدارة الناجمة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

#### وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة وممارساتها:

يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى عدد من المجموعات التالية:

1. مجموعة التوظيف: وهو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال التي تمكن إدارة الموارد البشرية من توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف



أنواعها، ووفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة وفيما يلي هذه الأنشطة(السالم، 2009:ص29):

أ. تحليل وتوصيف الوظائف (التحليل الوظيفي): ويقصد بها التعرف على واجبات ومسئوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات ومتطلبات من يشغلها، من حيث المهارات والمعرفة والقدرات، واعداد معايير الأداء المناسبة لها (عباس، 2011:ص32).

ب. تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية): ويرتبط هذا النشاط عادة بأهداف وإستراتيجيات المنظمة، ويركز هذا النشاط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ومواصفاتهم ويجرى ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل(السالم، 2009:ص29) ويتطلب هذا التقدير معدل الطلب من حاجة المنظمة للعاملين في فترة محددة ، وتحديد ما هو متاح ، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية. (أبوشيخة، 2010:ص33)

ت. استقطاب الموارد البشرية: يعد الاستقطاب الركن الأول من أركان عملية التوظيف (سعد، 2011:ص1160)، ويرى عباس أن عملية الاستقطاب تكون من خلال الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين، ومن ثم إتاحة الفرصة لقاعدة أوسع من الاختيار أمام المديرين التنفيذيين، ومن ثم توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها، بحيث يتم تركيز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين لشغلها (2011،ص32).

ث. اختيار وتعيين الموارد البشرية: ويتركز هذا النشاط في اختيار أفضل المتقدمين في المنظمة عن طريق استخدام المعايير الموضوعية، وتعيينهم في الوظائف المؤهلين فيها (السالم، 2009:ص29).

2. مجموعة التدريب والتطوير: تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين يكمل بعضهما البعض ويهدفان إلى تطوير الموارد البشرية، لتكون أكفأ في ممارسة عملها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتتكون هذه الوظيفة من الأنشطة التالية:

- أ. التدريب والتطوير:
- التدريب: ويركز هذا النشاط على اكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء، ومعالجة جوانب الضعف فيه.
  - التطوير والتنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية، لتكون أكثر قدرة على النجاح في الوظائف أو المواقف المستقبلية التي تواجهها(السالم، 2009:ص30-31).

ب. تقييم أداء العاملين: ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد خططت له

المنظمة مسبقاً (الضمور، 2008:ص57)، فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أداء أعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم كفاءة أداء الموظف، وهنا قد يكون التدريب مدخلاً لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف (الموسوي، 2008:ص32).

ت. تخطيط المسار الوظيفي: وتقوم هذه الوظيفة بالتخطيط المستقبلي سواء على مستوى الفرد من خلال مساعدة الموارد البشرية من التخطيط الوظيفي على ضوء العوامل المرتبطة بذاته، وشخصيته وبالبيئة المحيطة، كما وتقوم بالتخطيط على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة، خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة (المبيضين، الاكلمي، 2012:ص24).

3. مجموعة التعويضات (الرواتب، الأجور، المكافآت): تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي (المبيضين، الاكلمي، 2012:ص20-21):

أ. نظام التعويض المالي: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية ليشمل معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف.

ب. نظام الحوافز: هو الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالانسان والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك أدائه، وأنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه وتشمل الحوافز ما يلي (سعد، 2011:ص1163):

- المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.
- المزايا الوظيفية الاضافية(الفوائد): وهو نظام تحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها من يعمل في المنظمة، مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي اضافة إلى الاجازات الممنوحة للموظفين.

4. صيانة الموارد البشرية: تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها (المبيضين، الاكلمي، 2012:ص23):

أ. توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث واصابات العمل، التي قد تتعرض لها اثناء ممارستها لأعمالها

ب. توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية، طبية، وبيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

## 5. علاقات الموارد البشرية والتي تشمل(السالم، 2009:ص32):

أ. دمج الموارد البشرية: وذلك من خلال تصميم برامج خاصة بتفعيل مشاركة العاملين في الإدارة والعمل وتوفير العلاقات الانسانية الطيبة معهم .

ب. علاقات العمل: ويركز هذا النشاط على بناء علاقات جيدة بين المنظمة ونقابات العمل التي ينتمي اليها العاملين، فيما يتخصص بشؤون العمل والتوظيف وابرام الاتفاقات معها بخصوص ذلك.

### العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية:

يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية على كيفية استعمال المؤسسات للوظائف المذكورة سابقا، فالتخطيط السليم للقوى العاملة مثلا يؤمن للمؤسسات تحديد حجم الموارد البشرية، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة للاستفادة منها، والعمل على تزويدها بكافة الموارد التي تمكنها من تحقيق أهدافها وخاصة تلك البرامج التخطيطية والمعلوماتية الموجهة لنشاطات وأعمال هذه الموارد البشرية.

كما أن استقطاب العاملين بدوره يكمل وظيفة التخطيط، إذ يمكن المخطط له تحديد مصادر الموارد البشرية والأسس العلمية، الضامنة للاختيار والأنسب من الأفراد (المبيضين والأكلبي،2012:ص24).

إن إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً هاماً في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد، نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة، بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة، ولتحقيق ذلك تظهر مرحلة التدريب والتطوير لامتلاك قاعدة من العاملين الجدد تتوفر لديهم أحدث المهارات والقدرات المطلوبة، لتحقيق الأداء الناجح والفعال لوظائفهم، فإذا تحقق هذا الهدف فإن إدارة الموارد البشرية توجه اهتماماتها إلى البحث عن الوسائل المختلفة لحفز هؤلاء العاملين وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل، فالتحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة واختيار الأفراد الذين يمتلكون هذه المؤهلات أو القدرات، ثم تدريبهم على كيفية تحقيق الأداء السليم للعمل، ومن ثم تحفيزهم يساعد بدوره على العلاقة بين المؤسسات والافراد، إذ أن الموارد البشرية المحفزة تلتزم أكثر بأهداف وتعمل بجدية أكثر على انجاز المسؤوليات والأعمال التي أحيطت بها (عباس،2011:ص33-34).

## المبحث الثاني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة
- مراحل تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## المبحث الثاني

### الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

#### مقدمة:

تعتبر التغيرات والتحولت السريعة والمستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، من أبرز التحديات التي تواجهها؛ فإذا كان البقاء والاستمرار والنمو من التحديات الرئيسية، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة تمثل شروطاً ضرورية لتحقيق هذه الأهداف. ولهذا فقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الإستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها من أجل صياغة الإستراتيجيات، والتي من خلالها يتم خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع بيئتها، وذلك من خلال مواجهة التهديدات والسعي لاستثمار الفرص التي تعزز الموقف التنافسي للمنظمة وتؤدي إلى تطوير وتحقيق أهدافها (أبودولة وصالحية، 2005:ص90). ويعد التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات واجراءات، وقواعد وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية لاجر الاساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وامكاناتها الداخلية وتتعرف على مواقع القوة والضعف الداخلية فيها، بعدها تسعى المنظمة من خلال الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتبوء الموقع الريادي في مجالات نشاطها جميعها، وقد ازداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأنتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة أكثر اهتماماً من أي وقت مضى بالتعرف إلى ما يجري خارج حدودها، بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية (مساعدة، 2013:ص76).

#### التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

يعتبر التخطيط العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق ما نريد، ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة التخطيط الاستراتيجي، وقد مارست المنظمات التخطيط طويل المدى ومن ثم التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) وتطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الإستراتيجية (Strategic Management)، ونتيجة لتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها وتعدد مهامها وزيادة حجمها

كل ذلك فرض على المنظمات أن تولي التخطيط الإستراتيجي الاهتمام الكبير، والذي يعتبر حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء المنظمة (الضمور، 2008:ص6).

وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها أنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية، وتنفيذها ومتابعتها"، كما وتم تعريفه بأنه "تطوير للخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، ويعرف أيضاً بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة (قباجة، 2012:ص9)، كما وعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من الاجراءات التحليلية والتقييمية من أجل صياغة الإستراتيجية المرغوبة، اضافة إلى تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الإستراتيجية بكفاءة وفعالية(أبودولة وعبيدات، 2007:ص8-9).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر عملية الإدارة الإستراتيجية، وأداة إدارية تمكن المنظمة من التعامل مع المستقبل بكفاءة وفاعلية، وتزودها بقدرة أكبر للتحكم بمواردها، وتمكنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، ومهما تمتعت الإستراتيجية بالجودة إلا أنها قد تتحرف عن مسارها المخطط في ظل غياب التناسق الداخلي، وبأن نجاح الإستراتيجية لا يتوقف على صياغتها فحسب، وإنما على توفر التوافق والدعم من قبل الاستراتيجيات التشغيلية في المنظمة، وخاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية(جواد وفوطة، 2009:ص 26).

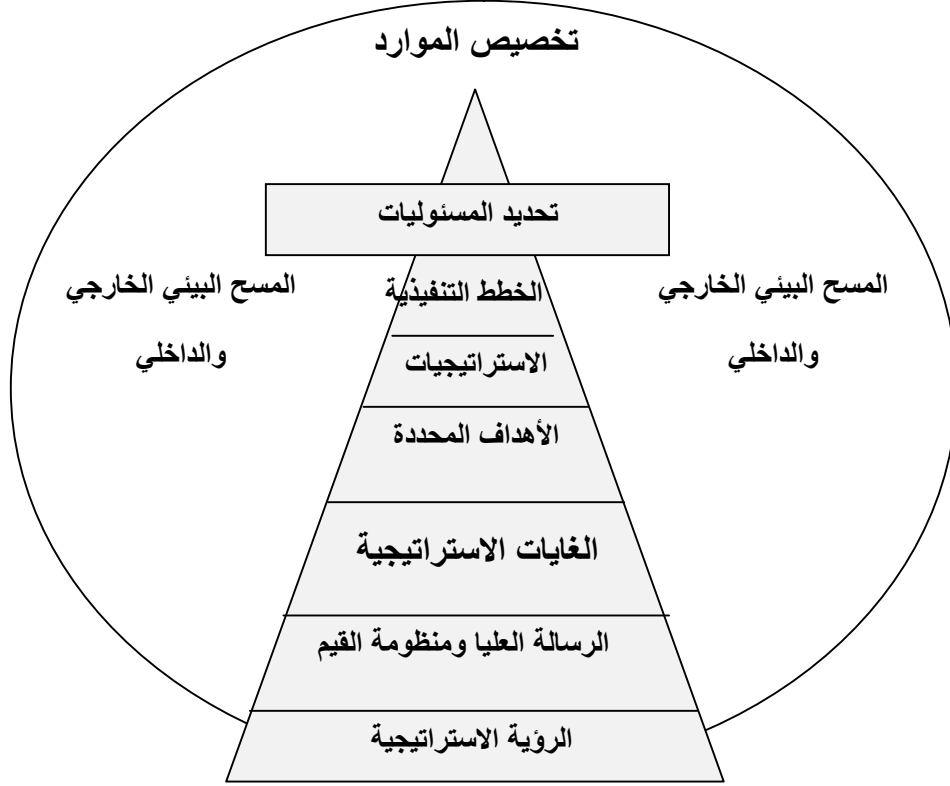
وكلمة استراتيجية (Strategy) ترجع إلى أصل يوناني Strategies وتعني بالخطط الحيوية المستخدمة في أي نشاط ، ولقد اتجه مفهوم الاستراتيجية لدى منظمات الأعمال المعاصرة إلى أنها عملية تحديد رسالة أو غاية المؤسسة وأهدافها، واتخاذ القرارات الفعالة وتتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات مع تحليل البيئة الداخلية، أي موارد المؤسسة والموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف، وعلى ضوء ذلك يجرى تصميم استراتيجيات وظائف المنظمة، من تسويق ونتاج وموارد بشرية ومالية وبحث وتطوير، ثم تنفيذ هذه الإستراتيجيات أو الخطط وتقييم النتائج فالاستراتيجية هي مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد على تحقيق المسار الذي تختاره والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويمكن تعريف الإستراتيجية على أنها "إطار عام يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المخصصة لتحقيق أهدافها أو بعبارة أخرى أنها بمثابة أسلوب عام للعمل تعدها المؤسسة لتحقيق أهدافها(عامر، 2011:ص44).

حيث يختلف مفهوم التخطيط الاستراتيجي عن الإدارة الإستراتيجية كون التخطيط الاستراتيجي جزءاً أساسياً من مكونات الإدارة الإستراتيجية، فالإدارة الإستراتيجية عملية تتعلق بالارشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات الفعلية

(الطهراوي، 2010:ص21)، ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية باختلاف الباحثين وباختلاف الهدف الذي يرغب كل باحث في تحقيقه، ولقد عرفها الطراونة " بأنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقويم القرارات الوظيفية المختلفة "، وأيضا عرفها بأنها" تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة، بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها وتقويمها" (2011:ص104-105).

كما وعرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها "الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها، من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا، وتدنية ما تعانيه من عيوب إلى أقل درجة ممكنة، كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق، واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والاعداد للتعامل به" ، وقد أضاف بعض الكتاب بأن الإدارة الإستراتيجية هي "العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل المدى للمنظمة، وتطوير الاستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، ووضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء والعمل على ادخال التعديلات الضرورية في الرؤية أو الأهداف الإستراتيجية، أو التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي"، كما ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الوظائف الأساسية للإدارة الإستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يصف الأنشطة الدورية التي تتخذها المنظمات للتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية، بينما الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تتضمن محاولات المنظمة للتوائم مع البيئة المتغيرة بأفضل طريقة ممكنة (مساعدة، 2013:ص26-27).

شكل رقم (2-2)  
عملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: حمدان، خالد محمد، ادريس، وائل محمد (2009)، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، الأردن - عمان، دار  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، ص 11

### الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصراً على الجانب التنفيذي أو الإجرائي فحسب، أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث التغيرات كتأثير بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالقوى العاملة.

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها "مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر في تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم في تنفيذ وتطبيق الخطة الإستراتيجية للمنظمة (أحمد، 2009:ص24).



ولقد قدم آخرون مفهوما للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية"، وبشكل عام فهي تؤثر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية وتؤثر وتتأثر بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة " (عامر، 2011:ص15).

وقد أضاف آخرون أن لغرض وضع استراتيجية المنظمة يفترض أن توضع استراتيجية مناسبة يمكن تعريفها "هي صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية، ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق لكل الأهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، على أن تتماشى هذه الرسالة والأهداف مع استراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها"، من التعريف السابق لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتضح أن تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يقتضي أن تؤخذ بعين الاعتبار الآتي (العزاوي، جواد، 2010:ص141-143):

1. رسالة المنظمة: الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها.
2. الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: الخطوات المحددة لتحقيق رسالة المنظمة.
3. التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى: لا تخضع تلك الإستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع فهي بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل.
4. الميزة التنافسية الدائمة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تنافس المنظمات في الحصول على أفضل الموارد البشرية.
5. جميع الموارد البشرية في المنظمة: جميع العاملين في المنظمة وعلى مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).
6. التكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في المنظمة: تتكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في المنظمة.
7. جزء من استراتيجية المنظمة: إحدى استراتيجيات المنظمة هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
8. تأثير البيئة (SWOT) وهي القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئتين الداخلية والخارجية لأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة المديرين من استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه المتغيرات.

لقد جاء مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتبني ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الاستراتيجي Strategic Context المحيط به، حيث يعمل على الأخذ بعين الاعتبار ذلك المزيج من العوامل المحيطة، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تطوير وتبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة حتى تتكيف مع متطلبات المنافسة ضمن سوق عالمي مر.

فلقد عرفت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك القرارات والأفعال التي تهتم بإدارة الموظفين على جميع المستويات داخل و خارج العمل، والتي تتعلق بعملية تنفيذ استراتيجيات العمل الموجهة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، وأن استراتيجيات الموارد البشرية تتضمن تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخلياً، والتي تدعم رأس المال البشري، قدرات ومهارات ومعرفة الموظفين مجتمعة في مساهمته لتحقيق أهداف العمل (أبودولة وعبيدات، 2007:ص10).

وعقب آخرون بأن استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المنظمة، وتتكامل وتتفاعل مع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، واستراتيجية الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع ظروف البيئة المحيطة وتدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية (عبد السلام، 2004:ص17).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية التكامل والربط بين الإستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الأعمال، مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، تشكل ركناً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية (أبودولة وصالحية، 2005:ص 98-99).

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة:

يمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية كالتالي (الحري، 2012:ص49-50):

1. إن التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يعمل على تطوير الأفراد وتدريب العاملين والموظفين والإداريين في المنشآت والمنظمات الإدارية، كما يقوم التخطيط الاستراتيجي على مستويات البعيدة المدى إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات الموظفين والإداريين، كما وتساهم في الاستفادة من هذه الخبرات والكفاءات من الموارد البشرية في المنظمات الإدارية.
2. يقوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق توازن عام وإحداث انسجام بين الموظفين والإداريين على المستوى الداخلي في المنظمات والمنشآت الإدارية، كما تعمل على ترتيب عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين، والإداريين والمستويات الإدارية العليا والعامة والإشرافية والتنفيذية.
3. إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم مساهمة فعالة ذات أثر قوي في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الإدارية العليا، كما تعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بها بهدف تطوير المنشآت والمنظمات الإدارية.
4. إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على توفير الخبرات البشرية المؤهلة، والكوادر البشرية المدربة التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة والحديثة والمستخدمة في النظم الإدارية

والأدوات والآلات والمعدات، وكل ما يساهم من رفع عمليات الانتاج وتقديم الخدمات في المنظمات الإدارية.

5. تعتبر عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عاملاً أساسياً في تطوير القوى العاملة وتدريب الأفراد، وتنمية مواهبهم ووضع الاستراتيجيات المتعلقة بكيفية الاختيار الأمثل، والصحيح للموظفين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة وأعمال المنشأة الإدارية.

6. هناك مستويات عليا من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذه تركز على المستويات المستقبلية البعيدة المدى والطويلة الأجل، وذلك لوضع استراتيجيات عميقة ومفصلة وشاملة لكل أهداف واعمال ومهام ومخططات المنشأة والمنظمة الإدارية.

7. يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توضيح التخطيط الاستراتيجي، بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سواء، وأياً كانت هذه المخططات المستقبلية التي تعمل على تحقيق أهداف المنشأة الإدارية فهي تساهم في رفع وتحسين خبرات وكفاءات الموارد البشرية، وتطوير المواهب وتنمية الكوادر البشرية في المنظمات والمنشآت.

#### مراحل تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تحريك قضايا الموارد البشرية إلى نقطة مركزية وحيوية في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك من خلال وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية في ضوء الاجابة على التساؤلات التالية:

- أين نحن الآن ؟
- أين نريد أن نصل؟
- كيف يمكننا الوصول إلى ما نريد؟
- ما هي التخصصات والمهارات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، والحفاظ عليها في المستقبل بما يمكنها تلبية الأهداف الإستراتيجية للأعمال؟
- ما هي برامج ومبادرات الموارد البشرية المطلوبة، للتعامل بفاعلية مع المتطلبات والضغوط الخارجية المؤثرة على المنظمة؟

وسوف يتم تناول مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بشيءٍ من الإيجاز على النحو التالي:

1. دراسة العوامل البيئية المحيطة: تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة، وكذلك إستراتيجية الموارد البشرية، نظراً لأن المنظمة جزءاً من المجتمع

تتأثر وتؤثر فيه، ويقصد بالبيئة المحيطة القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمنظمة، وتكون ذات تأثير حالي ومحتمل عليها ويمكن تقسيم البيئة المحيطة إلى:

أ. البيئة الخارجية وتشمل:

- البيئة العامة: وتمثل الإطار العام الذي تعمل في نطاقه جميع المنظمات بغض النظر على طبيعتها، أو القطاع الذي تنتمي إليه، وتتكون هذه البيئة من مجموعة النظم الفرعية والتي يكون لها صفة العمومية، وتؤثر على جميع المنظمات دون استثناء.
- البيئة الخاصة: وتشمل مجموع النظم الفرعية التي تقع على حدود المنظمة، وتضم البيئة الخاصة بنظام الموارد البشرية كل من العملاء أو المستهلكين، المنافسين، سوق العمل متمثلاً في الطلب والعرض للعمالة، المساهمون، الإدارة العليا والتنفيذية والإدارات الوظيفية.

ب. البيئة الداخلية: وتمثل طاقة وإمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم الأفراد في مستوى الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه الجوانب نقاط قوة بالنسبة للمنظمة يجب الاستفادة منها أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية، والهدف من دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف ما يلي:

- تحديد نقاط القوة والبناء عليها واستثمارها لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.
- تحديد نقاط الضعف لتجنبها، أو التقليل من آثارها السلبية أو تحويلها لنقاط قوة في صالح المنظمة.
- تحديد أوجه النشاط التي يجب التركيز عليها، وتلك التي يجب استبعادها أو تحديد أوجه النشاط الجديدة التي يجب ممارستها في ضوء أهداف المنظمة.
- تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية ومن ثم الأداء التنظيمي بشكل عام.

2. دراسة مكونات استراتيجية الموارد البشرية (تحديد متطلبات رسالة المنظمة): تشمل إدارة الموارد البشرية على عدة مكونات، ويلاحظ هنا ضرورة الأخذ بعين الاعتبار علاقة تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتشمل المكونات.

أ. الرؤية: تعبر الرؤية عن الطموحات المطلوب تحقيقها، والتميز الواجب إحداثه وبالتالي فهي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، أو هي التي ترى بها الإدارة العليا المستقبل البعيد لتلك المنظمة، والرؤية أساس كل تغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والابداع والاحساس بالمسئولية تجاه الحاضر والمستقبل.

ب. الرسالة: تحدد رسالة المنظمة السبب أو المبرر من وجود المنظمة، وهي عبارة عن قائمة إعلان المنظمة لأهدافها، وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه، ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة، والذي يمثل جزءاً من رسالة المنظمة.

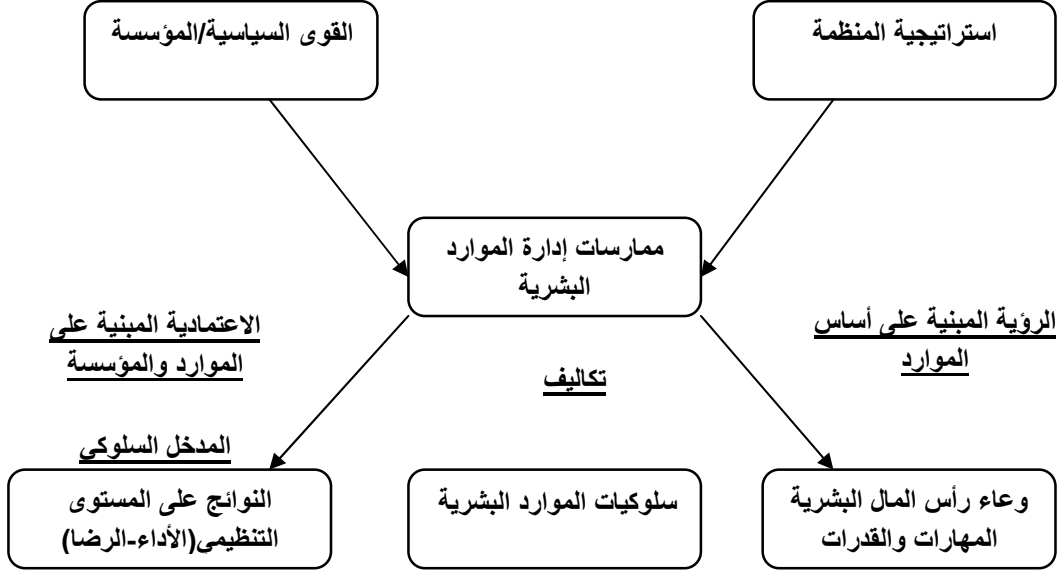
ت. الأهداف يتم وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ضوء رسالتها رؤيتها، ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل. ويتم وضع أهداف إدارة الموارد الإستراتيجية منها أو التشغيلية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة (أحمد، 2009:ص33-44). وفي ضوء نتائج التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، ومعرفة إمكانات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمطلوبة، يمكن تقدير هل هناك إمكانية وضع استراتيجية مستقبلية أفضل من الحالية أم لا لأنه إذا كان هناك فجوة استراتيجية، يجب العمل على تلافيتها من خلال تهيئة المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها، وإذا لم توجد الفجوة وهو وجود مهارات بشرية ملائمة وقادرة حيث يمكن وضع الإستراتيجية الجديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية.

3. وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية: استناداً إلى نتائج التحليل البيئي السابق، يجري وضع استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية، أو تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها.

4. وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية لوظائف إدارة الموارد البشرية الحالية:تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات ووظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة.

5. تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يجب أن تصاحب إدارة الموارد البشرية المرونة وهي الإستجابة لإدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من أحداث داخل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لأن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب وضع سياسات وأنظمة وتصميم برامج وقواعد خاصة بإدارة الموارد البشرية،أي ترجمة الإستراتيجية إلى الواقع العملي التنفيذي (المبيضين، الأكلبي، 2013:ص98-103).

شكل رقم (2-3)  
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية  
اطار نظري



المصدر: حسن، رابوة(2005)، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، ص161

التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من

حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجياً، ولعل أهم هذه التحديات ما يلي (أحمد، 2009: ص26):

1. التحديات الداخلية: تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلاً أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة، وخاصة التغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب في ذلك التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل ممثلة في:

أ. انخفاض رضاء الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.

ب. شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم، واللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب.

ت. انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن عدم الثقة في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل بالشكل المأمول.

ث. انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع .

ج. انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.

- ح. اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالاً كاملاً.
- خ. شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم .
- د. اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد اشباعها من العمل.
2. التحديات الخارجية: تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية لعل أهم تلك التحديات ما يلي:
- أ. التطور التكنولوجي السريع وثروة المعلومات.
- ب. التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية.
- ت. اعادة تنظيم المنظمات.
- ث. تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات العالمية .

## المبحث الثالث التمكين الوظيفي (تمكين العاملين)

- مقدمة
- مفهوم التمكين
- أهمية التمكين
- أبعاد تمكين العاملين
- خطوات تطبيق التمكين
- أساليب التمكين المعاصرة
- مقومات ومتطلبات التمكين
- معوقات تطبيق التمكين وكيفية التغلب عليها
- اقتراحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين



## المبحث الثالث التمكين الوظيفي

### مقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولى المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن هنا بدأت المؤسسات تولي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (العتيبي، 2005:ص3).

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي، وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات، فعندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم، يصبحون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بشأن مهامهم، ويصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عملهم ذاتياً، ويشعرون بملكيتهم بنتائج عملهم، فالموظفون الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة، والذي أصبح ضرورة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وسرعة التعامل والتفاعل مع المتغيرات العالمية والاستجابة لمتطلبات السوق والعلاء(الرقب،2010:ص23).

### مفهوم التمكين:

لقد تعددت المفاهيم حول مصطلح التمكين، حيث هناك آراء مختلفة حول التعريف، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي خارج إطار الوظيفة. والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع(ملحم،2006:ص18)، وبالتالي يمكن القول بأن التمكين هو إعطاء الصلاحيات الواسعة والكاملة للعاملين، واستثمار قدرات ومواهب الآخرين ومشاركتهم في الوظيفة واشعارهم بأهميتهم(صلاح،2011:ص302).

ولقد عرف التمكين على أنه "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم

على اتخاذ القرارات المناسبة"، كما وعرف أيضا أنه "توسيع صلاحيات العاملين واثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (القطار، 2012:ص8).

كما وعرف أيضاً على أنه " تمكين الشعور لدى الموظف بأن لديه القدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيراً، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابياً على أدائه في العمل" (القيوتي والعنزي، 2006:ص287).

وأشار آخرون بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (العتيبي، 2005:ص5).

وكما وتم الحديث بأن مفهوم التمكين هو اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (أحمد، 2011:ص437).

كما ويرى البعض أن مفهوم التمكين هو مشاركة العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي: المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة (الرقب، 2010:ص25).

وأخيراً لقد تم تعريف التمكين على أنه "عملية يتم من خلالها ايجاد بيئة للتمكين من مشاركة المعلومات وتطوير القدرات وتقديم المواد والدعم، واعتبر أن مكونات التمكين هي البيئة والثقافة، ومشاركة المعلومات (المشاركة والرؤية والأهداف واتخاذ القرارات ونتائج الجهود وتأثيرها على الأداء الكلي)، وتطوير الكفاءة أو المقدرة (من خلال البرامج التدريبية التي تهدف إلى بناء الذات وتطويرها)، وتقديم الموارد والدعم" (الجعبري، 2010:ص11-12)، وأيضاً أنه زيادة صلاحيات العاملين لتمكينهم في أداء أعمالهم بشكل تام، ومن المتوقع من المنظمات المعاصرة أن تساعد العاملين لديها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مما يتطلب من الإدارة العليا إعطاء المعلومات وتوسيع صلاحيات العاملين على المستويات المختلفة. (صلاح، 2011:ص301).

ويرى آخرون أن التمكين هو "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة بوصف نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة" (علوان وعبدالرحمن، 2011:ص109).

وقد قدم العتيبي بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين(2005:ص15-16):

1. التمكين من خلال المشاركة: وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل، والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
2. التمكين من خلال الاندماج: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.
3. التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.
4. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: حيث أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

### أهمية التمكين:

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصناعة اليوم، فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية، بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين(الدوري وصالح،2009:ص28-29).

للمتمكين الإداري أهمية في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة الرضا والولاء للمنظمة والإبداع والتميز، وتكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين فالمديرون الذين يمهدون الطريق أمام مرؤسيهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة المنظمة والعاملين معاً، كما وتأتي أيضاً

أهمية التمكين في أن له تأثيراً على الأداء والولاء التنظيمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل (صلاح، 2011:ص305). وبالتالي أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات وظهور القيادة الادارية، والمتغيرات المعاصرة (اسكندر، 2008:ص86)، وبالتالي فإن أهمية التمكين تتبع من الدور الذي يلعبه كأسلوب اداري حديث يمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في عالم سمته التغيير المستمر والمنافسة الشديدة وتتمثل أهمية التمكين فيما يلي:

#### 1. الأهمية الخاصة بالفرد:

أ. إن أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقاتها، والحصول على افضل ابداعاتها، في حال قيام المدراء بتمهيد الطريق لتمكين العاملين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، التي لا يمكن تحقيقها دون اشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وجهودهم من أجل تحقيق الأهداف (الطار، 2011:ص11).

ب. تنطلق أهمية التمكين ابتداء من أهمية العنصر البشري، فهو أكثر قيمة في الوقت الحالي وخصوصاً في ظل ما يسمى بالاقتصاد المعرفي، لأنه يمثل قوة علمية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شئ في أعامل منظماتهم فضلا عن الابتكارات المتلاحقة.

ت. يمثل التمكين مصدر ومنبع الصف الثاني المؤهل والقادر على إدارة المنظمات، فالتمكين يعد المرؤوسين ليصبحوا قادرين على الاضطلاع بمهام وواجبات القيادة العليا للمستقبل، كما يؤدي تدريب، وتأهيل المرؤوسين إلى ظهور قرارات تمتاز بالجودة وتزداد كفاءة، مما يمكن استمرارية نجاح المنظمات (شاوش، 2008:ص396).

ث. زيادة الرضا الوظيفي والحافزية وتقليل امكانية ترك العمل، فمن خلال منح العاملين حرية التصرف والمشاركة والاستقلالية، حيث يعمل التمكين الاداري على اشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة (الابراهيم وآخرون، 2008:ص16-17).

ج. اكتساب المعرفة والمهارة، حيث نجاح برنامج التمكين يعتمد بشكلٍ أساسي على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تحقق بدون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في كثير من الحالات بانخراط العامل بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها حتى بعد مغادرته للمنظمة (الجعبري، 2010:ص13).

ح. التمكين يساعد المنظمة على خلق القدرة الابتكارية للعاملين من أجل تقديم خدمات متميزة للعملاء و هو أحد عوامل نجاح فرق العمل المدارة ذاتياً (اسكندر، 2008:ص86-87).

2. أهمية خاصة بالمنظمة: من الواضح أن المنظمة إذا قدمت للعامل كل ما يمكنها أن تقدمه من مهارات وتدريب وحوافز، من أجل رفع مستوى العامل، فإنه من الطبيعي في المقابل أن يكون له مردود ونتائج إيجابية للمنظمة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة، ومما سبق يتبين ان التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات وتتمثل فيما يلي:

أ. زيادة استجابة المنظمة للسوق وتفويض المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي، وتفرغ الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل وعدم الانشغال بالقضايا اليومية والسرعة في اتخاذ القرار واطلاق القدرات الابداعية للأفراد

ب. كما يتميز التمكين الاداري بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات، حيث يتم دراسة العلمية بكاملها، ابتداء من التخطيط وحتى تحقيق الأهداف، لذلك فان استراتيجية التمكين الإداري تساعد على رؤية الصورة كاملة للعمل وتزيل الحواجز والعراقيل أمام الانجاز (صلاح، 2011:ص307).

ت. تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية، فيتمكّن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.

ث. التمكين يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية، مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي والمشاركة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحقيق معايير قياس جودة حياة العمل للإنسان والتي تشكل في مجموعها سياسات إدارة الموارد البشرية وهي أجر عادل، توفير ظروف صحية ونفسية وفرص مستقبلية، تحقيق الأمان والنمو، وتوفير الدعم العاطفي والحقوق الإنسانية كالعادل والحرية والقيم الاجتماعية (Antonis & others, 2007, p11).

ج. يحقق التمكين الإداري ارتفاع الانتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الانتاج أو الخدمات، وتحقيق مكانة متميزة بالإضافة إلى القدرة التنافسية وزياد التعاون على حل المشكلات وارتفاع القدرات الابتكارية(الابراهيم وآخرون، 2008:ص16)

### أبعاد التمكين:

يرى البعض بأن هناك أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار(العتيبي، 2005:ص6-8):

1. المهمة: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

2. تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف، أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

3. القوة: إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين، يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواءً من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بالجهود المطلوبة لمشاركة العاملين في السلطة، وتعزيز شعورهم بالتمكين.

4. الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

5. الثقافة: يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

يعتمد نجاح استراتيجيات التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

كما ويرى آخرون بأن هناك بعدين للتمكين الوظيفي هما (شاوش، 2008:ص397):

1. البعد المهاري: والمقصود به اكساب العاملين مهارات العمل الجماعي، من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة.

2. البعد الإداري: ويقصد به اعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة.

كما ويرى بعض الكتاب أن هناك أربعة أبعاد التمكين من الناحية الادارية نذكرها كما يلي(اسكندر، 2008:ص87-88):

1. معنى العمل: يشير هذا البعد إلى القيمة التي يعطيها الفرد للهدف من الوظيفة، بمعنى أن هذا البعد يعنى إدراك الفرد لأن مهام وظيفته ذات قيمة ومعنى بالنسبة له وللآخرين.
2. التأثير: ويشير هذا البعد إلى إدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة، خاصة تلك المتعلقة بعمله، وهذا الأمر يحدث إذا كان الفرد يسيطر على أمور كثيرة الأهمية في عمله، الأمر الذي يزيد من دافعية الفرد الداخلية، وأما إذا كان الفرد يشعر بانعدام تأثيره في مجريات أمور عمله، فإن ذلك سيؤدي بعد فترة إلى شعوره بالاغتراب الوظيفي الذي تنعكس آثاره السلبية على الانتاجية والقدرة على الابتكار، وجودة الحياة الوظيفية.
3. الفعالية الذاتية (القدرة): ويشير هذا البعد إلى قدرة الفرد على أداء أنشطة وظيفته بمهارة ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فان انخفاض الفعالية الذاتية يقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب مهارات أو معارف معينة لا يملكها الفرد.
4. حرية الاختيار(الاستقلالية والتوجيه الذاتي): يشير هذا البعد إلى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ويتكامل هذا النوع من المفاهيم الإدارية الإيجابية التأثير على الرضا الوظيفي، الأداء، الانتماء الوظيفي، السيطرة الذاتية.

وفيما يلي عرض إجمالي لأبعاد التمكين من الناحية الإدارية كما عرضها عدد من الباحثين نجملها بالأبعاد التالية:

1. تفويض السلطة: ويشير مصطلح تفويض السلطة إلى اعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها(الجعبري، 2010:ص27)، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن ذلك يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض(راضي، 2010:ص64).
2. الحوافز: تعد الحوافز أحد أهم الوسائل التي تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة، وبالتالي على المنظمات أن تدرك اختلاف الأهمية النسبية للحوافز باختلاف العاملين وحاجاتهم، وعليها أن توجه عملية التحفيز لإثارة الدوافع وتوجيهها نحو الأداء الأفضل(صلاح، 2011:ص312).
3. التدريب وتنمية السلوك الإبداعي: يعتبر التدريب الجهود المخططة في المنظمة لتسهيل عملية تعلم العاملين القدرات الضرورية لعمله، وهذه القدرات تتعلق بالمعرفة، المهارات، والسلوكيات الضرورية لأداء

العمل بنجاح، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم، بشكل إيجابي(صلاح، 2011:ص 309)، وبالتالي يجب منح العامل بعد تدريبه السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل اليه من حلول فعلية، أو اقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل بصفة عامة وفي نطاق عمله بصفة خاصة.

وخلاصة القول هي أن زيادة التدريب تعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم في المنظمات العاملين بها(الجعبري،2010:ص33)، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم ، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (راضي، 2011:ص 64).

4. الاتصالات الفعالة: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج التمكين وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها الاطار الأساسي لكل علاقات العمل، فهي تعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوى عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه(الجعبري،2010:ص37) فالاتصالات الفعالة توفر فرصة للابداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تهتم في تطوير المنظمة، فنقل المعومات وتبادلها بشكل فعال يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات(صلاح، 2011:ص 314).

5. تدفق انسياب المعلومات: تعتبر المعلومات الركيزة الأساسية لصنع القرارات واختيار البدائل، وتعد المعلومات من مصادر القوة في المنظمة فهي تساهم في نقل المعرفة لكل العاملين في المنظمة وتشعرهم بأهمية عملهم من خلال السيطرة والتمكن في أداء وظائفهم، ومن هنا تظهر علاقة التمكين بالمعلومات فحتى يكون العامل ممكناً، فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه(الجعبري،2010:ص38-39).

### خطوات تنفيذ التمكين الاداري:

يمكن تلخيص خطوات تمكين العاملين كالتالي(الابراهيم وآخرون، 2008:ص16-17):

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير: حيث يجب على المدير شرح وتوضيح مهام التمكين للعاملين وأن يكون لديه القدرة على توضيح نوع السلطة التي سيمتلکها العاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.

2. التغيير في سلوك المديرين: إن أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين، إيجاد بيئة عمل ممكنة لتنفيذ برامج التمكين من خلال الحصول على التزام ودعم المديرين.



3. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين، للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.
4. تكوين فرق العمل: بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود تمكين العاملين استخدام أسلوب الفرق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم و أن يكونوا على وعي وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين الإدارك يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين.
5. المشاركة في المعلومات: لكي نمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، فيجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم في تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.
6. اختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، والتدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب ان تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
7. الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، ويكن أن تستخدم المنظمة خطة عمل لتوصيل توقعات الإدارة بالموظفين.
8. وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، ويجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
9. عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لايجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لاجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة.

## أساليب التمكين المعاصرة:

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها (لمح، 2006:ص40-41):

1. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية، بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما و أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3. أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً .

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

## مقومات ومتطلبات التمكين:

إن أفضل الثقافات التنظيمية تلك التي تكون فيها نظرة ذات قيمة للمواهب، والأفكار، والابداع المحتمل لجميع الأفراد، لأن كل ذلك يسمح للموارد البشرية في المنظمة باستخدام كامل طاقاتها، كما أنها تسمح لهم بالشعور الجيد تجاه إدارتها، بالإضافة إلى ذلك أنه إذا لم تسد ثقافة التمكين لدى العاملين في المنظمة، سيكون مصير محاولة تمكينهم بدون ذلك أقرب للفشل، وهذا يتطلب بيئة من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين (الخشالي وآخرون، 2011:ص68)، وفي هذا الصدد لنجاح عملية التمكين لا بد من توافر المتطلبات التالية:

1. تأييد ودعم الإدارة العليا: يجب أن تقتنع الإدارة العليا بعملية التمكين أولاً، حتى يمكن تطبيقه لأن التمكين يؤدي إلى تغيير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين، وبدون اقتناعهم الكامل والتغيير المترتب عليه لن تتجح عملية التمكين في المنظمة.
2. تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين، تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة لأنها تتطلب تغييراً ضرورياً في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة، بل وتغيير في ثقافة المنظمة ذاتها، وهذا التغيير يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً.
3. الالتزام الداخلي: تمثل عملية التمكين عملية تعاقدية طوعية من جانب العاملين نحو الإدارة العليا، وتعتمد هذه العلاقة بصورة أساسية على فكرة الالتزام الداخلي، النابع من داخل الفرد والذي يدفعه إلى بذل الطاقة وانجاز العمل بشكل فعال.
4. المشاركة الفعالة: يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمات بايضاح المجال لتبادل المعلومات بين أطراف المنظمة والعاملين فيها، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح السلطات والمسئوليات وبناء فرق العمل، وتوفير الاستقلالية الذاتية.
5. الثقة الإدارية المتبادلة: فالإدارة يجب أن تشعر العاملين بنقتهما في قدراتهم وأن ترسخ لديهم أنها تقف جانبهم وليس في مواجهتهم (أحمد، 2011:ص440).
6. لامركزية الهيكل التنظيمي، الذي يسهل الفحص وتحقيق التوازن، ويوفر المرونة بحيث يسمح بالتطور في جميع الأوقات.
7. نظام المكافأة الموقفية، واستخدام أسلوب احتساب الأجر حسب الأداء (الخشالي وآخرون، 2011:ص68).
8. لا بد من تدريب الموظفين بشكل مناسب، فليس من المجدي أن نمكن الموظفين نحو أداء مهام مثل صيغ القرارات أو اتخاذ اجراءات معينة، دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال.

9. لابد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة، ذلك أن كلا الطرفين يسعيان إلى بلوغ الهدف نفسه، وتقديم أفضل منتج أو خدمة، ووصول أعلى مراتب الابتكار.
10. يجب أن يفهم الفرد الحاجة للتغيير وأكثر الناس خبرة وتعليماً هم أكثرهم استعداداً لقبول التغيير، لذلك فإن دعمهم عن طريق التمكين يحقق للمنظمة مكانة متميزة في تحقيق أهدافها، وضرورة تشجيع العاملين على استيعاب آفاق وأبعاد التمكين وأهميته للمنظمة، كما أنه على المنظمة توفير البيانات والمعلومات للعاملين؛ لتسهيل انجاز القرارات التي يواجهها العاملون في إطار إنجازهم للأهداف (صلاح، 2011:ص308).

### معوقات تطبيق التمكين:

- يقف أمام عملية التمكين الإداري للعاملين في أي مؤسسة أو منظمة معوقات وعوائق وتحديات، والتي إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة، وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين، وفيما يلي بعض معوقات تطبيق التمكين من وجهة نظر بعض الكتاب:
1. تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية، وتخوفهم أيضاً من ظهور العاملين بمظهر الكفاءة والافتتار في أداء أعمالهم بقدر أكبر من كفاءتهم، مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم.
  2. سيادة البيروقراطية في المنظمات يعوق نجاح التمكين، إذ أنها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية ذات سلطة إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل والتي لا تسمح بأي مساحة للمبادرة والابتكار والابداع، وبالتالي فإن البيروقراطية لا توفر بيئة عمل ابتكارية مبدعة للعاملين في المنظمات (اسكندر، 2008:ص91-92).
  3. مقاومة التغيير من قبل الرؤساء و العاملين في المنظمة، والفهم الخاطئ من قبل العاملين بأن التمكين محاولة لاستغلالهم في العمل، وبالإضافة إلى ملازمة تقليص حجم العمالة مع التمكين، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعارضتهم للتمكين.
  4. وجود فجوة بين ما يتم طرحه وبين ما يتم ممارسته من الإدارات، فعندما يخيب ظن العاملين بالتمكين وبالتالي يرفضون تطبيقه، وذلك يظهر بشكل واضح عند استخدام التمكين كأداة للتلاعب من قبل الإدارة بهدف ضمان قيام العاملين بالمهام والواجبات الكاملة.
  5. ضعف التزام الإدارة ودعمها للتمكين، حيث أنه يجب أن يكون التزام الإدارة بالتمكين بشكل مستمر وحققي، لتفعيل تطبيق التمكين في المنظمات.
  6. استخدام المديرين التمكين كوسيلة لأبعاد المسؤولية عن انفسهم.
  7. ضعف التدريب والتطوير الذاتي للموظفين يعيق من عملية التمكين، حيث كثير من المديرين يعتبرون التمكين عذر لعدم تطوير العاملين واعطائهم دورات تدريبية.

8. عدم إعطاء المديرين العاملين الدعم والتغذية العكسية عن الأداء، وعدم السماح لهم بإبداء رأيهم واقتراحاتهم، وعدم اعتراف الإدارة بإنجازات العاملين لديها (الجعبري، 2010:ص43-44).

#### اقتراحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين:

وفيما يلي بعض مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين:

1. الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
2. بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي، والسماح بتداول المعلومات..
3. التحول من نظام الاشراف القائم على التوجيه والتحكم إلى نظام قائم على المشاركة الفعالة
4. اعادة النظر في نظام المكافآت والترقيات (العنبي، 2005:ص40).
5. العمل على توفير التدريب المناسب للعاملين وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما يزيد من فرصة تطبيق التمكين في المنظمات.
6. توفير الموارد والمعلومات للعاملين لضمان نجاح مستمر في التمكين.
7. العمل على تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
8. زيادة العمل على تعزيز عملة تفويض السلطات واعطاء العاملين بعض الصلاحيات في تنفيذ المهام الموكلة لهم.

## المبحث الرابع

### المجتمع المدني و المؤسسات غير الحكومية

#### (المنظمات غير الحكومية)

- مقدمة
- تعريف المجتمع المدني
- مفهوم المنظمات غير الحكومية
- خصائص المنظمات غير الحكومية
- نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية
- أهمية المنظمات غير الحكومية
- مجالات عمل المنظمات غير الحكومية في فلسطين
- إدارة المنظمات غير الحكومية
- عناصر الإدارة الفعالة للمنظمات غير الحكومية
- معوقات عمل المنظمات غير الحكومية
- تصنيف وتعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

## المبحث الرابع

### المجتمع المدني و المؤسسات غير الحكومية

#### (المنظمات غير الحكومية)

#### مقدمة:

لا يمكن الحديث عن قطاع العمل الأهلي في فلسطين، والمتمثل بالمنظمات غير الحكومية دون التطرق إلى مفهوم ومكونات المجتمع المدني في فلسطين، كونه الحاضنة الأكبر لتلك المنظمات وغيرها من المكونات التي تساهم جميعها في نشاط المجتمع المدني (الطهراوي، 2010:ص 55)

ولقد تعاضم دور المجتمع المدني وخاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين في المشاركة مع الحكومة في انجاز العديد من الأهداف في المجتمع، وفي تحمل المسؤولية مع الدولة في اشباع الاحتياجات، ومواجهة المشكلات، بل وفي صنع القرارات، بل إن كثيراً من الحكومات أدركت دور المجتمع المدني بعد أن كانت تتصارع معه أحياناً، أو تتخذ موقف المواجهة معه أحياناً أخرى أو تضع له العراقيل في مواقف ثالثة وأصبحت تشجعه وتدعمه، بل وتكفله أحياناً بتنفيذ بعض المشاريع والبرامج الحكومية الموضوعة في خطة الدولة (أبولنصر، 2007:ص 69-71).

#### تعريف المجتمع المدني:

لقد تعددت تعريفات المجتمع المدني، فيما بين علماء الاجتماع والسياسة والخدمة الإجتماعية، فهناك من عرف المجتمع المدني بأنه "المجتمع الذي يقوم على المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي تعمل في ميادينها المختلفة، في استقلال نسبي عن سلطة الدولة في تحقيق أغراض متعددة" (الطهراوي، 2010:ص 55).

وفيما يلي جملة من التعريفات حول المجتمع المدني وهي (أبولنصر، 2007:ص 70-71):

1. المجتمع المدني: وعاء يضم كافة المؤسسات والمنظمات المجتمعية غير الحكومية.
2. المجتمع المدني: هو مجال الروابط الإنسانية غير القمعية والتي تقوم على الإختيار الحر.
3. المجتمع المدني: هو تركيبة اجتماعية حافلة بوحدات عديدة سواء على أساس طبقي أو جغرافي.
4. المجتمع المدني: هو تعبير عن المشاركة الجماعية الاختيارية المنظمة في المجال العام بين الافراد والدولة.
5. المجتمع المدني: هو جملة من الأنشطة التطوعية الحرة التي تتمتع بدرجة من التميز، بل والإستقلال عن الدولة وأجهزتها.

6. المجتمع المدني: هو مجموعة من المنظمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتسامح والإدارة السليمة.

حيث يشتمل المجتمع المدني على عدد من المنظمات المدنية غير الحكومية نذكر أبرزها:

1. الجمعيات الأهلية
2. النقابات المهنية
3. النقابات العمالية
4. الندية الرياضية
5. أندية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات
6. الأحزاب السياسية
7. اتحادات رجال الأعمال
8. المساجد الأهلية
9. الاتحادات الطلابية
10. الحركات الكشفية

ويمكن القول أن الجمعيات الأهلية تعتبر مكوناً رئيسياً وهاماً في المجتمع المدني، بل وتحل مركز القلب فيه نظراً لعدة أسباب منها، أنها أكثر المنظمات المدنية جماهيرية ولكثرة عددها وانتشارها في جميع المناطق واتساع المستفيدين منها. (أبوالنصر، 2004:ص50)

#### مفهوم المنظمات غير الحكومية:

يشير مفهوم المنظمات غير الحكومية إلى مجموعة المنظمات التي تقع بين الحكومة والقطاع الخاص وتعددت تسمياتها فهي المنظمات غير الحكومية، وهي المنظمات التي لا تهدف إلى الربح وهي القطاع الثالث، وهي تلك المنظمات التطوعية، وهي الجمعيات الأهلية.

وهناك تعريف حول المنظمات الأهلية بأنها "منظمات مستقلة نسبياً عن الدولة، لا تهدف إلى الربح، وتنظم بواسطة مجموعة من الأفراد، لها هيكل تنظيمي وشخصية اعتبارية قانونية، وتسعى للتأثير على السياسات العامة للدولة" ويشير هذا التعريف إلى مجموعة من المقومات هي (حسن، 2005:ص11-12):

1. نشاط طوعي وتطوعي لا يسعى للربح.
2. غير حكومي، بمعنى أنه ليس جزءاً من سلطات الدولة، ولا من أجهزتها.
3. تتبنى أهدافاً متنوعة متصلة بأهداف عامة، تهم المجتمع وتتعدى النطاق الخاص لأعضائها.



4. تنظمها جماعة من الأشخاص في إطار قانوني له شخصية اعتبارية، كما وتعرف المؤسسات غير الحكومية، بأنها كل هيئة اجتماعية تستهدف تقديم رعاية اجتماعية للأفراد والأسر سواء كانت هذه الخدمات عامة، أو خدمات متخصصة، وتقدم هذه الخدمات لأفراد يقيمون في بيئة جغرافية معينة، وتقدم الخدمات للجميع بلا استثناء، كما وتعرف بأنها أحد التنظيمات التي تسعى إلى مساعدة الآخرين لتحقيق مستوى عالي للحياة، والحصول على الموارد والخدمات لمقابلة الأزمات التي قد يتعرض لها المجتمع وهي لا تسعى إلى الربح، بل تسعى إلى تقديم الخدمات العامة من أجل تحقيق الأهداف وحل المشكلات (قاسم، 2011:ص3604).

كما وعرفت بأنها "بناء إداري يحكم بواسطة مجلس إدارة منتخب من مجموعة من الأعضاء الذين يجمعهم مصلحة، أو اهتمام أو غرض تحسين أحوال الأعضاء أو خدمة المجتمع" (أبوالنصر، 2007:ص83).

كما وقدم آخرون تعريفاً للجمعيات الأهلية بأنها "تلك المنظمات التي تقوم على الجهود التطوعية لجماعات من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة، يقومون بتنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام، والقوانين والتشريعات التي تنظم العمل التطوعي، كما وتعتبر أداة للتغيير، بحيث أنها تتيح الفرصة لأفراد المجتمع للمشاركة في تنمية المجتمع، من خلال التعاون المثمر البناء واستثمار الجهود مما يزيد المشاركة، وزيادة الإحساس بمشكلات المجتمع.

وتم تعريفها أيضاً بأنها "مؤسسة تطوير اجتماعية تساعد في تمكين الأفراد في تقديم خدمات متنوعة " وهي "مؤسسة أو جماعة من الأشخاص يعملون بشكل مستقل، عن أي سيطرة خارجية من خلال تبنى أهداف وغايات محددة وموجهة، وذلك لانجاز كافة المهام الخاصة بالتغيير المجتمعي، أو التغيير على مستوى حالات معينة" (Goel,Kumar,2004:p4).

كما ويعرف قانون الجمعيات الأهلية الفلسطيني رقم(1) لعام 2000"على أنها هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص، لتحقيق أهداف مشروعها تهم الصالح العام دون استهداف، جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (الوقائع الفلسطينية، 2000:ص7). والجمعيات الأهلية كما هو واضح مما سبق هي منظمات اجتماعية لا تهدف إلى الربح والعمل فيها يكون على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع (أبوالنصر، 2007:ص82).

## خصائص المنظمات غير الحكومية:

تمتاز المنظمات غير الحكومية، بأنها الأقرب إلى الناس بالمقارنة بالمنظمات الحكومية وأكثر احساساً بمشكلاتهم، ولذلك كان نشاط هذه الجمعيات متنوعاً ومتغيراً لمواجهة هذه المشكلات، وفيما يلي مجموعة من الخصائص المتعلقة بالجمعيات الأهلية (أبوالنصر، 2004، ص58-59).

1. إن الجمعيات الأهلية غالباً ما تستخدم كجسر بين البناءات غير الرسمية والرسمية في نسق الخدمات الإنسانية في المجتمع.
2. إن الاعضاء المؤسسين للجمعية يشتركون معاً في الإحساس بحاجات ومشكلات المجتمع، وإن هذه الجمعيات في الوقت الحاضر أصبحت أكثر رسمية عما ذي قبل.
3. إن الجمعيات الأهلية غالباً ما تكون ذات تنظيم إداري هرمي بسيط.
4. إن التبرع والتطوع بعدان أساسيين لحيوية هذه الجمعيات.
5. إنها منظمات غير هادفة للربح، وإذا حققت أرباحاً من أنشطتها فإنها تستثمرها فيما يحقق أهدافها ويدعم نشاطها.
6. إنها منظمات غير مسيسة، أي غير منخرطة في أي نشاط سياسي أو حزبي.
7. إن الجمعيات الأهلية تمتاز باتساع مجالات عملها.

## نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية:

برز دور المنظمات غير الحكومية في تعبئة الموارد البشرية والاقتصادية، وزيادة الإنتاج القومي ورفع مستوى الإنسان سياسياً واجتماعياً، وتقديم خدمات أفضل له، وتشجيع الحرية ومفهوم المجتمع المدني والديموقراطية وتنمية روح العمل الجماعي، ويمكن تقسيم التطور إلى المراحل التالية (أبوقرن، 2012: ص38-39):

1. ما قبل الإنتفاضة الأولى (ما قبل عام 1971): في هذه الفترة تم إنشاء أطر ولجان وهيئات جماهيرية تستطيع الفصائل الفلسطينية المختلفة من خلالها ممارسة العمل السياسي من جهة، وتقديم خدمات تنموية للجمهور الفلسطيني من جهة أخرى، وفي نطاق هذا المفهوم تم إنشاء اللجان الزراعية والصحية والنسوية والنقابية والطلابية والفلاحية والشبابية، والتي قدمت بديلاً تنموياً مختلفاً عن المؤسسات التقليدية التي كانت موجودة أصلاً.

2. مرحلة الإنتفاضة الأولى (1971-1993): حيث شهدت هذه المرحلة تغييرات هامة ونوعية على صعيد الأهداف، والبرامج التنموية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من جهة، ونشوء منظمات جديدة من جهة أخرى، ولقد تمحور النشاط السياسي خلال الإنتفاضة مما أضاف بعداً آخر لعمل المنظمات الأهلية ودورها، وقد شهدت هذه الفترة نشوء عدد لا يستهان به من المؤسسات المهنية المتخصصة، والتي هدفت

إلى دعم عمليات البناء الجارية، وإسناد المؤسسات وتطويرها وتمكينها وتويع مجالات عملها من التدريب إلى الإقراض والبيئة والإعلام والطفولة المبكرة والتعليم والزراعة.

3. مرحلة تأسيس السلطة الفلسطينية (1994 - 2000): خلال فترة تأسيس السلطة الفلسطينية تم تسجيل عدد كبير من المنظمات، حيث بلغ عدد هذه الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية 527 منظمة، وهو عدد ضخم حيث اتسم هذا العدد بالتنوع في المجالات، وتطورت لينال الجانب السياسي نصيباً من هذا العدد من الجمعيات، وقد شهدت هذه المرحلة أيضاً رواجاً واضحاً في نشأة هذه المؤسسات، وانتشارها وتحديد خدماتها.

4. مرحلة الإنتفاضة الثانية (انتفاضة الأقصى ما بين عام 2000 حتى الآن): في هذه المرحلة تضاعف عدد المنظمات وذلك إعطاءً أكبر وأوسع للعمل المهني، انسجاماً مع المتطلبات التنموية الجديدة، وإن هذه المنظمات تعمل في مجالات كثيرة تخدم المجتمع، منها الزراعة و البيئة و الثقافة و الرياضة و الديمقراطية، وحقوق الانسان، والتنمية الاقتصادية والصحة وأخرى، حيث بلغ عدد هذه الجمعيات في محافظات غزة 870 منظمة وذلك حسب كشف وزارة الداخلية لعام 2012.

وتعقياً على ما سبق يمكن أن نقول أن المؤسسات الأهلية أدت دوراً أساسياً في النضال الفلسطيني من أجل التحرر والتنمية، وارتبطت عملية نمو المؤسسات الأهلية بالبيئة الاجتماعية والسياسية المتغيرة في فلسطين بدورها مرتبطة بتطور مفاهيم المجتمع المدني الفلسطيني، وكان قطاع المؤسسات الأهلية وفير الانتاج خلال الإنتفاضة الأولى عام 1987، ومع ذلك حدثت تغييرات جذرية في سير أعمال المؤسسات الأهلية في أعقاب إنشاء السلطة الفلسطينية، وذلك على المستويين السياسي والاجتماعي، ولذلك اقتضت الحاجة تعديل رؤية المؤسسات الأهلية وتفويضها وفقاً للتطورات الجديدة، إضافةً إلى الدور الأساسي للمؤسسات الأهلية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فقد أدت دوراً فعالاً في أنشطة الإغاثة مع تطور الأحداث، كما أثبتت قدرتها على العمل بشكلٍ متميز في تقديم الخدمات الأساسية في ظل بيئة معقدة، وكذلك على التكيف بشكل ملحوظ تحت الظروف الاستثنائية، كانت المؤسسات الأهلية حريصة على تطوير نطاق الخدمات التي لها تأثير أكبر على التنمية الفلسطينية وتوسيعها، ويتجلى هذا خلال الوعي الموجود لدى هذه المؤسسات عن دورها في المجتمع المحلي (مركز تطوير، 2013:ص23-24).

#### أهمية المنظمات غير الحكومية:

تعتبر المنظمات مجالاً هاماً من مجالات المشاركة الفعالة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية، بل وفي بعض الأحيان في الحياة الاقتصادية، وكما تلعب دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، ويستفيد منها عشرات الملايين من الفقراء، والمرأة

وأطفال الشوارع واليتامي والمعاقين والبؤساء، والمهمشين على مستوى العالم، كما تهتم بالقضايا الكبرى التي يعاني منها المجتمع مثل الأمية والبطالة والفقر، كذلك تسهم الجمعيات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، وهي أيضا مراكز خدمية ورعائية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية) (أبولنصر، 2007:ص 85-86)، وفيما يلي أسباب الاهتمام بالمنظمات الأهلية والتي تعزز هذه المنظمات (أبولنصر، 2004: ص72):

1. كونها تعكس حاجة تنمية اجتماعية، عادة ما تنشأ داخل المجتمعات المحلية، وبذلك تكون الرد الطبيعي أو العفوي لحاجات تنمية اجتماعية لفئة معينة، أو مجموعة أو شريحة من السكان أو منطقة جغرافية أو تيار سياسي أو قضية اجتماعية.
2. القدرة على التحرك بحرية نسبية، حيث أنها متحررة نسبياً من المحددات الحكومية والرسمية من نواحي عديدة، بما فيها النواحي السياسية والإدارية.
3. التواصل والإتصال مع الفئات المستهدفة، تبعاً لبنيتها وطبيعتها غير الرسمية وعنصر التطوعية، فإن المنظمات الأهلية عادة ما تكون أقدر على الوصول والتواصل مع الفئات المستهدفة.
4. كونها أكثر تقبلاً وتحوز على ثقة أكبر من الفئات المتسهدفة، تبعاً للدرجة العالية من الإتصال والتواصل مع الفئات المستهدفة، فإن المنظمات عادة ما تحوز على ثقة أكبر من قبل هذه الفئات وبالتالي التعامل بإيجابية أكبر.
5. مرونة الحركة، عادة ما يكون للمنظمات الأهلية مرونة نسبية عالية في التحرك، وخاصة لكونها أكثر تحراً من قيود البيروقراطية التي تعاني منها الحكومات.

#### مجالات عمل المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

- يمكن عرض مجالات عمل المنظمات غير الحكومية في غزة كالتالي (الطهراوي، 2010:ص 61-63):
1. المجالات الصحية: من خلال إنشاء الجمعيات والنقابات الصحية والتي تقدم الخدمات الصحية وذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى الجمعيات التي تقدم خدمة الصحة النفسية للأطفال والنساء.
  2. مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان: بعد تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1993 وتغيير الإستراتيجية المعمول فيها لدى المنظمات غير الحكومية، لاستراتيجية المقاومة والبناء أخذت مؤسسات الديمقراطية حقوق الانسان بالتزايد لتلبي الحاجات الجديدة للمجتمع الفلسطيني من جهة، ومتطلبات المانحين من جهة أخرى، فبدأت تتشكل مؤسسات تعني بالشفافية والنزاهة والحكم الصالح وحقوق الإنسان والديمقراطية.. الخ.

وقد ساهمت تلك المنظمات بشكل كبير في زيادة الوعي لدى المواطنين في مفاهيم الديمقراطية وحقوق الإنسان، إضافةً لدورها البارز في رصد وفضح انتهاكات حقوق الإنسان.

3. مجال المرأة والطفل: قدمت كافة مجالات العمل الأهلي خدمات متنوعة للمرأة والطفل، منها الصحية والنفسية والاجتماعية والإغاثية، لكن إضافة لتلك الخدمات ظهرت العديد من المنظمات المتخصصة في مجال تهتم قضايا المرأة والطفل، والتركيز على حقوق المرأة والطفل حسب المواثيق الدولية، وحماية المرأة من العنف، إضافةً إلى ظهور مؤسسات الإقراض النسوية التي تعمل على مساعدة ومساندة المرأة اقتصادياً.

4. مجال التنمية الاقتصادية: حاولت المنظمات الاستفادة من المنح المقدمة من الممولين، في خلق حالة من التنمية رغم القيود المفروضة على تلك المنح، من خلال استغلال تلك المنح في دعم قطاعات مختلفة من المجتمع الفلسطيني، فنشأت جمعيات المزارعين والصيادين والحرفيين، والنقابات المهنية المتخصصة، إضافة لمراكز تطوير المشاريع الصغيرة والإقراض، ومشاريع الثروة الحيوانية، والإقراض الإسكاني، وغيرها من المنظمات الهادفة لإحداث تنمية مستدامة.

5. مجال بناء القدرات: مع ازدياد تعداد المنظمات الأهلية في فلسطين، وتزايد الاشتراطات من المانحين ظهرت الحاجة إلى وجود كوادر مؤهلة للعمل في تلك المنظمات، من هنا بدأت ظهور مؤسسات متخصصة في بناء القدرات من خلال التأهيل والتدريب للعاملين في قطاع المنظمات الأهلية، ومن ثم بدأ يتوسع عمل تلك المؤسسات لتدريب وتأهيل الخريجين، والشباب الجامعي، والمنظمات الحكومية مما أدى لبروز قطاع واسع من تلك المنظمات والتي هدفت بالأساس لبناء قدرات وتأهيل القطاعات المختلفة من المجتمع الفلسطيني.

#### إدارة المنظمات غير الحكومية:

يوجد مجال ثالث للإدارة يقع بين الإدارة العامة (الإدارة الحكومية) وإدارة الأعمال (إدارة القطاع الخاص)، وهذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في الجمعيات الأهلية التي تهدف إلى رعاية مصالح أعضائها ومصالح المجتمع.

ولقد ارتبط مصطلح إدارة الجمعيات الأهلية بظهور المنظمات غير الحكومية، والتي نشأت وخاصة في المناطق ذات المشكلات الاجتماعية والإقتصادية المعقدة، حيث تنتشر هذه الجمعيات الأهلية في كل شارع وحرارة بالمجتمع المحلي أو الجيرة، وبالتالي يسهل عليها التعامل مع مشكلات هذه المناطق بطريقة مباشرة وسريعة وعن قرب، ويمكن تعريف إدارة الجمعيات الأهلية بأنها تلك الجهود التي يمكن من خلالها ترجمة

أهداف الجمعيات الأهلية إلى خطط، وبرامج ومشروعات توفر لأعضاء الجمعيات ولأفراد المجتمع المحلي ما يحتاجون إليه من خدمات كما ونوعاً (أبوالنصر، 2007:ص65-67).

### عناصر الإدارة الفعالة للمنظمات غير الحكومية:

للإدارة الفعالة عناصر إجرائية وتنفيذية، ويكون لتطبيق تلك العناصر في أي جمعية أهلية الأثر الملموس في تطوير الممارسات الإدارية، وتشمل هذه العناصر كل من (أبوالنصر، 2007:ص105-108):

1. التخطيط الاستراتيجي: تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي تطوير الرؤية المستقبلية للجمعية، ووضع بيان رسالتها، كما تساعد على تحديد الجمعية لأولويات عملها، ومجالات أنشطتها وخدماتها التي تحقق هذه الرؤية.

2. إدارة الموارد البشرية: والمقصود بإدارة الموارد البشرية هو عملية تحفيز العاملين في الجمعية حتى يؤدي كل منهم واجبه الوظيفي بأقصى قدرة لديه، كما تعني إدارة الموارد البشرية بتقوية إنتماء وولاء العاملين كما تهتم بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

3. إدارة المتطوعين: تهتم عملية إدارة المتطوعين بجذب أكبر عدد ممكن من المتطوعين وتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم المتاحة في أقرب الأماكن حاجة إليها.

4. إدارة المعلومات: من المهم للجمعية الأهلية أن تدقق كثيراً في جمع المعلومات والبيانات المتنوعة، سواء عن أنشطتها أو بشكل عام، كما يجب أن تتوفر هذه المعلومات مقسمة ومبينة بحسب النوع الاجتماعي كما يجب عمل نظام متابعة سنوي دقيق لتحقيق النتائج.

5. إدارة الدور الوسيط للجمعيات الأهلية: لا ينبغي أن ينحصر اهتمام جميع الجمعيات الأهلية بالعمل على نطاق المجتمعات المحلية الضيقة فقط، بل يجب أن تبدأ في التفكير في البدء بالعمل في نطاق أوسع من خلال اتباع استراتيجية الدور الوسيط، وعلى سبيل المثال يمكن للجمعية أن تخصص أموالاً معينة توزعها على غيرها من الجمعيات التي تهتم بتقديم خدمات مباشرة إلى المجتمع المحلي، وبالتالي يمكن للجمعية أن توسع من نطاق تأثير برامجها على مستوى المجتمعات المحلية.

### معوقات عمل المنظمات غير الحكومية:

تواجه إدارة الجمعيات الأهلية معوقات عديدة تعوق هذا النوع من الإدارة في تحقيق الأهداف المطلوبة منها هذا ويمكن تحديد هذه المعوقات كالتالي (أبوالنصر، 2007:ص68-69):

1. قصور الرؤية والتخطيط الاستراتيجي (طويل المدى): فمعظم الجمعيات تخطط برامجها كردود أفعال للمشكلات التي تقابلها وتضع خطاً قصيرة المدى، وليس رؤية مستقبلية واضحة في أذهانها.

2. عجز الموارد: تعاني كل الجمعيات من عجز الموارد المالية والمادية بل وتفقر أغلبها إلى العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمدرية، لتخطيط وإدارة وتنفيذ وتقويم برامج وخدمات الجمعيات.
3. عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة عن احتياجات ومشكلات الفئات التي تهتم بخدمتها.
4. قصور التعاون والتنسيق بين الجمعيات.
5. قصور في التعاون والتنسيق بين هذه الجمعيات والمؤسسات الحكومية في نفس المجال.
6. معوقات مالية: وتعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعيق عمل المنظمات غير الحكومية، كما وتلعب المساعدات المادية وحجمها دوراً رئيسياً في تحديد احتياجات العمل وحجم العمل المنجز كما ويتأثر فرص الحصول على التمويل، بنوعية النشاط والتوجهات المعلنة من قبل تلك المنظمات، سواء أكان هذا التمويل من مؤسسة محلية أو دولية.

#### تصنيف وتعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة:

تظهر احصائيات المنظمات غير الحكومية الصادرة عن وزارة الداخلية، أن عدد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بلغ 870 منظمة، وفيما يلي توزيع المنظمات حسب المحافظات وحسب قطاع العمل.

#### جدول رقم (1-2)

#### توزيع الجمعيات حسب المحافظات

مسلسل	المحافظة	العدد	النسبة المئوية
1.	الشمال	123	14.1
2.	غزة	491	56.4
3.	الوسطى	90	10.3
4.	خانيونس	97	11.1
5.	رفح	69	7.9
6.	المجموع الكلي للجمعيات	870	%100

المصدر: وزارة الداخلية، 2013

جدول رقم (2-2)  
توزيع الجمعيات حسب قطاع العمل

النسبة المئوية	العدد	قطاع العمل	مسلسل
3.1	27	جمعيات المعاقين	.1
5.1	44	الجمعيات النقابية	.2
0.1	1	جمعيات الأخوة	.3
7.7	67	الجمعيات الأجنبية	.4
0.2	2	جمعيات السياحة والآثار	.5
4.1	36	الجمعيات الزراعية	.6
2.1	18	جمعيات التعليم العالي	.7
1.0	9	جمعيات حقوق الانسان	.8
0.8	7	جمعيات الخرجين	.9
6.2	54	جمعيات الشباب والرياضة	.10
0.6	5	جمعيات فروع الضفة الغربية	.11
1.4	12	جمعيات البيئة	.12
8.7	76	جمعيات الثقافة والفنون	.13
5.4	47	جمعيات الأمومة والطفولة	.14
44.6	388	الجمعيات الإجتماعية	.15
2.1	18	جمعيات التعليم	.16
0.9	8	الجمعيات العائلية والعشائرية	.17
5.5	48	الجمعيات الطبية	.18
0.3	3	جمعيات الصداقة	.19
<b>%100</b>	<b>870</b>	<b>اجمالي الجمعيات</b>	<b>.20</b>

المصدر:وزارة الداخلية، 2013



## الفصل الثالث الدراسات السابقة

- مقدمة
- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- تعقيب على الدراسات السابقة
- ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

### مقدمة:

يعتبر موضوع تمكين العاملين من المواضيع الهامة في ظل تطور الفكر الإداري، حيث أصبح من أولويات الإدارة الحديثة وإدارة الموارد البشرية، من خلال إبراز الدور المحوري للموارد البشرية من أجل إثراء قيمة المنظمات، والتحويل من منظمة السلطة إلى المنظمة الممكنة، وذلك لن يتم الا من خلال تخطيط جيد للموارد البشرية في محاولة لتفعيل دور التمكين ووضع الاستراتيجيات الخاصة بذلك، ومن هنا قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، من خلال البحث عن الدراسات التي تتعلق بكلا الموضوعين ومحاولة الإطلاع على متغيرات هذه الدراسات للإستفادة منها في بالشكل المطلوب.

وقد حصلت الباحثة على مجموعة من الدراسات المحلية وعددها (8) دراسات، والعربية وعددها (22) دراسة والأجنبية وعددها (7) دراسات، وستقوم الباحثة بتوضيح أهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسات، للإستفادة منها بتدعيم الدراسة الحالية وسيتم عرض الدراسات من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي.

### الدراسات المحلية:

#### 1. دراسة التلباني وآخرون (2013) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية)، وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، حيث استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن عناصر التمكين و عناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات قيد الدراسة .

ب. أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. ضرورة زيادة الإهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية.

- ب. تشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينم .  
ت. ضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار.  
ث. زيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة قيادة العاملين

## 2. دراسة الجعبري (2012) بعنوان: " واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين "

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي ، والإطلاع على علاقة المنظور الإداري بالمنظور النفسي وهدفت أيضاً إلى التعرف على معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، كما وهدفت أيضاً إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والإداري للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. أن التمكين النفسي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة جداً بلغت (76%).  
ب. أن درجة التمكين النفسي لدى العاملين الإداريين، كانت أعلى من درجة التمكين الإداري لهم، حيث حصل التمكين النفسي على درجة "مرتفعة جداً" بلغت (87%) والتمكين الإداري حصل على درجة موافقة "مرتفعة" بلغت (75.5%).  
ت. أن هناك علاقة متوسطة القوة وموجبة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري بلغت (59.9%).  
ث. أن أكثر المعوقات التي تعوق تطبيق تمكين العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم، هي خوف المديرين من فقدان السيطرة، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وعدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين ، والأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع على التطوير، وضعف التخفيف.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة

- أ. إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير هام على تمكين العاملين ولما أظهرته النتائج من انخفاض مستوى الحوافز في الجامعات محل البحث.

ب. السماح للعاملين بالتطور الوظيفي في الجامعة والعمل على إيجاد مسميات تعطي للموظفين حسب الأداء.

ت. العمل على إزالة المخاوف من التغيير والتطوير التنظيمي في الجامعات ويمكن تطبيق ذلك بتكثيف دورات تدريبية خاصة، بتطوير العمل الذي يقوم به العامل الإداري، بحيث يستطيع أداء عمله بطرق متطورة أكثر وأسرع.

ث. إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر وتشجيعهم على الابداع وبت روح الحماسة فيهم.

ج. يجب أن تشمل جهود وبرامج التمكين جميع العاملين وجميع المستويات في الجامعة

ح. العمل على دعم احساس العاملين في الجامعة بالأمان، ويتم ذلك عن طريق اشعار العاملين بالدعم من قبل رؤسائهم وزملائهم في العمل، وذلك عن طريق تعزيز الشعور بأن جهود المبادرة واتخاذ المخاطرة أمر مهم في الجامعة.

### 3. دراسة قباجة(2012) بعنوان: "مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والتعرف أيضا على أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتحديدًا: الحوافز والمكافآت والتعويضات وتقييم الأداء للموظفين وتدريب الموارد البشرية والتوظيف(الاستقطاب، والاختيار، والتعيين). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين جاء متوسط بشكل عام، وفي جميع مجالاته بحيث يعتقد ما نسبته 75.7% من المستجيبين بوجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في الشركات التي يعملون فيها. حيث كانت نسب آراء المبحوثين حول توافر المجالات السابقة الذكر كالتالي:

- نسبة توافر تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها داخل الشركة: 66.2%
- مدى استخدام التدريب للموارد البشرية بشكل استراتيجي 65.4%
- مدى استخدام تقييم الأداء بشكل استراتيجي 54.4%
- مدى استخدام نظام الحوافز والمكافآت بشكل استراتيجي 52.2%

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة تعزى إلى عمر الشركة ومتغير عدد العاملين حول مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة

أ. ضرورة توضيح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقيادات الإدارية، وجميع العاملين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من خلال برامج تدريبية مخصصة لذلك.

ب. استخدام رقابة فعال يستخدم عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية

ت. ضرورة ربط نظام الحوافز والمكافآت بتقييم الأداء للعاملين.

ث. إتاحة قدر كاف من المشاركة لمختلف فئات العاملين في صنع القرارات والأخذ بأرائهم.

4. دراسة مسعود (2012) بعنوان: "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء بالعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"

هدفت الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات المستقلة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص الأكاديمي، والمرحلة التعليمية، ومهارة استخدام الحاسوب، والتأهيل والتدريب، العمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً.

ب. أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً.

ت. توجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

ث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظة شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري، وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة، مرحلة المدرسة، مهارة استخدام الحاسوب، العمر.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظة شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل والمجال الكلي) تبعاً لمتغير التدريب والتأهيل ومتغير العمر.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. الاهتمام أكثر ببرامج إعداد وتدريب مديري ومديرات المدارس الحكومية من خلال تجهيز مراكز التدريب بالتقنيات الحديثة، والمواد التدريبية الناجحة والتمثيلية مع التطور الحاصل.
- ب. مشاركة مديري ومديرات المدارس في رسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية التي تخدم الميدان التربوي.
- ت. تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق مديري ومديرات المدارس، ومنحهم فرصة أفضل في متابعة القضايا التعليمية بدلاً من الإنشغال بأعمال ورقية تتكرر من أقسام مختلفة في المديرية.
- ث. وضع أسس ومعايير واضحة لتقييم أعمال مديري ومديرات المدارس واستخدام نظام الحوافز للمميزين منهم.

##### 5. دراسة العطار (2012)، بعنوان: " مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية بغزة.

هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على مستوى ممارسة التمكين الإداري في كل من الجامعتين، والتعرف على أثر التمكين الإداري من خلال أبعاد التمكين والتي شملت (التفويض، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، والحوافز) على الابداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية حيث بلغ عددهم (169) شخصاً في الجامعة الإسلامية، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (97) شخصاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين، في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة و الذي قد يعود إلى أن الابداع يمكن أن يعتبر نتيجة مباشرة للتمكين الذي توفره الجامعتان للعاملين بما يتناسب مع سياسة الجامعتان، وأن ما توفره الجامعتان من امكانيات كسياسة منح وتفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في صنع القرار، وسهولة الاتصال والتواصل

وانسياب المعلومات وتدفقها بين العاملين في مختلف الإدارات والأقسام الادارية وتوفر جميع الامكانيات التي قد تساعد على دعم الابداع لدى الموظفين.

ب. إن المتغير التابع الإبداع الإداري يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة (تفويض السلطات، الاتصال الفعال) وقد تم استبعاد المتغيرات الأخرى " فرق العمل، التدريب، حفز العاملين " وهذا يعني أن % 41 من التغير في الإبداع الإداري المتغير التابع تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية % 59 قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الإبداع الإداري. وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والمتغيرات المستقلة " تفويض السلطات، الاتصال الفعال" و الذي قد يعود إلى ممارسة إدارة الجامعتين لتفويض السلطات وثقتها بقدرات العاملين على أداء المهام الموكلة اليهم، ومنحهم الحرية المسئولة للتصرف في أداء مهامهم، هذا بالإضافة إلى ايمان إدارة الجامعتين بأهمية وفعالية الاتصال الفعال بين العاملين، والذي من شأنه أن يعمل على سهولة انسياب المعلومات والأفكار التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وتساعدهم على إنتاج أفكار ابداعية في حل المشكلات مما يزيد الإبداع الإداري لديهم.

ت. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراة، وتعزى أيضاً إلى المسمى الوظيفي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة

أ. ضرورة تعزيز وتقوية مجالات التمكين الاداري في الجامعتين، وإن كان الإهتمام في التوصيات ينصب أكثر على جامعة الازهر.

ب. العمل بجد على نشر ثقافة التمكين الاداري، من خلال توفر أبعاده والقيم التي تحث عليه ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بشكلها المهني والعملية بعيداً عن الاحكام الشخصية في هذا المجال .

ت. تشجيع العاملين أكثر على القيام بأساليب ابداعية وتشجيعهم على التفكير الابداعي في العمل .

ث. مكافأة العاملين المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الابداعي وحفز غيرهم على الابداع

6. دراسة الرقب (2010)، بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في الجامعات الفلسطينية بالقطاع، وعلاقة كل من (التأثير المثالي،

الحفز الالهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية ) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع عدد(660) استبانة على الاكاديمين برتبة إدارية والاداريين في الجامعات الفلسطينية، وتعتبر القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، حيث أنها قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام وبتنمية العاملين وقيادة اتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. أن المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر التمكين في جامعاتهم.
- ب. إلى توفر سلوكيات التأثير المثالي (الكاريزما) في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تتسم القيادة الإدارية في هذه الجامعات بقوة الشخصية واللباقة المهنية.
- ت. توفر سلوكيات الحفز الالهامي في الجامعات قيد الدراسة حيث تعمل القيادة الإدارية على استثارة روح التحدي بين العاملين، كما أنها تثق بقدرات العاملين على إنجاز الأهداف والمهام المطلوبة منهم.
- ث. توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات "الحفز الفكري" في الجامعات قيد الدراسة، حيث بينت الدراسة أن القيادة في الجامعات تعمل على تشجيع العاملين على التفكير بأسلوب ابداعي، وتعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لها.
- ج. توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات "الاعتبارات الفردية"، حيث تهتم القيادة الإدارية بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وتستمع لهم وتهتم باحتياجاتهم، كما تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابية.
- ح. وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة(التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) ، وتمكين العاملين في الجامعات قيد الدراسة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة

- أ. ضرورة زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادة الإدارية في الجامعات.
- ب. وزيادة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي قدراتهم .
- ت. على تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.



ث. ضرورة دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

#### 7. دراسة الطهراوي(2010)، بعنوان: " دور تنمية استراتيجيات الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات قطاع غزة، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات، وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. وذلك من خلال دراسة طبيعة المنظمات غير الحكومية واقعيًا ودورها في خدمة المجتمع وأهم المعوقات التي تواجهها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. توفر استراتيجيات منهجية ومكتوبة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية وبينت الدراسة أن أكثر من 84% من المنظمات عينة الدراسة لديها خطة إستراتيجية مكتوبة.
- ب. تعمل المنظمات غير الحكومية على تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر حيث أظهرت الدراسة أن 78% من المنظمات قد طورت من استراتيجياتها خلال السنوات الماضية، وأنها تحافظ على هذا التطور من خلال المتابعة والتقييم المستمرين لتلك الاستراتيجيات.
- ت. أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وذلك ان معظم الجهات المانحة تشترط وجود خطط استراتيجية مكتوبة ومدعمة بإجراءات ادارية ومالية مبينة لدى المنظمات تساهم في تعزيز مبادئ الرقابة والمساءلة.
- ث. كما وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة جوانب من الضعف لتلك المنظمات، وأهمها عدم وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ، ووجود قصور في تطوير أنظمة تقييم الأداء في المنظمات وبالتالي برامج تحفيز ومكافأة العاملين.
- ج. توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، الخبرة، والمسمى الوظيفي، حيث هناك تشابه في طبيعة المنظمات المستهدفة والمستويات الإدارية المتقاربة لعينة الدراسة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. زيادة الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية من خلال تخصيص دعم حكومي لتلك المنظمات في المجالات التي لا تستطيع تلك المنظمات الحصول فيه على تمويل.
- ب. كما وأصت بضرورة إدراج شرط إعداد خطة إستراتيجية للمنظمة ضمن اللوائح والقوانين التي تنظم عملها.
- ت. كما وقدم الباحث بضرورة خلق ثقافة تنظيمية، تبرز دور الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، واعتماد أنظمة تقييم للأداء على أساس المكافأة والتطور.
- ث. ضرورة تصميم هياكل تنظيمية تحتوي على وحدة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، مما سيساهم في تحقيق الشراكة بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

#### 8. دراسة شلتوت(2009)، بعنوان " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال دراسة كل من (التوظيف،الاختيار،الاستقطاب والتدريب، التعويضات وتقييم الأداء، والمسار الوظيفي ) وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر والفعال والمدرّب والمعد إعداد جيد مبني على أسس علمية، وتم التعرف على مفهوم الإستثمار في العنصر البشري الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل على تأهيلها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تمكنها من تحقيق الريادة وتحديد التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ودراسة أثرها في تعظيم الاستثمار.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. أن الوكالة تولي اهتمام وتبذل جهدا في مجال الاستثمار في العنصر البشري، ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي، ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي من خلال إتباعها إستراتيجية عمل للتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة
- ب. أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، حيث بلغت النسبة 71.37 % و قد أظهرت الدراسة أنه يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص

الشخصية ، لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد وهذا يدل على وجود إستراتيجية واضحة ويتم تطبيقها بشكل ناجح.

ت. أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لطرق اختيار وتعيين الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري حيث كانت النسبة ٥٣,٧٣% ، فالوكالة تعمل على تنمية قدرات الموظفين الحاليين وصقل مهاراتهم والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى جذب الكوادر وأصحاب الخبرات.

ث. أكدت الدراسة أن هناك معرفة وعلم من قبل الموظفين بسياسة الوكالة تجاه طرق اختيار وتعيين الموارد البشرية بشكل كبير، وأن عملية اختيار المرشحين تتم وفقاً لمبدأ الجدارة وبناء الخبرات والمؤهلات المطلوبة.

ج. أكدت الدراسة أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة بالإضافة إلى أنه يساعد على اكتساب الإتجاهات الإيجابية ويرفع الروح المعنوية ويؤدي إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين.

ح. أظهرت الدراسة أن هناك ضعفاً في مدى قياس نموذج تقييم الأداء لقدرات الموظف.

خ. أظهرت النتائج أن سياسة المكافآت والأجور والحوافز التي تقدمها الوكالة لموظفيها تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين ولكن بشكل ضعيف.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة

أ. اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتتميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.

ب. التخطيط الجيد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

ت. ضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصورات واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.

ث. إعادة النظر في سياسة المكافآت والأجور والحوافز وربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تلعب دوراً أساسياً في أداء العمل.

## الدراسات العربية:

1. أبوكريم (2012) بعنوان: "درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والامام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والامام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة تقدير متوسطة.
- ب. احتل مجال التمكين من خلال الأساليب القيادية المرتبة الأولى، والتمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة المرتبة الثانية، أما مجال التمكين من خلال التدريب والتطوير احتل المرتبة الأخيرة.
- ت. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. ضرورة تجذير مفهوم التمكين في ثقافة المؤسسة التربوية على كافة المستويات.
- ب. ضرورة اتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من جميع المعنيين.

2. دراسة آل سعود (2012) بعنوان: "أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح وأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض منظمات القطاع العام الخدمية بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن مدى إدراك العاملين بالموارد البشرية بمزايا التخطيط الاستراتيجي في إدارتهم في بعض منظمات القطاع العام الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. تقوم المنظمات العامة بممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدرجة متوسطة، حيث تعد مؤشراً إيجابية في درجة الممارسة الخاصة.

ب. أشارت النتائج أن مستوى إدراك العاملين بمزايا التخطيط الاستراتيجي لإدارات الموارد البشرية في منظمات القطاع العام جاء بدرجة متوسطة، مما يحد من كفاءة عمل هذه الإدارات لرفع كفاءة أداء العاملين في هذه المنظمات.

ت. أشار غالبية العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة مجال تطبيق الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تطوير وتنمية نشاط ادارتهم، والمنظمة بصفة عامة مما يعد مؤشرا إيجابية على إدراك الاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

ث. يدرك غالبية المبحوثين بدرجة عالية أن التخطيط الاستراتيجي، يسهم في توفير الاحتياجات البشرية للمنظمات في الوقت المناسب.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. التأكيد على مفهوم المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية، لتوسيع قاعدة نطاق معلومات التخطيط واعداد قيادات المستقبل والمساعدة في نجاح التخطيط وتنفيذه في الواقع العملي بكفاءة عالية.

ب. الاهتمام بالدورات التدريبية للإدارات العليا بصفة عامة حول أهمية تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدامه والانعكاسات الإيجابية لتطبيقه في المنظمات

ت. أهمية توفر نظم معلومات استراتيجية في كل منظمة بحيث تقوم هذه النظم بتوفير المعلومات اللازمة لاعداد وتنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية، وتوفير المعلومات عن الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

ث. تطوير الأساليب الإدارية في مجالات الاختيار والمكافآت والترقيات نظرا لاختلاف الأنشطة في كل إدارة وفي كل منظمة مع الظروف المتغيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء.

ج. استحداث وظائف قيادية للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات لتكون مساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة أداء المنظمات.

### 3. دراسة اليعقوبي(2011) بعنوان: "واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط

#### الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان، ودرجة ممارسة الأنشطة الإدارية المتعلقة بإعداد وصياغة استراتيجية الموارد البشرية، كما وهدفت إلى إبراز المعوقات التي تحد وتعيق من تحقيق أداء وفاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. هناك وعياً عالياً ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ب. أوضح المستجيبين بأهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان.
- ت. أن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجية الموارد البشرية.
- ث. وجود مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. تزويد الوزارة والمديريات بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
- ب. إيجاد وحدات ادارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم وذلك للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بصورة أكبر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل.
- ت. زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي واعطاءه الأهمية التي يستحق من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.
- ث. زيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.
- ج. الحرص على اشراك موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية
- ح. الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي وايجاد نظام معلوماتي فعلا يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

#### 4. دراسة الخشالي وآخرون (2011) بعنوان: " أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين " دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقة فيما بينهم، واستعراض الخلفية النظرية لمفهوم إدارة تمكين العاملين وخاصية الثقة بينهم، وأيضاً التعرف على مستوى ادارات شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية للعاملين فيها، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (241) عاملاً في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. واعتمدت الدراسة أربعة أبعاد لتمكين

العاملين وهي المعنى ، القدرة، التوجيه بالثقة ، والتأثير كما تم تحديد أربعة أبعاد مكونة للثقة بين العاملين وهي: الاستعداد للثقة، والجدارة بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قرب، ولأغراض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات فقد تم استخدام معامل الانحدار.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. هناك أهمية نسبية مرتفعة لثلاثة من أبعاد تمكين العاملين في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية، وهي المعنى والقدرة والتوجيه بالثقة.
- ب. وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، التأثير) في أبعاد الثقة بين العاملين مجتمعة (الاستعداد للثقة، الجدار بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قرب). وهذا يدل على أن هناك تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز الثقة بينهم.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. ضرورة اعطاء اهتمام اكبر لتمكين العاملين من ناحية تأثير واثاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم فيما يتعلق بأنظمة واجراءات الشركة.
- ب. تشجيع العاملين على التعاون ومشاركة زملائهم في مناقشة ما يتعلق بأعمالهم وما يعونه من مشكلات.
- ت. ضرورة الاهتمام بتطوير قدرات العاملين ومنحهم المزيد من الاستقلالية والحرية للمبادرة في انجاز أعمالهم.

## 5. دراسة فلاق ونافلة(2011)، بعنوان: " أثر التمكين الإداري في ابداع الموظفين" دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، وتناولت المفاهيم النظرية المتصلة بمفهومي التمكين الإداري و الإبداع الإداري، حيث قامت الدراسة بالتعرف على درجة التمكين الإداري من خلال قياس مستوى أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطات، التدريب، الاتصال الفعال، الحوافز) وأثر ذلك في ابداع الموظفين، حيث تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. يرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية كان متوسط بجميع أبعاده الأربعة.

ب. أن عناصر الإبداع الإداري التي تم دراستها مرتفعة نسبياً حيث تم ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي بعد الطلاقة، بعد المرونة، بعد القدرة على التحليل، بعد الحساسية للمشكلات، بعد الأصالة، بعد المخاطرة..

ت. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفين.

ث. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة مجموعة الاتصالات الأردنية مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.

ب. تهيئة بيئة العمل بمجموعة الاتصالات الأردنية بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.

ت. العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

ث. ضرورة اهتمام إدارات المجموعة بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.

ج. العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.

**6. دراسة أحمد (2011) بعنوان "أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية"**

هدفت الدراسة إلى تشخيص وتحليل مفهوم وأبعاد التمكين الوظيفي، وأثره على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة، وذلك من مدخل أن تمكين العاملين يعد أحد الأساليب الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وأيضا الكشف عن مدى الاختلاف بين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة



طبية حول مدى ادراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين الوظيفي للعاملين، كما وهدفت الدراسة لتحديد وتوصيف قوة العلاقة بين أبعاد عملية التمكين والابداع التنظيمي للعاملين في جامعة طيبة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن الارتقاء بمستوى الابداع التنظيمي يمكن أن يتأتى من خلال اخضاع عملية التمكين الوظيفي للعاملين للدراسة والتحليل، كما أن تشخيص وتحليل أبعاد التمكين (أهمية العمل ، والفعالية الذاتية، وحرية الاختيار، والتأثير) هي أحد الوسائل الهامة التي تستطيع بها الإدارة تحسين مستوى الابداع التنظيمي للعاملين بها. .

ب. أن الفعالية الذاتية هي أكثر أبعاد التمكين تأثيراً على الابداع التنظيمي، يليها حرية الاختيار ثم معنى العمل وأخيراً التأثير.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. بضرورة حث المديرين على تقديم الدعم المعنوي للعاملين باظهار الثقة في قدراتهم وتقديرهم لم يبذلونه من جهود.

ب. تقديم المساندة لهم وتوجيههم بما يساعدهم على تحقيق الاهداف بطريقة أفضل، مما يدعم شعورهم بفاعليتهم الذاتية مما ينعكس على تحقيق أعلى درجات الابداع،

ت. ضرورة تدريب المسؤولين على الأساليب المدعمة للتمكين ومنها الإدارة بالمشاركة، ضرورة اعادة النظر بصفة مستمرة في النظم والقواعد والاجراءات المعمول بها في مختلف وحدات المنظمة في ممارسة كافة الأنشطة لزيادة دافعية الأفراد على أداء التصرفات البناءة.

## 7. دراسة سعد(2011) ،بعنوان "تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري "

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، من خلال التعرف على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال ودراستها من وجهة نظر استراتيجية لتحقيق أفضل استثمار للعنصر البشري، هدفت أيضا إلى التعرف على سياسة الشركة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكيفية استثمارها، وتحديد مدى التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري من خلال التخطيط الاستراتيجي الجيد، وأن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من:-

- تطوير طرق استقطاب الموارد البشرية
- اختيار وتعيين الموارد البشرية
- البرامج والخطط التدريبية
- تطوير سياسات الترفيات والمكافآت والأجور والحوافز
- تطوير نظم التقييم المتبعة، تطوير المسار الوظيفي

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن ادارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها

ب. التخطيط الجديد للاستثمار البشري، بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري وارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

ت. البرامج والسياسات المتبعة لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الموظف وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن العام

ث. التركيز والعمل على تأهيل المديرين لتتوافر لديهم قدرات ومهارات ادارية عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات والقدرة على فهم العنصر البشري والنواحي الانسانية المرتبطة به ومعاملته كأسل وليس كأجير وقبول التغيير والابتكار والفساح المجال امام الابداع

ج. ضرورة وضع استراتيجية واضحة لإدارة وتطوير المسار الوظيفي لجميع الوظائف دون استثناء.

ح. اعادة النظر في سياسة المكافآت والأجور والحوافز وربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم،بالاضافة إلى زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تلعب دور مؤثر في أداء العمل لأنها تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل، وينعكس في زيادة الكفاءة الانتاجية.

8. دراسة الحموري والسعود(2010) بعنوان: "درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بدافعية الانجاز لديهم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة كما يتمتعون بدرجة دافعية كبيرة.

ب. هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين ومستوى دافعية الانجاز لديهم.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. توفير البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، بايجاد هياكل تنظيمية مرنة بتغيير الهرم التنظيمي للحصول على السلوك المرغوب و ايجاد قيادة ادارية تؤمن بتفويض السلطة والصلاحيات.

ب. إدارة بيئة الجامعة بقدرة وفاعلية، وتعزيز وتحسين الانتاجية والجودة وتقليل التكاليف وتحقيق المرونة في العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ت. اعتماد أسس ومعايير واضحة لاختيار القادة الأكاديميين تعتمد الكفاءة وتكافؤ الفرص، والقدرة على التطوير والتحسين، وإدارة التغيير والرغبة من الاستفادة من فرص النمو المهني

ث. تبنى المنظمة برامج عمليات دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين، وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية.

## 9. دراسة الضلاعين(2010) بعنوان "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، وتقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري في شركة الاتصالات الأردنية، والتعرف على مستوى التميز التنظيمي وأبعاده.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً، وتم تفسير هذه النتيجة على أن التمكين يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب وتقليد ومحاكاة السلوك بحيث يجعل العاملين موضعاً للاعجاب وأن مستوى إدراكهم لابعاد تميز المنظمة(التميز التنظيمي) جاء أيضاً مرتفعاً.

ب. أن العاملين في شركة الاتصالات الأردنية يمتلكون قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم.

ت. ووجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الاعمال في شركة الاتصالات الاردنية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. ضرورة تطوير وتعزيز سياسة الشركة في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه من خلال فرق العمل، أو اللجان أو الأقسام أو الوحدات الأخرى .

ب. وضع استراتيجيات شاملة، بناء على الممارسات المثلى في المنظمات المتميزة، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يخفز ويستثير سلوكيات العاملين.

ت. تقديم حوافز العاملين المتميزين في الشركة، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الابداعات اللازمة مما ينعكس إيجابياً على تطور المنظمة وفعاليتها.

ث. ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم من قبل الشركة يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً وعلمياً من خلال تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه واستخدام برامج للتوعية والتوجيه وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.

ج. ضرورة التحرك بشكل سريع نحو تشخيص العوائق التنظيمية، التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين وذلك باتجاهين الاول ويتمثل بالمديرين العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر الداعم المؤيد لها أو العكس والثاني يتمثل بالأفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهاراتهم وادائهم.

#### 10. دراسة القاضي (2009) بعنوان: "مستوى التمكين والتدريب الإداري لقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال والعلاقة بينهما"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين والتدريب الإداري للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال والعلاقة بينهما، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي، ولقد اعتمدت الدراسة مجالات تنمية السلوك وتفويض السلطة والتحفيز الذاتي لدراسة أبعاد التمكين وعلاقة التمكين بالتدريب. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن درجة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين والتي قدرت من قبلهم تراوحت ما بين درجة عالية ومتوسطة.

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين على بعد (تنمية السلوك، وتفويض السلطة، والتحفيز الذاتي) والتمكين ككل تعزي لمتغير الجنس ولصالح الذكور ومتغير عدد الدورات التدريبية، ولصالح القادة ذوي عدد الدورات التدريبية الأكثر من ثلاث دورات.

ت. مستوى التدريب الإداري قدر ما بين درجة متوسطة ودرجة عالية.  
ث. من أهم معوقات التمكين الإداري هو ظاهرة المركزية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. ضرورة تدريب القادة على آليات التمكين الإداري

ب. العمل على تنمية السلوك الإبداعي للقادة الأكاديميين من خلال مشاركة القادة في اتخاذ القرارات.

**11. دراسة جواد وفوطة (2009)، بعنوان: " واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها" دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين.**

هدفت الدراسة إلى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وفحص أثر التوافق على أدائها متمثلاً بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط)، كما وهدفت إلى التعرف على درجة توافر التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن .  
وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. إلى أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة إيجابية بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، إذ أن هناك ما يكفي لتوفير المستلزمات الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية.

ب. أن هناك علاقة توافق بين كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المبحوثة  
ت. أن هناك أثراً ذات دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، على القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

ث. أن هناك أثراً إيجابياً لتوافق التخطيط لاستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال الموضوعية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. ضرورة المحافظة على حالة التوافق القائمة، والعلم على تطويرها باستمرار من خلال تعزيز وتعظيم  
ممكنات التوافق كالمشاركة الإستراتيجية، والشفافية، وإتاحة المعلومات وتبادلها.

- ب. ضرورة عقد برامج تطوير وتدريب للعاملين في المستويات الإدارية كافة، تتصل مواضيعها بمحتوى التخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية، وكيفية ايجاد حالة التوافق بينهما.
- ت. ضرورة انشاء قواعد للبيانات التي من شأنها تغذية عمليات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية بالبيانات والمعلومات الضرورية.
- ث. ضرورة انشاء وحدات ادارية متخصصة بعمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية.
- ج. ويوصي الباحثان تحقيقاً لعنصر التوافق الداخلي بأن تسعى الشركات إلى تفعيل علاقات التوافق والتكامل والاعتمادية بين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية والافادة من ذلك في رفع مستوى ادائها.

## 12.دراسة اسكندر(2008) بعنوان: " أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية " دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة فهم العاملين بالفنادق لمفهوم تمكين العاملين وفرص تطبيقه في العمل الفندقي، والتعرف على مفهوم تمكين العاملين وأبعاده ودرجاته وخطوات تطبيقه ، كما وهدفت على التعرف على مفهوم بيئة العمل الابتكارية ومدى توافر عناصرها وكيفية خلق المناخ التنظيمي الذي يساعد على الابتكار في فنادق الدرجة السياحية بالقاهرة، والكشف عن مدى تأثير أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية بالفنادق محل البحث.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. أن هناك انخفاض بمستوى إدراك العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بفنادق الدرجة الأولى بالقاهرة إلى حد ما لبعدي التأثير وحرية الاختيار، في حين يرتفع إدراك العاملين لبعدي الفعالية الذاتية ومعنى العمل كأحد أبعاد تمكين العاملين.
- ب. ارتفاع إدراك العاملين بفنادق الدرجة السياحية الأولى بالقاهرة لأهمية التمكين وأبعاده ولكن ليس بدرجة كبيرة .
- ت. أن هناك ارتفاع في إدراك العاملين بفنادق الدرجة السياحية الأولى بالقاهرة لكافة عناصر بيئة العمل الابتكارية بدرجة كبيرة إلى حد ما.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. زيادة مساحة مساهمة العاملين في وضع أهداف وخطط عملهم، واعطائهم قدرا كبيرا من السلطة يمكنهم من خلاله تصحيح الأخطاء التي تظهر دون الرجوع للرئيس طالما أن الأمر ليس جوهريا.

ب. تقوية وتعزيز إدراك العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بفنادق الخمس نجوم لبعدي الفعالية الذاتية ومعنى العمل، وذلك عن طريق تحديد مناطق مهاراتهم الحقيقية واستغلالها فيما هو في صالح العمل وذلك عن طريق زيادة الثقة في هؤلاء العاملين، وفي خبراتهم وتشجيعهم للتحدث بصراحة عن الموضوعات الحساسة والصعبة.

ت. التطبيق التدريجي للتمكين في الفنادق مع توضيح مفهومه وأهميته للإدارة والعاملين.

ث. الإهتمام بخصائص بيئة العمل الابتكارية والتي يجب أن تتوفر بصفة خاصة في الفنادق عن طريق الابتكار المستمر والتجديد الذي لا بد من مكافأته.

### 13. دراسة الابراهيم وآخرون (2008) بعنوان: " درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك"

تهدف الدراسة بتقديم اطار نظري بسيط يوضح مفهوم التمكين الإداري، وأهميته ويحفز المختصين والباحثين على مزيد من الدراسات، بالإضافة للتعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، وتقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، لازالة المخاوف حول تطبيقه كممارسة ادارية في مؤسسات التعليم العالي في الأردن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن درجة تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك كانت (متوسطة)، حيث جاء المجال تفويض السلطة في المرتبة الأولى وحصل على أعلى متوسط حسابي وبدرجة تطبيق عالية يليه مجال التقليد والمحاكاة .

ب. أن العاملين في جامعة اليرموك تتركز تصوراتهم على تفويض السلطة ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة لدى العاملين بصفة عامة، مع التركيز بشكل متوسط في مجال العمل الجماعي والتحفيز الذاتي نظراً لعدم رضا العاملين عن المكافآت والحوافز.

ت. وأخيراً أن أثبتت الدراسة أن مدة الخبرة الإدارية لدى العاملين ليس لها علاقة بدرجة ممارسة التمكين الإداري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. بأن تعمل جامعة اليرموك على تكثيف الدورات التدريبية للإداريين والفنيين العاملين لديها حول التمكين الإداري وأهميته لضمان درجة ممارسة عالية.

- ب. وأوصت بضرورة تشخيص الأسباب التي قد تحد من نشر التمكين الإداري للخروج من الحالة المتوسطة إلى درجة أعلى من التمكين الإداري.
- ت. اجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري.

#### 14.دراسة شاوش (2008) بعنوان: " مدى إدراك الرئيس والمرؤوس لأبعاد التمكين الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الإداري لجامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى إدراك الرئيس والمرؤوس لمقومات ومعوقات التمكين الوظيفي، وذلك من خلال تعريف الرؤساء والمرؤوسين بمفهوم التمكين وأهميته وأبعاده، والتعرف على مدى إدراك الرئيس والمرؤوس لأبعاد التمكين الوظيفي والتعرف على مدى وجود اختلافات معنوية بين ادراك كل من الرؤساء والمرؤوسين لأبعاد التمكين الوظيفي تبعاً لاختلافاتهم المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. وجود اختلافات معنوية في إدراك الرؤساء والمرؤوسين بالنسبة لبعدي معنى العمل والتأثير، كما لم يثبت أن ذلك بالنسبة لبعدي الكفاءة الذاتية وحرية الاختيار.
- ب. وجود اختلافات معنوية في إدراك الرؤساء لأبعاد التمكين الوظيفي(معنى العمل، وحرية الاختيار) حسب النوع، ولم يثبت ذلك بالنسبة لباقي الأبعاد.
- ت. عدم وجود اختلافات معنوية في إدراك الرؤساء لأبعاد التمكين الوظيفي باختلاف المراحل العمرية والمستوى المعنوي، وسنوات الخبرة

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. تعزيز مدركات العاملين في الإدارة المتوسطة لبعد معنى العمل.
- ب. زيادة مدركات العاملين في الإدارة الوسطى لبعد التأثير من خلال زيادة مساهمتهم في وضع الأهداف والخطط العامة وزيادة سلطاتهم الوظيفية، فمشاركة الإدارة للعاملين يحقق بعد التأثير في اتخاذ القرارات من خلال إدراك العاملين بمدى تأثير وظيفتهم في عملية اتخاذ القرارات بالجامعة.
- ت. العناية ببرامج ونظم التدريب لتطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين ونمط تفكيرهم لاكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات التمكين الوظيفي.
- ث. تبني وتطبيق أسلوب فرق العمل والتي تعمل على التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي.



ج. تطوير نظم الاتصالات القائمة لتكون أكثر فاعلية فتعمل على توفي المعلومات التي تتسم بالدقة والوضوح هن جميع أجزاء الجامعة

## 15.دراسة الضمور(2008) ، بعنوان:"واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، كما وهدفت إلى التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- ب. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
- ب. ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية.

ت. الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

## 16. دراسة أبودولة وعبيدات (2007)، بعنوان: " واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية "

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف العامة لهذه البنوك، إضافة إلى دراسة أهم المعوقات الرئيسية الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة، كما هدفت أيضاً إلى الوقوف على بعض العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مدى قدرة البنوك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة أثر العلاقة بين الخصائص الشخصية للمديرين، والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. تقوم غالبية البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، بنسبة 92.5%، بينما بينت نسبة معقولة أن قطاعات البنوك الأردنية لا تمتلك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل.
- ب. تقوم البنوك بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ووظائفها بنسبة 70% بينما أشارت نصف عينة الدراسة إلى وجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية بنسبة 50% وهي نسبة ضعيفة.
- ت. يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. ضرورة أن تعي وتدرك البنوك الأردنية أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تبنيها بالشكل الذي يضمن قدرة البنوك على تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة.
- ب. ضرورة قيام البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، انطلاقاً من الإيمان العميق بأهمية هذه العملية، بحث تصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل .
- ت. ضرورة أن تعي البنوك الأردنية بأهمية الموارد البشرية لديها كمورد استثمارية وليس كعوامل إنتاجية، من خلال توافر أجهزة متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

## 17. دراسة الحياصات (2007)، بعنوان: "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية

وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين "

هدفت الدراسة معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين وتدريب العاملين، وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. هناك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، حيث تقوم المؤسسة بتحديد عدد العاملين التي تحتاج اليهم في المستقبل، وتقوم أيضا بتحديد نوع المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها أيضاً.

ب. هناك علاقة إيجابية بين فاعلية استراتيجيات تخطيط المورد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، حيث تعتقد الإدارة العليا أن المؤسسات الصحفية تقوم بربط تخطيط الموارد البشرية مع الأهداف النهائية للمؤسسات.

ت. هناك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، حيث تقوم المؤسسة بالاعلان عن الوظائف المطلوبة لاختيار أفضل المرشحين ومراعاة المميزات الشخصية لهم وقدرتهم وخبراتهم السابقة ودافعيتهم للعمل.

ث. هناك علاقة إيجابية بين فاعلية استراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي حيث تعتقد الإدارة ان المؤسسات الصحفية الأردنية تقوم بتصميم البرامج التدريبية بما يخدم أهدافها واستراتيجياتها، وتقوم بتدريب الموظفين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. أن تستمر المؤسسات الصحفية الأردنية في وضع استراتيجيات للتخطيط لمواردها البشرية من حيث تحديد عدد العاملين الذين تحتاج اليهم في المستقبل.

ب. أن تواصل المؤسسات الصحفية الأردنية في ربط تخطيط مواردها البشرية مع الأهداف النهائية لها وتحديد أهدافها بشكل قابل للقياس.

ت. أن تستمر المؤسسات الصحفية الأردنية باختيار العاملين وتعيينهم من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترقيتهم بناء على أسس المنافسة الداخلية.

ث. أن تستمر بتدريب العاملين من خلال ايفادهم في دورات جماعية داخل المؤسسة وخارجها، والاهتمام بتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مختلف المجالات.

18. دراسة عبد السلام (2007)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية التخطيط الاستراتيجي لنشاط

إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بمحافظة الغربية " دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على فعالية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال تحديد ملامح وخصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية بصفة عامة، والتي تخص إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وهدفت أيضا إلى تحديد أهم خصائص وخطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. هناك علاقة ارتباط جوهريّة واضحة بين ثقافة المؤسسة الحكومية ومدى فعالية التخطيط الاستراتيجي لنشاط ادارة الموارد البشرية، من خلال مجموعة من العوامل المؤثرة وهي احترام وتقدير الذات، جماعية العمل، التطوير والابتكار في الأعمال ، سياسات ونظم العمل ، والاهتمام بالعمل والأفراد

ب. أن هناك امكانية زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية من خلال العوامل السابقة.

ت. أن فعالية التخطيط الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحكومية بمحافظة الغربية أكثر حساسية للتغير في متغير جماعية العمل والأداء بالمنظمة، يلي ذلك متغير احترام وتقدير الأفراد ، ثم متغير التطوير والابتكار في العمل وأخيرا متغير سياسات ونظم العمل الحالية بالمنظمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. ضرورة استثمار عناصر القوة في الثقافة بالمنظمات الحكومية بمحافظة الغربية ووضع النظم والسياسات التي تتوافق مع عناصر القوة وبما تمكنها من أداء دورها بفعالية.

ب. التأكيد على جماعية الأداء وروح الفريق داخل المنظمات الحكومية وأن مسؤولية تحقيق الأهداف هي مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة.

ت. وضع السياسات والقواعد التي تساعد على تنمية الابتكار والتطوير في الأعمال والمهام بدرجة أكبر مما هو كائن بالمنظمات الحكومية بمحافظة الغربية، وذلك من خلال عمل تجارب مستمرة لتطوير الأعمال في حدود الامكانيات المتاحة.

ث. وضع النظم والسياسات والبرامج التي تحقق مزيد من الاحترام وتقدير الأفراد العاملين.

ج. اعداد استراتيجية عامة لكل منظمة تتبثق منها استراتيجية وظيفية لإدارة الموارد البشرية حتى يمكن القيام بالتخطيط الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.

ح. العمل على تهيئة فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تهيئة البيئة الثقافية للمنظمة.

### 19. دراسة الجمل (2006)، بعنوان: "الأنماط النظرية والعملية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية" دراسة مقارنة بين المنظمات الخاصة والعامة.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط النظرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقة هذه الأنماط بفاعلية المنظمة الإدارية، وذلك من أجل تحديد مجالات وتوجهات تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، والتعرف على درجة التوافق بين الإستراتيجيات وبين الأنماط النظرية لهذه الإستراتيجيات، ثم تحديد قدرة الأنماط العملية على تفسير التباين في فعالية المنظمة والفعالية الإدارية، وتبنت الدراسة المدخل الهيكلي الكلي لدراسة إدارة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. وجود علاقة تكاملية بين المداخل الثلاثة لدراسة إدارة الموارد البشرية، وهي المدخل العالمي والمدخل النظري والمدخل الهيكلي الكلي .
- ب. تمتع استمارة الاستقصاء والتي استخدمت لقياس الأنماط الإستراتيجية بدرجة مقبولة من الثبات فيما يتعلق باستراتيجتي المشاركة .
- ت. وجود اختلافات بين الأنماط النظرية والأنماط العملية وأيضاً أشارت النتائج إلى وجود اختلافات كثيرة بين الممارسات الإدارية في المنظمات الخاصة والعامة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. ضرورة إدراك المنظمات العربية التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والى أهمية دعم الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة .
- ب. أن النجاح الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتطلب تبني مدخل هيكلي كلي لتحقيق النظرة الشمولية لحزم الممارسات الإدارية، كما يتطلب قياس وتقييم الانماط العملية للإستراتيجيات من أجل تطويرها وتحسين مستوى الاتساق الافقى والرأسي .
- ت. أوصت بضرورة تحسين الاتصالات بين الاكاديميين والممارسين، من أجل توفير التأثير المتبادل بينهم والذي سيؤدي بدوره إلى دعم النظرية والتطبيق، كما يجب الاهتمام باستكشاف التأثيرات الحضارية على اختيار وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ث. يجب أن تتحول وظيفة إدارة الموارد البشرية من الاهتمام بممارسة الأدوار التقليدية في المنظمة، إلى الإهتمام بأن تصبح شريك استراتيجي للوظائف الأخرى في المنظمة.

## 20. دراسة (القيوتي والعززي، 2006) بعنوان "الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت" دراسة ميدانية

تهدف الدراسة إلى تشخيص الوضع الراهن في الإدارة الكويتية، من حيث توافر العوامل التي تعزز الشعور بالتمكين من وجهة نظر المديرين، والتعريف بماهية مفهوم التمكن أو التمكين والتعرف على آراء المديرين في الجهاز الحكومي عن مقدار توفر العوامل التي تعزز الشعور به، إضافة إلى تشخيص الوضع الإداري الموجود وتقديم بعض المقترحات وتوجيه أنظار الباحثين والمسؤولين إلى أهمية الموضوع لما له من دور في تحقيق التطوير الإداري المنشود، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين من مستوى الإدارة الوسطى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكين الوظيفي .
- ب. أن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي ومدة الخدمة والعمر في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكين.
- ت. أن هناك ارتباط قوي بين النظرة للعوامل المعززة للشعور بالتمكن والمستوى التعليمي للمديرين.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أ. ضرورة اهتمام الدولة بتوفير مزيد من الظروف التي تؤدي إلى زيادة الشعور بالتمكن في نفوس العاملين عموماً والمديرين تحديداً .
- ب. التأكيد على ضرورة اعتماد المؤهلات العلمية المناسبة، كمتطلبات ينبغي توافرها فيم يتم تعيينهم في وظائف إدارية و إتاحة فرص أكبر لمشاركة العنصر النسائي في الوظائف القيادية عند اتخاذ القرارات بشأن تعيين القيايين.

**21. دراسة أبودولة وصالحية (2005)، بعنوان: " تقييم ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية " دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الوارد البشرية في منظمات القطاع العام، ومنظمات القطاع الخاص من خلال عدة أبعاد أهمها، مدى وجود وتوفر خطط استراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، و مدى تحقيق عملية الربط والتكامل بينهما وأيضاً التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأنشطة المرتبطة به على مستوى إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص والعام الأردني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية.

وتوصلت الدارسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وكذلك عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة.
- ب. أن درجة عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية متدنية بالنسبة لمنظمات القطاع العام ، أما بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص فكانت متوسطة .
- ت. أن الممارسة الفعلية لعناصر وأنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص جاءت متدنية نسبياً.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. بضرورة اعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية.
- ب. البدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث في جميع مستوياتها ذات العلاقة.
- ت. العمل على تطوير قدرات وإمكانيات العاملين بتوفير كافة البرامج والدورات التدريبية الخاصة باعدادهم وتأهيلهم استراتيجياً.
- ث. ضرورة إجراء دراسات مستقبلية للتعرف على أثر الخصائص الديمغرافية للمديرين والخصائص التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجالات ادارة الموارد البشرية.

**22. دراسة الشربيني(2005) ، بعنوان: " تمكين العاملين في وظائفهم والرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الشرقية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإضافة إلى الوقوف على طبيعة بيئة البنوك ومدى ملائمتها لتطبيق أسلوب التمكين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. وجود علاقة موجبة بين التمكين والرضا الوظيفي حيث تشير النتائج إلى أنه كلما زاد قبول وتبني المسؤولين في البنوك المصرية لأسلوب التمكين بمكوناته الأربعة (درجة الحرية الممنوحة للعاملين، الفاعلية الذاتية، ادراك العاملين للمغزى عن العمل، تأثير العاملين على القرارات المتعلقة بوظائفهم) كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين.

ب. أن زيادة شعور العاملين بأهمية وقيمة العمل الذي يؤديه، يؤدي ذلك إلى زيادة احساسه بالرضا عن العمل .

ت. أن العمل يتطلب العديد من المهارات فيؤدي ذلك إلى زيادة الوعي والإدراك بمغزى الوظيفة وقيمتها مما يؤثر في النهاية على الرضا الوظيفي.

ث. أن بيئة العمل في البنوك غير مؤهلة بشكل كبير وظهر ذلك من انخفاض وضعف العلاقة بين محددات التمكين والرضا الوظيفي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. بضرورة النظر إلى تمكين العاملين على أنه فلسفة لها العديد من الأسس وليس مجرد وسيلة لتحسين الأداء بالبنوك

ب. التركيز على تنمية العنصر البشري باعتباره الأساس لنجاح التمكين وذلك من خلال الاهتمام ببرامج الاختيار والتعيين وشغل الفرد الوظيفة المناسبة لقدراته ومؤهلاته، وتوفير التدريب اللازم للعاملين المتوقع فيهم تحمل المسؤولية، ووضع أسس سليمة للمكافأة تتناسب مع المهارات الوظيفية والقدرات الابتكارية والقدرة على ممارسة الأعمال بأساليب جديدة ومبتكرة ، وتحديد أدوار العاملين وسلطاتهم في التنظيم لتحسين شعور العاملين بالتمكين.

ت. تنمية ثقافة التمكين لدى الرؤساء بحيث يكون ممارسة الرؤساء لسلطاتهم في التنظيم مصحوبا بالتصرفات التدعيمية تجاه مرؤوسيههم وذلك من خلال تفويض السلطة والعمل على نقل بالمسؤولية للمستويات الدنيا مع ضرورة توافر السلطة الكافية لذلك.



## 1. Fernadez & Moldogazeiv (2013), "Using Empowerment to Encourage Innovative Behavior in Public Sector".

### "استخدام التمكين لتشجيع السلوك الابداعي في القطاع العام"

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى ممارسة أساليب التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام بالولايات الأمريكية، وتوضيح دور التمكين في تشجيع السلوك الابداعي لدى موظفي الحكومة الفيدرالية الأمريكية ومحاولة البحث عن الطرق والأساليب الابداعية لاستخدام كافة ممارسات التمكين كنهج إداري متعدد الجوانب.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. فعالية ممارسات التمكين المختلفة على تشجيع السلوك الابداعي لدى العاملين في الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة الأمريكية.
- ب. منح الموظف حرية التصرف لتغيير اجراءات العمل وتوفير الفرص لاكتساب المهارات المتعلقة بالوظيفة له ارتباط إيجابية بتشجيع الموظفين على الابتكار، مقارنة مع مؤسسات أخرى مثبطة لابداع الموظفين وبالتالي له تأثير مباشر على أداء العاملين.
- ت. الحصول على نتائج التمكين لا يكون فقط بشكل سريع وخلال مدة قصيرة، ولكنه يحتاج إلى الدراسة والمتابعة المستمرة من الإدارة العليا وعلى المستوى البعيد.
- ث. للاستفادة من التمكين بشكل فعال توصلت الدراسة إلى تدعيم التمكين بتقديم المكافآت والحوافز للموظفين المبدعين، من خلال مقارنة الأداء بالأهداف المحققة، وربطها بالأهداف المتوقعة بمعنى آخر مقارنة المدخلات بالمخرجات، وذلك لمنح المكافآت للموظفين بشكل عادل ومنصف والاستفادة منه على المدى البعيد.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. تقديم كافة التسهيلات الإدارية لتطبيق ممارسات التمكين داخل منظمات القطاع العام في الحكومة الأمريكية.
- ب. وضع استراتيجيات محكمة لتطبيق سياسة التمكين والابتكار، وذلك من خلال اجراء الدراسات والأبحاث حول تطبيق نهج التمكين ودوره في تحقيق الابتكار والابداع الوظيفي لدى موظفي القطاع العام.
- ت. تطوير نظام المكافآت والحوافز المتبع ومقابلته بشكل فعال تجاه الابداع والابتكار الناتج عن التمكين الوظيفي.

## 2. Change & Others (2008), "Effects of an empowerment-based education program for public health nurses in Taiwan"

"تأثير برنامج التمكين القائم على التعلم على العاملين في القطاع الصحي العام"

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثيرات برنامج التمكين القائم على التعلم EBEP على تمكين العاملين ، والرضا الوظيفي ونتاجية العمل والسلوك الإبداعي لدي الممرضين العاملين في قطاع الصحة العام في تايوان. ومحاولة توضيح دور تطوير استراتيجيات التمكين على أداء الممرضين العاملين في قطاع الصحة العام

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. أن هناك تأثير واضح على مستوى السلوك الإبداعي ونتاجية العمل من خلال تطبيق برنامج التمكين القائم على التعلم لقطاع الصحة العام في تايوان .
- ب. عدم وجود تأثير على التمكين الهيكلية التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال تطبيق برنامج التمكين القائم على التعلم لقطاع الصحة العام في تايوان .

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. العمل على تصميم برنامج التمكين القائم على التعلم لتطوير تمكين العاملين ونتاجية العمل بشكل أكثر فعالية.
- ب. استخدام أساليب متعددة الجوانب والمكونات في تطوير برامج التمكين المتبعة.

## 3. Seibert & Silver (2005), "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple level Model of empowerment, Performance, and satisfaction"

"الانتقال بالتمكين لمستوى أعلى: النموذج متعدد المستويات للتمكين، والأداء والرضا"

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين وكل من الرضا والأداء الوظيفي من خلال تطبيق ممارسات التمكين المختلفة، باستخدام مجموعة من نماذج متعددة المستويات لتمكين العاملين، وذلك في محاولة تطبيق التمكين على مستويين مستوى وحدة العمل ومقارنته بالأداء الكلي (Work–Unit Performace) والمستوى الآخر توضيح دور التمكين النفسي المتبع بشكل فردي و علاقته بالأداء الفردي والرضا الوظيفي وتم استخدام أسلوب النمذجة الخطية الهرمية لتوضيح العلاقة بين كل من مناخ التمكين المتبع (التمكين النفسي) والأداء الفردي، والرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين التمكين وأداء وحدة العمل من خلال توفير مناخ تمكين العاملين على مستوى وحدة العمل.
- ب. هناك علاقة إيجابية بين التمكين النفسي على المستوى الفردي والأداء و الرضا الوظيفي من خلال استخدام مستويات التمكين المختلفة.
- ت. التمكين بشكل عام له علاقة قوية بالتمكين النفسي في هذه الدراسة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة:
  - أ. العمل على تطوير أساليب القيادة المتبعة لتمكين العاملين في وحدات العمل المختلفة.
  - ب. العمل على تطوير التقنية و التكنولوجيا المتبعة في وحدات العمل للمساعدة من تمكين العاملين بشكل فعال.
  - ت. تنمية ثقافة التمكين في المستويات الإدارية المختلفة، من خلال اعطاء الدورات التدريبية حول تمكين العاملين ودور التمكين في تحقيق الكفاءة الإدارية.

#### **4. Kumer & Ravindranath (2012), "Effects of Mentoring on employee Empowerment in management Institutes"**

##### **"تأثر التوجيه على تمكين الموظف في المؤسسات الإدارية"**

هدفت الدراسة إلى توضيح دور التوجيه نحو تمكين العاملين من خلال تدريب الموظفين لكيفية تمكينهم في المؤسسات، ليكونوا مخولين وقادرين على اتخاذ القرارات بشكل أفضل من خلال أداء المهام والوظائف الموكلة اليهم بكفاءة عالية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. أهمية التوجيه نحو تمكين العاملين في المؤسسة من خلال تطبيق استراتيجيات ومناهج وأساليب مناسبة لانتاجية أفضل
- ب. هناك علاقة قوية بين تمكين العاملين وزيادة كفاءة أداء الموظف وقدرته على حل المشكلات التي تواجهه بكل سهولة.
- ت. مساعدة المؤسسة على ايجاد مناخ تنظيمي فعال قوى منافس إضافة إلى زيادة الحصة السوقية.
- ث. هناك علاقة قوية بين تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بنفسهم وزيادة كفاءة مشاركتهم الإدارية في انجاز المهام المخولة اليهم بكفاءة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. تعزيز طرق توجيه العاملين نحو التمكين من خلال تطوير الاستراتيجيات والأساليب المتبعة نحو عملية التمكين

ب. تطوير نظام مكافأة العاملين كنتيجة مباشرة لأداء العمل على اعتبار عملية توجيه العاملين لتمكينهم من خلال قدراتهم وامكاناتهم تجعل منهم أصول فعالة وقوية ومنافسة في المؤسسة نحو انتاجية أفضل .

## 5. Ghosh(2013), "Employee Empowerment: Strategic Tools to obtain Sustainable Competitive Advantage "

"تمكين الموظف: أداة استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة"

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التمكين وتطوره في المؤسسات وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية ، إضافة إلى توضيح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتحسين عملية تمكين الموظف.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. يساعد تمكين العاملين المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية، إذا تم التعامل معه بشكل عملي وفعلي وذلك من خلال توعية العاملين حول مفهوم التمكين وكيفية تطبيقه في بيئة العمل وتوليد الرغبة والإهتمام الكامل من الموظفين نحو قبول تطبيقه في أساليب عملهم وصولاً للأهداف المنشودة.

ب. هناك علاقة قوية بين تحقيق التمكين للميزة التنافسية وثقافة المؤسسة السائدة، حيث تلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تحقيق التمكين حيث تساعد المنظمة في انجاز الاعمال بشكل فعال وبيراعة تامة نحو تحقيق الميزة التنافسية.

ت. أن تمكين العاملين من الأدوات الإستراتيجية الفعالة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أ. إعداد ورشات عمل ودورات تدريبية حول توعية العاملين حول مفهوم التمكين وأساليب تطبيقه

ب. تطوير ثقافة المؤسسة حول مفهوم التمكين، وذلك لتشجيع العاملين على الابداع والابتكار واكتشاف مهارات جديدة.

ت. العمل على تطوير كفاءة التمكين من خلال تطوير أساليب الإدارة، بحيث يكون إيجابية نحو تمكين العامل بطريقة منجزة وفعالة لنشاطات التمكين.

ث. العمل على تطوير ثقافة الانفتاح و الثقة والخبرة والمنافسة المتبعة في المؤسسة من خلال تبني مفهوم

OTEC (openness, trust, experimentation, competitiveness)

وذلك لتمكين العاملين وتطوير المؤسسة بحيث تكون الفريدة قياساً بالمؤسسات الأخرى، من خلال كفاءة الموظفين العاملين لديها المبتكرين المبدعين.

ج. العمل على استخدام وتطوير أدوات استراتيجية لتمكين العاملين، وذلك لتحقيق وانجاز أهدافها ببراعة وكفاءة ولتكون الأقوى في مواجهة التحديات المعاصرة في بيئة تنافسية قوية.

## 6. Sarkar (2009) , "Employee Empowerment in Banking Sector"

### "تمكين العاملين في القطاع المصرفي"

هدفت الدراسة إلى محاولة لإلقاء الضوء على مفهوم التمكين وتحديد الأدوات المستخدمة في التمكين الوظيفي، في ظل وجود التغييرات التنظيمية التي لا مفر منها وهي واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه بيئة العمل، ومن هنا حاولت الدراسة التحقق من تأثير التمكين على فعالية دور الموظف في تقديم خدمات أفضل للعملاء في البنوك قيد الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. هناك علاقة إيجابية بين التمكين من خلال أدواته المتبعة (التدريب المناسب، التخطيط الوظيفي، التحليل الوظيفي، السيطرة الذاتية)، وكفاءة أداء العمل.
- ب. التمكين أداة من الأدوات الإيجابية الفعالة التي تواجه التحديات التنظيمية في ظل التغييرات المستمرة. والتي بدوره يؤثر بشكل إيجابية على الأداء الوظيفي، من خلال توفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف لأداء عملية التمكين بكفاءة.
- ت. يساعد التمكين على إزالة كافة المعوقات التي تسبب الشعور بالعجز الوظيفي، حيث تعزز مشاعر الموظف نحو كفاءته الذاتية ، ويزيد من ثقته بنفسه بأنه فعال وقادر على اتخاذ القرار السليم ، وأداء عمله بكفاءة عالية، وبالتالي القدرة على الاستفادة من مواهبه.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. العمل على تطوير استراتيجيات ادوات التمكين المتبعة، كتطوير أنظمة التدريب من خلال ربطه بتخطيط المسار الوظيفي الخاص بالموظف.
- ب. ضرورة إعادة النظر لتحسين قدرات العاملين، من خلال اعداد دورات تدريبية مناسبة لتحقيق الاثراء والالتقان الوظيفي
- ت. السماح للموظف بمزيد من التحكم والسيطة والاستقلال الذاتي، وصولاً لتحقيق الثقة بالنفس وبالتالي تشجيع العامل نحو اداء ابداع وظيفي افضل.

ث. تطوير أنظمة دعم الموظف مقابل الأداء من خلال تطوير أنظمة المكافآت والحوافز والرعاية الاجتماعية.

## 7. (Zhang & Bartol, (2010),"Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement"

"ربط تمكين القيادة بابداع الموظفين : تأثير التمكين النفسي والتحفيز والمشاركة المبدعة"

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين التمكين والقيادة والابداع، فقد تم استخدام نموذج نظري قام على أساس ربط تمكين القيادة بالإبداع، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الفنيين والمشرفين عليهم في شركة لتكنولوجيا المعلومات في الصين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. أن التمكين النفسي هو وسيط مهم لتمكين القادة والابداع لديهم.
- ب. هناك علاقة إيجابية بين تمكين القادة وبين التمكين النفسي للعاملين
- ت. أن هناك علاقة واضحة بين التمكين النفسي والدافعية الداخلية لعملية الابداع الوظيفي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ. لابد من الاهتمام بسلوك القادة عند تطبيق عملية التمكين داخل الشركة، حيث له دور فعال في نجاح عملية التمكين الإداري، وفي تعزيز شعور العاملين بالتمكين النفسي
- ب. العمل على تطوير استراتيجيات خاصة لتدريب القادة نحو التمكين للوصول إلى قادة ممكنين في الشركة.
- ت. العمل على تطوير أساليب القيادة المتبعة نحو تمكين العاملين في الشركة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة وجدت أنها تتمحور حول موضعين هامين هما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتمكين الوظيفي للموارد البشرية، أما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فقد تناولت الدراسات جوانب متعددة ومختلفة لطريقة عرض التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فلقد كانت دراسة (شلتوت،2009) حول تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في الموارد البشرية، حيث تناولت الدراسة أنشطة الموارد البشرية من (تخطيط، استقطاب، تعيين، تقييم)، أما دراسة (أبودولة وصالحية،2005) فكانت حول تقييم ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما بحثت دراسة أبودولة وعبيدات (2007) تقييم واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث مستوى

تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية، أما دراسة (اليقوني، 2011) حول واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، وتشابهت معها دراسة (جواد وفوطة، 2009) فاهتمت الدراسة بالبحث حول واقع توافق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة في الأردن، حيث بحثت هذه الدراسة كافة الإمكانيات الضرورية لتوفر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي ككل، واهتمت دراسة (سعود، 2012) بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، ومستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام إضافة إلى مستوى إدراك العاملين ووعيهم بالموارد البشرية وبمزايا التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما اهتمت دراسة (الضمور، 2008) بواقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، وأخيراً تناولت دراسة (الحياصات، 2007) فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي من خلال دراسة دور كل من التدريب والتعيين والتقييم.

أما بالنسبة للتمكين الوظيفي فقد تعددت الدراسات حول جوانب الاهتمام بأبعاد التمكين المختلفة وكيفية عرض المتغيرات حيث تناولت دراسة (الرقب، 2010) دراسة علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين، فقد عرضت الدراسة أساليب القيادة الإدارية من خلال أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية، كما تعددت الدراسات حول قياس درجة التمكين كدراسة (أبوكريم، 2012) لقياس درجة التمكين لدى القادة التربويين، ودراسة (مسعود، 2012) لقياس درجة التمكين الإداري وعلاقته بتطوير الأداء من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وتناولت الدراسة مجالات التمكين من الناحية الشخصية والفنية والإدارية والتدريب والتأهيل، إضافة إلى أن هناك دراسات تناولت أبعاد التمكين المختلفة فقد تناولت دراسة (شاوش، 2008) التعرف على مدى إدراك أبعاد التمكين الوظيفي (المعنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار والتأثير)، وهناك دراسة (القطار، 2012) حيث قامت بدراسة أبعاد التمكين الإداري (التدريب، الحوافز، تفويض السلطات الاتصال الفعال، فرق العمل) وأثر ذلك على الابداع الإداري، أما دراسة (الجعبري، 2010) فقد تناولت دراسة درجة كل من أبعاد التمكين النفسي والإداري، أما دراسة (أحمد، 2011) فقد تناولت دراسة أثر التمكين النفسي على الابداع التنظيمي. في حين تناولت دراسة (الضلعين، 2010) أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي من خلال دراسة أبعاد التمكين (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الابداعي)

## 1. أوجه الشبهة:

### أ. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- **منهج الدراسة:** اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدامها الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج لمثل هذا النوع من الدراسات.
- **بيئة ومجتمع الدراسة:** تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض المجالات مثل تناولها بيئة الموظف الإداري، حيث تطرق (الطهراوي، 2010) إلى دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، أما دراسة (آل سعود 2012) فتناولت أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام في السعودية، بينما بحث (شلتوت، 2009) تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي على موظفي الوكالة في قطاع غزة، وقام (الجمل، 2006) بمقارنة الانماط النظرية والعملية لاستراتيجيات الموارد البشرية للمنظمات العربية ودور المنظمات في تحويل وظيفة إدارة الموارد البشرية من الاهتمام بممارسة الأدوار التقليدية في المنظمة إلى الاهتمام بأن تصبح شريك استراتيجي للوظائف الأخرى في المنظمة، وشملت دراسة (عبدالسلام، 2007) المنظمات الخدمية الحكومية بمحافظة الغربية في مصر والتي تناولت اظهار دور الثقافة التنظيمية على فعالية التخطيط الاستراتيجي لنشاط الموارد البشرية.
- **بالنسبة للمتغيرات:** لقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة حيث تناولت معظمها أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية توظيف واستخدام هذه الأنشطة في تحقيق توافق استراتيجي في المنظمات حيث تطرق (الطهراوي، 2010) إلى دور الاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي، بينما تناول (آل السعود، 2012) ملامح وأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، واستخدم (شلتوت، 2009) و (سعد 2011) استراتيجيات الموارد البشرية كمدخل استراتيجي وذلك لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، بينما قام (الجمل، 2006) بعملية مقارنة الاستراتيجيات من الناحية النظرية والعملية.

### ب. التمكين الوظيفي

- **منهج الدراسة:** اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدامها الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج لمثل هذا النوع من الدراسات.
- **بيئة ومجتمع الدراسة:** تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض المجالات مثل تناولها بيئة الموظف الإداري، حيث تناولت دراسة (الجعبري، 2010) واقع تمكين العاملين في



الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، أما دراسة (مسعود، 2012) فكانت قياس درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، بينما دراسة (القطار، 2012) فكانت لقياس مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية بغزة، بينما دراسة (الخشالي وآخرون، 2011) حول أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين" دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية.

- **بالنسبة للمتغيرات:** لقد تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات المتعلقة بالتمكين الوظيفي، من خلال متغيرات التمكين الوظيفي، ففي دراسة (اسكندر، 2008) ودراسة (شاوش، 2008) ودراسة (أحمد، 2011) تم استخدام أبعاد التمكين (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار والتأثير) طبقاً مع أبعاد التمكين النفسي في الدراسة الحالية، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات طريقة عرض أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطات، التدريب، الحوافز، الاتصالات)، كدراسة (الجعبري، 2010) ودراسة (القطار، 2012) ودراسة (الضلاعين، 2010).

## 2. أوجه الاختلاف:

لقد اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في طريقة ربط المتغيرات ببعضها حيث هناك دراسات أظهرت علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالأداء المؤسسي كدراسة (الطهراوي، 2010) وهناك دراسة (شلتوت، 2009) حول أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري، وهناك دراسة (الحياصات، 2007) حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي ، أما دراسة (الرقب، 2010) تناولت توضيح علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين ، وتناولت دراسة كل من دراسة (القطار، 2010) ودراسة (أحمد، 2011) توضيح أثر التمكين على الابداع، وهناك دراسة (الضلاعين، 2010) التي بينت أثر التمكين في التميز التنظيمي، بينما ناقشت دراسة (الشرييني، 2005) علاقة التمكين بالرضا الوظيفي.

## 3. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

بشكل عام يمكن القول بأن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة للباحثة في الدراسة الحالية سواء في الإطار النظري ، أو منهجية الدراسة ، أو في تصميم أداة الاستبانة، رغم أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة كونها توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي وبيان مدى

استخدام ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأيضاً مستوى توفر التمكين الوظيفي سواء من الناحية الادارية أو حتى من الناحية الإدارية، واعتبرت الباحثة أن هذه الدراسة دراسة جديدة من حيث ربط المتغيرات ببعضها بطريقة لم تكن موجودة من قبل، حيث تطرقت الباحثة إلى كل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتغيرات التمكين الوظيفي، وتأمل الباحثة أن تمثل الدراسة الحالية اضافة علمية في موضوعها وأن تساهم في تعزيز المفاهيم العلمية حول كل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي لما لهما من أهمية بالغة في أسلوب وطريقة الإدارة الحديثة في المؤسسات بشكل عام.

## الفصل الرابع منهجية الدراسة والاجراءات

- مقدمة
- منهجية الدراسة
- طرق جمع البيانات
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق وثبات الاستبيان
- الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة والاجراءات

#### مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة واجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم عن طريقها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج، حيث يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع في الدراسة من حيث المجتمع وحجم العينة، وكذلك الأداة المستخدمة وصدقها وثباتها، كما ويتضمن الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل هذه الدراسة.

#### منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة والأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة محددة، للوصول في النهاية إلى نتائج تتعلق بموضوع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل القائم على معلومات كافية ودقيقة من ظاهرة ما، ومن خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية، إضافةً إلى أنه المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

#### طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات وذلك على النحو التالي:

**1. البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي الخاص في تحليل البيانات SPSS (Statistical Package for Social Science) واستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** حيث تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال قيام الباحثة بمراجعة الكتب والدراسات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بموضوع الدراسة، إضافةً إلى الرجوع إلى مراجع تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، من خلال الإطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

### **مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات غير الحكومية في محافظات قطاع غزة والبالغ عددها حسب آخر الإحصائيات لوزارة الداخلية وذلك لعام 2013 في غزة (870) مؤسسة غير حكومية (محلية ودولية). حيث تم أخذ عينة عشوائية تقدر ب(60) منظمة غير حكومية ما بين محلي ودولي. وتم الاخذ بعين الاعتبار المنظمات التي مصاريفها السنوية تزيد عن المليون شيكل سنوياً، إضافة إلى عدد الموظفين الدائمين أكثر من 15 موظف.

### **عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (260) موظف وموظفة من العاملين في المؤسسات غير الحكومية، تم اختيارهم من المستويات الإدارية العليا والتنفيذية بمعدل 3-6 موظفين من كل منظمة حسب حجم المنظمة وكلما كان ذلك ممكناً، بحيث يكون المدير التنفيذي أو مدير الفرع أو مدير دائرة أو منسق المشاريع واحداً منهم، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، و تم توزيع (260) استبانة وتم استرداد (220) استبانة بمعدل 85%، وبعد تفحص الاستبانات لم تستبعد الباحثة أي منهما نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة.

### **العينة الاستطلاعية:**

لقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم اعتماد الاستبانة بشكلها النهائي كما ورد في ملحق رقم (3) لاستخدامها في جمع البيانات اللازمة.

### **أداة الدراسة :**

قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، وكانت على النحو التالي:

1. القسم الأول: عبارة جزئين يتكون من (9) فقرات الجزء الأول يتكون من معلومات شخصية وعددها (5) فقرات وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) والجزء الثاني عبارة عن معلومات عن المنظمة غير الحكومية لعينة الدراسة وعددها (4) فقرات وتشمل (نوع المؤسسة، عمر المؤسسة، عدد الموظفين الدئمين، طبيعة نشاط المؤسسة)

2. القسم الثاني وهو عبارة عن محاور الدراسة ويتكون من (83) فقرة ، تم تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية كما يلي:

أ. المحور الأول:الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويتكون من (14) فقرة.

ب. المحور الثاني:ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية(أنشطة إدارة الموارد البشرية) ويتكون من (20) فقرة

ت. المحور الثالث: التمكين الوظيفي من خلال أبعاد ومقومات التمكين ويتكون من (49)فقرة موزعة على المجالات التالية.

- التمكين النفسي: ويتكون من (12) فقرة
- تفويض السلطات: ويتكون من (5) فقرات
- الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات: ويتكون من(6)فقرات
- التدريب وتنمية السلوك الابداعي: ويتكون من (15)فقرة
- الحوافز: ويتكون من(11)فقرة

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للاجابة على الفقرات حيث كانت الاجابة على كل مفقرة مكونة من (5) اجابات حيث "5" تعنى الموافقة بشدة والدرجة "1" تعنى عدم الموافقة بشدة كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم(4-1)

مقياس الإجابة على الفقرات

مقياس ليكرت الخماسي

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

## صدق وثبات الاستبيان:

### 1. فحص صدق الاستبيان:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، وأنها قادرة على انجاز وقياس ما وضعت لأجله بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على أسئلتها وفرضياتها. وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

- أ. **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، متخصصين في الإدارة والاحصاء، وأسماهم موضح بالملحق رقم (1) وقد استجابت الباحثة لتوجيهات وآراء المحكمين وقامت بحذف وتعديل صياغة الفقرات في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح بالملحق رقم (3)
- ب. **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية والبالغ عددها (30) مفردة، وذلك لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

### 1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول:

#### جدول رقم (4-2)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	لدى المنظمة ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	0.681	*0.000
2.	تعتمد المؤسسة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل للمؤسسة	0.703	*0.000
3.	تعتمد المؤسسة مخصصات مالية مخطط لها لاعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.683	*0.000
4.	ينظر للموارد البشرية بأنها داعمة لاستراتيجية المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية	0.658	*0.000
5.	هناك قدرة على قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية من قبل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة	0.699	*0.000
6.	هناك رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة للخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.740	*0.000

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.00	0.763	تقوم الإدارة بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها	.7
*0.00	0.693	تقوم الإدارة بدراسة وتحليل بيئة الأعمال الخارجية لدراسة العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة	.8
*0.00	0.728	يوجد أهداف مكتوبة وواضحة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة	.9
*0.00	0.747	تراعي استراتيجية المؤسسة الميزة التنافسية للموارد البشرية	.10
*0.00	0.783	تركز استراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التنافسية	.11
*0.00	0.786	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لضمان تنمية وتطوير مستدامة لمواردها البشرية بشكل فعال	.12
*0.00	0.726	تعمل المؤسسة على مراجعة الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار	.13
*0.00	0.730	يتم مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل يساهم في تطويرها	.14

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

## II. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

### جدول رقم (3-4)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.399	تعيد المؤسسة النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء التغييرات والتعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة	.1



مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.612	يتم اختبار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف المعلن عنها وعلى اسس موضوعية	.2
*0.000	0.667	تتم عملية تقييم للخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية	.3
*0.000	0.630	يتوفر لدى المؤسسة خطة سنوية ضمن استراتيجيات واضحة لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى الاحتياجات المطلوبة	.4
*0.000	0.676	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات وخبرات موظفيها داخليا من خلال الدورات التدريبية	.5
*0.000	0.765	تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية	.6
*0.000	0.763	هناك بيئة محفزة للتدريب والتطوير من خلال مساعدة موظفيها ماليا في تطوير مهاراتهم وخبراتهم	.7
*0.000	0.749	يتوفر بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل	.8
*0.000	0.608	تعتمد المؤسسة على نماذج تقييم معتمدة لتقييم أداء العاملين	.9
*0.000	0.674	تتعدد فرص تطوير المسار الوظيفي للأفراد في المنظمة	.10
*0.000	0.701	نماذج تقييم الأداء تقيس أداء الموظف الفعلي	.11
*0.000	0.728	يتسم نظام تقييم الأداء بالشفافية والموضوعية والعدالة	.12
*0.000	0.769	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم وسيلة لاتخاذ القرارات حول تطوير موظفيها	.13
*0.000	0.815	يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع الموظفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضعي لأداء مهامهم الوظيفية	.14
*0.000	0.746	نظام التقييم المتبع يجعل الموظف أكثر شعور بالمسئولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وأن تقييمه مقابل أداءه لمهامه الوظيفية	.15
*0.000	0.684	تتسم عملية التقييم في المؤسسة بالاستمرارية	.16
*0.000	0.738	تتبع المؤسسة نظام الحوافز بشكل مستمر	.17
*0.000	0.738	تستند سياسة التعويضات الخاصة بالمؤسسة على أسس وأساليب موضوعية ومعايير محددة	.18

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.714	هناك تخصيص مالي مخطط له لتحقيق نظام التعويضات في المنظمة	19.
*0.000	0.686	هناك عدالة وموضوعية في نظام التعويضات يتناسب مع الجهد والكفاءة	20

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثان صادقة لما وضعت لقياسه.

### III. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (التمكين الوظيفي):

وسوف يتم حساب الصدق الداخلي كل مجال من مجالات محور التمكين الوظيفي بشكل مستقل.

#### • الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول من المحور الثالث (التمكين النفسي)

جدول رقم (4-4)

الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول من المحور الثالث: (التمكين النفسي)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.574	العمل الذي اقوم به له معنى	1.
*0.000	0.707	أشعر بالأهمية عند ممارسة مهام وظيفتي	2.
*0.000	0.698	أشعر أنني مهم ذو قيمة في المؤسسة التي أعمل بها وعملي مهم بالنسبة للآخرين	3.
*0.000	0.730	العمل الذي أقوم به يمنحني شعوراً بالفخر والاعتزاز	4.
*0.000	0.682	لدي ثقة بقدرتي على انجاز عملي	5.
*0.000	0.688	لدي المهارات اللازمة للقيام بعملي	6.
*0.000	0.630	أستطيع حل مشكلات عملي بنجاح	7.
*0.000	0.710	أتمتع باستقلالية كبيرة في تقرير كيفية القيام بعملي	8.
*0.000	0.740	أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية انجاز عملي	9.
*0.000	0.776	استقلاليتي في اداء عملي يزيد من الرضا الوظيفي لدي	10.
*0.000	0.633	تتاح لي الفرصة في التأثير في قرارات المؤسسة والسياسات والاجراءات المتبعة	11.
*0.000	0.709	ان أداء عملي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة	12.

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التمكين النفسي)، والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول (التمكين النفسي) صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني من المحور الثالث (تفويض السلطات)

جدول رقم (4-5)

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: (تفويض السلطات)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.725	تقوضني المؤسسة سلطات كافية لانجاز مهام عملي	1.
*0.000	0.780	تنثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الوظيفي الموكلة إلي	2.
*0.000	0.886	تمنحني الإدارة المرونة الكافية والمناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.
*0.000	0.845	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	4.
*0.000	0.815	يمدني رئيس بال دعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة	5.

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (تفويض السلطات)، والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني من المحور الثالث (تفويض السلطات)، صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث من المحور الثالث (الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات)

جدول رقم (4-6)

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث: (الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.754	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعملي بكفاءة	1.
*0.000	0.763	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص ئعملي	2.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.847	تهتم المؤسسة في ايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	.3
*0.000	0.825	يتسم نظام الاتصالات في المؤسسة بالفعالية	.4
*0.000	0.839	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بسهولة وفعالية	.5
*0.000	0.791	هناك تنوع في أساليب وأدوات الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسة	.6

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات)، والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث من المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع من المحور الرابع (التدريب وتنمية السلوك الابداعي)

جدول رقم (4-7)

الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع (التدريب وتنمية السلوك الابداعي)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.705	يسود المنظمة مناخ عمل يشجع على الابداع والابتكار	.1
*0.000	0.807	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	.2
*0.000	0.811	يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر	.3
*0.000	0.812	تشاركني المؤسسة في تحديد الدورات التدريبية المناسبة لي لتطوير عملي	.4
*0.000	0.584	تشجع المؤسسة على تبادل خبرات الموظفين فيما بينهم	.5
*0.000	0.799	تنسج بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي	.6
*0.000	0.862	تقوم المؤسسة بتشجيعي على تطوير مهاراتي	.7
*0.000	0.842	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة لتطوير العاملين في المؤسسة	.8
*0.000	0.613	تعطيني المؤسسة فرصة في تطبيق أفكار جديدة في عملي	.9
*0.000	0.365	حصولي على دورات تدريبية يزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية	.10
*0.000	0.484	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام ابداعاته وابتكارته في تطبيق عمله	.11
*0.000	0.431	تدريبي أثناء العمل يساعدني في اكتساب مهارات جديدة مما يؤدي إلى رفع	.12

		روحي المعنوية وزيادة انتاجيتي في العمل	
0.387	*0.000	تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة اليهم	13.
0.778	*0.000	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلب واحتياجات العاملين في المؤسسة	14.
0.837	*0.000	تحدد المؤسسة الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية وخصائص العاملين المدربين	15.

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التدريب وتنمية السلوك الإبداعي)، والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع من المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس من المحور الثالث (الحوافز)

جدول رقم (4-8)

الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس (الحوافز)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.786	هناك تنوع في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة	1.
*0.000	0.762	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل	2.
*0.000	0.776	اشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة	3.
*0.000	0.699	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	4.
*0.000	0.744	تعتبر الكفاءة في العمل معيار في نظام الحوافز والترقيات	5.
*0.000	0.773	اكتسابي مهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز	6.
*0.000	0.618	تعتبر الحوافز والمكافآت عائد للاجتهاد والابداع	7.
*0.000	0.591	تعتبر سياسة التعويضات حافز فعال للابداع والابتكار	8.
*0.000	0.416	التقدير والاحترام من رؤسائي دافع جيد للعمل	9.
*0.000	0.734	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة	10.
*0.000	0.790	الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى العمل	11.

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الحوافز)، والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس من المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

### • الصدق الداخلي لجميع فقرات المحور الثالث (التمكين الوظيفي)

جدول رقم (4-9)

#### الصدق الداخلي لجميع فقرات المحور الثالث (التمكين الوظيفي)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.567	العمل الذي أقوم به له معنى	1.
*0.000	0.455	أشعر بالأهمية عند ممارسة مهام وظيفتي	2.
*0.000	0.496	أشعر أنني مهم ذو قيمة في المؤسسة التي أعمل بها وعملي مهم بالنسبة للآخرين	3.
*0.000	0.435	العمل الذي أقوم به يمنحني شعورا بالفخر والاعتزاز	4.
*0.000	0.426	لدي ثقة بقدرتي على انجاز عملي	5.
*0.000	0.344	لدي المهارات اللازمة للقيام بعملي	6.
*0.000	0.301	أستطيع حل مشكلات عملي بنجاح	7.
*0.000	0.395	أتمتع باستقلالية كبيرة في تقرير كيفية القيام بعملي	8.
*0.000	0.361	أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية انجاز عملي	9.
*0.000	0.421	استقلاليتي في اداء عملي يزيد من الرضا الوظيفي لدي	10.
*0.000	0.337	تتاح لي الفرصة في التأثير في قرارات المؤسسة والسياسات والاجراءات المتبعة	11.
*0.000	0.383	ان أداء عملي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة	12.
*0.000	0.303	تفوضني المؤسسة سلطات كافية لانجاز مهام عملي	13.
*0.000	0.390	تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الوظيفي الموكلة إلي	14.
*0.000	0.428	تمنحني الإدارة المرونة الكافية والمناسبة للتصرف في أداء مهامي	15.
*0.000	0.364	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	16.
*0.000	0.412	يمدني رئيس بال دعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة	17.
*0.000	0.354	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعملي بكفاءة	18.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.349	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي	19.
*0.000	0.332	تهتم المؤسسة في ايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	20.
*0.000	0.313	يتسم نظام الاتصالات في المؤسسة بالفعالية	21.
*0.000	0.328	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بسهولة وفعالية	22.
*0.000	0.293	هناك تنوع في أساليب وأدوات الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسة	23.
*0.000	0.345	يسود المنظمة مناخ عمل يشجع على الابداع والابتكار	24.
*0.000	0.333	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	25.
*0.000	0.273	يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر	26.
*0.000	0.297	تشاركني المؤسسة في تحديد الدورات التدريبية المناسبة لي لتطوير عملي	27.
*0.001	0.515	تشجع المؤسسة على تبادل خبرات الموظفين فيما بينهم	28.
*0.000	0.365	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي	29.
*0.000	0.341	تقوم المؤسسة بتشجيعي على تطوير مهاراتي	30.
*0.000	0.330	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة لتطوير العاملين في المؤسسة	31.
*0.000	0.266	تعطيني المؤسسة فرصة في تطبيق أفكار جديدة في عملي	32.
*0.000	0.391	حصلولي على دورات تدريبية يزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية	34.
*0.000	0.357	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام ابداعاته وابتكارته في تطبيق عمله	35.
*0.000	0.427	تدريبي أثناء العمل يساعدني في اكتساب مهارات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحي المعنوية وزيادة انتاجيتي في العمل	36.
*0.001	0.220	تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة اليهم	37.
*0.000	0.319	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلب واحتياجات العاملين في المؤسسة	38.
*0.000	0.334	هناك تنوع في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة	39.
*0.000	0.466	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل	40.
*0.000	0.465	اشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة	41.
*0.000	0.462	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	42.
*0.000	0.388	تعتبر الكفاءة في العمل معيار في نظام الحوافز والترقيات	43.
*0.000	0.455	اكتسابي مهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز	44.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
*0.000	0.529	تعتبر الحوافز والمكافآت عائد للاجتهاد والابداع	45.
*0.000	0.536	تعتبر سياسة التعويضات حافز فعال للابداع والابتكار	46.
*0.000	0.471	التقدير والاحترام من رؤوسائي دافع جيد للعمل	47.
*0.000	0.501	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة	48.
*0.000	0.591	الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى العمل	49.

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (التمكين الوظيفي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05. وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ت. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

#### جدول رقم (4-10)

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	14	0.677	*0.000
المحور الثاني	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة إدارة الموارد البشرية)	20	0.662	*0.000
المحور الثالث (التمكين الوظيفي)	التمكين النفسي	12	0.370	*0.000
	تفويض السلطات	5	0.462	*0.000
	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	6	0.488	*0.000
	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	15	0.634	*0.000
	الحوافز	11	0.846	*0.000
	للتمكن الوظيفي لجميع المجالات	49	0.766	*0.000

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$



ويبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبالتالي تعتبر جميع المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2. ثبات فقرات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient كما هو موضح في الجدول رقم (4-11).

### جدول رقم (4-11)

#### معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	14	0.949
المحور الثاني	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة إدارة الموارد البشرية)	20	0.953
المحور الثالث (التمكين الوظيفي)	التمكين النفسي	12	0.880
	تفويض السلطات	5	0.898
	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	6	0.901
	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	15	0.929
	الحوافز	11	0.913
	مستوى التمكين الوظيفي	49	0.957
	جميع فقرات الاستبانة	83	0.981

وقد استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، والجدول السابق يبين أن معاملات ألفا كرونباخ الرئيسية تتراوح ما بين (0.886 - 0.981) وبمعدل اجمالي يقدر (0.981) وهذا يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة، وبذلك تكون الباحثة قد تأكد لها صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية وأنها تصلح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

## الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية التالية.

1. النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، ويستخدم هذا الإجراء بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرارات فئات متغير ما وتفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، كما وتفيد هذه الأدوات في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط نسبي.
3. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة عن عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطاتها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
4. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbac's Alpha Coefficient) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة:
5. معامل ارتباط سبيرمان (Sperman Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات، حيث يستخدم هذا الاختبار أيضا لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
6. اختبار كولومجروف-سمرنوف I-Sample K-S لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
7. اختبار الإشارة (Sign Test) لمتوسط عينة واحدة لمعرفة واختبار ما اذا كان متوسط درجة استجابة المبحوثين تختلف عن درجة الحياد على القياس المستخدم في الدراسة وهي (3) أم لا.
8. اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية، وهو اختبار لا معلمي.
9. اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis Test) لمعرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية وهو اختبار لا معلمي.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات (نتائج الدراسة وتفسيرها)

- مقدمة
- اختبار التوزيع الطبيعي: كولمجراف-سمرنوف (1-Sample-K-S)
- خصائص وسمات العينة
- تحليل فقرات ومحاور الدراسة
- اختبار الفرضيات

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات (نتائج الدراسة وتفسيرها)

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات، وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

اختبار التوزيع الطبيعي: كولمجروف-سمرنوف (1-Sample-K-S).

سوف يتم عرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهذا الاختبار مهم جداً وضروري في حالة اختبار الفرضيات، لمعرفة نوع الاختبارات المستخدمة معلمية أم غير معلمية، لأن معظم الاختبارات المعلمية تتطلب أن يكون التوزيع طبيعياً.

جدول رقم (1-5)

اختبار التوزيع الطبيعي: كولمجروف-سمرنوف (1-Sample-K-S)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig
المحور الأول	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	14	2.242	0.000
المحور الثاني	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة إدارة الموارد البشرية)	20	1.771	0.004
المحور الثالث	التمكين الوظيفي من خلال أبعاد التمكين	49	2.759	0.000
مجالات المحور الثالث التمكين الوظيفي				
المجال الأول	التمكين النفسي	12	1.616	0.011
المجال الثاني	تفويض السلطات	5	2.591	0.000
المجال الثالث	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	6	2.635	0.000
المجال الرابع	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	15	1.723	0.005
المجال الخامس	الحوافز	11	1.853	0.002
جميع فقرات الاستبانة				
		83	2.807	0.000

يبين الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05 ( $sig < 0.05$ )، وهذا يدل أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

### خصائص وسمات العينة:

الجدول التالي تبين خصائص وسمات عينة الدراسة:

#### أولاً:المعلومات الشخصية

##### 1. الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم(5-2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
54.5	120	ذكر
45.5	100	أنثى
100.0	220	المجموع

يبين الجدول السابق بأن نسبة الذكور 54.5% بينما نسبة الإناث 45.5%، وترى الباحثة أن هناك ارتفاع في نسبة عمل الإناث في المؤسسات غير الحكومية ، وتفسر الباحثة ذلك أن المؤسسات غير الحكومية تعطي فرص متساوية للتوظيف، اعتماداً على الكفاءات والمؤهلات العلمية المطلوبة للوظائف بغض النظر عن الجنس.

##### 2. العمر:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم(5-3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
10.5	23	أقل من 25 سنة
33.6	74	25-أقل من 30 سنة
31.4	69	30-أقل من 40 سنة
18.6	41	40-أقل من 50 سنة
5.9	13	50 فأكثر
100.0	220	المجموع

يبين الجدول السابق أن نسبة 75.5% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة، مما يدل على أن الأغلبية العظمى من العاملين في المنظمات غير الحكومية هم من الشباب الذي يمتاز بالنشاط والحيوية، إضافة إلى رغبة المؤسسات غير الحكومية في استقطاب وتوظيف فئة الشباب، و هناك مانسبته 25.5% من عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 40 سنة وهذا يدل على وجود عامل الخبرة والريادة في المؤسسات غير الحكومية .

### 3. المؤهل العلمي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

#### جدول رقم (5-4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10.9	24	دبلوم
67.3	148	بكالوريوس
19.1	42	ماجستير
2.7	6	دكتوراة
100.0	220	المجموع

يبين الجدول السابق أن 10.9% من عينة الدراسة مؤهلهم "دبلوم" ، 67.3% من عينة الدراسة مؤهلهم "بكالوريوس"، في حين هناك 19.1% من عينة الدراسة مؤهلهم "ماجستير"، وأخيرا 2.7% من عينة الدراسة مؤهلهم "دكتوراة"، وتوضح النسب أن هناك نسبة عالية من المؤهلين المتعلمين في المنظمات غير الحكومية من حملة البكالوريوس فأكثر حيث هناك ما نسبته 89.1% من حملة البكالوريوس فأكثر، إضافة إلى أن هناك اهتمام واضح من العاملين في المؤسسات غير الحكومية في التطور العلمي حيث هناك ما نسبته 20% من العينة من حملة الشهادات العليا.

#### 4. المسمى الوظيفي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5-5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
17.7	39	مديرعام/مدير تنفيذي
29.5	65	مدير دائرة
20.5	45	منسق مشروع
32.3	71	موظف اداري
100.0	220	المجموع

يبين الجدول السابق أن 17.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مديرعام/مدير تنفيذي"، 29.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير دائرة"، 20.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "منسق مشروع"، وأخيرا 32.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "موظف اداري"، وتوضح النسب السابقة أن غالبية الباحثين من المستويات الإدارية العليا بنسبة 67.7%، و32.3% من الموظفين الإداريين، وترى الباحثة أن هذه النسب تدل على جدية موضوعية المؤسسات في الاستجابة لتعبئة الاستبيانات، وهذا يعطي دقة في النتائج من حيث الإجابات.

#### 5. سنوات الخبرة:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (5-6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
29.1	64	أقل من 5 سنوات
35.9	79	5-أقل من 10سنوات
11.4	25	10-أقل من 15 سنة
23.6	52	15سنة فأكثر
100.0	220	المجموع

يبين الجدول السابق أن 65% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم "أقل من 10 سنوات" وتدل النسبة على أن المؤسسات غير الحكومية تقوم باستقطاب عدد كبير من الخريجين الجدد وهذا يتوافق من متغير العمر حيث كانت الغالبية من الشباب، بينما هناك نسبة 35% من المبحوثين لديهم سنوات خبرة ما بين "10-أكثر من 15 سنة" وتفسر الباحثة هذه النسبة إلى اهتمام المؤسسات غير الحكومية باستقطاب الكوادر المؤهلة ذات الخبرة في المجالات المختلفة وخاصة للمناصب الإدارية العليا.

ثانياً: معلومات حول المؤسسة:

### 1. نوع المؤسسة:

الجدول رقم (5-7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	نوع المؤسسة
74.5	164	محلية
25.5	56	دولية
100.0	220	المجموع

يبين الجدول السابق أن 74.5% من عينة الدراسة من المؤسسات المحلية، 25.5% من عينة الدراسة من المؤسسات الدولية، وهذا يدل على أن الغالبية من المؤسسات المحلية وهذا يتناسب مع عدد المؤسسات المحلية مقارنة بعدد المؤسسات الدولية، وتؤكد الباحثة أن هذه النسبة تدل على دقة العينة المختارة من كلا النوعين من المؤسسات.

### 2. عمر المؤسسة:

الجدول رقم (5-8)

توزيع المؤسسات حسب متغير عمر المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	نوع المؤسسة
5.0	11	أقل من 5 سنوات
15.0	33	5-أقل من 10 سنوات
18.2	40	10-أقل من 15 سنة
61.8	136	15 سنة فأكثر
100.0	220	المجموع



يبين الجدول السابق أن 5% من المؤسسات بلغت أعمارها أقل من 5 سنوات، 15% من المؤسسات تراوحت أعمارها من "5- أقل من 10 سنوات"، 18.2% تراوحت أعمارها من "10- أقل من 15 سنوات"، 61.8% تراوحت أعمارها من "15 سنة فأكثر"، وتشير النتائج أن هناك 38.2% من المؤسسات تقل أعمارها عن 15 سنة، وتفسر الباحثة أن هذه النسبة تدل على زيادة عدد المؤسسات في السنوات الماضية، وهناك 61.8% من المؤسسات يزيد عن 15 سنة ويعود ذلك إلى النهضة والأقدمية في قطاع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

### 3. عدد الموظفين الدائمين:

#### الجدول رقم (5-9)

#### توزيع المؤسسات حسب عدد الموظفين الدائمين

عدد الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20	97	44.1
20- أقل من 30	21	9.5
30- أقل من 40	27	12.3
40 فأكثر	75	34.1
المجموع	220	100.0

يبين الجدول السابق أن 44.1% من عينة الدراسة عدد الموظفين أقل من 20، 9.5% من عينة الدراسة عدد الموظفين يتراوح من "20- أقل من 30" موظف، 12.3% من عينة الدراسة يتراوح من "30- أقل من 40" موظف، 34.1% يتراوح "40 فأكثر" وتبين النسب السابقة أن هناك نسبة 55.9% تتراوح من "20-40 فأكثر"، إضافة أن هناك نسبة 53.6% أقل من 30 موظف، ونسبة 46.4% تراوحت من 30-40 فأكثر، وبالتالي نستنتج أن جميع المؤسسات عينة الدراسة كانت مطابقة لشروط العينة المطلوبة، وترى الباحثة أن هناك 44.1% من عينة الدراسة أقل من 20 مما يدل على أن هناك عدد كبير من المؤسسات لا تهتم بتوظيف عدد كبير من الموظفين، وتهتم بوجود عدد محدود قادر على القيام بكافة المهام الخاصة بالمؤسسات على الوجه المطلوب وخاصة المؤسسات الدولية.

#### 4. طبيعة نشاط المؤسسة:

الجدول رقم (5-10)

توزيع المنظمات حسب طبيعة نشاط المؤسسة

الترتيب	التكرار	طبيعة النشاط
الثاني	95	صحة
الأول	110	خدمات اجتماعية/اغاثة
الثالث	73	تأهيل معاقين
الرابع	70	مرأة وطفل
الخامس	63	تعليم وتدريب
الثامن	25	زراعة وبيئة
السابع	33	ثقافة
السادس	41	أخرى

يبين الجدول السابق المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات الاجتماعية والاغاثة احتلت المرتبة الأولى بتكرار 110، يليها المؤسسات التي تعمل في مجال الصحة بتكرار 95 ، والمؤسسات التي تعمل في مجال تأهيل المعاقين احتل المرتبة الثالثة بتكرار 70، في حين احتل مجال المرأة والطفل المرتبة الرابعة بتكرار 63، في حين احتل مجال التدريب والتعليم المرتبة الخامسة، يليها مجال الأعمال الأخرى 41 بتكرار وتشمل الاقراض والتنمية والاقتصاد وحقوق الانسان والديمقراطية ، واحتل مجال الثقافة المرتبة السادسة بتكرار 33، وأخيرا مجال الزراعة البيئة احتل المرتبة الثامنة بتكرار 25، ويلاحظ من الجدول السابق مدى تنوع الأنشطة والمجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة، حيث تشير الأرقام إلى أن العديد من المؤسسات تمارس أعمالها في أكثر من مجال، حيث هناك العديد من المؤسسات تقدم الخدمات في العديد من المجالات كالصحة والخدمات الاجتماعية والمرأة والطفل، وذلك تماشياً مع الأوضاع الصحية والاقتصادية التي يعيشها الشعب الفلسطيني.

## تحليل فقرات ومحاور الدراسة:

في تحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة (Sign Test)، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها بمستوى معنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي المحايد أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها بمستوى معنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي المحايد أصغر من 60%، وتكون آراء العينة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05، وفيما يلي تحليل فقرات جميع محاور الدراسة.

### 1. تحليل فقرات المحور الأول: الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الجدول رقم (5-11) يبين آراء أفراد العينة حول مدى توفر الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

#### جدول رقم (5-11)

#### تحليل فقرات المحور الأول : الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مستسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	لدى المنظمة ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.85	0.908	76.91	*0.00	2
2.	تعتمد المؤسسة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل للمؤسسة	3.74	0.878	74.73	*0.00	10
3.	تعتمد المؤسسة مخصصات مالية مخطط لها لاعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	3.75	0.901	74.91	*0.00	9
4.	ينظر للموارد البشرية بأنها داعمة لاستراتيجية المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية	3.99	0.836	79.73	*0.00	1
5.	هناك قدرة على قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية من قبل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة	3.83	0.848	76.55	*0.00	3
6.	هناك رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة للخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	3.78	1.033	75.64	*0.00	4
7.	تقوم الإدارة بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها	3.77	0.958	75.36	*0.00	5
8.	تقوم الإدارة بدراسة وتحليل بيئة الأعمال الخارجية لدراسة العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة	3.73	0.908	74.64	*0.00	11

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
6	*0.00	75.18	0.825	3.76	يوجد أهداف مكتوبة وواضحة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة	9.
14	*0.00	73.27	0.961	3.66	تراعي استراتيجية المؤسسة الميزة التنافسية للموارد البشرية	10.
13	*0.00	73.91	0.939	3.70	تركز استراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التنافسية	11
12	*0.00	74.36	0.923	3.72	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لضمان تنمية وتطوير مستدامة لمواردها البشرية بشكل فعال	12.
7	*0.00	75.09	0.928	3.75	تعمل المؤسسة على مراجعة الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار	13.
8	*0.00	75.00	0.903	3.75	يتم مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل يساهم في تطويرها	14.
	<b>*0.00</b>	<b>75.38</b>	<b>0.910</b>	<b>3.77</b>	<b>جميع الفقرات</b>	

\*المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام اختبار الاشارة للعينة الواحدة والنتائج السابقة تبين الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة، حيث فيما يلي توضيح لترتيب الفقرات تنازلياً حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الاسفل، حيث تبين النتائج السابقة أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي كما يلي:

1. احتلت الفقرة رقم "4" أعلى ترتيب حيث بلغ الوزن النسبي "79.73%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أنه "ينظر للموارد البشرية بأنها داعمة لاستراتيجية المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية".

2. احتلت الفقرة رقم "1" الترتيب الثاني حيث بلغ الوزن النسبي "76.91%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "لدى المؤسسات ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية".

3. احتلت الفقرة رقم "5" الترتيب الثالث حيث بلغ الوزن النسبي "76.55%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "هناك قدرة على قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية من قبل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة". كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي كما يلي.

1. احتلت الفقرة رقم "10" أقل ترتيب وهو الترتيب الرابع عشر حيث بلغ الوزن النسبي "73.27%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "المؤسسات تراعي استراتيجية الميزة التنافسية للموارد البشرية". ولكن النسبة متوسطة
2. احتلت الفقرة رقم "11" الترتيب الثالث عشر حيث بلغ الوزن النسبي "73.91%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن هناك تركيز من قبل المؤسسات على " دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التنافسية "، ولكن النسبة متوسطة
3. احتلت الفقرة رقم "12" الترتيب الثاني عشر حيث بلغ الوزن النسبي "74.36%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن على ان " المؤسسات تقوم بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لضمان تنمية وتطوير مستدامة لمواردها البشرية بشكل فعال" .

وبصفة عامة الوزن النسبي لجميع الفقرات يتراوح ما بين 79.9%-73.27% وهذا يدل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي 3.77، والوزن النسبي يساوي 75.38% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك توفر رؤية وفلسفة إستراتيجية واضحة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 وبمستوى 75.38%، وأن هذه النسبة إيجابية، كما أضافت الباحثة أن آراء المبحوثين حول الفقرة رقم 4 والفقرة رقم 2 كانت أعلى النسب ومرتفعة بالنسبة لباقي الفقرات، وهذا يؤكد أن هناك قوة داعمة ورؤية استراتيجية واضحة حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، في حين احتلت الفقرات رقم 13،14 الخاصة باستراتيجية المؤسسة حول دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة أدنى متوسطات، كما ترى الباحثة أن جميع الفقرات متوسطاتها متقاربة إلى حد ما وأنه لا يوجد تفاوت كبير في المتوسط مما يدل أن جميع الفقرات متفق عليها من قبل افراد العينة وبشكل إيجابي، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ثلاثوت، 2009) في كون العنصر البشري استثمار حقيقي وقوة داعمة للمؤسسة، واتفقت أيضاً مع دراسة (الطهراوي، 2010) في أن المؤسسات الأهلية تراعي الميزة التنافسية للموارد البشرية بنسبة متوسطة تزيد عن 73% في كلا الدراستين، واتفقت أيضاً حول توفر استراتيجيات واضحة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل على تطويرها بشكل مستمر، كما واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (اليعقوبي، 2011)، من حيث توفر وعي ورؤية للتخطيط الاستراتيجي حيث أكدت الدراسة أن هناك وعياً عالياً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في النظام التربوي في سلطنة عمان، واتفقت أيضاً مع دراسة (عبد السلام، 2007) من حيث توفر ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في حين اختلفت الدراسة أيضاً مع دراسة (أبودولة وصالحية، 2005) من حيث عدم وجود خطط استراتيجية

متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة في دراستهما، اتفقت الدراسة مع دراسة (جواد وفوطة، 2009) باعتماد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل، حيث أثبتت هذه الدراسة أن هناك توافق بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للشركات المساهمة في الأردن، كما اختلفت الدراسة مع دراسة (عبيدات وأبودولة، 2007) حيث لا تمتلك البنوك الأردنية خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية، واختلفت أيضاً مع دراسة (آل سعود، 2009) حيث أكدت دراسة آل سعود أن هناك ضعف في تحليل بيئة نظام الموارد البشرية.

وترى الباحثة أن النسبة المتعلقة بمدى توفر الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعليق السابق حيث كانت النتيجة إيجابية بنسبة 75.38%. متوسطة ولكنها تحتاج إلى تحسين ودعم من خلال الإدارة العليا والعمل على نشر وتبني ثقافة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل يحقق التنمية المستدامة ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها، بالشكل الذي يضمن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق ميزة تنافسية عالية باعتبارهم الدعامات الأساسية لبنية المؤسسات والمنظمات.

## 2. تحليل فقرات المحور الثاني : مستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة إدارة الموارد البشرية)

الجدول رقم (5-12) يبين آراء أفراد العينة حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة

جدول رقم (5-12)

تحليل فقرات المحور الثاني : ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة إدارة الموارد البشرية)

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
4	*0.00	76.55	0.842	3.83	تعيد المؤسسة النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء التغييرات والتعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة	1.
1	*0.00	81.00	0.795	4.05	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف المعلن عنها وعلى أساس موضوعية	2.
2	*0.00	78.64	0.833	3.93	تتم عملية تقييم للخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية	3.

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
10	*0.00	73.18	1.015	3.66	يتوفر لدى المؤسسة خطة سنوية ضمن استراتيجيات واضحة لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى الاحتياجات المطلوبة	.4
15	*0.08	71.00	1.119	3.55	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات وخبرات موظفيها داخليا من خلال الدورات التدريبية	.5
7	*0.00	74.27	1.040	3.71	تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية	.6
16	0.544	68.91	1.119	3.45	هناك بيئة محفزة للتدريب والتطوير من خلال مساعدة موظفيها ماليا في تطوير مهاراتهم وخبراتهم	.7
8	*0.00	73.45	1.069	3.67	يتوفر بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل	.8
3	*0.00	78.64	0.941	3.93	تعتمد المؤسسة على نماذج تقييم معتمدة لتقييم أداء العاملين	.9
14	*0.00	71.09	0.902	3.55	تتعدد فرص تطوير المسار الوظيفي للأفراد في المنظمة	.10
6	*0.00	75.18	1.043	3.76	نماذج تقييم الأداء تقيس أداء الموظف الفعلي	.11
5	*0.00	75.91	0.974	3.80	يتسم نظام تقييم الأداء بالشفافية والموضوعية والعدالة	.12
13	*0.00	72.00	1.066	3.60	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم وسيلة لاتخاذ القرارات حول تطوير موظفيها	.13
9	*0.00	73.27	1.071	3.66	يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع الموظفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء مهامهم الوظيفية	.14
11	*0.00	73.09	0.993	3.65	نظام التقييم المتبع يجعل الموظف أكثر شعور بالمسئولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وأن تقييمه مقابل أداءه لمهامه الوظيفية	.15
12	*0.00	72.45	0.955	3.62	تتسم عملية التقييم في المؤسسة بالاستمرارية	.16
20	0.840	64.82	1.123	3.24	تتبع المؤسسة نظام الحوافز بشكل مستمر	.17
17	0.544	67.73	1.056	3.39	تستند سياسة التعويضات الخاصة بالمؤسسة على أسس وأساليب موضوعية ومعايير محددة	.18
18	0.637	67.45	1.067	3.37	هناك تخصيص مالي مخطط له لتحقيق نظام التعويضات	.19

19	0.637	67.00	1.086	3.35	هناك عدالة وموضوعية في نظام التعويضات يتناسب مع الجهد والكفاءة	20
	*0.00	72.78	0.735	3.64	جميع الفقرات	

\*المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام اختبار الاشارة للعينة الواحدة والنتائج السابقة تبين الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة ، حيث فيما يلي توضيح لترتيب الفقرات تنازلياً حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الاسفل حيث تبين النتائج السابقة أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي كما يلي.

1. احتلت الفقرة رقم "2" أعلى ترتيب حيث بلغ الوزن النسبي "81.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل أنه" يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف المعلن عنها وعلى اسس موضوعية .

2. احتلت الفقرة رقم "3" الترتيب الثاني حيث بلغ الوزن النسبي للفقرتين "78.64%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل أنه "تتم عملية تقييم للخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية"

3. احتلت الفقرة رقم "9" الترتيب الثالث حيث بلغ الوزن النسبي "87.64%" بانحراف معياري 0.941 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يدل أنه "تعتمد المؤسسة على نماذج تقييم معتمدة لتقييم أداء العاملين"

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي كما يلي.

1. احتلت الفقرة رقم "17" أقل ترتيب وهو الترتيب التاسع عشر حيث بلغ الوزن النسبي "64.82%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.840 وهي اكبر من 0.05، مما يدل أن آراء العينة في هذه الفقرة محايدة حول "آلية نظام الحوافز المتبع "

2. احتلت الفقرة رقم "20" الترتيب الثامن عشر حيث بلغ الوزن النسبي "67.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.637 وهي اكبر من 0.05 مما يدل أن" آراء العينة في هذه الفقرة محايدة" حول فقرة " هل هناك عدالة وموضوعية في نظام التعويضات يتناسب مع الجهد والكفاءة "

3. احتلت الفقرة رقم "19" الترتيب السابع عشر حيث بلغ الوزن النسبي "67.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.637 وهي أكبر من 0.05 مما يدل أن" آراء العينة في هذه الفقرة محايدة" حول " هل هناك تخصيص مالي مخطط له لتحقيق نظام التعويضات في المنظمة "



وبصفة عامة الوزن النسبي لجميع الفقرات كان يتراوح ما بين 81%-64.82% وهذا يدل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني يساوي 3.64 والوزن النسبي يساوي 72.78% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نسبة ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال ممارسة أنشطة الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 كانت نسبة متوسطة، كما أضافت الباحثة أن آراء المبحوثين حول الفقرة رقم 2 بأنه " يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف المعلن عنها وعلى أسس موضوعية احتلت أعلى النسب بالنسبة لباقي الفقرات الخاصة بهذا المحور وهي 81.0% وهذا يعطى مؤشر إيجابي أن هناك موضوعية في عملية اختيار الموارد البشرية، وهذه وظيفة ونشاط مهم جداً في عملية توظيف الموارد البشرية، في حين أكدت النتائج السابقة أن آراء أفراد العينة حول نظام الحوافز والتعويضات بما يخص الفقرات (17،18،20،19) كان محايداً مما يدل أن نظام الحوافز وسياسات التعويضات غير واضحة وان هناك قصور ورؤية غير مكتملة في هذا الجانب، وأنها تحتاج إلى تحسين وتفعيل بشكل أفضل، وأكدت النتائج السابقة أن هناك قصور وضعف حول توفر بيئة محفزة للتدريب والتطوير بما يضمن التطوير المستمر للموظفين بنسبة 91%، وأشارت النتائج السابقة أن عملية تقييم الموظفين بشكل عام كانت متوسطة، لجميع الفقرات المرتبطة بهذا الجانب حيث بلغت نسبة استمرارية نظام التقييم 72.45%، وبلغت موافقة أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة نماذج التقييم على لتقييم موظفيها 72.0% ، وترى الباحثة أن على المؤسسات غير الحكومية الاهتمام بجانب تقييم الأداء بشكل أفضل بما يضمن تحقيق نتائج ايجابية، وزيادة كفاءة العاملين في المؤسسات والاهتمام بتطويرهم بناءً على نماذج تقييم بشكل مستمر.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (شلتوت، 2009)، ودراسة (الحيصات، 2007) حول اختيار الموارد البشرية طبقاً للمؤهلات والخبرات المطلوبة والمعلن عنها مسبقاً، كما واتفقت ايضاً معد دراسة (سعد، 2011). كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (آل السعود ، 2010) حيث تقوم المنظمات العامة بممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدرجة متوسطة ، واتفقت أيضاً مع دراسة (اليقوبي، 2011) حيث كان أكدت الدراسة أن هناك ارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان. كما واتفقت الدراسة مع دراسة (قباجة، 2012)، حول مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، حيث أكدت تلك الدراسة أن هناك ممارسة لنشاطات الموارد البشرية بنسبة متوسطة 75.7%، كما واتفقت مع دراسة (أبودولة وعبيدات، 2007) حول ممارسة وتطبيق أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية بشكل كبير، واتفقت أيضاً مع دراسة (الطهراوي، 2010) حول حاجة المؤسسات غير الحكومية إلى تدعيم نظام التقييم بشكل أفضل ،

وأخيراً اتفقت مع دراسة (جواد وفوطة، 2009) حول واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن. كما واتفقت الدراسة مع دراسة (آل السعود، 2012)، حيث كانت نسبة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نسبة متوسطة، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة شلتوت (شلتوت، 2009) حول دور عملية التقييم في تنمية المهارات حيث كانت النسبة ضعيفة بمعدل 64.4% في حين وصلت في هذه الدراسة نسبة 73.27% وهنا الفرق واضح لصالح الدراسة الحالية حيث أكدت الدراسة أن نظام تقييم الأداء يعمل على دفع الموظفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقويم سليم، في حين اختلفت مع دراسة (الحياصات، 2007)، في توفر البيئة المحفزة على التدريب حيث أكدت دراسة الحياصات أن هناك بيئة محفزة للتدريب، في حين كان النسبة ضعيفة في الدراسة الحالية في هذا الجانب.

وترى الباحثة أن النسبة المتعلقة بمستوى ممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك من خلال التعليق السابق حيث كانت النتيجة إيجابية بنسبة 72.78% وتعتبر هذه النسبة متوسطة، وتحتاج إلى تحسين والعمل على زيادتها من قبل الجهات المعنية بما يضمن تطبيق وظائف أنشطة الموارد البشرية بشكل يحقق كفاءة في توفير البيئة المؤهلة والمحفزة للموارد البشرية، والعمل على توفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة، بشكل يحقق الميزة التنافسية لصالح تحقيق تميز استراتيجي للمؤسسات، من خلال تطبيق أنظمة تقييم مرتبطة بأداء العاملين بما يحقق تشجيع العاملين على العمل بشكل أفضل وبث روح المنافسة بينهم.

### 3. تحليل فقرات المحور الثالث : التمكين الوظيفي من خلال أبعاد ومقومات التمكين.

حيث يتكون المحور الثالث من 5 مجالات فسوف يتم تحليل كل مجال بشكل مستقل.

#### أ. المجال الأول من المحور الثالث: (التمكين النفسي).

جدول رقم (5-13)

تحليل فقرات المجال الأول من المحور الثالث : التمكين النفسي

مسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	العمل الذي اقوم به له معنى	4.57	0.648	91.45	*0.00	2
2.	أشعر بالأهمية عند ممارسة مهام وظيفتي	4.53	0.718	90.55	*0.00	5
3.	أشعر أنني مهم ذو قيمة في المؤسسة التي أعمل بها وعملي مهم بالنسبة للآخرين	4.44	0.747	88.82	*0.00	6

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
4	*0.00	90.55	0.569	4.53	العمل الذي أقوم به يمنحني شعورا بالفخر والاعتزاز	.4
1	*0.00	92.64	0.562	4.63	لدي ثقة بقدرتي على انجاز عملي	.5
3	*0.00	91.09	0.559	4.55	لدي المهارات اللازمة للقيام بعملية	.6
7	*0.00	88.00	0.600	4.40	أستطيع حل مشكلات عملي بنجاح	.7
11	*0.00	82.64	0.738	4.13	أتمتع باستقلالية كبيرة في تقرير كيفية القيام بعملية	.8
10	*0.00	83.91	0.748	4.20	أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية انجاز عملي	.9
9	*0.00	84.45	0.683	4.22	استقلاليتي في اداء عملي يزيد من الرضا الوظيفي لدي	.10
12	*0.00	78.45	0.950	3.92	تتاح لي الفرصة في التأثير في قرارات المؤسسة والسياسات والاجراءات المتبعة	.11
8	*0.00	86.00	0.676	4.30	ان أداء عملي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة	.12
	<b>*0.00</b>	<b>87.38</b>	<b>0.454</b>	<b>4.37</b>	<b>جميع فقرات المجال الأول</b>	

\*المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام اختبار الاشارة للعينة الواحدة والنتائج السابقة في الجدول (5-13) تبين الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة ، حيث فيما يلي توضيح لترتيب الفقرات تنازليا حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الاسفل لأعلى حيث تبين النتائج السابقة أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي كما يلي.

1. احتلت الفقرة رقم "5" أعلى ترتيب حيث بلغ الوزن النسبي "92.64%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "العاملين في المؤسسات الغير حكومية لديهم الثقة بقدرتهم على انجاز عملهم " والنسبة مرتفعة جدا.

2. احتلت الفقرة رقم "1" الترتيب الثاني حيث بلغ الوزن النسبي "91.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على "توفر بعد المعنى بشكل كبير" ومن هنا نستطيع القول بأن عملهم بالنسبة لهم مهم جدا"

3. احتلت الفقرة رقم "6" الترتيب الثالث حيث بلغ الوزن النسبي "91.09%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "توفر المهارات" اللازمة للعاملين في المؤسسات غير الحكومية للقيام بالأعمال الموكلة اليهم بشكل كبير"

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي كما يلي.

1. احتلت الفقرة رقم "11" أقل ترتيب وهو الترتيب الثاني عشر حيث بلغ الوزن النسبي "78.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "هناك فرصة من قبل العاملين في التأثير في قرارات المؤسسة والسياسات والاجراءات "
2. احتلت الفقرة رقم "8" الترتيب الحادي عشر حيث بلغ الوزن النسبي "82.64%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أنه "يتمتع العاملون باستقلالية كبيرة في تقرير كيفية انجاز عملهم"
3. احتلت الفقرة رقم "9" الترتيب العاشر حيث بلغ الوزن النسبي "83.91%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على " قدرة العاملين على القرار بكيفية انجاز عملهم بشكل كبير "

وبصفة عامة الوزن النسبي لجميع الفقرات يتراوح ما بين 78.45%-92.64% وهذا يدل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التمكين النفسي يساوي 4.37 والوزن النسبي يساوي 87.38% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على ان اتجاهات العاملين نحو التمكين النفسي مرتفعة جداً، حيث أوضحت النسب السابقة أن أبعاد التمكين النفسي تحققت وبشكل كبير حيث بلغ بعد المعنى الذي يشمل الفقرة رقم 1 والفقرة رقم 2 وزن نسبي عالى وهو 91.45%، 90.55% على التوالي وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسات غير الحكومية يشعرون بمعنى العمل الذي يقومون به وبأهميته أيضاً وهذا دافع قوى للانجاز، كما أوضحت النسب السابقة بتوفر بعد المقدر بشكل مرتفع حيث بلغت النسبة في الفقرة رقم 5 أعلى نسبة وهي 92.64% والفقرة رقم 6 وكانت النسبة 91.09% وهذا يدل أن العاملين لديهم المقدرة والمهارات اللازمة لانجاز عملهم، ولكن حصل بعد الاستقلالية والتأثير على أقل نسب كما في الفقرة رقم 8 بنسبة 82.64%. والفقرة رقم 9 بنسبة 83.91% مقارنة بالنسب السابقة رغم أنها نسب مرتفعة إلى حد ما، وترى الباحثة أن سبب هذا الفرق في تفاوت النسب أن شعور العاملين بقدرتهم على أداء عملهم وإيمانهم بتوفر المهارات اللازمة للقيام بما هو مطلوب منهم في المقابل لا تتوفر لهم حرية الاختيار الكاملة أو التقرير بأنفسهم كيفية انجاز الاعمال كما يرونه مناسباً، أو التأثير في قرارات المؤسسة والسياسات المتبعة.ومن هنا نستطيع القول بأن بعد التمكين النفسي كان مرتفعاً بنسبة 87.38%. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الجعبري، 2012) حيث اكدت الدراسة بأن هناك نسبة مرتفعة للتمكين النفسي فقد بلغ التمكين النفسي نسبة 76% ، كما اتفقت مع دراسة (الخشالي واخرون، 2011)، فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نسب مرتفعة لكل من معنى العمل والمقدرة.وأخيرا اتفقت مع دراسة (أحمد، 2011) حول توفر أبعاد التمكين النفسي بنسب مرتفعة.

ب. المجال الثاني من المحور الثالث: (تفويض السلطات).

جدول رقم (5-14)

تحليل فقرات المجال الثاني من المحور الثالث: تفويض السلطات

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
3	*0.00	81.09	0.732	4.05	تفوضني المؤسسة سلطات كافية لانجاز مهام عملي	1.
1	*0.00	85.36	0.713	4.27	تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الوظيفي الموكلة إلي	2.
2	*0.00	81.45	0.785	4.07	تمنحني الإدارة المرونة الكافية والمناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.
5	*0.00	76.91	0.867	3.85	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	4.
4	*0.00	80.89	0.832	4.04	يمدني رئيس بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة	5.
	*0.000	81.15	0.664	4.06	جميع فقرات المجال الثاني	

\*المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

في الجدول رقم (5-15)، تم استخدام اختبار الاشارة للعينة الواحدة والنتائج السابقة تبين الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة ، حيث فيما يلي توضيح لترتيب الفقرات تنازليا حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الاسفل.

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "85.36%" وهي أعلى قيمة ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على "ثقة الإدارة بقدرة موظفيها على أداء الاعمال الموكلة اليهم " .
2. "احتلت الفقرة رقم "3" الترتيب الثاني حيث بلغ الوزن النسبي "81.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الإدارة تمنح موظفيها المرونة الكافية والمناسبة في أداء المهام الموكلة لهم "
3. احتلت الفقرة رقم "1" الترتيب الثالث حيث بلغ الوزن النسبي "81.09%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن " المؤسسة تفوض موظفيها سلطات كافية لانجاز مهام عملهم "
4. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "80.89%" ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على " حصول الموظفين على الدعم اللازم من الرؤساء بما يساعدهم على أداء عملهم بكفاءة".

5. احتلت الفقرة رقم "4" الترتيب الخامس وهي أقل نسبة حيث بلغ الوزن النسبي "76.91%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "توفير الرؤساء الفرصة للموظفين لاتخاذ القرارات باستقلالية"

وبصفة عامة الوزن النسبي لجميع الفقرات كان يتراوح ما بين 85.36%-76.91% وهذا يدل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال تفويض السلطات يساوي 4.06 والوزن النسبي يساوي 81.15% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على أن التفويض يستخدم في المؤسسات بشكل جيد، حيث بلغت ثقة المؤسسة في قدرة موظفيها على أداء مهام عملهم نسبة 85.36% وهذه الثقة ناتجة عن كفاءة الموظفين العاملين في المؤسسات ويعود أيضاً إلى أن عملية اختيار العاملين كانت على أسس موضوعية، حيث الموظف المناسب في المكان المناسب، حيث ترى الباحثة أن هذا مرتبط بنتائج المحور الثاني بخصوص عملية اختيار العاملين على أسس اختيار موضوعية، في حين الفقرة المرتبطة باستقلالية اتخاذ القرارات كانت أقل نسبة ، حيث وصلت إلى 76.91% ، وبشكل عام تعتبر نسبة تفويض السلطات نسبة عالية نسبياً، وترى الباحثة للوصول إلى أعلى درجة من سياسة التفويض، على الإدارة اتاحة الفرصة للعاملين باتخاذ القرارات تجاه الأعمال الموكلة لهم ، وقد اختلفت الدارسة مع (دراسة القاضي ،2009) حيث كانت نسبة التفويض متوسطة ، واتفقت الدراسة من حيث النسبة مع (دراسة الابراهيم وآخرون،2008).

ت. المجال الثالث من المحور الثالث: (الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات).

جدول رقم (5-15)

تحليل فقرات المجال الثالث من المحور الثالث : الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	*0.00	83.55	0.753	4.18	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعملية بكفاءة	1.
3	*0.00	82.00	0.799	4.10	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي	2.
2	*0.00	82.18	0.769	4.11	تهتم المؤسسة في ايجاد وسائل اتصال فعالة ومنتطورة	3.
6	*0.00	80.18	0.794	4.01	ينسجم نظام الاتصالات في المؤسسة بالفعالية	4.
5	*0.00	81.18	0.812	4.06	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بسهولة وفعالية	5.

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
4	*0.00	81.36	0.770	4.07	هناك تنوع في أساليب وأدوات الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسة	6.
	*0.000	81.74	0.640	4.09	جميع فقرات المجال الثالث	

\*المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام اختبار الاشارة للعينة الواحدة والنتائج السابقة في جدول (5-15) تبين الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة ، حيث فيما يلي توضيح لترتيب الفقرات تنازلياً حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الاسفل.

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "83.55%" وهي أعلى قيمة ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على "امكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من أجل القيام بالعمل بكفاءة".

2. "احتلت الفقرة رقم "3" الترتيب الثاني حيث بلغ الوزن النسبي "82.18%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على " المؤسسة تهتم في ايجاد وسائل اتصال فعالة ومنتورة"

3. احتلت الفقرة رقم "2" الترتيب الثالث حيث بلغ الوزن النسبي "82.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "هناك امكانية الوصول إلى اصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي"

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "81.36%" ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على "هناك تنوع في نظام الاتصالات المستخدم في المؤسسة".

2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "81.18%" ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على "هناك سهولة في تبادل المعلومات بين الموظفين".

3. احتلت الفقرة رقم "4" الترتيب السادس وهي أقل نسبة حيث بلغ الوزن النسبي "80.18%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن " نظام الاتصالات يتسم بالفعالية"

وبصفة عامة الوزن النسبي لجميع الفقرات كان يتراوح ما بين 81.36%-83.55% وهذا يدل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الاتصالات وانسياب المعلومات يساوي 4.09 والوزن النسبي يساوي 81.74% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يدل أن نسبة فعالية الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات كانت مرتفعة. وترى الباحثة أن ارتفاع معدلات فقرات استجابات المبحوثين حول مجال الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات ، يدل أن

المؤسسات تهتم بطبيعة الاتصالات الإدارية وانسياب المعلومات بين الموظفين حيث يعتبر الإتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج التمكين في كونه الاطار الأساسي لكل علاقات العمل، فالاتصالات الفعالة توفر فرصة للابداع والابتكار لدى العاملين في المنظمات من خلال سهولة الحصول على المعلومات الضرورية وانسياب المعلومات بشكل يحقق نقل المعرفة،كي يستطيع الموظف المشاركة وبالتالي زيادة تمكينه في المؤسسة، .وقد وافقت الدراسة مع دراسة (الطار، 2012) حيث كانت هناك موافقة مرتفعة حول توفر الاتصالات وانسياب المعلومات لصالح الجامعة الاسلامية، كما وافقت أيضا مع دراسة (الجعبري،2010).

### ث. المجال الرابع من المحور الثالث: (التدريب وتنمية السلوك الابداعي).

جدول رقم (5-16)

#### تحليل فقرات المجال الرابع من المحور الثالث : التدريب وتنمية السلوك الابداعي

مسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يسود المنظمة مناخ عمل يشجع على الابداع والابتكار	3.70	0.974	74.09	*0.000	8
2.	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3.47	1.136	69.36	*0.026	13
3.	يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر	3.37	1.109	67.45	0.312	15
4.	تشاركني المؤسسة في تحديد الدورات التدريبية المناسبة لي لتطوير عملي	3.45	1.119	68.91	*0.036	14
5.	تشجع المؤسسة على تبادل خبرات الموظفين فيما بينهم	3.71	1.010	74.18	*0.000	7
6.	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي	3.66	1.001	73.18	*0.000	9
7.	تقوم المؤسسة بتشجيعي على تطوير مهاراتي	3.64	1.017	72.82	*0.000	10
8.	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة لتطوير العاملين في المؤسسة	3.48	1.045	69.64	*0.001	12
9.	تعطيني المؤسسة فرصة في تطبيق أفكار جديدة في عملي	3.81	0.853	76.27	*0.000	5
10.	حصولي على دورات تدريبية يزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية	4.16	0.696	83.27	*0.000	3
11.	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام ابداعاته وابتكارته في تطبيق عمله	4.07	0.749	81.45	*0.000	4
12.	تدريبي أثناء العمل يساعدي في اكتساب مهارات جديدة مما يؤدي إلى رفع روعي المعنوية وزيادة انتاجيتي	4.18	0.728	83.55	*0.000	2



الترتيب	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	*0.000	84.73	0.675	4.24	تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة اليهم	13.
6	*0.000	74.73	0.953	3.74	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلب واحتياجات العاملين في المؤسسة	14.
11	*0.012	72.73	1.022	3.64	تحدد المؤسسة الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية وخصائص العاملين المدربين	15.
	*0.000	75.09	0.673	3.75	جميع فقرات المجال الرابع	

\*المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

في الجدول السابق (5-16) تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة والنتائج السابقة تبين الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة ، حيث فيما يلي توضيح لترتيب الفقرات تنازلياً، حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الأسفل لأعلى حيث تبين النتائج السابقة أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي كما يلي.

1. احتلت الفقرة رقم "13" أعلى ترتيب حيث بلغ الوزن النسبي "84.73%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة اليهم".

2. احتلت الفقرة رقم "12" الترتيب الثاني حيث بلغ الوزن النسبي "83.55%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على اتفاق المبحوثين على أن "التدريب أثناء العمل يساعد في اكتساب مهارات جديدة".

3. احتلت الفقرة رقم "2" الترتيب الثالث حيث بلغ الوزن النسبي "83.27%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "الحصول على دورات تدريبية يزيد من قدرة الموظف على تحمل المسؤولية".

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي كما يلي:

1. احتلت الفقرة رقم "3" أقل ترتيب وهو الخامس عشر حيث بلغ الوزن النسبي "67.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.312 وهي أكبر من 0.05 مما يدل أن "آراء العينة محايدة".

2. احتلت الفقرة رقم "4" الترتيب الرابع عشر حيث بلغ الوزن النسبي "68.91%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.036 وهي أقل من 0.05 مما يدل أنه "هناك مشاركة للعاملين في تحديد الدورات التدريبية" ولكن بنسبة منخفضة.

3. احتلت الفقرة رقم "2" الترتيب الثالث عشر حيث بلغ الوزن النسبي "69.36%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.026 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة توفر دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين" ولكن بنسبة منخفضة

وبصفة عامة الوزن النسبي لجميع الفقرات كان يتراوح ما بين 67.45%-84.73% وهذا يدل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التدريب وتنمية السلوك الابداعي يساوي 3.75 والوزن النسبي يساوي 75.09%، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن هناك موافقة آراء العينة حول توفر بعد التدريب وتنمية السلوك الابداعي، ولكن بنسبة متوسطة وتحتاج إلى تحسين من وجهة نظر الباحثة، وترى الباحثة أنه هناك استعداد للعاملين لتنمية مهاراتهم الابداعية والحصول على دورات تدريبية، حيث حصلت الفقرة رقم 13 على أعلى نسبة بوزن نسبي 84.73% ، وهذا يدل على أن الرغبة الداخلية للعاملين في التطوير متوفرة، كما حصلت الفقرة رقم (12) على الترتيب الثاني بمعدل 83.55% وهي نسبة مرتفعة ، مما يدل على موافقة المبحوثين حول أهمية التدريب في تنمية واكتساب مهارات جديدة، حيث توفر لدى العاملين رغبة في الحصول على دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وزيادة ابداعاتهم، في المقابل حصلت الفقرات الخاصة بتوفر الدورات التدريبية الفعلية في المؤسسة على نسبة أقل من الاستعداد الفعلي للعاملين ، حيث حصلت الفقرة رقم (3) حول تحديد الدورات التدريبية بشكل مستمر من قبل المؤسسة على أقل نسبة بمعدل 3.37 مقابل وزن نسبي 67.45% وهي أقل نسبة موافقة من قبل المبحوثين، إضافةً للفقرة رقم 14 على نسبة موافقة منخفضة بالنسبة لباقي الفقرات والخاصة بتوفير دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين بمعدل 3.47، ومن هنا ترى الباحثة بضرورة تحديد دورات تدريبية بشكل مستمر للعاملين وذلك لتطوير مهاراتهم وذلك لخدمة أهداف التمكين، وذلك لأن الموظفين لديهم استعداد للحصول على دورات تدريبية، وخصوصاً أن زيادة التدريب تعنى زيادة معرفة العاملين ومن ثم زيادة تمكينهم في المنظمات العاملين به، وانفقت الدراسة مع دراسة (الجعبري، 2012) من حيث توفر استعداد العاملين للتطوير وللحصول على دورات تدريبية مع انخفاض مستوى ومعدل الدورات التدريبية، في حين اختلفت الدراسة مع دراسة (العتار، 2012) حيث توفر الجامعة دورات تدريبية وفرص لتطوير موظفيها بشكل مستمر. كما انفقت الدراسة مع دراسة(الرقب، 2010) أن هناك بيئة محفزة تشجع على الابتكار والابداع، وانفقت أيضاً مع دراسة (Moldogazeiv & Fernandez، 2013) حيث بيئة العمل تشجع على الابداع والابتكار.وانفقت الدراسة مع (شلتوت، 2009) حول دور التدريب أثناء العمل في اكتساب مهارات جديدة مما يؤدي إلى رفع روعي المعنوية وزيادة الانتاجية في العمل.

ج. الخامس من المحور الثالث: (الحوافز)

جدول رقم (5-17)

تحليل فقرات المجال الخامس من المحور الثالث : الحوافز

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
11	*0.012	64.18	1.103	3.21	هناك تنوع في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة	1.
7	*0.000	71.82	1.036	3.59	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل	2.
9	0.736	65.91	1.098	3.30	اشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة	3.
10	0.946	65.73	1.141	3.29	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبدلها في العمل	4.
8	0.157	68.91	1.073	3.45	تعتبر الكفاءة في العمل معيار في نظام الحوافز والترقيات	5.
5	*0.004	72.00	1.087	3.60	اكتسابي مهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز	6.
3	*0.000	77.27	0.951	3.86	تعتبر الحوافز والمكافآت عائد للاجتهاد والابداع	7.
2	*0.000	77.36	0.968	3.87	تعتبر سياسة التعويضات حافز فعال للابداع والابتكار	8.
1	*0.000	85.18	0.800	4.26	التقدير والاحترام من رؤوسائي دافع جيد للعمل	9.
6	*0.01	72.00	1.140	3.60	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة	10.
4	*0.000	73.45	1.140	3.67	الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى العمل	11.
	<b>*0.000</b>	<b>72.17</b>	<b>0.771</b>	<b>3.61</b>	<b>جميع فقرات المجال الخامس</b>	

\*المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

في الجدول رقم (5-17) تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة والنتائج السابقة تبين الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة ، حيث فيما يلي توضيح لترتيب الفقرات تنازليا حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الاسفل.

تبين النتائج السابقة أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي كما يلي.

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "85.18%" وهي أعلى قيمة ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة افراد العينة حول أن "التقدير والاحترام من الرؤساء دافع جيد للعمل"

2. في الفقرة رقم "8" حققت الترتيب الثاني حيث بلغ الوزن النسبي "77.36%" القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل موافقة افراد العينة على أن " سياسة التعويضات حافز فعال للابداع والابتكار "

3. احتلت الفقرة رقم "7" الترتيب الثالث حيث بلغ الوزن النسبي "77.27%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن "الحوافز عائد للابداع والاجتهاد" كما تبين النتائج السابقة أن أدنى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي كما يلي.

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "64.18%" ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.012 وهي أقل من 0.05 مما يدل على "التنوع في نظام الحوافز في المؤسسة ضعيف جدا".

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "65.73%" ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.946 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على "آراء العينة في هذه الفقرة كان محايدا بالنسبة لنظام الرواتب الموجود مقابل الجهود المبذولة "

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "65.9%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.736 وهي أكبر من 0.05 مما يدل أن " آراء العينة كان محايدا حول الشعور بالعدالة حول نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة"

وبصفة عامة الوزن النسبي لجميع الفقرات كان يتراوح ما بين 64.18%-85.18% وهذا يدل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الحوافز يساوي 3.61 والوزن النسبي يساوي 72.17% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهي نسبة متوسطة، ولكن تحتاج إلى تحسين وتطوير، حيث ترى الباحثة أن ارتفاع المتوسط الاجمالي لفقرات مجال الحوافز بنسبة تزيد عن 70% ناتج عن ارتفاع في معدلات الفقرات رقم 7،8،9،10،11 والأوزان النسبية لهم، حيث أكدت آراء المبحوثين أن الحوافز والمكافآت تعتبر عائد للابداع والتطوير، وأن سياسة التعويضات حافز فعال للابداع والابتكار، ومن هنا تؤكد النتائج موافقة آراء المبحوثين حول أهمية الحوافز المادية والمعنوية والتعويضات في زيادة كفاءة وأداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، حيث بينت النتائج السابقة أن رضا الموظفين حول الرواتب ونظام الترقيات والحوافز الموجود في المؤسسات غير الحكومية ضعيف، ومن هنا ترى الباحثة أن ضعف نظام الحوافز في المؤسسات غير الحكومية، نظرا لعدم توفر استراتيجيات خاصة في المؤسسات تجاه الحوافز والتعويضات، ومن هنا تقترح الباحثة بضرورة توفير نظام للحوافز والمكافآت في المؤسسات باعتبارها أحد مقومات ودعائم التمكين الإداري، ولقد اتفقت الدراسة مع دراسة الجعبري(2012) بينما اختلفت مع دراسة العطار(2012)، وتؤكد الباحثة أن النتائج المتعلقة بمجال الحوافز أحد مقومات

التمكين، تتطابق مع نتائج الخاصة بنظام الخوافز كأحد ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبالتالي تؤكد الباحثة صدق وموضوعية الإجابات على فقرات الاستبانة لأن الخوافز في كلا المجالين ضعيفة وتحتاج إلى تقويم ودعم بشكل أقوى.

### ح. اجمالي المتوسطات الحسابية لجميع مجالات المحور الثالث (التمكين الوظيفي)

فيما يلي الجدول رقم (5-18) الخاص باجمالي المتوسطات الحسابية بمستوى التمكين الوظيفي بجميع أبعاده (التمكين النفسي، تفويض السلطات، الاتصالات وانسياب المعلومات، التدريب وتنمية السلوك الابداعي، الخوافز )

جدول رقم (5-18)

#### المتوسطات الحسابية لجميع مجالات المحور الثالث التمكين الوظيفي

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	*0.000	87.38	0.454	4.37	التمكين النفسي	1.
3	*0.000	81.15	0.664	4.06	تفويض السلطات	2.
2	*0.000	81.74	0.640	4.09	الاتصالات وانسياب المعلومات	3.
4	*0.000	75.09	0.673	3.75	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	4.
5	*0.000	72.17	0.771	3.61	الخوافز	5.
	*0.000	82.45	0.813	3.76	جميع فقرات المحور الثالث	

\*المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

يلاحظ من النتائج السابقة أن المتوسط الحسابي للتمكين الوظيفي 3.76 والوزن النسبي بلغ 82.45% وهي نسبة مرتفعة ، ولكن يجب العمل على زيادة هذه النسبة للحصول على بيئة ممكنة، ويلاحظ من الجدول السابق أن التمكين النفسي حصل على أعلى نسبة من بين أبعاد ومقومات التمكين الوظيفي، بقيمة 87.38% مما يدل على أن هناك تمكين نفسي مرتفع لدى العاملين وذلك يدعم التمكين الوظيفي بشكل كبير حيث أساسيات تمكين العاملين النفسي من حيث التأثير والدافعية والثقة متوفرة، وبالتالي يجب على المؤسسات العمل على زيادة التمكين الإداري للعاملين ، كما حصل بعد الاتصالات وانسياب المعلومات على الترتيب الثاني بوزن نسبي % 81.74 يليه مباشرة تفويض السلطات بمعدل 4.09 ووزن نسبي %81.15 ويليه التدريب وتنمية السلوك الابداعي بمعدل 3.75 ووزن نسبي % 75.09، حيث نلاحظ في الجدول السابق أن الخوافز حصل على أقل نسبة من الأبعاد السابقة، مما يدل على أن الخوافز في بيئة العمل متدنية وبالتالي ترى الباحثة أن هناك فجوة بين الدافع والحافز، حيث أن الدافع للإنجاز متوفر من خلال التمكين

النفسي، كما ذكرت في التحليل السابق لمجال التمكين النفسي في حين الحافز غير متوفر وبالتالي لا يتم اشباع الدافع بالحافز، لذلك يجب الاهتمام بالحوافز بشكل كبير من قبل المؤسسات. كما حصل التدريب وتنمية السلوك الابداعي الترتيب الرابع بالنسبة للأبعاد السابقة وترى الباحثة أن التدريب غير متوفر بالشكل المطلوب للحصول على تمكين عالي للموظفين بالتالي ترى الباحثة ضرورة تطوير فرص التدريب للعاملين من خلال تطوير استراتيجيات التدريب، للحصول على تمكين فعال للعاملين. واتفقت الدراسة مع دراسة (القطار، 2012) وكذلك دراسة (أبوكريم، 2012). واتفقت الدراسة مع دراسة (الضالعين، 2010) حيث احتل التفويض على رتبة أعلى من رتبة تنمية السلوك الابداعي. واتفقت الدراسة مع دراسة (فلاق وناقلة، 2011) من حيث نسبة كل من التدريب والحوافز.

### خ. تحليل جميع محاور الدراسة:

جدول رقم (5-19)

تحليل محاور الدراسة

المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي

مستل	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.77	0.708	75.38	*0.000	2
2.	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.64	0.735	72.78	*0.000	3
3.	التمكين الوظيفي	4.12	0.686	82.45	*0.000	1
	<b>جميع محاور الدراسة</b>	<b>3.76</b>	<b>0.813</b>	<b>75.18</b>	<b>*0.000</b>	

\*المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام اختبار الاشارة للعينة الواحدة والنتائج السابقة تبين الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل محور ، والجدول رقم (5-19) يوضح ترتيب المحاور تنازليا حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الاسفل. وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة 3.76 والوزن النسبي يساوي 75.18% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، حيث حصل المحور الثالث على أعلى معدل ووزن نسبي بنسبة 82.45% يليه المحور الأول بمعدل 75.38% وأخير المحور الثاني بمعدل 72.78%.

وفي الخلاصة نستنتج من خلال عرض النتائج السابقة أن درجة موافقة أفراد العينة حول التمكين الوظيفي كانت أعلى درجة، في حين حصل المحور الأول المتعلق بالرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الترتيب الثاني، وأخيراً المحور الثاني المتعلق بمستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أقل درجة موافقة بنسبة. ومن هنا ترى الباحثة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بنسبة متوسطة، من خلال المحور الأول والثاني وهذه النسبة غير مطمئنة على المدى البعيد، وتحتاج إلى دعم من قبل المؤسسات غير الحكومية بشكل يضمن زيادة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والعمل على تطوير استراتيجيات للتنمية وتطوير الموارد البشرية، لتحسين مستوى العمل بما يضمن زيادة تمكين العاملين من خلال توفير البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، بايجاد هياكل تنظيمية مرنة بتغيير الهرم التنظيمي للحصول على السلوك المرغوب وايجاد قيادة ادارية تؤمن بتفويض السلطة والصلاحيات وبالتالي زيادة ولائهم للعمل وانتمائهم للعمل.

#### اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام دلالة معامل ارتباط سبيرمان حيث أن التوزيع غير طبيعي والبيانات لا معلمية وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

**الفرضية الصفرية :** لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة

إذا كانت قيمة  $\text{sig.}(P\text{-value})$  أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة، أما إذا كانت قيمة  $P\text{-sig.}(value)$  أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  فإنه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة.

#### 1. اختبار الفرضية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و التمكين الوظيفي.

أ. المتغير التابع: أبعاد ومقومات التمكين الوظيفي والتي تشمل:

- التمكين النفسي
- تفويض السلطة
- التدريب وتنمية السلوك الابداعي

- الاتصال الفعال وتدفق انسياب المعلومات
- الحوافز

ب. المتغير المستقل: الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

#### جدول رقم (5-20)

معامل الارتباط بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و التمكين الوظيفي.

الترتيب	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط سبيرمان	المجال	مسلسل
5	*0.000	0.372	التمكين النفسي	1.
4	*0.000	0.492	تفويض السلطات	2.
3	*0.000	0.549	الاتصالات وانسياب المعلومات	3.
1	*0.000	0.744	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	4.
2	*0.000	0.614	الحوافز	5.
	*0.000	0.422	مستوى التمكين الوظيفي	

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

يبين الجدول رقم (5-21) أن معامل الارتباط 0.422 وأن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة موجبة، ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). وتعتبر هذه العلاقة علاقة طردية، بمعنى أن زيادة مستوى توفر الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعمل على زيادة مستوى التمكين الوظيفي، حيث تفاوتت معاملات الارتباط بين متغيرات التمكين الوظيفي، والرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث كانت العلاقة مع بعد التدريب وتنمية السلوك الابداعي أقواها يليه الحوافز ثم الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات وأخيرا التمكين النفسي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود علاقة يمكن أن يعتبر نتيجة مباشرة لتوفر الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث توفر ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يزيد من دعم الإدارة للموظفين ومن ثم يرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من دافعيتهم للعمل وبالتالي يرتفع مستوى التمكين النفسي لديهم، كما يرتفع معدل التمكين الإداري، وبالتالي يزيد مستوى التمكين الوظيفي بشكل عام.



## 2. اختبار الفرضية الثانية

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و التمكين الوظيفي.

أ. المتغير التابع: أبعاد ومقومات التمكين والتي تشمل

- التمكين النفسي
- تفويض السلطة
- التدريب وتنمية السلوك الابداعي
- الاتصال الفعال وتدفق انسياب المعلومات
- الحوافز

ب. المتغير المستقل: ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (5-21)

معامل الارتباط بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و التمكين الوظيفي.

الترتيب	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط سبيرمان	المجال	مسلسل
5	*0.000	0.381	التمكين النفسي	1.
4	*0.000	0.492	تفويض السلطات	2.
3	*0.000	0.548	الاتصالات وانسياب المعلومات	3.
1	*0.000	0.792	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	4.
2	*0.000	0.670	الحوافز	5.
	*0.000	0.429	مستوى التمكين الوظيفي	

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

يبين الجدول رقم (5-22) أن معامل الارتباط 0.429 وأن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، والتمكين الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). وتعتبر هذه العلاقة علاقة طردية بمعنى أن زيادة مستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يعمل بدوره على زيادة مستوى التمكين الوظيفي، حيث تفاوتت معاملات الارتباط بين متغيرات التمكين الوظيفي وممارسات التخطيط الاستراتيجي ، حيث كانت العلاقة مع بعد التريب وتنمية السلوك الابداعي أقوى يليه الحوافز ثم الاتصالات وانسياب المعلومات وأخيرا التمكين النفسي.

وتعزو الباحثة ذلك أن وجود علاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي يعتبر نتيجة منطقية، حيث هناك توفر رؤية وفلسفة استراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أثر بشكل مباشر على التطبيق الفعلي لممارسات التخطيط للموارد البشرية، من خلال توفر استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي أثر على التمكين الوظيفي، حيث هناك قوة داعمة للتمكين، من خلال الاهتمام ببيئة عمل ممكنة للعاملين تشجع على الابداع والابتكار ويزيد من الدافعية للعمل حيث ما توفره المؤسسات من منح و تفويض سلطات وصلاحيات وسهولة الاتصال والتواصل، وأيضا سهولة انسياب المعلومات وتدفعها بالشكل الجيد ، وتوفير بيئة عمل متطورة من خلال تبني برامج تدريبية، اضافة إلى تطوير برامج للتحفيز والمكافآت كل هذه الاجراءات تكون المؤسسات داعمة للتمكين الوظيفي، من خلال التمكين النفسي والتمكين الإداري بجميع أبعادهما.

وجميع ما سبق هو نتيجة مباشرة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال توفر الرؤية والإستراتيجية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي اضافة إلى توفر ممارسات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال توفر أنشطة إدارة الموارد البشرية.

وترى الباحثة أن الدراسة الحالية هي دراسة جديدة من حيث العلاقة بين المتغيرات لكل من التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي، وترى الباحثة أيضاً أن ما توصلت اليه من نتائج في التحليل السابق يؤكد على قوة الدراسة في ربط متغيرات جديدة لم يسبق أن تم ربطها بشكل مباشر في دراسات سابقة مما يدعم هذه الدراسة بشكل إيجابي.

### 3. اختبار الفرضية الثالثة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

(الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي،المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة،نوع المؤسسة)

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

أ. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

تم استخدام اختبار مان-وتني لمعرفة ما اذا كان هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

جدول رقم (5-22)

نتائج اختبار مان- وتني لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين  
تعزى لمتغير الجنس

مسلسل	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	-1.216	0.224
2.	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	-1.239	0.215
3.	التمكين النفسي	-1.176	0.240
4	تفويض السلطات	-1.474	0.140
5	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	-0.853	0.393
6	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	-1.043	0.297
7	الحوافز	-2.081	*0.037
8	التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	-1.061	0.289
	جميع مجالات الدراسة	-1.546	0.122

\*الفرق بين المتوسطات دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (5-22) أنه باستخدام اختبار مان - وتني تبين ان القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من 0.05، مما يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط للاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، وتعزو الباحثة أن المؤسسات غير الحكومية تعطي فرص متساوية للجنسين، إضافة إلى أن عدد الإناث لا يختلف كثيراً بالنسبة لعدد الذكور في الفئة المستهدفة، وخاصة ان المؤسسات غير الحكومية تعطي فرص عادلة بالنسبة للجنسين. وبالتالي فان متغير الجنس لا يؤثر في آراء أفراد العينة . وقد تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول مجال الحوافز تعزى إلى متغير الجنس. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (القيوتي والعززي،2006) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الوظيفي.

جدول رقم (5-23)  
متوسطات رتب الفرضية الثالثة لإستجابة المبحوثين  
للدراسة حسب متغير الجنس.

متوسط الرتب	المتوسط		المجال	مسلسل
	أنثى	ذكر		
104.80	115.25		الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1.
104.68	115.35		ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.
104.99	115.10		التمكين النفسي	3.
103.67	116.19		تفويض السلطات	4.
106.53	113.81		الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	5.
105.61	114.58		التدريب وتنمية السلوك الابداعي	6.
100.74	118.64		الحوافز	7.
105.65	114.55		التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	8.
<b>103.38</b>	<b>116.38</b>		<b>جميع مجالات الدراسة</b>	

يبين جدول (5-23) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى الجنس، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-24) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذكور أكبر من الإناث وذلك لمجال "الحوافز"، وهذا يعنى أن هناك موافقة عالية حول مجال الحوافز للذكور أكثر من الإناث.

ب. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير نوع المؤسسة. تم استخدام اختبار مان-وتني لمعرفة ما اذا كان هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

جدول رقم (5-24)

نتائج اختبار مان وتني لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين  
تعزى لمتغير نوع المؤسسة

مسلسل	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	-0.027	0.979
2.	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	-1.158	0.247
3.	التمكين النفسي	-0.013	0.989
4	تفويض السلطات	-0.571	0.568
5	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	-1.612	0.107
6	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	-0.604	0.546
7	الحوافز	-0.067	0.947
8	التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	-0.647	0.518
	<b>جميع مجالات الدراسة</b>	<b>-0.348</b>	<b>0.728</b>

يوضح الجدول رقم (5-24) أنه باستخدام مان - وتني تبين أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من 0.05 مما يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط للاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى نوع المؤسسة (محلية، دولية)، وتعزو الباحثة ذلك أن المؤسسات الغير حكومية باختلاف أحجامها وأنواعها لا تختلف مجمل موافقتها حول مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، اضافة إلى التمكين الوظيفي الذي يعتبر نتيجة منطقية لممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، كما تم ذكره في التحليل السابق لمحاور الدراسة.

ت. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير العمر.

تم استخدام اختبار كروسكال - ولاس لمعرفة ما اذا كان هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات.

جدول رقم (5-25)

نتائج اختبار كروسكال-ولاس لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين

تعزى لمتغير العمر

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المجال	مسلسل
0.409	3.980	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1.
0.415	3.931	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.
0.125	7.212	التمكين النفسي	3.
0.734	2.008	تفويض السلطات	4.
0.125	7.210	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	5.
0.284	5.036	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	6.
0.085	8.198	الحوافز	7.
*0.004	15.443	التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	8.
<b>*0.042</b>	<b>9.922</b>	<b>جميع مجالات الدراسة</b>	

\*الفرق بين المتوسطات دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (5-25) أنه باستخدام كروسكال - وللاس تبين أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور الدراسة كانت أقل من 0.05، مما يدل أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط للاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى العمر، وقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل من المحور الأول " الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " وأيضاً المحور الثاني " ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية "، أكبر من 0.05 مما يدل أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين حول المجالات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تعزى إلى متغير العمر. أما بالنسبة لمجال "التمكين الوظيفي" تبين أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 مما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين حول محور التمكين الوظيفي تعزى لمتغير العمر، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في محور التمكين نظراً لأن التمكين هي اتجاهات ودوافع فردية ترتبط بمقدار وعي العاملين

ومقدار رؤيتهم لمجال التمكين وأبعاده، ولقد اتفقت الدراسة مع دراسة (مسعود، 2012) حيث هناك فروق تعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم (5-26)  
متوسطات رتب الفرضية الثالثة لإستجابة المبحوثين  
للدراسة حسب متغير العمر.

متوسطات الرتب	متوسطات الرتب				المجال	مسلسل
	أقل من 25 سنة	25-أقل من 30 سنة	30-أقل من 40 سنة	40-أقل من 50 سنة		
97.50	121.66	104.93	106.24	112.96	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1.
103.43	121.49	101.74	111.32	104.35	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.
90.04	122.71	103.06	106.87	128.15	التمكين النفسي	3.
103.00	116.51	105.88	107.59	123.27	تفويض السلطات	4.
102.11	125.26	99.22	104.99	118.54	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	5.
109.26	120.77	99.83	105.38	127.04	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	6.
105.30	126.77	97.20	108.41	104.27	الحوافز	7.
93.93	129.80	94.09	118.32	92.35	التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	8.
<b>105.93</b>	<b>128.12</b>	<b>98.14</b>	<b>107.80</b>	<b>92.35</b>	<b>جميع مجالات الدراسة</b>	

يبين جدول (5-26) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى العمر، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-26) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة في الفئة العمرية، 25-أقل من 30 سنة أكبر من الفئات العمرية الأخرى، هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة لهذه الفئة العمرية، كما تبين النتائج السابقة أن مجال التمكين الوظيفي لنفس الفئة حصل على أعلى متوسط رتب من الفئات العمرية الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية 25-أقل من 30 سنة.

ث. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. تم استخدام اختبار كروسكال - ولانس لمعرفة ما اذا كان هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات.

#### جدول رقم (5-27)

نتائج اختبار كروسكال-ولانس لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مسلسل	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	8.069	*0.045
2.	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	5.436	0.143
3.	التمكين النفسي	1.389	0.708
4	تفويض السلطات	1.439	0.696
5	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	5.329	0.149
6	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	5.600	0.133
7	الحوافز	8.343	*0.039
8	التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	3.216	0.360
	جميع مجالات الدراسة	6.511	0.089

\*الفرق بين المتوسطات دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (5-27) أنه باستخدام كروسكال - ولانس تبين أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من 0.05، مما يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط للاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد تبين أن القيمة الاحتمالية لمحور الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كانت أقل من 0.05، مما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول المحور الأول تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتبين أيضاً أن القيمة الاحتمالية لمجال الحوافز كانت أقل من 0.05 مما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مجال الحوافز تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في حين باقى المجالات تبين أنه لا يوجد



فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول هذه المجالات. وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (القريوتي والعنزي، 2006) حول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الشعور بالتمكين تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (5-28)  
متوسطات رتب الفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين  
للدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

متوسطات الرتب				المجال	مسلسل
دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم		
95.00	96.07	110.27	141.04	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1.
99.42	95.40	111.69	132.38	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.
117.50	119.83	107.26	112.42	التمكين النفسي	3.
94.25	112.42	108.68	122.46	تفويض السلطات	4.
71.08	98.95	112.96	125.40	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	5.
97.67	93.14	112.97	128.83	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	6.
106.42	96.12	109.54	142.63	الحوافز	7.
94.75	114.32	107.01	129.25	التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	8.
<b>100.08</b>	<b>103.00</b>	<b>108.20</b>	<b>140.44</b>	جميع مجالات الدراسة	

يبين جدول (5-28) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-28) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة من حملة الدبلوم والبكالوريوس أكبر من حملة الماجستير والدكتوراة في لكل من مجال الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومجال الحوافز. وهذا يعني أن درجة الموافقة الأكبر حول المجالين السابقين كانت لحملة الدبلوم والبكالوريوس، وتعزو الباحثة ذلك أن أغلب أفراد العينة من حملة الدبلوم والبكالوريوس بنسبة 78.8% من اجمالي أفراد العينة.

ج. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي إلى متغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار كروسكال - ولاس لمعرفة ما اذا كان هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات.

جدول رقم (5-29)

نتائج اختبار كروسكال-ولاس لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين  
تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مسلسل	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.270	0.352
2.	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.868	0.412
3.	التمكين النفسي	9.540	*0.023
4	تفويض السلطات	5.841	0.120
5	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	3.927	0.269
6	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	4.757	0.190
7	الحوافز	3.462	0.326
8	التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	2.617	0.455
	<b>جميع مجالات الدراسة</b>	<b>3.860</b>	<b>0.277</b>

\*الفرق بين المتوسطات دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (5-29) أنه باستخدام كروسكال - ولاس تبين ان القيمة الاحتمالية لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من 0.05، مما يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط للاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة مما يدل أن مستوى وعي ورؤية الموظفين بمجالات الدراسة(التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتمكين الوظيفي) لا تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم، وقد تبين أن القيمة الاحتمالية لمجال التمكين النفسي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مجال التمكين النفسي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

**جدول رقم (5-30)**  
متوسطات رتب الفرضية الثالثة لإستجابة المبحوثين  
للدراصة حسب متغير سنوات الخبرة

متوسطات الرتب	متوسطات الرتب			المجال	مسلسل
	أقل من 5-10 سنوات	أقل من 5-10 سنوات	أقل من 5-10 سنوات		
15 سنة فأكثر	أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات		
116.81	89.72	112.53	110.99	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1.
120.63	94.84	109.34	109.81	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.
129.98	118.04	108.49	94.21	التمكين النفسي	3.
127.22	114.36	106.71	100.09	تفويض السلطات	4.
117.73	92.22	106.04	117.27	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	5.
122.29	89.32	107.90	112.41	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	6.
117.11	89.96	109.35	114.57	الحوافز	7.
121.58	100.06	107.13	109.73	التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	8.
<b>115.33</b>	<b>89.26</b>	<b>109.12</b>	<b>116.58</b>	<b>جميع مجالات الدراصة</b>	

يبين جدول (5-30) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-30) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة للذين خبراتهم 15 سنة فأكثر كانت أكبر من أفراد العينة الذين خبرتهم أقل من 15 سنة، وهذا يعني أن درجة الموافقة حول توفر مستوى التمكين النفسي كانت أكبر للذين خبرتهم أكثر من 15 سنة، وتعزو الباحثة ذلك أنه كلما زادت سنوات الخبرة كلما كان إدراك الموظفين بالمهام أكثر، ومقدار دافعيتهم للعمل أعلى، وبالتالي تزيد انتمائهم لعملهم بشكل أكبر.

د. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال - ولاس لمعرفة ما اذا كان هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات.

جدول رقم (5-31)

نتائج اختبار كروسكال-ولاس لقياس الفروقات في استجابات المبحوثين

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مسلسل	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.994	0.393
2.	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	4.196	0.241
3.	التمكين النفسي	13.641	*0.003
4	تفويض السلطات	8.717	*0.033
5	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	2.393	0.495
6	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	9.005	*0.029
7	الحوافز	5.701	0.127
8	التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	5.670	0.129
	<b>جميع مجالات الدراسة</b>	<b>3.094</b>	<b>0.377</b>

\*الفرق بين المتوسطات دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (5-31) أنه باستخدام كروسكال-ولاس تبين أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من 0.05 ، مما يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور التخطيط للاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي حول مجالات كل من (الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات )، وقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل من المجالات(التمكين النفسي، وتفويض السلطات، والتدريب وتنمية السلوك الابداعي)، أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين حول مجالات (التمكين النفسي وتفويض السلطات، والتدريب وتنمية السلوك الابداعي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (اسكندر، 2008) حيث أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين النفسي تعزى للمسمى الوظيفي.

**جدول رقم (5-32)**  
**متوسطات رتب الفرضية الثالثة لإستجابة المبحوثين**  
**للدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي**

موظف اداري	متوسطات الرتب			المجال	مسلسل
	منسق مشروع	مدير دائرة	مديرعام/مدير تنفيذي		
110.13	116.36	100.62	120.87	الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1.
103.16	118.62	104.42	124.63	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.
88.13	116.48	120.67	127.38	التمكين النفسي	3.
95.90	107.54	116.05	131.24	تفويض السلطات	4
104.49	107.72	111.21	123.46	الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	5
103.11	125.92	97.73	127.44	التدريب وتنمية السلوك الابداعي	6
99.71	124.98	106.12	120.73	الحوافز	7
96.57	119.26	113.68	120.46	التمكين الوظيفي لجميع مجالاته	8
<b>103.32</b>	<b>122.84</b>	<b>107.12</b>	<b>114.95</b>	<b>جميع مجالات الدراسة</b>	

يبين جدول(5-32) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-33) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة للذين مساهم الوظيفي (مدير عام/ مدير تنفيذي) كان أكبر قيمة يليها مدراء الدوائر ثم منسقي المشاريع ثم الموظفين الإداريين، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة حول (مجالات التمكين النفسي، تفويض السلطات، الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات) للمدراء التنفيذيين، وترى الباحثة أن تدرج متوسط الرتب للمجالات السابقة تبعا لتدرج المسمى الوظيفي من الأعلى للأسفل يبين أن عملية تفويض السلطات والاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات تكون بشكل هرمي من الأعلى للأسفل.

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

- مقدمة
- النتائج
- التوصيات
- بحوث مستقبلية مقترحة

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

### مقدمة:

في هذا الفصل سوف تستعرض الباحثة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبناءاً على النتائج النهائية قامت الباحثة بوضع عدد من التوصيات واتجاهات دراسات بحثية مستقبلية.

### نتائج الدراسة:

بعد قيام الباحثة بتحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات توصلت إلى النتائج التالية:

### أولاً: نتائج تتعلق بتحليل محاور الدراسة:

1. نتائج تحليل المحور الأول: الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
  - أ. أشارت النتائج أن هناك موافقة من أفراد العينة حول توفر رؤية وفلسفة استراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ولكن النسبة متوسطة، وترى الباحثة أن مجال الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية يحتاج إلى تحسين ودعم من قبل الإدارة العليا، من خلال تطوير الأساليب الإدارية المتبعة لصالح دعم فلسفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
  - ب. أشارت النتائج بأن هناك موافقة مرتفعة من أفراد العينة حول دور الموارد البشرية في دعم استراتيجية المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وأيضاً هناك ثقافة داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بنسبة متوسطة، وترى الباحثة أن على المؤسسات تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باعتبارها جزء من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
  - ت. وأشارت النتائج أن الفقرات المتعلقة باستراتيجية المؤسسة حول دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة احتلت أدنى متوسطات، وترى الباحثة أن المؤسسات بحاجة إلى تطوير استراتيجيات تعمل على تأهيل الموارد البشرية بما يضمن استثمار حقيقي لهم ، بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

## 2. نتائج تحليل فقرات المحور الثاني : مستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية(أنشطة إدارة الموارد البشرية).

- أ. أشارت النتائج أن نسبة موافقة أفراد العينة حول مستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كان متوسطاً، وهذه النسبة تحتاج إلى دعم وتحسين من خلال تطوير استراتيجيات لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل.
- ب. أشارت النتائج أن عملية اختيار الموارد البشرية طبقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف المعلن عنها تتم بنسبة عالية، وعلى أسس موضوعية مما يدل على كفاءة عملية التوظيف.
- ت. أشارت النتائج أن هناك خطة سنوية ضمن استراتيجيات واضحة لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استناداً إلى الاحتياجات المطلوبة بنسبة موفقة متوسطة، وترى الباحثة أن هذه النسبة تحتاج إلى اهتمام من قبل الجهات المعنية والعمل على تطوير استراتيجيات محكمة للتدريب والتطوير.
- ث. أشارت النتائج أن موافقة أفراد العينة حول أنظمة الحوافز و التعويضات الخاصة بالمؤسسات كانت منخفضة، وغير مطمئنة ومن هنا فإنها تحتاج إلى تحسين وتطوير بشكل جيد للوصول إلى أنظمة ذات كفاءة عالية، ومرضية للموظفين.

## 3. نتائج تحليل فقرات المحور الثالث : التمكين الوظيفي من خلال أبعاد ومقومات التمكين.

- أ. أشارت النتائج أن التمكين الوظيفي حسب آراء العينة كان مرتفعاً، وهذا يؤكد توفر أبعاد التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية.
- ب. حصل بعد التمكين النفسي على أعلى درجة موافقة يليه، الإتصالات وانسياب المعلومات ثم تفويض السلطات و يليه التدريب وتنمية السلوك الابداعي وأخيراً حصل الحوافز على أدنى درجة .
- ت. أشارت النتائج أن الموظف يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به، وأنه مهم في المؤسسة التي يعمل بها بنسبة عالية ، وهذا مؤشر إيجابي على توفر دافع للعمل بشكل أفضل، كما أكدت أن هناك ثقة وقدرة ومهارة لدى العاملين على انجاز أعمالهم بنسب عالية .مما يدل أن هناك فعالية ذاتية مرتفعة للعاملين ولديهم القدرة على القيام بأنشطة ووظائفهم بكفاءة عالية.
- ث. أشارت النتائج أن موافقة آراء العينة حول تفويض السلطات في المؤسسات مرتفعة إلى حد ما، مما يدل أن مستوى تفويض السلطات في المؤسسات مرتفع وأن المؤسسات تؤمن بمبدأ المشاركة، وقدرة موظفيها على أداء الأعمال الموكلة والمفوضة اليهم بشكل كبير.



ج. أشارت النتائج أن موافقة أفراد العينة حول مجال الاتصالات و انسياب المعلومات موافقة مرتفعة ،مما يدل على تبني المؤسسات غير الحكومية على أنظمة اتصال فعالة، وترى الباحثة أن تبادل المعلومات بين الموظفين تميز السهولة والمرونة.

ح. أشارت النتائج أن موافقة أفراد العينة حول توفر بعد التدريب وتنمية السلوك الابداعي كان متوسطاً ويحتاج إلى تحسين وعناية بشكل أفضل للوصول إلى بيئة ممكنة قادرة على مواجهة التحديات والتطورات الخارجية.

خ. كانت هناك موافقة عالية وتأييد من قبل أفراد العينة حول دور دور التدريب أثناء العمل في اكتساب مهارات جديدة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يدل على رغبة وحاجة العاملين للدورات التدريبية لتمكينهم بشكل أفضل في المؤسسات العاملين فيها، في المقابل تدني توفير المؤسسات، الدورات التدريبية لتطوير العاملين بنسبة منخفضة مقابل رغبة العاملين بالحصول على دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم، واستعدادهم الكبير للتطوير الذاتي لصالح المصلحة العامة.

د. بينت الدراسة شعور العاملين بعدم الرضا الكامل عن عدالة نظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة، وأيضاً عدم الرضا عن الرواتب التي يتقاضونها، ومن هنا ترى الباحثة لابد العمل على دعم وتطوير أنظمة الحوافز لأهميتها في زيادة دافعية العمل لدى الموظفين.

ذ. وفي الخلاصة نستنتج من خلال عرض النتائج السابقة أن درجة موافقة أفراد العينة حول التمكين الوظيفي كانت أعلى درجة ،في حين حصل المحور الأول المتعلق بالرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الترتيب الثاني، وأخيراً المحور الثاني المتعلق بمستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أقل درجة موافقة، مما يدل على أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى تطوير وتفعيل بشكل أكبر للوصول إلى تخطيط استراتيجي قوي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، والذي قد يعود أن توفر ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واعتبار العنصر البشري قوة داعمة للمؤسسة، يزيد من دافعيتهم للعمل وبالتالي يرتفع مستوى التمكين النفسي لديهم، كما يرتفع معدل التمكين الإداري ، وبالتالي يزيد مستوى التمكين الوظيفي بشكل عام.

2. وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وذلك يعتبر نتيجة منطقية حيث هناك توفر رؤية وفلسفة استراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أثر بشكل مباشر على التطبيق الفعلي لممارسات التخطيط للموارد البشرية من خلال توفر استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية من خلال توفر استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي أثر على التمكين الوظيفي، حيث هناك قوة داعمة للتمكين، من خلال الاهتمام ببيئة عمل ممكنة للعاملين تشجع على الابداع والابتكار، من خلال تبنى برامج تدريبية، اضافة إلى تطوير برامج للتحفيز والمكافآت كل هذه الاجراءات تكون المؤسسات داعمة للتمكين الوظيفي.

3. أن وضوح بيئة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال توفر الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية، مع ارتفاع مستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يعمل بدوره على ارتفاع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية ، من خلال تطوير استراتيجيات داعمة للتمكين الوظيفي من خلال تطوير وتنمية الموارد البشرية، وتفعيل أنظمة حوافز فعالة وعادلة.

4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ادراك العاملين لمحور التمكين الوظيفي تعزى إلى العمر، لصالح الفئة العمرية (25-أقل من 30 سنة). كما تبين النتائج أن مجال التمكين الوظيفي لنفس الفئة حصل على أعلى متوسط رتب من الفئات العمرية الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (25-أقل من 30 سنة).

5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مجال الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الدبلوم والباكالوريوس، وهذا يعنى أن درجة الموافقة الأكبر حول المجالين السابقين كانت لحملة الدبلوم والباكالوريوس، وتعزو الباحثة ذلك أن أغلب أفراد العينة من حملة الدبلوم والباكالوريوس .

## التوصيات:

بناءً على النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة سوف يتم وضع التوصيات بناءً على نتائج تحليل كل محور من محاور الدراسة .

### 1. توصيات حسب نتائج تحليل المحور الأول والثاني: الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية(أنشطة إدارة الموارد البشرية):

- أ. ضرورة تأكيد وترسيخ المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأهميته في بيئة العمل لجميع العاملين في المؤسسات غير الحكومية في جميع المستويات الإدارية، من خلال برامج تدريبية مخصصة لذلك، لتصبح تلك المفاهيم مفاهيم تنظيمية أساسية لدي ثقافات المؤسسات، وبالشكل الذي يضمن قدرة المؤسسات على تبنى النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة.
- ب. ضرورة خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، واعتبار الموارد البشرية استثمار حقيقي وقوة داعمة قادر على تحقيق وخلق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- ت. ضرورة التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأمد للمؤسسات غير الحكومية.
- ث. الاهتمام بتأهيل المدراء للتخطيط الاستراتيجي حتى تتوفر لهم قدرات ومهارات إدارية عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات، إضافةً إلى القدرة على فهم النواحي الانسانية المرتبطة بالموظف، والقدرة على الموافقة بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة الفريق بشكل ابداعي، حتى يمكن الاستفادة من الموارد البشرية بشكل يحقق المصلحة العامة.
- ج. العمل على تطوير استراتيجيات تتعلق بنظام الحوافز والتعويضات في المؤسسات غير الحكومية، وذلك على أسس موضوعية، بما يضمن تحقيق العدالة ورضا الموظفين لأنه يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف الفعلي ومدى انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

### 2. توصيات حسب نتائج تحليل المحور الثالث التمكين الوظيفي من خلال أبعاد ومقومات التمكين:

- أ. تعزيز تمكين العاملين من خلال تصميم استراتيجيات للبرامج التدريبية لتطويرهم، تشمل احتياجات الموظفين الحالية والمستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار تصورات ورغبات الموظفين، لتكون أكثر جدوى وفاعلية والعمل على تنويع واستخدام الأساليب الحديثة وصولاً إلى موظف ممكن مواكب للتطورات و التحديات الخارجية، وقادر على اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهه بكل كفاءة .

ب. حث المؤسسات على زيادة الاهتمام بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة حول توفير البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، بايجاد هياكل تنظيمية مرنة بتغيير الهرم التنظيمي للحصول على السلوك المرغوب وايجاد قيادة إدارية تؤمن بتفويض السلطة والصلاحيات، وتفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.

ت. تعزيز كافة المفاهيم المتعلقة بثقافة التمكين الوظيفي، من خلال اعتبار التمكين استراتيجية إدارية انطلاقاً من مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، ولأهميته في بيئة المؤسسات غير الحكومية، وارتباطه المباشر بالموارد البشرية القوة الداعمة للعمل ولكافة أنشطة المؤسسات.

ث. ضرورة ربط التمكين الوظيفي بأهداف ورؤية المؤسسة الإستراتيجية، وأن يكون ذلك واضحاً للموظفين حتى يبذلون أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

ج. حث المدراء على تقديم الدعم المعنوي للعاملين باظهار الثقة في قدراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهد، وتقديم المساندة لهم وتوجيههم بما يساعدهم في تحقيق الاهداف بطريقة أفضل، مما يدعم شعورهم بفاعليتهم الذاتية بما ينعكس على تحقيق أعلى للنتاجية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

ح. ضرورة تدريب المسؤولين على الأساليب المدعمة للتمكين الوظيفي ومنها الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالاندماج، حتى تتوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

خ. ضرورة تشخيص العوائق التنظيمية، التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين وذلك باتجاهين الاول ويتمثل بالمديرين العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة، والمصدر الداعم المؤيد لها أو العكس والثاني يتمثل بالأفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهاراتهم وأدائهم

د. ضرورة اعتبار استراتيجية التمكين جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

### بحوث مستقبلية مقترحة:

1. دراسة مقارنة مستوى التمكين الوظيفي بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

2. أثر الثقافة التنظيمية للمؤسسات على كفاءة ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.

3. دور التسيير الاستراتيجي في تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات غير الحكومية.

4. دور استراتيجيات التمكين الوظيفي في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.

5. دراسة معوقات تطبيق التمكين في بيئة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
6. أثر الخصائص التنظيمية والديمغرافية للمدارء على في ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

## المراجع

### المراجع العربية

#### أولاً: الكتب

- أبوالنصر، مدحت (2004)، "إدارة الجمعيات الأهلية- في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة"، القاهر ' مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى ، 2004.
- أبوالنصر، مدحت محمد(2007)، "إدارة منظمات المجتمع المدني-دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية ولمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة"، القاهرة' ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- أبوشيخة، نادر(2010)، "إدارة الموارد البشرية- اطار نظري وحالات عملية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- أحمد، محمد سمير(2009)، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى
- الحريري، محمد سرور(2012)، "طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى.
- حسن، راوية(2005)، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"،الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى.
- حمدان، خالد محمد، ادريس، وائل محمد(2009)، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، الأردن - عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
- الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد على(2009)، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة- في منظمات أعمال الألفية الثالثة"،الأردن- عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.

- السالم، مؤيد سعيد(2009)، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي"، الشارقة ، ثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الطراونة، عمر(2011) "الإدارة الاحترافية للموارد البشرية"، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى.
- عامر، سامح عبد المطلب(2011)،"استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى.
- عباس، أنس(2011)،"إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
- عباس، سهيلة محمد(2006) ،"إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- العزاوي، نجم، عباس، جواد(2010)،"تطور الموارد البشرية"، الأردن-عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية
- كشواي،باري(2006)،" إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية.
- المبيضين،صفوان محمد،الأكلمي،عائض شافي(2012)،"التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية" الاردن، عمان:دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المبيضين،صفوان محمد،الأكلمي،عائض شافي(2013)،"تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، عمان-الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- مساعدة، ماجد عبد الهادي(2013)، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
- مصطفى، أحمد(2008)،"ادارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية معاصرة"، الطبعة الثانية.
- الموسوي،سنان(2008)، " إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، عمان:دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاصدار الثاني.

## ثانياً: الرسائل العلمية

- أبوقرن، أدهم محمد(2012)، "مؤسسات التوظيف غير الحكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجعبري، دعاء عبد العزيز(2010)، "واقع تمكين العاملين في الجامعات العاملة الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- الرقب، أحمد صادق(2010)، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
- شلتوت، أماني(2009)، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري-دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة(الرئاسة ومكتب غزة الاقليمي)" ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الضمور، موفق محمد(2008)، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، رسالة دكتوراة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفين، الأردن.
- الطهراوي، عبد المنعم رمضان(2010)، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العطار، هيثم محمد(2012)، "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين -دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2012.
- قباجة، محمد سلامة(2012) ، "مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- مسعود، مؤيد احمد صادق(2012)، "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية" ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.
- اليعقوبي، راشد سالم(2011)، "واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان.



### ثالثاً:المجلات والدوريات والمؤتمرات

- آل السعود ، عبد العزيز(2012) ، "أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، السعودية ، العدد الثالث والعشرون.
- الابراهيم، عدنان ، وآخرون(2008)، "درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك"، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.
- أبودولة، جمال داود، صالحية، لؤي محمد(2005)، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لدراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"، المجلة العربية للإدارة ، الأردن،المجلد 25 العدد 1، 2005، ص ص 85-139
- أبودولة، جمال داوود، عبيدات،شذى محمود(2007)، "واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية"، المجلة العربية للإدارة ، الأردن ، مج 27 العدد 2، 2007 ص ص 1-47.
- أبوكريم، أحمد فتحي(2012)، "درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والامام محمد بن سعود الاسلامية في الرياض "، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، رسالة التربية وعلم النفس،السعودية، العدد 38.
- أحمد، على يونس إبراهيم سيد(2011)، " أثر التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية "، مجلة البحوث التجارية (كلية التجارة- جامعة الزقازيق)،مصر، مجلد 33 العدد 1، ص ص 423-460.
- اسكندر، سوزي رعوف(2008)، "أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية:دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة"، اكاديمية السادات للعلوم الإدارية،القاهرة،العدد الأول.
- التلباني، نهاية، آخرون(2013)، " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، مجلة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)، فلسطين ،المجلد 24 العدد الرابع،ص ص 768-734

- الجمل، محمود عبدالعزيز (2006)، "الأنماط النظرية والعملية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:دراسة مقارنة"،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر،العدد الرابع، ص ص 255-295 .
- جواد، شوقي ناجي، فوطة ، سحر محمود(2009)، "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد 28، 2009.
- حسن، ايمان محمد(2005) ، "المنظمات غير الحكومية والتحول الديمقراطي في التحليل السياسي المعاصر"، مجلة النهضة، مصر، القاهرة، المجلد السادس، العدد الرابع، ص ص 1-16
- الحموري، أميرة، السعود، راتب سلامة(2010)، " درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية الاجتماعية، الأردن، مجلد 25، العدد السابع، ص ص 97-138
- الخشالي، شاكر جارالله، وآخرون(2011) ، " أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين" دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، الأردن، المجلد 26 العدد الخامس.
- راضي، جواد حسن(2010)،"التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد12، العدد 1،ص ص 62-81.
- سعد، محمد حسام(2011)،"تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري"، المؤتمر السنوي السادس عشر(آثار وسبل مواجهة الأزمات المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربي)، مصر، ص ص 1153-1168.
- السلطة الوطنية الفلسطينية قانون رقم (1) لسنة 2000 بشأن الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية"،مجلة الوقائع الفلسطينية، غزة، العدد الثاني والثلاثون.
- شلوش، زايد ناجي ناصر(2008)، "مدى إدراك الرئيس والمرؤوس لأبعاد التمكين الوظيفي"، المؤتمر العلمي الأول لشباب الباحثين بكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، ص ص 385-424

- الشريبي، عزة أحمد(2005)، " تمكين العاملين في وظائفهم والرضا الوظيفي" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الشرقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 28 العدد 3، ص 155-199.
- صلاح، عطاالله، "دور التمكين في تطوير إدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2011، ص ص 299-329.
- الضلعين، علي(2010)، "أثر التمكين في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، كلية إدارة الأعمال، قسم الدراسات والعلوم الإدارية جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 37، العدد 1.
- عبد السلام، رمضان محمود(2007)، "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية التخطيط الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية الحكومية بمحافظة الغربية: دراسة تطبيقية"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي العشرون، (صناعة الخدمات في الوطن العربي-رؤية مستقبلية)، مصر، ص ص 159-163.
- العتيبي، سعد مرزوق(2004)، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر.
- العتيبي، سعد مرزوق(2005)، "جوهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود -كلية العلوم الإدارية.
- علوان، شذى أحمد، عبد الرحمن، عبدالله عبدالرحمن(2011)،"التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة"،مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد السابع، العدد 27، ص ص 102-134.
- فلاق، محمد، نافلة، قدور(2011)، " أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)"، موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي، الأردن، 2011
- قاسم، مصطفى محمد(2011)، "دور المؤسسات الأهلية في الدعم الاجتماعي للأسر عند الأزمات: دراسة وصفية مطبقة على المؤسسات الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، مصر، العدد الثلاثون، الجزء الثامن، ص ص 3583-3650

- القريوتي، محمد قاسم أحمد، العنزي، عوض خلف(2006)، "الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية"، جامعة الكويت، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22 ، العدد الأول، دمشق.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية NDC(2013)، "الاطار الاستراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية" 2013-2017، فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

- Antonis, K., Peter, B. & Celeste, W. (2007): "**Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe**", International Journal of Service Industry Management, Vol.18, No.1, PP: 70-88
- Change, Li-Chun & Others (2008),"**Effects of an empowerment-based education program for public health nurses in Taiwan**", Journal of Clinical Nursing, 17, pp2782-2790.
- Cllings,David& Wood,Geoffrey,"**Human Resource Management-Acritical approach**",Routlege Taylor&Francis Group,Londonand New York.
- Fernadez ,Sergio & Moldogazeiv, Tima (2013), "**Using Empowerment to Encourage Innovative Behavior in Public Sector**", , Journal of Public Administration Research and Theory Oxford university.
- Ghosh Ajit Kumar (2013), "**Employee Empowerment: Strategic Tools to obtain Sustainable Competitive Advantage** " International Journal of Management Vol. 30 No. 3 Part 1 .
- Kumer, Anil& Ravindranath,Badi (2012),"**Effects of Mentoring on employee Empowerment in management Institutes**", Department of Management, Karnataka College of Management, India,Vol. 5 (12) .

- Sarkar, Shulgna, (2009) , **Employee Empowerment in Banking Sector**, The IUP Journal of Management Research, Vol. 6 6 VIII, No. 9.
- Seibert,Scottie & Silver,Sethr (2005),”**Taking Empowerment to the Next Level:A Multiple level Model of empowerment, Performance, and satisfaction**”, Academy of Management Journal,2004, Vol. 47, No. 3, pp332–34.
- Torrington,Derek & Others(2008),”**Human Resource Management**” Prentice Hall,Seventh edition,Firtst Edition.
- Zhang, X. & Bartol, K, (2010), “**Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intresnit Motivation**”,**And Creative Process Engagement**, Academy of Management Journal, 53(1),pp107-128.

# الملاحق

• ملحق رقم(1) قائمة بأسماء المحكمين

• ملحق رقم(2) حكم الاستبانة

• ملحق رقم(3) الاستبانة

**ملحق رقم (1)**  
**قائمة بأسماء المحكمين**

مسلسل	الاسم	مكان العمل
1.	د. يوسف بحر	الجامعة الاسلامية
2.	د. يوسف عاشور	الجامعة الاسلامية
3.	د. رشدي وادي	الجامعة الاسلامية
4.	د. سمير صافي	الجامعة الاسلامية
5.	د. أكرم سمور	الجامعة الاسلامية
6.	د. سيف عوة	الجامعة الاسلامية
7.	د. جلال شبات	جامعة القدس المفتوحة
8.	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
9.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر

## ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية- غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

## طلب تحكيم استبيان

الدكتور: / حفظه الله،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراستي وهو عنوان " دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع كفاءة التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بإشراف الدكتور سامي أبوالروس حفظه الله، ونظراً لخبرتكم العلمية والعملية فإنه يشرفني مساهمتكم في تحكيم هذا الاستبيان، لذا أرجو من سيادتكم افادتي وابداء الرأي عن مدى ملاءمة المحاور وفقرات الاستبيان المرفق لديكم لموضوع الدراسة، والتعليق عليها واجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

أشكر لكم حسن تعاونكم...

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

شيرين زهير البيطار



### ملحق رقم (3)

## بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الاسلامية-غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

### استبيان

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة باعداد دراسة بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع

مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة " وذلك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من الجامعة الاسلامية.

الرجاء التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ودقة واختيار الاجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة

علماً بأن المعلومات التي سوف سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكر لكم حسن تعاونكم ..

الباحثة

شيرين زهير البيطار

أولاً: معلومات شخصية	
1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> 25-30 أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30-40 أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/> 40 فأكثر
3. المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراة
4. سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> 11-15 سنة <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
5. المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي/ مدير عام <input type="checkbox"/> مدير دائرة <input type="checkbox"/> منسق مشروع <input type="checkbox"/> موظف اداري
ثانياً: بيانات المؤسسة	
1. نوع المؤسسة	<input type="checkbox"/> محلية <input type="checkbox"/> دولية
2. عمر المؤسسة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-10 أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10-15 أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
3. عدد الموظفين الدائمين	<input type="checkbox"/> أقل من 20 <input type="checkbox"/> 20-30 أقل من 30 <input type="checkbox"/> 30-40 فأكثر
4. طبيعة نشاط المؤسسة	<input type="checkbox"/> صحة <input type="checkbox"/> خدمات اجتماعية /إغاثية <input type="checkbox"/> تأهيل معاقين <input type="checkbox"/> مرأة وطفل <input type="checkbox"/> تعليم وتدريب
	<input type="checkbox"/> زراعة وبيئة <input type="checkbox"/> ثقافة <input type="checkbox"/> اخرى

### ثالثاً: محاور الدراسة

### المحور الأول: الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1.	لدى المنظمة ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية					
2.	تعتمد المؤسسة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل للمؤسسة					
3.	تعتمد المؤسسة مخصصات مالية مخطط لها لاعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية					
4.	ينظر للموارد البشرية بأنها داعمة لاستراتيجية المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية					
5.	هناك قدرة على قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية من قبل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
6.	هناك رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة للخطة الإستراتيجية للموارد البشرية					
7.	تقوم الإدارة بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها					
8.	تقوم الإدارة بدراسة وتحليل بيئة الأعمال الخارجية لدراسة العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة					
9.	يوجد أهداف مكتوبة وواضحة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة					
10.	تراعي استراتيجية المؤسسة الميزة التنافسية للموارد البشرية					
11.	تركز استراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التنافسية					
12.	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لضمان تنمية وتطوير مستدامة لمواردها البشرية بشكل فعال					
13.	تعمل المؤسسة على مراجعة الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار					
14.	يتم مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل يساهم في تطويرها					

#### المحور الثاني: ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة إدارة الموارد البشرية)

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1.	تعيد المؤسسة النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء التغييرات والتعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة					
2.	يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف المعلن عنها وعلى اسس موضوعية					
3.	تتم عملية تقييم للخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية					
4.	يتوفر لدى المؤسسة خطة سنوية ضمن استراتيجيات واضحة لتدريب					

					وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى الاحتياجات المطلوبة
					5. تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات وخبرات موظفيها داخليا من خلال الدورات التدريبية
					6. تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية
					7. هناك بيئة محفزة للتدريب والتطوير من خلال مساعدة موظفيها ماليا في تطوير مهاراتهم وخبراتهم
					8. يتوفر بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل
					9. تعتمد المؤسسة على نماذج تقييم معتمدة لتقييم أداء العاملين
					10. تتعدد فرص تطوير المسار الوظيفي للأفراد في المنظمة
					11. نماذج تقييم الأداء تقيس أداء الموظف الفعلي
					12. يتسم نظام تقييم الأداء بالشفافية والموضوعية والعدالة
					13. تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم وسيلة لاتخاذ القرارات حول تطوير موظفيها
					14. يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع الموظفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تفويم سليم وموضعي لأداء مهامهم الوظيفية
					15. نظام التقييم المتبع يجعل الموظف أكثر شعور بالمسئولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وأن تقييمه مقابل أداءه لمهامه الوظيفية
					16. تتسم عملية التقييم في المؤسسة بالاستمرارية
					17. تتبع المؤسسة نظام الحوافز بشكل مستمر
					18. تستند سياسة التعويضات الخاصة بالمؤسسة على أسس وأساليب موضوعية ومعايير محددة
					19. هناك تخصيص مالي مخطط له لتحقيق نظام التعويضات في المنظمة
					20. هناك عدالة وموضوعية في نظام التعويضات يتناسب مع الجهد والكفاءة

### المحور الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>أولاً: التمكين النفسي</b>						
1.	العمل الذي أقوم به له معنى					
2.	أشعر بالأهمية عند ممارسة مهام وظيفتي					
3.	أشعر أنني مهم ذو قيمة في المؤسسة التي أعمل بها وعملي مهم بالنسبة للآخرين					
4.	العمل الذي أقوم به يمنحني شعوراً بالفخر والاعتزاز					
5.	لدي ثقة بقدرتي على انجاز عملي					
6.	لدي المهارات اللازمة للقيام بعملي					
7.	أستطيع حل مشكلات عملي بنجاح					
8.	أتمتع باستقلالية كبيرة في تقرير كيفية القيام بعملي					
9.	أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية انجاز عملي					
10.	استقلاليتي في اداء عملي يزيد من الرضا الوظيفي لدي					
11.	تتاح لي الفرصة في التأثير في قرارات المؤسسة والسياسات والاجراءات المتبعة					
12.	ان اداء عملي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة					
<b>ثانياً: تفويض السلطات</b>						
13.	تفوضني المؤسسة سلطات كافية لانجاز مهام عملي					
14.	تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الوظيفي الموكلة إلي					
15.	تمنحني الإدارة المرونة الكافية والمناسبة للتصرف في أداء مهامي					
16.	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
17.	يمدني رئيس بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة					
<b>ثالثاً: الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات</b>						
18.	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعملي بكفاءة					
19.	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي					
20.	تهتم المؤسسة في ايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
21.	يتسم نظام الاتصالات في المؤسسة بالفعالية					
22.	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بسهولة وفعالية					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
23	هناك تنوع في أساليب وأدوات الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسة					
<b>رابعاً: التدريب وتنمية السلوك الابداعي</b>						
24	يسود المنظمة مناخ عمل يشجع على الابداع والابتكار					
25	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
26	يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر					
27	تشاركني المؤسسة في تحديد الدورات التدريبية المناسبة لي لتطوير عملي					
28	تشجع المؤسسة على تبادل خبرات الموظفين فيما بينهم					
29	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي					
30	تقوم المؤسسة بتشجيعي على تطوير مهاراتي					
31	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة لتطوير العاملين في المؤسسة					
32	تعطيني المؤسسة فرصة في تطبيق أفكار جديدة في عملي					
33	حصلت على دورات تدريبية يزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية					
34	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام ابداعاته وابتكارته في تطبيق عمله					
35	تدريبي أثناء العمل يساعدي في اكتساب مهارات جديدة مما يؤدي إلى رفع روعي المعنوية وزيادة انتاجيتي في العمل					
36	تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة اليهم					
37	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلب واحتياجات العاملين في المؤسسة					
38	تحدد المؤسسة الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية وخصائص العاملين المدربين					
<b>خامساً: الحوافز</b>						
39	هناك تنوع في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة					
40	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل					
41	اشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
42	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل					
43	تعتبر الكفاءة في العمل معيار في نظام الحوافز والترقيات					
44	اكتسبتي مهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز					
45	تعتبر الحوافز والمكافآت عائد للاجتهاد والابداع					
46	تعتبر سياسة التعويضات حافز فعال للابداع والابتكار					
47	التقدير والاحترام من رؤوسائي دافع جيد للعمل					
48	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة					
49	الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى العمل					