

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

برنامج ماجستير إدارة أعمال



مشروع البحث للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
تأثير تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المنظمات

بدور عبدالله الهاجري

الرقم الاكاديمي: 241000478

إشراف

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي

2025 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (162) لَا شَرِيكَ لَهُ ۚ
وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ (163)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة الأنعام: الآيات ١٦٢-١٦٣)

- فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
الآية الافتتاحية	I
- فهرس المحتويات:	II
فهرس الأشكال:	III
- الشكر والتقدير	V
المستخلص : Abstract	VI
الفصل الأول المقدمة	1
المقدمة:	2
- مشكلة الدراسة:	4
- أهمية الدراسة:	5
- أهداف الدراسة:	6
- تساؤلات الدراسة:	7
- فروض الدراسة:	8
- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث: المنطلقات النظرية للدراسة:	9
الفصل الثاني الدراسات السابقة	10
- مقدمة:	11
- الدراسات السابقة:	12
- الإطار النظري:	22
التمكين في السياق التاريخي:	22
تمكين الموارد البشرية:	23
إدارة الموارد البشرية ودورها في التمكين:	24
أنماط التمكين:	25
المبحث الثاني: استراتيجية التمكين	28

28	مفهوم الموارد البشرية:
29	عملية التمكين الاستراتيجي للموارد البشرية:
30	العملية الاستراتيجية:
30	تحليل حالة الموارد البشرية:
32	التدريب وتمكين العاملين:
32	أبعاد التمكين:
37	الاتجاهات في استراتيجية تمكين الموارد البشرية:
37	فوائد تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية:
40	الفصل الثالث منهجية الدراسة
41	- مقدمة:
42	- المنهجية وطرق البحث:
42	المبحث الأول: المنهجية والتحليل الإحصائي:
42	- مجتمع البحث:
42	- حدود البحث:
43	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
44	مقدمة:
44	- تحليل البيانات:
44	التحليل الوصفي للاستبيان:
45	- النتائج:
45	نتائج الاستبيان:
48	- التوصيات:
50	المراجع
56	الملاحق
58	- الملخص Abstract

فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل
23	شكل (1-2): الآليات المرتبطة بالإدارة الفعالة للأداء
46	شكل (1-4)
46	شكل (2-4)
46	شكل (3-4)
46	شكل (4-4)
46	شكل (5-4)
47	شكل (6-4)
47	شكل (7-4)
47	شكل (8-4)
47	شكل (9-4)
47	شكل (10-4)
48	شكل (11-4)
48	شكل (12-4)
48	شكل (13-4)
48	شكل (14-4)
48	شكل (15-4)

- الشكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه".

إنني أشكر الله وافر الشكر على توفيقه لي واعانتني على إتمام رسالتي العلمية.

وفي بداية كلمتي لا بد لي من أتوجه أولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول الى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش رسالتي في الماجستير.

كما انني أتوجه بالشكر والامتنان لكل من:

والذي العزيز ووالدتي الكريمة وإخوتي الذين كانوا السند الأول لي في الوصول الى ما وصلت اليه ، وأقول لهم "لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه من أجلي فلكم مني كل الحب، ومهما قلت في حقكم من كلمات الشكر فإنني لن أمنحكم ما تستحقونه".

كما أتوجه بالشكر والامتنان للدكتورة / أسماء أبو عنزة حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها، فقد كان لإشرافها ومنحها الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاتها ونصائحها دور أساسي في إتمام دراستي العلمية.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة رسالة الماجستير هذه.

لا يسعني كذلك سوى تقديم الشكر الجزيل لكل من كان له دور فعال جداً في إتمام هذه الرسالة على أكمل وجه.

بالإضافة الى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

المستخلص : Abstract

أحد أهم مكونات دخول السوق العالمية وتطويره ، هو وجود موظفين أكفاء في قطاع التصنيع والخدمات ، لذلك تتجنب العديد من المؤسسات ثقافة القيادة والمراقبة وتذهب نحو القدرات التآزرية. إن أحد العوامل المهمة في بقاء ووجود المنظمة هو تمكين جودة القوى العاملة ، أي أن أهمية الموارد البشرية هي أكثر أهمية من الموارد المالية والمادية ، وقد أدت التغيرات في طبيعة علاقات الإنتاج منذ تسعينيات القرن الماضي إلى ظهور مفاهيم حديثة أثبتت أهمية الاهتمام بالجانب البشري والاهتمام بالموارد البشرية ، وهذا يتطلب الاهتمام بتمكين الموظفين من تلبية متطلبات العمل حيث أنهم المفتاح لتحقيق جودة الخدمة بمهاراتهم وقدراتهم وتوظيفهم بشكل فعال لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها ، ويعتمد نجاح أي مؤسسة على توجيه الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها ، واستراتيجية التمكين التي تستهدفها ، كما يتطلب ذلك الاهتمام بتمكين الموظفين من تلبية متطلبات العمل لأنهم مفتاح تحقيق جودة الخدمات بمهاراتهم وقدراتهم وتوظيفهم.

يتم تعريف التمكين على أنه منح جميع الموظفين الفرصة وأكبر قدر ممكن من الحرية والاستقلالية في ممارسة الأعمال التجارية ، والمشاركة في صنع القرار ، وتحديد الأهداف.

إدارة الموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي لجذب وتطوير وإدارة وتحفيز والالتزام بتحقيق المورد الرئيسي للمنظمة: الأشخاص الذين يعملون فيها أو من أجلها.

تقوم إستراتيجيات العمل بالتحقيق والقوى الرئيسية التي تمنع الأعمال المحددة والآثار الرادعة للمديرين والمشاركين في العمل.

هناك فوائد عديدة لتمكين العمال من أهمها زيادة قدرة المديرين وثقتهم في كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي لها أبعاد عديدة ، بما في ذلك الابتكار.

تم تحقيق المنهجية والتحليل الإحصائي عن طريق نشر الاستبيان على طريقه المسح الطبقي وتم نشر الاستبيان في مواقع التواصل الاجتماعي وكانت المدة من 2024/12/4م إلى 2024/12/17م. وتم هدف فئات معينة أغلبهم من الموظفين والذين لديهم القدرة على ملأ وفهم الاستبيان. يتضح من نتائج الاستبيان اختلاف الآراء ووجهات النظر لدى بعض الأشخاص ، فقد أجاب على الاستبيان ٧٤ شخص بمختلف الآراء والإجابات التي قد تعكس الرؤية التطويرية لديهم.

الفصل الأول

الفصل الأول

المقدمة:

في عصر المنافسة ، أحد أهم مكونات دخول السوق العالمية وتطويره ، هو وجود موظفين أكفاء في قطاع التصنيع والخدمات ، لذلك تتجنب العديد من المؤسسات ثقافة القيادة والمراقبة وتذهب نحو القدرات التآزرية. التنظيم السليم وطرق تصميم الوظائف التي تزيد من مسؤولية الموظف في الفرد والجماعة والفريق الاستخدام السليم للأفراد ، وتوفير التقدم الفردي والجماعي بطريقة تجعل من الممكن تطوير الأفراد ، وطرق تعليمية وتدريبية تزيد من الكفاءة والثقة في الموظفين ، سيسبب من الأفراد حتى المنظمة تمكين الناس الذين يخدمون.

التمكين من أكثر المفاهيم الواعدة في عالم الأعمال والتي كانت تعتبر أقل وعلى الرغم من كثرة الحديث عن فوائد التمكين الاستغلال الضعيف وغير المهم إلا أنه أصبح الآن مسألة أيام (Ghorbanizade& et al, 2009) .

إن أحد العوامل المهمة في بقاء ووجود المنظمة هو تمكين جودة القوى العاملة ، أي أن أهمية الموارد البشرية هي أكثر من الموارد المالية والمادية ، ولا يمكن إنكار دور الإنسان كمورد كفؤة وكفاءة وحكمة في تحقيق الأهداف التنظيمية الموارد البشرية هي الأكثر أهمية والأعلى ثمناً ، وهي أثمن ما يمتلكه المنظمة ، والموارد البشرية المؤهلة ، تخلق المنظمة قوية ، وتمكين المنظمة هي البيئة التي يعمل فيها الموظفون في مجموعات مختلفة في أداء العمل معاً ، والشعور بالتمكين ، هو مناقشة جديدة لها تأثير كبير على أداء الموظفين والمزايا التنظيمية والشخصية مثل الإبداع والنظر في المرونة وحل المشكلات وجودة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والصحة العقلية ، بالإضافة إلى ذلك ، فإن هذا التمكين للأفراد هو ضبط النفس والتنظيم الذاتي يقبلون بسهولة

تحمل المسؤولية ، وتحمل موقفاً إيجابياً تجاه أنفسهم والآخرين وبيئتهم ، ويرون الآخرين كشريك وليس منافساً ، وعندما تحدث صراعات أو مشاكل ، بدلاً من عدم المبالاة أو إلقاء اللوم على الآخرين ،

فإنهم يبحثون عن حلول ، فهم يقبلون النقد وهم التعلم المستمر أحد العوامل التي تؤثر على التمكين هي المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية. يعرف بوين ولافلر التمكين كمشاركة موظفي الخطوط الأمامية في أربعة عناصر: المعلومات والمعرفة والقوة كمكافأة (Asgarsani et al., 2013).

أدت التغيرات في طبيعة علاقات الإنتاج منذ تسعينيات القرن الماضي إلى ظهور مفاهيم حديثة أثبتت أهمية الاهتمام بالجانب البشري والاهتمام بالموارد البشرية (Edwardes, 2002). تعتبر المشاركة المتبادلة للموظفين والإدارة العليا أساسًا لتحقيق أهداف المنظمة ، والموظفون مورد بشري قيم في مختلف قطاعات الإنتاج ، وتشير الموارد البشرية إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة من المديرين والموظفين في ضوء سياسة وثقافة المنظمة التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذها من أجل تحقيق أهدافهم المستقبلية ؛ تقوم هذه العلاقة على أساس المنفعة المتبادلة بين جانبي المنظمة من الموظفين والمديرين على مختلف المستويات الإدارية ، حيث تتلقى الموارد البشرية تعويضات مختلفة تتمثل في الأجور والمزايا الوظيفية نتيجة لهذه العلاقة (Aqili, 2005).

وهذا يتطلب الاهتمام بتمكين الموظفين من تلبية متطلبات العمل حيث أنهم المفتاح لتحقيق جودة الخدمة بمهاراتهم وقدراتهم وتوظيفهم بشكل فعال لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها ، ويعتمد نجاح أي مؤسسة على توجيه الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها ، واستراتيجية التمكين التي تستهدفها ، كما يتطلب ذلك الاهتمام بتمكين الموظفين من تلبية متطلبات العمل لأنهم مفتاح تحقيق جودة الخدمات بمهاراتهم وقدراتهم وتوظيفهم. بشكل فعال لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها ، حيث يعتمد نجاح أي منظمة على توجه الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها ، وتهدف استراتيجية التمكين إلى تحرير إمكانات الأفراد وإشراكهم في عملية البناء. المؤسسة ، وتحقيق أهدافها الرئيسية ، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على انسجام احتياجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة المدى (Atiyah, 2003).

- مشكلة الدراسة:

- اهمال تنمية وتطوير قدرات الموظفين.
- تطوير الموظفين عملية لابد ان تقوم بها ادارة الموارد البشرية والمديرين بالمؤسسة بهدف تحسين كفاءات ومهارات الموظفين وإكسابهم كفاءات جديدة لدعم تحقيق اهداف المنظمة.
- تطوير الموظفين امر مهم لأي مؤسسة ترغب في النجاح وتحقيق الأهداف، باعتبار أن اداء العاملين هو عامل أساسي لضمان نجاح أي شركة لذلك لابد ان تسعى إدارة الموارد البشرية دائماً نحو الاهتمام بتحسين مستوى أداء الموظفين والتركيز على تطويرهم بشكل أكبر.

- أهمية الدراسة:

يمكن تحديد مبررات الدراسة وأهميتها على المستويين النظري والتطبيقي:

1 - قلة الدراسات التي تناولت أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة في أبعادها المتمثلة في الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار والتدريب والتعليم والثقافة الداعمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في الابتكار والإنتاجية. والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية في الأردن.

2 .السعي لتقديم رؤى جديدة يمكن أن تساعد في تشجيع الإدارات والعاملين في القطاع المصرفي على اتباع استراتيجيات محددة ووضع الخطط لوضع الأهداف وتحقيقها.

3 .إمكانية استثمار نتائج البحث في تطوير رؤية لآليات تنفيذ استراتيجيات تمكين الموارد البشرية من جهة ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى ، التي تساعد المسؤولين في البنوك التجارية على تعزيز نقاط القوة والفاعلية. التغلب على نقاط الضعف والقصور التي تعاني منها البنوك التجارية في التعامل مع هذه البيانات المدروسة.

4. تشجيع الباحثين والمهتمين بإجراء المزيد من الدراسات ذات الصلة لإثراء المكتبة الإدارية ودعم تطويرها. سنتعرف في هذا البحث على تطوير الموظفين وكيفية الاهتمام بتنمية قدراتهم ومهاراتهم، والتطرق الى أفضل الطرق والحلول التي يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدامها في تحسين أداء موظفيها.

- أهداف الدراسة:

- التوصل إلى تصور مقترح لإمكانية تطوير اداء الموارد البشرية.
- التركيز على أهمية ودور كفاءة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال اعتمادها على التطوير كاستراتيجية تساهم في رفع مستوى مهارات الموارد البشرية.
- التعرف على مكتسبات استراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- مدى الاستفادة من استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية في رفع مهارات وكفاءات المنظمة وزيادة إنتاجيتها من أجل الوصول إلى التميز في أدائها.

- تساؤلات الدراسة:

- ما المقصود بتمكين الموارد البشرية؟
- ما هي أنماط التمكين؟
- ما هو إدارة الموارد البشرية في التمكين؟
- ما مدى تأثير تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المنظمات؟

- فروض الدراسة:

- مدى ما يحققه تطبيق سياسة التمكين من نجاح للمؤسسة وتحقيق أهدافها وتحقيق مستوى عالٍ من رضا العاملين وولائهم للمنظمة، وهو ما سينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.
- كذلك أثر العمل وفق سياسة التمكين على مدى رضا عملاء المؤسسة عن أدائها وأداء أفرادها الذين يعملون ضمن تلك السياسة.
- يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.
- وضع حوافز مادية ومعنوية للموظفين.
- تحسين التواصل وبناء الشراكة الفعالة في بيئة العمل .
- كسر الحدود التنظيمية بين العاملين والإدارة.
- تدريب وتنمية مهاراتهم وتطوير ادائهم باستمرار لتحقيق التلائم المناسب مع متطلبات العصر .
- الامان الوظيفي من خلال تقديم ضمانات للموظف لكي يشعر بالثقة.
- زيادة فهم العاملين لدورهم بالمنظمة.
- وضوح الاهداف الاستراتيجية وواقعيتها.
- بناء شبكة داخلية متميزة للموظفين وتنسيق العمل بينهم.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث: المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: تمكين الموارد البشرية:

- إدارة الموارد البشرية ودورها في التمكين
- وأنماط التمكين.

المبحث الثاني: استراتيجية التمكين وهي كالتالي:

- عملية التمكين الاستراتيجي للموارد البشرية
- العملية الاستراتيجية
- تحليل حالة الموارد البشرية
- التدريب وتمكين العاملين
- أبعاد التمكين
- الاتجاهات في استراتيجية تمكين الموارد البشرية
- فوائد تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- مقدمة:

تعد الدراسات السابقة إحدى المرتكزات الرئيسة في بناء النموذج الفكري لأي دراسة من خلال الاختبار والتحليل والكشف عن مدى التجانس فيما بينها وأهم النتائج التي توصلت إليها. إذ تشير نهاية الجهود البحثية السابقة للدراسة الحالية إلى نقطة البداية للباحثين الجدد وهذا ما يقود إلى التواصل الفكري والعلمي المنتظم ، لذا يتناول هذا المبحث عرضاً موجزاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي سبقت الدراسة الحالية التي تمت الإفادة منها في الجانب النظري والميداني.

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات ، تبحث بشكل مباشر في دور استراتيجية التمكين في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى المنظمات ، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان ، وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها ، علماً بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً ، وما يأتي عرض موجز لتلك الدراسات:

- الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض للعديد من الدراسات حول استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية في العديد من القطاعات الاقتصادية والصحية والمالية:

قدم (Sadq et al, 2019) دراسة بعنوان دور استراتيجيات التمكين في تحقيق الفعالية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من البنوك الخاصة في أربيل / العراق ، تهدف إلى تحديد دور استراتيجية التمكين في (تبادل المعلومات ، الحرية والاستقلالية والمعرفة والتشجيع) في تحقيق الفعالية التنظيمية استكمالاً لأهداف البنوك وفعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين. في عينة من البنوك الخاصة في أربيل / العراق ، تم تطبيق استبيان على (40) مدير. بالنسبة للمصارف الخاصة ، وجدت هذه الدراسة ارتباطاً وتأثيراً كبيراً بين استراتيجية التمكين وأهداف البنك والفعالية التنظيمية ، وأن تحقيق أهداف البنوك وصل إلى مستوى عالٍ من المشاركة لتحقيق الكفاءة التنظيمية ، وأن قيمة العمليات الداخلية وصلت مستوى عالٍ من المساهمة في تحقيق الفائدة التنظيمية ، وقد وصلت فائدة العمليات الداخلية إلى مستوى عالٍ من المساهمة في النجاح التنظيمي.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أن البنوك الخاصة يجب أن تتبنى استراتيجية التمكين في تسلسل منطقي يساهم في تحقيق بيئة تنظيمية داعمة لبيئة تمكينية لممارسة التغييرات الجذرية.

قدمت (Al-Zahra, 2015) دراسة بعنوان أثر تمكين الموظفين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية عينة من بنوك بدر ، BEA ، CNEP بولاية أم لبوكي بالجزائر .

يهدف إلى معرفة أثر تمكين الموظفين في أبعاده (مشاركة المعلومات ، الحرية ، الاستقلال ، فرق العمل) من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية الثلاثة المدروسة ، وباعتماد النهج التحليلي الوصفي وتطبيق استبيان على عينة. من (38) موظفاً ، ووجدت النتائج أن مستوى تمكين الموظف

والأهداف الاستراتيجية كان متوسطاً ، مع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين تمكين الموظف والأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية لعينة الدراسة ، كما تبين أن مستوى كانت مشاركة المعلومات وفرق العمل متوسطة مع تأثير ذي دلالة إحصائية لكل منها على الأهداف الاستراتيجية في البنوك المختارة ، وهناك مستوى منخفض من الحرية والاستقلالية مع تأثير ذي دلالة إحصائية تجاههم على الأهداف الاستراتيجية. وقدمت عدة مقترحات من بينها ضرورة تشجيع المؤسسات المصرفية على إدراك أهمية وفعالية قدراتها والموارد البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية ، والعمل على تفعيلها ، وحمايتها من التواضع لضمان التميز والجودة. كيف أوضحت الدراسة الأثر الكبير لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة في تبادل المعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل ذاتية الإدارة والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع متغيراتها الابتكار والإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية . وطرحت عدة توصيات من بينها الاهتمام بدراسة المشاركة في صنع القرار والثقافة التنظيمية التي تتبنى الروح الجماعية وأن هذه الثقافة يجب أن تدعم وتمول استراتيجية البنوك نحو التمكين.

قدم (Alwedyan et al., 2023) دراسة أخرى بعنوان (أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية في الأردن) حيث أكدت نتائج الدراسة أيضاً دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية ، كما أكد الباحثون اقتراح العمل في المستقبل لدراسة هذا الدور في بنوك القطاع المصرفي. وكذلك إجراء المقارنات بينهم من حيث قدرتهم التنافسية في ضوء تمكين مواردهم وقدرتهم على تحقيق أهدافهم الاستراتيجية ، مما يساهم في نجاح القطاع المصرفي بشكل متكامل.

أجرى (نصير والعزاوي ، ٢٠١١) دراسة بعنوان "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية " وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، وشمل مجتمع الدراسة جميع المديرين في

المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) وعددهم (٥٦٠) مديرا في عدد من البنوك التجارية الأردنية ، وتم اختيار عينة عشوائية تتألف من (١٥٠) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود ، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية.

وأجرى (الصلاعين، ٢٠١٠) دراسة بعنوان "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية" وهدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات الأردنية. وتمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين في شركات مجموعة الاتصالات الأردنية من جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. وعددهم (٤١٣٤) موظفاً وموظفةً، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥٣) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن إجابات المبحوثين على أبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً ، ووجود أثر لأبعاد تمكين العاملين في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي ، إذ إن أبعاد تمكين العاملين تفسر (٥٦,٩%) من التباين في المتغير التابع الكلي(التميز التنظيمي).

وأجرى (عريقات وآخرون، ٢٠١٠) دراسة بعنوان "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني" وهدفت إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلا فإن مآلها إلى الفشل. وخلصت الدراسة إلى أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات. كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات. وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء. وأثبتت الدراسة وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة

في بنك الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية. كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

ودراسة (الغريب، الصرايرة ٢٠١٠) بعنوان "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية" ويتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في تعرف مستوى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية و مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية وتعرف أثر سياسات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في سياسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبعض الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن مستوى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة وأن مستوى ممارسة الإبداع في شركة الاتصالات مرتفعة وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية.

وأجرى (كامل، ٢٠١٠) دراسة بعنوان "المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على استراتيجيات الإحلال الوظيفي" هدفت تعرف المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره في استراتيجيات الإحلال الوظيفي في القطاع الصناعي في جمهورية مصر العربية، تكونت عينة الدراسة من (١٤٦) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر لإدارة الموارد البشرية في استراتيجيات الإحلال الوظيفي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (٤١,٩%) من التباين في استراتيجيات الإحلال الوظيفي.

وأجرى (المعاني وأخو رشيدة ، ٢٠٠٩) دراسة بعنوان : التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية - دراسة ميدانية تحليلية. تهدف التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية. وتكون مجتمع الدراسة من (٤١٢٤) موظفاً، وشملت عينة عشوائية بلغت

(٢٩٥) موظفًا من العاملين في الجامعة، وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي.

وفي دراسة أجراها (الكساسبة، وآخرون ، ٢٠٠٩) بعنوان "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني ، والإداري) والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركة أبو غزالة في الأردن. وحاولت الدراسة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية ، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة ، وتركز هذه الدراسة على تأثير كل من القادة والتابعين بدلا من التركيز على إحداها فقط. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين للدراسة . وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) (القيادة التحويلية) في المتغير التابع المنظمة المتعلمة .

وأجرى (جواد، وفوطة، ٢٠٠٩) دراسة بعنوان "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين" تهدف الدراسة إلى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن. وفحص أثر التوافق على أدائها المتمثلا بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية ، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط) وتوصل الباحثان إلى أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هنالك توافقا بينهما

في الشركات المبحوثة. وأن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

وفي دراسة قام بها (مصطفى، ٢٠٠٩) بعنوان "علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين" وهدفت إلى التعرف على علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في تسعة من دواوين الوزارات في مدينة الرياض. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هناك ارتفاعاً في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات السلوك التالية: اهتمام القائد بالمرؤوسين، الصفات الشخصية للقائد، درجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين من جهة وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين من جهة أخرى. وعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالعمل والإبداع الإداري للمرؤوسين. وفي جانب الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي والمرتبة الوظيفية للمرؤوسين ومستوى إبداعهم الإداري. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات الإبداعية بين حملة المؤهل التعليمي الجامعي وأعلى وبين حملة المؤهل الأقل من الجامعي وذلك لصالح حملة المؤهل التعليمي الجامعي فأعلى .

وفي دراسة قام بها (البشاشه، ٢٠٠٨) بعنوان "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة" وهدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٥) مفردة، شكلت ما نسبته (٣٧,٦٧%) من مجتمع الدراسة البالغ (١٠٢٢)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري للعاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاء مرتفعاً،

وأن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، وتنوع الكفاءات، وتنوع الخبرات) ١٠.

وأجرى (جسار، والجادر، ٢٠٠٤) دراسة بعنوان "مدى تأثير سياسة المكافآت المالية على دافعية الموارد البشرية" هدفت الدراسة إلى دور المكافآت المالية ومدى المساهمة في تحسين الوضع ليرقى للأنظمة الأكثر شمولية في المنطقة العربية وما يترتب على أداء العمل بوجه عام، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) فرد تم توزيعها بإشراف شؤون الموظفين بوزارة المالية لدولة الكويت وبنسبة تساوي (٢٠,٤%) من عدد العاملين في الوزارة، أما بالنسبة لحجم عينة المدراء فكانت (٨٥) استبانته مقابل (٢١٥) للمرؤوسين. وتوصلت الدراسة إلى أن المكافآت المالية تحفز الموظفين على تطوير وتحسين مستوى الإنتاجية.

وأجرى كل من (المعشر والهييتي، ٢٠٠٤) دراسة بعنوان "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في سياسات الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية" هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع السياسات المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء. وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعدتهم. وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (١٢٠) مائة وعشرين فرداً استجاب منهم (٧١) فرداً. وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطاً محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم الأمين العام. وكذلك أظهرت الدراسة أن جهات عليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين.

في دراسة قام بها (Reza (2010، بعنوان: "فحص العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي" وهدفت إلى فحص العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) فرد من الموظفين العاملين في المنظمات الأمريكية وتم جمع المعلومات من خلال استبانتين واحدة

للتمكن الإداري ، والثانية للالتزام المؤسسي ، واتضح من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٠).

وأجرى (Alkshali & Harrim (2008) دراسة بعنوان: تمكين العاملين وأثره في فاعلية الجماعة: دراسة ميدانية في الشركات الإنشائية الأردنية . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية المنظمة. وقد اعتمد الباحث مقياسا مكونا من أربعة عناصر هي: التأثير ، التوجيه الذاتي، القدرة، المعنى وأربعة أخرى لفاعلية الجماعة وهي : الأداء، الابتكار، الاتصال، واستخدام الموارد . واشتملت عينة الدراسة (١٨٢) عاملا في (٢٠) شركة ، ووزعت عليهم استبانة تم تطويرها من قبل الباحثين ، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات في الشركات الإنشائية الأردنية تستخدم مس تويات جيدة من تمكين العاملين ، وأن جماعات العمل فيها ت شعر مستوى جيد من الفاعلية . كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لتمكين العاملين في فاعلية الجماعات التي يعملون فيها .

وفي دراسة قام بها (Rose (2007, بعنوان "دور التمكين النفسي للمديرين في تحسين بيئة العمل " وهدفت إلى التعرف على دور التمكين النفسي للمديرين في تحسين بيئة العمل ، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى دراسة مناخ التمكين المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار ، والإبداع، والممارسات المرتبطة بالتمكين ، ودراسة العلاقة بين التمكين النفسي من خلال العلاقة بين مناخ التمكين ومستوى المخرجات التنظيمية . وتكونت عينة الدراسة من (٢١٨) مديراً في مدينة شارل ستورت في استراليا ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين المديرين ومناخ التنظيم وأداء العمل ، وأن تمكين وحدة العمل يرتبط بشكل إيجابي بأداء الموظفين في وحدة العمل.

أما دراسة (Boateng (2007, فجاءت بعنوان "دور نظم معلومات الموارد البشرية في الموارد البشرية الاستراتيجية " فقد هدفت إلى التحقق من الدور الذي تلعبه نظم معلومات البشرية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية . أجريت الدراسة على (١٧٠) (شركة فلندية استجابت منها ٢٧ شركة واستهدفت

الدراسة عينة من مدراء الموارد البشرية . وتوصلت الدراسة إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في سياسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، كما أثبتت الدراسة أن أخصائي الموارد البشرية في الشركات المبحوثة يؤكدون على ضرورة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لدعم سياسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

وفي دراسة قام بها (Wat & Ngai (2006, وجاءت بعنوان "نظم معلومات الموارد البشرية : الاستعراض والتحليل التجريبي "وهدفت التعرف على واقع استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في منظمات الأعمال العاملة العاملة في هونغ كونغ كما هدفت للتعرف على فوائد ومعيقات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية ، على عينة مكون من (٥٠٠) فرد من مستخدمي نظم معلومات الموارد البشرية في عدد من منظمات الأعمال العاملة في هونغ كونغ . وكان من أهم نتائجها أن من أهم فوائد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية قدرته السريعة على مواءمة التغيرات الحاصلة في بيئتي العمل الداخلية والخارجية ، كما أظهرت الدراسة أن أهم عائق يقف أمام تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية هو عدم توفر الامكانيات المادية لتبني هذه النظم .

وفي دراسة قام بها (Antonio et al., (2006 , جاءت بعنوان "استخدام نظام إدارة الموارد البشرية في التقدم للتوظيف ، حالة اسبانية " وهدفت إلى دراسة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية باعتبارها أداة مساعدة في قرارات التوظيف إلى جانب إيجاد العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب الداخلي ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٤) شركة إسبانية يزيد عدد موظفيها عن (٢٠٠) موظف في كل شركة، وكان من أبرز نتائجها أن (٨٨%) من الشركات المبحوثة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية لاستقبال الطلبات و (٨٥,٣%) من الشركات تستخدم النظام لتخزين البيانات ، و(٦٤,٧%) من الشركات تستخدم النظام لمراجعة البيانات ، و(٤٢,٢%) من الشركات تستخدم النظام لصناعة القرارات المتعلقة بعملية الاستقطاب والاختيار. كما أظهرت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على

الاستقطاب الداخلي القائم على تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية يكون لديها نتائج أفضل في الاستقطاب وتعيين المرشحين من الشركات التي لا تعتمد على هذا النظام وبنسبة (٨٩,٣%).

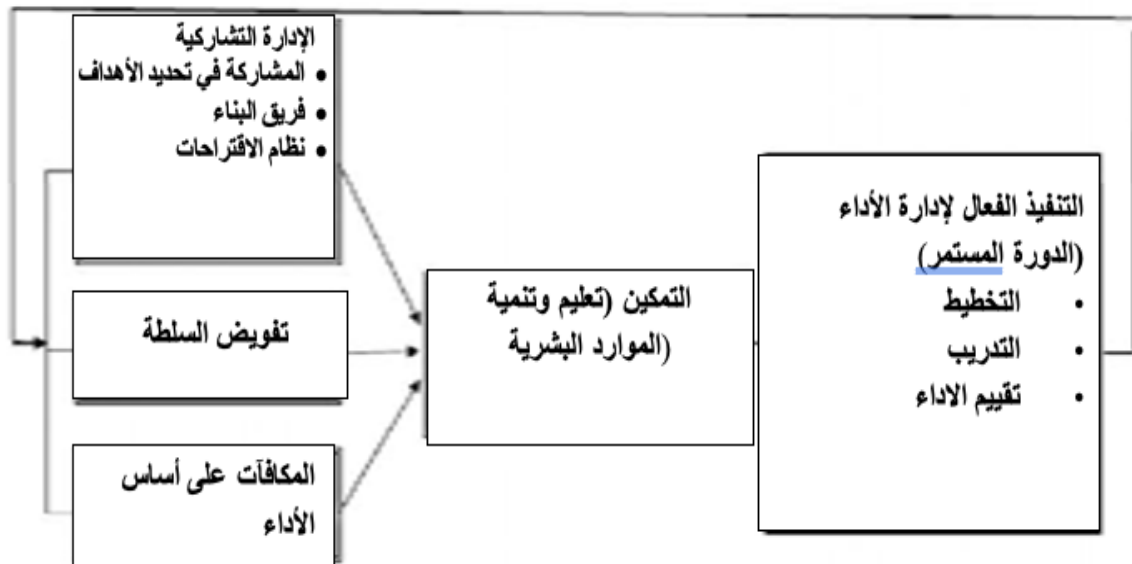
في سياق مبادرة إدارة الجودة . وهدفت إلى تقديم إجراء لقياس الجدارات ، بحيث يمكن تطويره بالاشتراك مع إدارة الجودة . وقد دلت النتائج على أن تطوير النظرات الإستراتيجية الجديدة ، من وجهة النظر التي تعتمد الجدارة تؤثر في الجودة وتحقيق الميزة التنافسية يمكن نقل تحقيقها من الخارج إلى داخل المنظمة. طبقاً لهذا ، كل شركة تُطور مجموعة فريدة من المصادر والقدرات التي تُمكنها من الحصول على دخول منتظمة مستندة على امتلاك الجدارات.

- الإطار النظري:

التمكين في السياق التاريخي:

قبل الثورة الصناعية ، كان يتم تصنيع البضائع من قبل الحرفيين المسؤولين عن عملية الإنتاج بأكملها. في عام 1920 ، رأى تاييلور والد الإدارة العلمية في تقسيم المهمة إلى مهام أصغر ، وتحديد أفضل طريقة بناءً على طريقة عمل الدراسة. ، كان لدى العمال القليل في مجال العمل الفكري ، وينبغي أن تكون القوة الفكرية إدارة مركزية ، بينما الإدارة العلمية مثل الإنتاجية كانت ناجحة للغاية ، والأفكار حول اغتراب العمال ، تعكس ارتفاع معدل تغيب الموظفين والصراعات. مدرسة العلاقات الإنسانية تاييلورز وأوصى بأن يكون لإشراك العامل الكثير من الفوائد في معنويات الأعمال والموظفين ، حيث يمكن للعمال أن يقوموا بعملهم بشكل عفوي ويقوموا بعمل جيد دون إشراف عن كثب ، وفي عام 70 ظهر اهتمام أكبر بالديمقراطية الصناعية التي تركز على حقوق شراكة العمال. واستخدام دعم المشرعين للتوجيه باهظ التكلفة في معظم دول أوروبا الغربية باستثناء بريطانيا العظمى. في حوالي الثمانينيات ، تم تطوير أشكال جديدة من المشاركة أقل استجابة لمفهوم التفاوض المشترك مع التركيز بشكل أكبر على مشاركة الموظفين في دوائر الجودة والفريق والمشاركة في تم تبرير الفوائد كجزء من سلسلة أكبر من الإصلاحات ، والشيء الرئيسي في هذه الخطط هو أنها لم تتحدى صلاحيات الإدارة ، وفي أواخر التسعينيات ظهر التمكين في شكل جديد. في هذا المفهوم ، يتم أخذ التمكين في الاعتبار في المجال السياسي والأعمال الخاصة. كان منطق الشركة الذي يظهر الحركة تجاه الحقوق السياسية في أوروبا الغربية وأمريكا هو الأساس لنهج الإدارة الجديد ، وكانت الرسالة الرئيسية هي الحاجة إلى الانتقال من النموذج العقلاني البحت ، والذي كان يديرها محاسبون ومهندسون يديرون النماذج البديهية البسيطة ، لخصت "الإنتاجية من خلال استقلالية الموظفين وريادة الأعمال" ، الفلسفة الجديدة التي عندما تقترن بمفهوم "العمل هو الملك" ، تخلق النظريات الحالية للتمكين. نقطة مهمة في هذا الصدد كان أن المنظمات الناجحة لها قوة سلبية في هذه الفترة ستؤثر على

التمكين. في الثمانينيات والتسعينيات ، كان التنظيم العقلاني وتقليص الحجم أمرًا شائعًا. افعل الشيء نفسه ، لذا عند الحديث عن الإثراء والرضا الوظيفي وضع في المرتبة الثانية من العجز الجنسي تجاه أداء العمل وفي هذه الأدبيات هناك اتجاه كبير لجميع أشكال التمكين المختلفة لا يوجد مخطط تصنيف للتمكين ليس مرضيًا تمامًا لأنه ليس كذلك واضح حول الأنواع المختلفة منه ويعتمد بشكل كبير على التعريف المقبول (Doaee,Habibollah,2002). يتشاركون جميعًا في التصورات المشتركة للمديرين والموظفين وهي مرتبطة ببعضها البعض ويمكن أن تتغير من آلية (مثل إعادة الهيكلة) إلى عضوية (الموقف والثقافة) (Doaee,Habibollah,2002).



شكل (2-1): الآليات المرتبطة بالإدارة الفعالة للأداء

تمكين الموارد البشرية:

يتم تعريف التمكين على أنه منح جميع الموظفين الفرصة وأكبر قدر ممكن من الحرية والاستقلالية في ممارسة الأعمال التجارية ، والمشاركة في صنع القرار ، وتحديد الأهداف.

التمكين له معنى عام ومحدد لا حصر له وهذه التعاريف والنهج المختلفة ، واجهت سلامة هذا المفهوم مع مشكلة. يتم استخدام مثل هذه الطريقة التي تحدد عوامل التمكين مثل الدافع الجوهري ، والفهم

والالتزام ، وهيكّل الوظيفة ، وتقاسم الموارد ونقل البيانات ، أو السلطة أو السلطة. التعريف الأول للتمكين ، يعود إلى عام 1788 ، وهو التمكين المعروف بأنه تفويض السلطة لدور المؤسسة للفرد. يجب أن تُمنح هذه السلطة للفرد أو يُنظر إليها في دور منظّمته (Soofali, 2003) ، يقصد بكلمة "هام" أيضًا تعزيز الانطباع الذي يدفع الموظفين إلى حل المشكلات وتحسين قدرة الرؤية السياسية والاجتماعية للموظفين وتمكينهم من تحديد العوامل البيئية الخاضعة للسيطرة (Soofali, 2003).

إدارة الموارد البشرية ودورها في التمكين:

يتم تعريف التمكين على أنه منح جميع الموظفين الفرصة وأكبر قدر ممكن من الحرية والاستقلالية في ممارسة الأعمال التجارية ، والمشاركة في صنع القرار ، وتحديد الأهداف.

التمكين له معنى عام ومحدد لا حصر له وهذه التعاريف والنهج المختلفة ، واجهت سلامة هذا المفهوم مع مشكلة. يتم استخدام مثل هذه الطريقة التي تحدد عوامل التمكين مثل الدافع الجوهري ، والفهم والالتزام ، وهيكّل الوظيفة ، وتقاسم الموارد ونقل البيانات ، أو السلطة أو السلطة. التعريف الأول للتمكين ، يعود إلى عام 1788 ، وهو التمكين المعروف بأنه تفويض السلطة لدور المؤسسة للفرد. يجب أن تُمنح هذه السلطة للفرد أو يُنظر إليها في دور منظّمته (Soofali, 2003) ، في القاموس ، التمكين يستحضر المعاني المختلفة. التمكين هو عبارة عن مجموعة من الأنظمة والأساليب والتدابير لتطوير قدرة وكفاءة الأفراد لتحسين وزيادة الإنتاجية وتطوير المنظمة والنمو والازدهار والموارد البشرية وفقًا لأهداف المنظمة. التمكين لا يمنح الموظفين القوة فحسب ، بل يجعل الموظفين يتعلمون المهارات والتحفيز ، يمكن أن يحسن أدائهم ، التمكين هو توفير الموارد اللازمة المتاحة للموظفين وتمكين عملية التطوير. يقصد بكلمة "هام" أيضًا تعزيز الانطباع الذي يدفع الموظفين إلى حل المشكلات وتحسين قدرة الرؤية السياسية والاجتماعية للموظفين وتمكينهم من تحديد العوامل البيئية الخاضعة للسيطرة (Soofali, 2003). يعرف بعض الناس أن التمكين يمنح سلطة القرار الممنوحة - تقديم الموظفين لتعزيز أدائهم ودورهم المفيد في المنظمة الذي

يمكن تحقيقه من خلال التحديات الداخلية والخارجية ، ولخص بعض الخبراء نموذج التمكين في المراحل التالية:

تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الظروف التي تسبب الشعور بالعجز لدى الموظفين والقضاء عليها. قد تشمل هذه العوامل التغيير التنظيمي والهيكل التنظيمي وأنظمة المكافآت وطبيعة الوظائف.

المرحلة الثانية: هي استخدام التقنيات أو الإستراتيجيات الإدارية أو التمكين الإداري. وهذا يشمل استراتيجيات الإدارة والمشاركة وأنظمة التغذية الراجعة والمكافآت القائمة على الجدارة وإثراء الوظائف (كما في الشكل 1)

المرحلة الثالثة: استخدام مصادر المعلومات الفعالة. تساعد هذه الموارد في تمكين العمل الفعال الذي أشار إليه في المرحلة الثانية.

المرحلة الرابعة: تجربة العمال من خلال عملية التمكين. آخر أجزاء قوة الشعور بقوة أو فاعلية المرؤوسين (Ghani zadeh, 2008).

أنماط التمكين:

تحديات القيادة والثقافة والقضايا الاقتصادية من ناحية ، التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية ، بما في ذلك: التعلم التنظيمي والابتكار وتطوير الموظفين ونجاح العملاء من ناحية أخرى ، وإجبار المنظمات على التوجه الاستراتيجي لتمكين الموظفين. لشرح النموذج الاستراتيجي للتمكين ، من الضروري مراجعة وتحليل العوامل التي تؤثر على تمكين الموظف. وبحسب دراسة أجراها يحيى ملحم ، فإن أربعة عوامل لها تأثير مباشر وهام على تمكين الموظفين ، في البيئة التنافسية ، نحتاج إلى إيلاء اهتمام خاص لهم ، حتى تكون المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة والجودة العالية. بالإضافة إلى إرضاء الموظفين ، توفير رضا العملاء. وفقاً لهذا النموذج ، فإن العوامل التي تؤثر على التمكين هي:

• معرفة ومهارات الموظفين:

تحسين المهارات والمعرفة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة الأعمال وفعالية الموظفين واستبدال المعرفة بدلاً من العاملين في الصناعة تسبب في تحول نموذجي في تنمية الموارد البشرية وتطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم هي بطاقة الفوز لمنظمات المعرفة.

• الثقة:

يحتاج القادة إلى الثقة وتطوير القوة وقبول الأفكار الجديدة. إن تدفق المعلومات والمعرفة له تأثير إيجابي على هذا البعد ومساءلة ومسؤولية الموظفين.

• التواصل:

التواصل ثنائي الاتجاه هو أداة من شأنها توسيع معرفة الموظف في قناة الاتصالات في المنظمة لتقديم خدمة أفضل للعملاء. يعد توزيع المعلومات على الموظفين من أجل أداء المنظمة أمراً بالغ الأهمية. تؤدي قنوات المعلومات والاتصالات داخل المنظمات إلى تعزيز المعرفة والثقة التنظيمية.

• التحفيز:

إن الاهتمام باحتياجات ودوافع الموظفين والأجور والمكافآت على أساس الأداء والمكافآت في هذا النموذج مقصود ، والروحانية (غير المادية) أكثر أهمية من المكافآت المادية. المنظر ، الذي يُعتقد أنه يحمل إحساساً بالتحكم في عمل وأنشطة الأنسجة والهياكل حيث يتم العمل ، والمساءلة في العمل ، ومشاركة المسؤولية عن تطبيق الإنصاف في الأنشطة التنظيمية والمكافآت على أساس الأداء الفردي والجماعي من أجل تحسين قدرة الموظفين وإنتاجيتهم. أيضاً ، وفقاً للدراسات التي أجراها روبنز وإطار موحد لتوضيح دور متغيرات الموضوع ، تعد العمليات البيئية والمعرفية والسلوكية للتمكين مهمة في هذه العملية ، والعلاقات

بين السياق التنظيمي وفي نموذج العناصر المتصورة لبيئة الأعمال ، الإنسان الموارد ، ممارسات الإدارة فعالة (Talebian, 2009).

إن فرصة الموظفين للتأثير على نتائج العمل وطبيعة الدعم التنظيمي والثقة والالتزام ، تؤثر على بيئة العمل والسياق التنظيمي. أهم خطوة في عملية التمكين ، توفير بيئة توفر فرصة لممارسة سلطتهم وقوتهم من خلال مقدار الحافز الداخلي لجلب الموظفين. عملية التمكين ، ومعرفة مشاركة المعرفة والمعلومات لتمكين الموظف من المعرفة الضرورية للموظفين لتبادل المعرفة والمعلومات بما يتماشى مع الأداء التنظيمي. يجب أن يحصل الموظفون على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، وتغيير الخطة يكون ناجحًا إذا تم إنشاء قنوات اتصال إدارية فعالة (Saadat, Esfandiar, 2011). تؤثر الفروق الفردية على تمكين الموظف ، لذلك يمكن أن تكون العديد من خصائص الشخصية عملية تمكين فعالة. يُعرّف مركز السيطرة على أنه يعتقد أن سلوكه له تأثير مباشر على عواقب هذا السلوك. لذلك ، أولئك الذين يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم في ما يجري من حولهم ، (يعتقدون أن أفعالهم ستؤدي إلى عواقب) ، يُطلق على هؤلاء الأشخاص "انطوائيين" ؛ يميل هؤلاء الأشخاص إلى فهم العوامل البيئية والمفهوم كفرص لتحقيق التوازن بين التأثير والسلطة. احترام الذات (تقدير الذات) هو عمل يوازن بين مركز التحكم والسلطة ويوفر فرصة في هذا السياق.

المبحث الثاني: استراتيجية التمكين

تعرض هذه الدراسة تحليل العلاقة بين استراتيجية مهمة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهي استراتيجية التمكين والتي يمكن تعريفها بأنها (منح العاملين السلطة والمهارات والحرية لأداء أعمالهم والأداء المتميز. إذ تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة نتيجة تحولات حضارية شاملة بسبب التنوع في ثقافات العاملين، وكذلك التغيير في الأعمال التجارية التقليدية الأدوار القيادية في مختلف أنحاء العالم والتطور التقني الدائم والمتسارع في عصر المعلومات والتكنولوجيا الذي أدخل تغييراً جذرياً في مسار العلوم ومنظومة المعرفة البشرية بشكل عام (Raquib, 2010). وعلى المنظمات أن تعتمد استراتيجيات غير تقليدية لإفادة من الموارد البشرية المتاحة، ويشكل التمكين أحد أهم هذه الاستراتيجيات ، إذ يعد العمل باستراتيجية التمكين من الضرورات التي يمكن للمنظمات أن تستغني عنها، وهي فلسفة إدارية وخيار استراتيجي في إدارة أنشطتها، والذي يعد وسيلة جديدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل فعال، لذا فالمنظمات ملزمة بأن تجري تقييماً شاملاً لنماذج أشخاصها وفرقها ونظمها وثقافتها قبل تقديم خططها بالتمكين، وهذا يستلزم تقنية خاصة تؤثر استعداد المنظمة وجاهزيتها للعمل باستراتيجية التمكين (Raquib, 2010).

ونتيجة للتغيرات والتطورات الجذرية على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية لم يعد تحقيق الأداء لأي منظمة يتوقف على ما لديها من إمكانات وموارد مادية أو بشرية فقط ، وإنما تتحدد فاعلية المنظمة بقدرة المنظمة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وخصوصاً الموارد البشرية التي تمثل احد العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة.

مفهوم الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية أعلى الموارد التنظيمية وأثمنها وأكثرها أهمية. إذ يمكننا أن نقول ببساطة إنه من دون وجود موظفين كفؤين فإن تحقيق الأهداف التنظيمية ، يعد أمراً مستحيلاً ومن ثم فالموارد البشرية

لها دوراً أساسياً في نمو المنظمات وديناميكيته. وقد ثبت أن المنظمات التي حققت إنجازات كبيرة إنما هو نتيجة الاهتمام الكبير بالإنسان في أعمالها، فحياة أي منظمة وبقاؤها يعتمد إلى حد كبير على القدرات والوعي والمهارات المختلفة للموارد البشرية، وخصوصاً المديرون في تلك المنظمة. إن العنصر البشري المتمثل في الأفراد وفي جماعات العمل هو من أهم القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المؤسسات ، فهو الذي يتخذ القرارات التي تهيئ للمؤسسة فرص الانطلاق والنجاح ، أو قد يتسبب بمشكلات ينتج عنها خسائر واحتمال الفشل ولانهايار ، إذ تؤكد الدراسات والاتجاهات المعاصرة على أن القدرات البشرية ستكون سلاحاً استراتيجياً حرجاً لمنظمات القرن الحادي والعشرين ، فالموارد البشرية يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والمهارات المطلوبة في هذه الموارد ، أو هي الموارد التي تتوافر فيها القدرات ومهارات الأداء العالية بالإضافة إلى القدرة على الإدراك والتحليل لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار ، وهي الأساس والمؤهل الأهم للميزة التنافسية للمنظمة ، لذا فإن إدارة المنظمة تعمل على توفير السياقات الضرورية للإرشادات الاستراتيجية باعتمادها على العنصر البشري الذي يعد من الموارد التي تستعملها الإدارة في سعيها نحو صياغة الاستراتيجية ، ولأهمية إدارة الموارد البشرية واعتماد المؤسسات الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها فقد سعت الكثير من المؤسسات المعاصرة للاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها. سميت إدارة الأفراد ، وتزامناً مع المتغيرات والتحولات الاقتصادية والعالمية تطورت هذه الإدارة وأصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية ، التي يعد دورها غير محدود بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة للمتغيرات البيئية المؤثرة على المورد البشري لكون المنظمة تدخل ضمن النظام الشامل الذي هو المنظمة وبيئتها (شتاتحة ، 2012).

عملية التمكين الاستراتيجي للموارد البشرية:

بشكل عام ، هناك إجراءات وعمليات لتنمية الموارد البشرية والمشاركة الفعالة لكبار المديرين في المنظمة تعمل على تمكين القوى العاملة. يتكون هذا النموذج من ثلاث عمليات ضمن هذه العملية ، سبعة

إجراءات أو خطوات يجب اتباعها. تعتمد هذه العملية والخطوات على المناظر الطبيعية والموارد البشرية التي يتم تقييمها مقدمة على النحو التالي:

العملية الاستراتيجية:

الخطوة الأولى: التعبير عن فلسفة المنظمة ورسالتها

الخطوة الثانية: فهم دقيق وكاف للوضع الاستراتيجي تتضمن هذه الخطوة الخطوات التالية:

أ) في هذه المرحلة ، تقوم إستراتيجيات العمل بالتحقيق والقوى الرئيسية التي تمنع الأعمال المحددة والآثار الرادعة للمديرين والمشاركين في العمل.

ب) تحليل البيئة الداخلية: هناك العديد من العوامل التي تؤثر على قرارات الإدارة داخل بيئة المؤسسة. لكن معظم الخصائص الكمية والنوعية للموارد البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والمهارات الوظيفية يحتاجون إليها ليكونوا خبراء ومديري موارد بشرية.

ج) تحليل البيئة الخارجية: يتضمن هذا المكون تحديد وتحليل العوامل الرئيسية خارج المؤسسة التي لها تأثير محتمل على إدارة الموارد البشرية.

تحليل حالة الموارد البشرية:

الخطوة الثالثة: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، في هذه الخطوة تحدد الاستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية كيف تجعل الشركة موظفيها لتحقيق أهداف المنظمة.

الخطوة الرابعة: تحليل الموارد البشرية حسب المنظمة

في هذه المرحلة نريد أن نعرف أين نحن وإلى أين نريد أن نذهب. الفجوة بين ما نحن عليه وما نريد تحقيقه ما هو المقدار الفعلي؟ لذلك لتحديد وتحقيق هذا الهدف ، فإن العناصر التنظيمية التي يمكن

أن تشارك في أنظمة الموارد البشرية ، مهمة ، لذلك ، يمكن للثقافة التنظيمية وأنظمة الموارد البشرية أن تساعد مؤسسات إدارة الموارد البشرية في التخطيط المستقبلي وتطوير الموارد البشرية.

الخطوة الخامسة: إعادة تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات والعناصر التنظيمية.

في هذه المرحلة ، تكون جميع الخطوات 3 و 4 ، وفقًا لعوامل مثل التركيز ، على موارد المؤسسة لتحديد وتحديد الأشخاص الرئيسيين الذين لديهم تأثير مهم على شركة استراتيجية العمل.

الخطوة السادسة: برنامج التمكين التشغيلي للموارد البشرية

الأشياء المهمة في هذه المرحلة هي زيادة معرفة الموظفين وخلق تحديات جديدة واستكشاف آثارها. يمكن أن تبدو الأنشطة والممارسات الإدارية في المعهد مهمة لأن الممارسات الإدارية تزيد من مهارات الموظفين ومعرفتهم. سيتم تقديم برامج مثل التنشئة الاجتماعية ، والتعليم ، والموارد البشرية ، والتحسين والتطوير الإداري ، وتقييم الأداء ، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين ، ومشاركة الموظفين ، وتناسب الوظيفة ، والتناوب الوظيفي و ... التي تؤدي إلى تمكين موظفيها.

الخطوة السابعة: الأداء وتقديم التغذية الراجعة

يجب تأكيد البرنامج بموافقة الإدارة العليا قبل التنفيذ. يجب أن يتم استخدام أدوات القياس مع الإدارة المتعاونة ووفقًا لوظيفة الموارد البشرية. الهدف النهائي لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية هو الدعم من خلال الأهداف المحددة والمكافآت المدفوعة لمثل هذه التفاعلات من خلال الأنظمة المتكاملة والتدريب والتطوير الوظيفي (Gronroos, 2001). نظرًا لأن المديرين يرون أن تدريب الموظفين وتطوير الإدارة هو نوع من المواقف ، لذلك تفشل بعض البرامج في التطوير.

التدريب وتمكين العاملين:

منظمات للتنشيط وإعادة الإنشاء في مواجهة هذه التطورات من أجل تمكين موظفيها. محاولة تنفيذ برامج تعزز القدرات والقدرات والإمكانيات. أحد تدابير التخطيط هذه هو تنفيذ وتقييم البرامج التعليمية. يشير التدريب أثناء الخدمة من حيث التنظيم إلى نوع التدريب الذي يحدث عمومًا بعد تجديد الشخص. وفقًا لبيتروز أثناء الخدمة ، يشمل التدريب أثناء الخدمة نوعًا من التدريب الذي يوفر لتحسين أداء الموظفين وزيادة الكفاءة في المنظمة (Tabarsa, 2005).

لإنشاء فهم مشترك للمفهوم يشير إلى ثلاث نقاط:

1- بعد تعيين شخص في منظمة أو مؤسسة سيتم ذلك

2- الغرض من هذا النوع من التعليم هو إعداد الناس للتنفيذ الأمثل لواجبات ومسؤوليات الوظيفة

3- يتم تقديم هذا النوع من التدريب بشكل أساسي على شكل ثلاثة محاور أساسية لتطوير المعرفة والمهارات والمواقف للخلق أو التغيير. في منظمات التمكين ، يتعلم الموظفون باستمرار ويطورون قدرتهم على اتخاذ القرار والتواصل والاعتراف الفردي والمنافسة والمساءلة والإبداع واحترام العدالة والإنصاف والاتساق والتحقيق. يشير بعض الباحثين في نتائج قاعدة أبحاثهم حول دراسة نظام التعليم ، تأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين ، إلى حقيقة أن 70٪ من المديرين و 65٪ ذكروا أن التدريب المهني يزيد المعرفة ويعزز قدرة أعمالهم من خلال تحسين بيانات التوظيف. (Gilani nia, 2005).

أبعاد التمكين:

أهتم الكتاب والباحثين بأبعاد تمكين الموارد البشرية لما لهذه الأبعاد من أهمية في تحديد وتفعيل التمكين بشكل عملي بمختلف المنظمات بشكل عام والسياحية والفندقية بشكل خاص وبما يؤديه الأفراد

العاملين من دور بارز ومهم وفاعل في تقديم الخدمات للضيوف مما يقتضي الحاجة المستمرة لامتلاك المنظمات السياحية لهذه الأبعاد ، وبناءً على ذلك يمكن ايجاز هذه الأبعاد بما يأتي:

أولاً: المشاركة في صنع القرار: وهي مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار من خلال تبادل الآراء والنقاش لحل المشكلات وتقديم المقترحات واختيار الأفضل منها (Aldouri, 2010) ، تقوم المشاركة كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية على تنظيم هيكل مرن للعمل بهدف تحقيق الأدماج للطاقات البشرية وما يتطلب ذلك من اللامركزية في اتخاذ القرارات و توسيع المسؤوليات لفسح المجال للمبادرة الفردية للعاملين و المرتكزة على ذكاء و وعي بأوضاع الفندق ، كما تتعدى المشاركة مجال العمل لتشمل ظروف وسياسات المنظمة الفندقية حتى تسيير الموارد البشرية (التعيين ، التقييم ، الأجور ، التدريب....) ويمكن أن تكون في الملكية أيضاً بشراء العاملين أسهماً في رأسمال الفندق و ينجم عن ذلك من أحساسهم بالانتماء غير إن المشاركة لا تكون فاعلة إلا اذا دعت بتوزيع عادل للمعلومات والمهارت بين العاملين (ليندة ، 2002).

ثانياً: التدريب والتعليم: يقصد به الإجراءات التي يتم من خلالها تزويد الموظفين بالخبرات اللازمة لأداء عملهم الحالي والمستقبلي بنجاح ، وجعل العملية التعليمية وفق الأسس والخطط الهادفة إلى تمكين الأفراد مما يجعلهم قادرين على التعامل معها. المشاكل التي تواجههم وبما يتماشى مع توجهات المؤسسة وسياساتها وأهدافها (Tahir et al., 2014). وتعتمد على تزويد الموظفين بمجموعة من المعرفة والمعايير الأخلاقية وقواعد السلوك المهني ، وإلحاقهم بالعديد من البرامج التدريبية لتطوير أدائهم الوظيفي وتأهيلهم للمناصب العليا المستقبلية (Al-Mutairi, 2007).

ثالثاً: الحرية والاستقلالية: يقصد بها استقلالية المهام من خلال تكوين فرق عمل ذاتي لها سيطرة معتدلة عليها ، وتعمل على تنفيذ المهام الموكلة إليها بنوع من الاستقلالية والحرية في تفاعلها في الهيكل التنظيمي ، في حين أن الإدارة العليا مسؤولة عن رسم السياسات الإستراتيجية التي يجب تحقيقها (Andarous & Muayaa, 2008) ، يمكن تحديد حرية الاختيار بأنها القدرة التي يمتلكها العامل على

التصرف بملى إرداته و اختياره لقرارته بحرية دون قيود وتدخلات او مؤثرات خارجية على ان لا يكون في تصرفه اعتداء على المنظمة السياحية او زملاءه في العمل او المجتمع وتأخذ هذه الحرية أشكالاً متعددة كالقدرة على التفكير والتعبير واتخاذ القرارات الذاتية المستقلة والقدرة على التصرف من دون قيود داخل المنظمة الفندقية (الزبيدي ، 2007).

رابعاً: الثقافة التنظيمية الداعمة للموظفين: وهي عامل مؤثر في أداء وإنجاز المجموعة والأفراد مما يساهم في نجاح المنظمة بشكل كبير. ويشير إلى دور الإدارات ، وخاصة الإدارات العليا ، في ترسيخ القيم والمعتقدات المشتركة بين المديرين والموظفين حول مفهوم التمكين الإداري ، وأثار هذه الثقافة على السلوك الفردي والجماعي في المنظمة (Alwedyan et al., 2023).

خامساً: المعلومات : لقد أزدات الحاجة إلى المعلومات مع الأنتقال إلى الأقتصاد الجديد وبالتالي أصبحت عنصراً أساسياً و خطوة استراتيجية يُرتكز عليها لإدماج إدارة المعارف و تجسيدها في واقع المنظمات السياحية ، وبناء و تعزيز المزايا التنافسية لها، كما أن وجود نظام المعلومات المضبوط و الشمولي لكل النقاط الحساسة في البيئة الداخلية و الخارجية للفنادق من شأنه أن يساهم بقسط كبير مع توفر الأبعاد الأخرى في عملية تمكين الموارد البشرية في صناعة الضيافة باعتبار المنظمات السياحية أنظمة مفتوحة تحتاج بشكل دائم إلى طاقة معلوماتية تحدد بنيتها وتؤهل عاملها بما يتوافق مع معطيات البيئة الخارجية والتي تؤثر على أداء الموارد البشرية عند تقديم الخدمة اللازمة للضيف (عيمر ، 2006) .

سادساً: فرق العمل : يتطلب من المنظمات الفندقية في ظل تزايد المنافسة العالمية في مجال السياحة، اجراء تغييرات تركيبية مهمة في أساليب العمل الخاصة بها، ومواردها البشرية ستكون اكثر جاذبية إذا تم الأعتداد على الاداء الجماعي، والفرقي وأستبدال المنظمات العمودية بمنظمات افقية تساعد على دعم عمليات التعلم لدى الأفراد العاملين، مما يساهم في تكيف المنظمات الفندقية مع بيئتها المحلية والعالمية، لذلك فالتركيب الفرقي في الاعمال يساعد على استخدام مواهب الأفراد العاملين، وتقاسم المعلومات المهمة

التي تعد جزء مهم من الاستراتيجية التنافسية، وكذلك توليد المعرفة، وتفاعل الخبرات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للفنادق بمختلف تصنيفاتها (الطائي ، 2012).

سابعاً: القوة : تمثل القوة التنظيمية أحد أبعاد تمكين الموارد البشرية في تمثل قدرة التأثير على الآخرين بحكم موقع العمل ، ويمكن تحديد مصدر القوة التنظيمية اعتماداً على الهيكل التنظيمي من خلال الاعتماد على مستويين : مستوى الأقسام و مستوى المديرين فعلى مستوى القسم فإن الأجابة عن السؤال التالي يعطي فكرة جيدة عن قوة القسم : ما نسبة الصلاحية المخولة من الإدارة العليا ؟ و أما على مستوى المدير ، فهناك مؤشرات معينة يجب البحث فيها للتعرف على مدى قوة المدير المفوض للفندق وتشمل هذه المؤشرات القدرة على التدخل إلى جانب شخصٍ ما إذا ما وقع في مشكلةٍ معينة بالمنظمة الفندقية و الحصول على زيادة بالنفقات بأكثر من الموازنة ، وسرعة الوصول إلى متخذي القرار في المستويات العليا في المنظمة الفندقية (العطية ، 2003).

ثامناً: الهيكل التنظيمي : يمثل الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية المتضمنة عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف والاتصالات المفتوحة والفعالة و يتم من خلاله إنجاز المهام وتوضيح أقسام المنظمة السياحية ، ويسهم الهيكل التنظيمي في توضيح المسؤوليات وشكل العلاقات وقنوات الاتصال بين الأفراد والمجموعات و يعمل على تنسيق فعاليات الأفراد وإستخدام الموارد لتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة الفندقية وبالشكل الذي يحقق تقسيم العمل وتحويل السلطة والمسؤولية و تحقيق الاتصال و ممارسة الإشراف (الطائي ، 2012).

تاسعاً: التفويض : يتحقق التفويض عندما يحاول مدير ما بالمنظمة الفندقية تحويل جزءاً من صلاحياته النظامية إلى أحد مرؤوسيه دون أن دون أن يتخلى عن مسؤولياته الإدارية المطلقة التي عُهدت إليه من قبل النظام أو من قبل رئيسه ، وفي هذه الحالة يصبح المفوض مسؤولاً عن ما أسند إليه من عمل وعن نتائجه أمام من فوض له ، فالتفويض إذن نقل مؤقت للصلاحيات من شخص في مستوى تنظيمي

معين لأي شخص آخر في مستوى تنظيمي أدنى (العتري، 1997) ، ولكي تتم عملية تفويض السلطة بالمنظمات الفندقية لابد من توافر عناصر اساسية حتمية ، كتحديد الواجبات ومنح الصلاحيات و تحديد المسؤولية وإن هذه العناصر الثلاثة متلازمة ولا يمكن تجزئة الواحدة عن الاخرى ليصح القول أن هناك عملية تفويض (اللوزي ، 2003).

عاشراً: الأداء : يعتبر قياس الأداء عملية ضرورية لأي منظمة خصوصاً عندما تكون هذه المنظمة خدمية ، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون العاملين ومن خلال نظام تقييم و تقييم الأداء يتم الحكم على أهلية العامل للبقاء بالعمل بالمنظمة السياحية أو أستحقاقه للترقية أو تنزيل أو رفع درجته الوظيفية و رواتبه أو حتى الاستغناء عنه ، بأعتبار العمل عنصر مهم من عناصر الإنتاج و وسيلة لتحقيق غايات المنظمة و إستراتيجياتها لذلك لا بد من قياس المنظمة السياحية للعناصر البشرية أثناء تأديتها للمهام الموكلة إليها وبشكل الذي يجعلها متمكنة وقادرة على مواجهة التحديات الخاصة بصناعة الفنادق (القريوتي ، 1990) .

حادي عشر: الالتزام والثقة : يشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالانتماء لعمله، والبقاء في منظمته، و يُعزز هذا الشعور من الدعم الذي يتلقاه العامل من الفندق ،ومدى السماح له في المشاركة والتفاعل الايجابي ورسم السياسات ووضع الأهداف. ويعبر عنه أيضاً بالرغبة في مواصلة العمل. ويحدد بأنه أرتباط نفسي يربط الفرد بقواعد وقيم وأهداف الفندق والى الرغبة في البقاء في المنظمة السياحية والعمل على تحقيق أهدافها. كما وتسهم الثقة في تحقيق التفوق التنظيمي وبطرق مختلف فجودة الاتصالات ترتبط بالفاعلية والأداء المتفوق وإن الثقة هي شيء ضروري في الاتصالات المفتوحة في المنظمة الفندقية إذ ان الاشخاص ومع درجة عالية من الثقة من المحتمل ان يكشفوا عن بيانات دقيقة ومفيدة وكاملة حول المشاكل ففي المنظمات السياحية ذات المستوى العالي من الثقة يكون العاملين اكثر راحة وقادرين على توظيف طاقاتهم في المساهمة في الاهداف التنظيمية بدلا من حماية مصالحهم الشخصية (ابراهيم، 2009)، لذا

فهي تمثل الفهم المتبادل بين المنظمة السياحية والافراد العاملين فيها بالشكل الذي ينسجم وتحقيق الاهداف التنظيمية (هاشم والعابدي ،2010).

الاتجاهات في استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

هناك عدة آراء حول استراتيجية التمكين ، وهي: (الاتجاه الكاريزمي charismatic direction) يرى التمكين كعملية تبدأ من المستويات العليا ، حيث تفوض الإدارة السلطة للموظفين ، وتشرح لهم رؤية ورسالة المنظمة ، ثم تحدد اللوائح. والقوانين والمسؤوليات المقابلة لأهداف المنظمة ؛ (التوجيه العضوي) ينظر إلى التمكين كعملية للمخاطر وبناء الفريق بالإضافة إلى تشجيع التعاون والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين ، والسماح بقبول أخطاء الموظفين ، وبالتالي معاملة الموظفين والمديرين كأعضاء متعاونين مع مهام مختلفة في المنظمة ؛ (اتجاه لدائرة أو فريق) ويستند إلى المشاركة بين الإدارة والموظفين على جميع المستويات الإدارية أو على مستوى المنظمة من خلال فرق العمل التي تنجز المهام في جو من الثقة والمسؤولية والحرية والمشاركة في المعلومات والقرارات (Alwedyan et al., 2023).

فوائد تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

هناك فوائد عديدة لتمكين العمال من أهمها زيادة قدرة المديرين وثقتهم في كفاءة العمل (Lashley, 2000).

• تحديات تنفيذ استراتيجية التمكين:

هناك العديد من التحديات التي قد يواجهها تمكين الموارد البشرية ، منها إساءة استخدام الموظفين للسلطة الممنوحة لهم ، وزيادة الأعباء والمسؤوليات عليهم ، مما قد يجعلهم غير قادرين على القيام بذلك بشكل جيد ، واهتمام بعض الموظفين بنجاحهم الشخصي أكثر من نجاح المجموعة والمؤسسة ، أو ما هو مطلوب لتمكين تكاليف التدريب والتعليم والتأهيل ، وما يفرضه العمل في فريق على مزيد من الوقت

للاستشارة ، وضعف القدرة على اتخاذ قرارات فعالة لدى بعض الموظفين ، أو تأثير العوامل الشخصية في عملية اتخاذ القرار بعيداً عن الموضوعية (Kamal, 2018).

• الأهداف الاستراتيجية:

يتم تعريف الأهداف الإستراتيجية على أنها الوسائل التي تجعل رسالة المنظمة أكثر وضوحاً وتحديداً وتتضمن خيارات إستراتيجية تحقق النمو أو التعديل أو التخفيض (Al- Issawi et al., 2012).

• العوامل المؤثرة في تطوير الأهداف الإستراتيجية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تطوير وتحقيق الأهداف ، بما في ذلك احتياجات المستهلكين واحتياجات المجتمع ، والتقنيات المتعلقة بعمل المنظمة ، والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ، وفلسفة الإدارة ، والمعايير والقيم الأخلاقية التي مدفوعة بتحديد الأهداف وتجارب الآخرين وممارساتهم الناجحة والقوانين والتشريعات المحلية التي تنظم عمل المؤسسة وأنشطتها (Harem, 2009).

• أبعاد الأهداف الإستراتيجية:

الأهداف الاستراتيجية لها أبعاد عديدة ، بما في ذلك الابتكار حيث أصبحت حاجة المنظمات للإبداع أمراً مهماً لأي منظمة تريد الوصول إليها للحصول على أداء متميز ، لذلك تبذل المنظمات جهوداً وتتفق الكثير من المال لغرض تحقيق ابتكارات ناجحة ، ولإبداع يكون ناجحاً وتنسيقاً والتكامل بين الأنشطة المختلفة في المنظمات (Kthiar et al., 2022).

يمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة يمكن أن تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ، فهي الخطوة الأولى نحو الإبداع. يظهر دور تمكين الموارد البشرية لتحقيق هدف الابتكار والإبداع من خلال مساعدة العاملين على إطلاق طاقاتهم نحو تحقيق التميز الوظيفي ، وإتاحة حرية التصرف والاستقلالية في العمل ، وتزويد العاملين بنماذج ناجحة تمثل نموذجاً يحتذى به ، وتفعيلاً. دور التعزيز الاجتماعي ، ومنح

الحوافز والمكافآت ، والتشجيع ، والتقييم والتغذية الراجعة ، وتقديم الدعم العاطفي للموظفين في العمل ، وتخفيف الضغط النفسي الذي يتعرضون له (Uzunbacak, 2015).

الإنتاجية: الإنتاجية هي أحد الأهداف الأساسية لتحقيق العديد من الأهداف الأخرى ، وهو ما يدفع المنظمات إلى تحسين إنتاجية مواردها البشرية والمادية ، والإنتاجية هي ببساطة مقياس لنسبة المخرجات إلى المدخلات التي ساهمت فيها ، والتي هي العلاقة بين كمية ونوع الأداء. يعتبر الموظفون عنصراً أساسياً وهاماً في عملية التمكين والتي بدورها تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تطوير قدرات الموظفين وزيادة رضاهم والالتزام بالمنظمة والانتماء إليها (Anzi, 2014).

وفقاً للمفوضية الأوروبية ، تشمل المسؤولية الاجتماعية بعداً خارجياً وداخلياً ، والذي ينعكس في البعد الخارجي من خلال دور المنظمة في البيئة الخارجية للشركة ، بما في ذلك المجتمعات المحلية أو الشركات التجارية (الموردين ، المنافسين) ، بالإضافة إلى حماية حقوق الإنسان. (Al-zeyoud, 2013).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- مقدمة:

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وتكونت من ثلاثة أجزاء : الجزء الأول : ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة ، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي ، العمر ، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي). الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (استراتيجية التمكين) تمت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصة بأبعاد استراتيجية التمكين من خلال الدراسات السابقة وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة ، وهذه الأبعاد هي : التقويض، المشاركة، التطوير الذاتي ، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي. الجزء الثالث: يحتوي على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية (وهذه الأبعاد هي : الاختيار والتعيين ، التدريب، الأجور والرواتب، تقييم الأداء)

- المنهجية وطرق البحث:

المبحث الأول: المنهجية والتحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإحصائي ، تم نشر الاستبيان على طريقه المسح الطبقي وتم نشر الاستبيان في مواقع التواصل الاجتماعي وكانت المدة من 2024/12/4م إلى 2024/12/17م. وتم هدف فئات معينة أغلبهم من الموظفين والذين لديهم القدرة على ملأ وفهم الاستبيان.

- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في فئات معينة أغلبهم من الموظفين والذين لديهم القدرة على ملأ وفهم الاستبيان ، والذي بلغ عددهم 74 فرد من مختلفي الفئات العمرية.

- حدود البحث:

طبقت هذه الدراسة في جامعة ميدأوشن ، كلية الإدارة ، برنامج ماجستير ادارة الاعمال ، بالمملكة العربية السعودية خلال الفصل الدراسي الأول والعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

- مقدمة:

فيما يلي وصف لتحليل البيانات الخاصة بنتائج الاستبيان من خلال التحليل الوصفي للاستبيان ،
عن طريق وصف كل نتيجة لكل سؤال في الاستبيان وتحليل النتائج.

- تحليل البيانات:

التحليل الوصفي للاستبيان:

يتضح من خلال نتائج الاستبيان اختلاف الآراء ووجهات النظر لدى بعض الأشخاص ، فقد أجاب
على الاستبيان ٧٤ فرد ، حيث حظيت الفئة العمرية من ٢٠ - ٣٠ سنة بأكبر نسبة ٦١.٦٪ بينما كانت
الفئة من ١٥ - ٢٠ سنة هي الأقل بنسبة ١.٤٪ ، وكانت فئة طالب هي الأكبر بنسبة ٤١.١٪ بينما فئة
موظف قطاع خاص كانت ١١٪ ، وكانت الإجابة بنعم فيما إذا كان هناك قسم الموارد البشرية في منطمتك
هي الأكبر بنسبة ٦٧.٦٪ ولا بنسبة ٣٢.٤٪ ، وفي الإجابة عن (قسم الموارد البشرية مسئول عن) كانت
(كل ما سبق) هي النسبة الأكبر بنسبة ٦٨.٩٪ و تنظيم الدورات التدريبية هي النسبة الأقل بنسبة ١٠.٨٪.
وفي سؤال هل تأهيل الموظفين مفيد في تقدم عجلة العمل؟ كانت الإجابة بنعم هي الأعلى بنسبة
95.9% ولا هي الأقل بنسبة ١.٤٪.

وفي سؤال هل يجب وضع خطة تدريبية للموظفين الجدد؟ كانت الإجابة بنعم هي الأعلى بنسبة
95.9% ولا هي الأقل بنسبة ٤.١٪.

وفي سؤال هل الدورات التدريبية هامة لتطوير العمل وتزويد الموظفين بالمهارات؟ كانت الإجابة بنعم هي الأعلى بنسبة 98.6% ولا هي الأقل بنسبة 1.4%.

وفي سؤال هل يجب الاستعانة بالخبرات لتطوير منظومة العمل؟ كانت الإجابة بنعم هي الأعلى بنسبة 93.2% ولا هي الأقل بنسبة 6.8%.

وفي المكافآت واستطلاعات الرأي تفيد في تحقيق أهداف المنظمة كانت الإجابة بنعم هي الأعلى بنسبة 98.6% ولا هي الأقل بنسبة 1.4%.

أما في مبادرات اشراك الموظفين ضروري في تنشيط الموارد البشرية؟ كانت الإجابة بنعم هي الأعلى بنسبة 93.1% ولا هي الأقل بنسبة 1.4%.

وفي تقديم حلول دائمة للمشاكل التي يتعرض لها الموظفين يساهم في زيادة الإنتاجية كانت الإجابة (صح) هي الأعلى بنسبة 94.5% ، وخطأ كانت الأقل بنسبة 5.5%.

لابد من تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ؟ كانت الإجابة (صح) هي الأعلى بنسبة 95.9% ، وخطأ كانت الأقل بنسبة 4.1%.

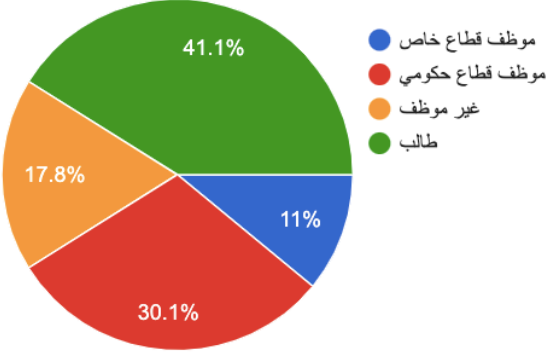
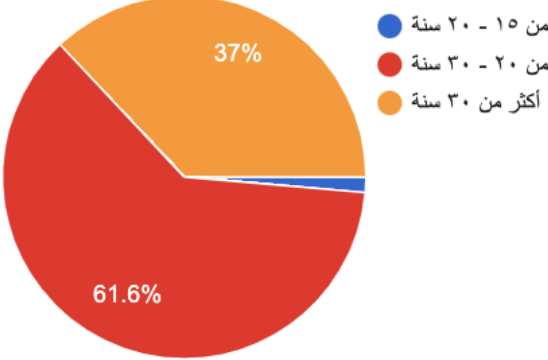
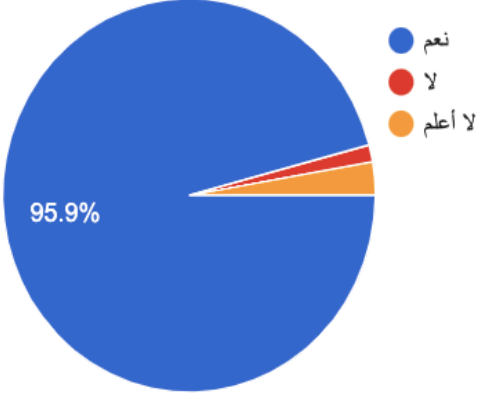
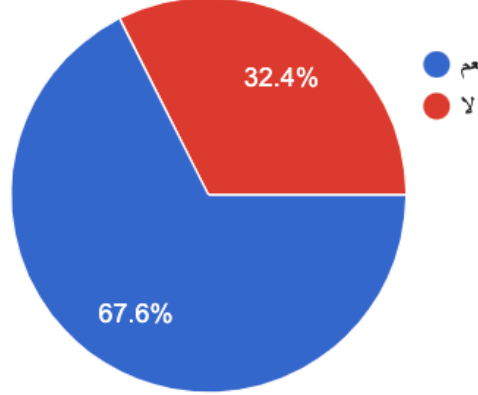
الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل كانت الإجابة (صح) هي الأعلى بنسبة 97.3% ، وخطأ كانت الأقل بنسبة 2.7%.

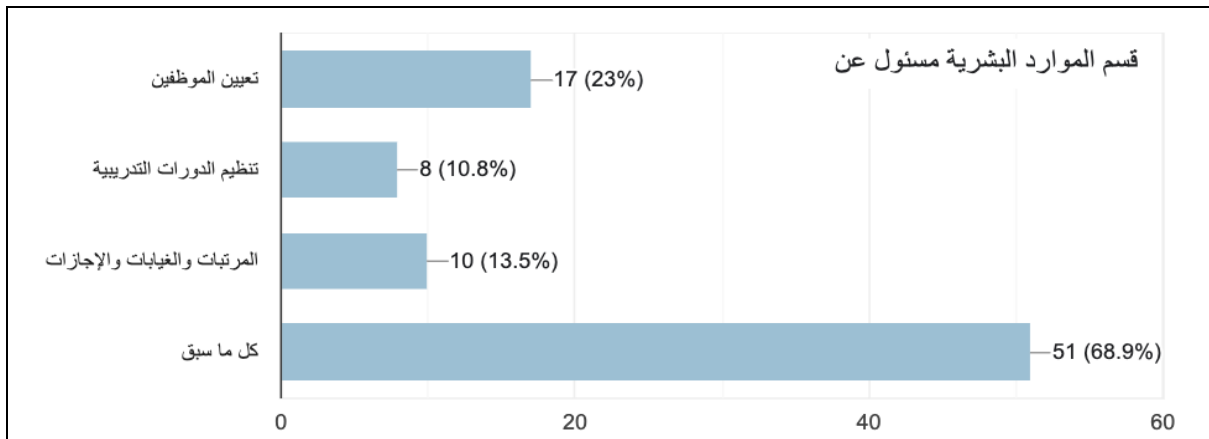
وضع أنظمة عادلة وكفاءة لنظم الحوافز بعيداً عن الوساطة والمحسوبية بقصد تحفيز العاملين كانت الإجابة (صح) هي الأعلى بنسبة 98.6% ، وخطأ كانت الأقل بنسبة 1.4%.

إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين كانت الإجابة (صح) هي الأعلى بنسبة 98.6% ، وخطأ كانت الأقل بنسبة 1.4%.

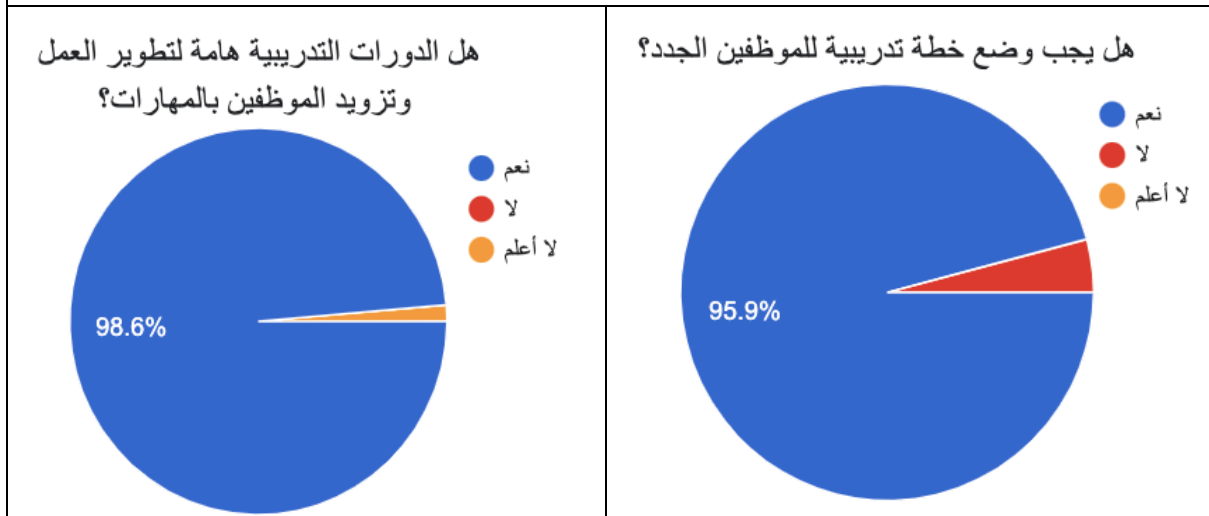
- النتائج:

نتائج الاستبيان:

الوظيفة  ● موظف قطاع خاص ● موظف قطاع حكومي ● غير موظف ● طالب	العمر  ● من ١٥ - ٢٠ سنة ● من ٢٠ - ٣٠ سنة ● أكثر من ٣٠ سنة
شكل (2-4)	شكل (1-4)
هل تأهيل الموظفين مفيد في تقدم عجلة العمل؟  ● نعم ● لا ● لا أعلم	هل هناك قسم الموارد البشرية في منظمته؟  ● نعم ● لا
شكل (4-4)	شكل (3-4)

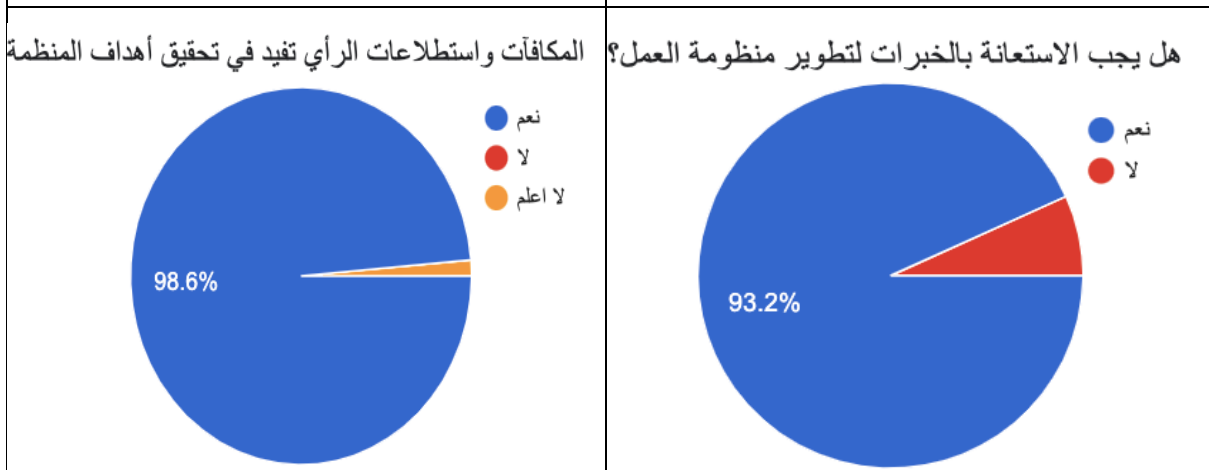


شكل (5-4)



شكل (7-4)

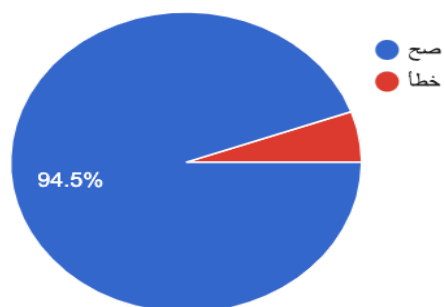
شكل (6-4)



شكل (9-4)

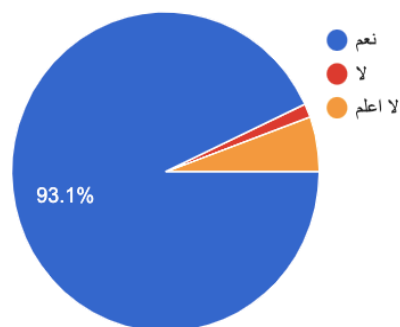
شكل (8-4)

تقديم حلول دائمة للمشاكل التي يتعرض لها الموظفون
يساهم في زيادة الانتاجية



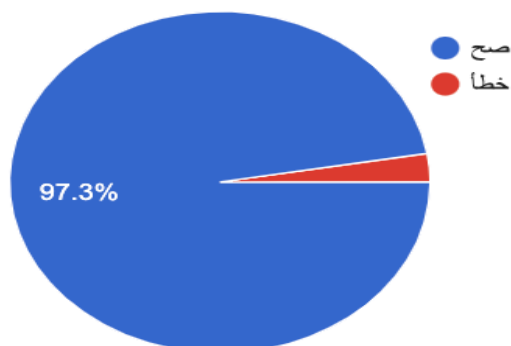
شكل (4-11)

مبادرات اشراك الموظفين ضروري في تنشيط الموارد البشرية؟



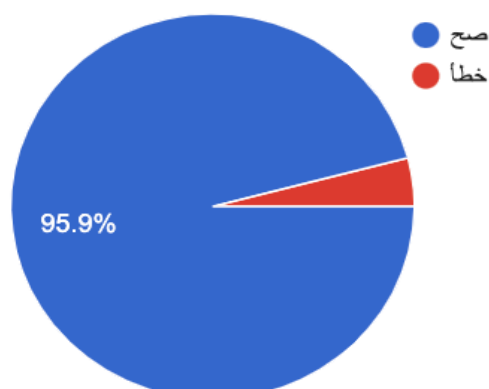
شكل (4-10)

الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل
وزيادة رغبتهم في أداء العمل



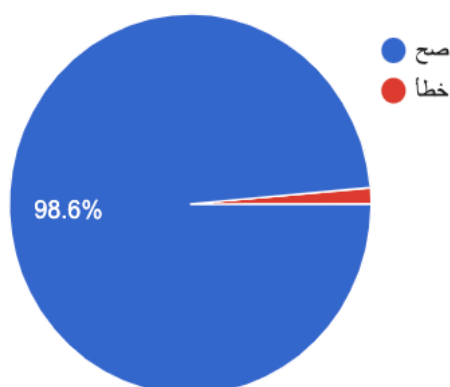
شكل (4-13)

لابد من تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ؟



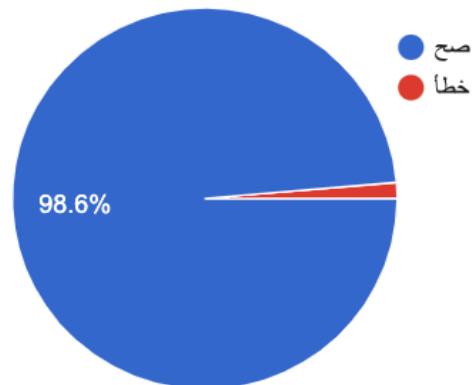
شكل (4-12)

إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم
ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية
والتنظيمية الداخلية. بين الإدارة والعاملين



شكل (4-15)

وضع أنظمة عادلة وكفاءة لنظم الحوافز بعيداً
عن الوساطة والمحسوبية بقصد تحفيز العاملين



شكل (4-14)

- التوصيات:

- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري في المنظمة.
- التأكيد على زيادة وعي المدراء من خلال الندوات وورش العمل والأجتماعات والدورات التدريبية بضرورة وأهمية تطبيق عملية تمكين الأفراد العاملين بشكل أوسع وفق خطة إستراتيجية مدروسة للانتقال تدريجياً إلى منظمات متطورة ممكنة في أداء مهامها ومسؤولياتها .
- وضع أنظمة عادلة لنظم الحوافز بعيداً عن الوساطة والمحسوبية بقصد تحفيز العاملين ودفعهم لاستغلال مهاراتهم وقدراتهم على النحو الذي يخدم الاداء ويعزز من فاعليته.
- أهمية تشجيع القائمين على المنظمات والمؤسسات على ترسيخ التفكير العلمي الممنهج كحاضنة للإبداع والابتكار.
- الاهتمام بتحفيز الموظفين المبدعين والتميزين بأفكار مبتكرة ماليا ومعنويا.
- الاهتمام بدور تبادل المعلومات وعملية صنع القرار في تشجيع الموظفين على مختلف المستويات الإدارية ليكونوا أكثر فاعلية وحماساً للمساهمة الحقيقية في تطوير العمل من خلال إبداء الرأي وتقديم الاستشارات مع الإدارات ، ومنحهم الثقة لاتخاذ القرارات حول العمل الذي يقومون به ، مما يجعلهم أكثر حماساً ويزيد من رغبتهم في تقديم الأفضل.
- ربط الثقافة الداعمة بالأنشطة المبنية عليها بمحتويات واقعية قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، والتعامل معها كمفتاح مهم لنجاح المؤسسة ودورها النوعي لدى جمهور العملاء والمجتمع.
- تبني خطوات ومراحل واضحة في عملية تمكين العاملين تأخذ بنظر الاعتبار القدرات الذاتية وهو ما يُعرف بالتمكين النفسي وتأخذ بنظر الاعتبار أيضاً التمكين الهيكلي من خلال توفير المتطلبات الوظيفية والهيكلية للعمل من خلال أبعاد الهيكل التنظيمي والتفويض وغيرها من الممارسات الخاصة بالإدارات العليا.

المراجع

- المراجع العربية:

- الجسار، عبدالمحسن فهد، والعبد الجادر، حسان، علي، (٢٠٠٤)، مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٠)، العدد (١)، الأردن.
- المعشر، زياد يوسف والهيبي، صلاح الدين، (٢٠٠٤)، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في سياسات الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية مجلة جامعة دمشق، مجلد، ٢٠ عدد، ١ ص ٤٨-١
- الضلاعين، علي (٢٠١٠) أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية - الجامعة الأردنية ، مجلد (٣٧)، العدد (١)، ص ٩٢-٦٤
- الغريب علي والصريرة ، أكثم (٢٠١٠)، أثر سياسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة حالة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، ٦ العدد ٤ ، الأردن.
- المعاني، أيمن عوده ، و اخورشيدة ، عبد الكريم عقل (٢٠٠٩) "التمكين الإداري وإثارة في إبداع العاملين في الجامعة الاردنية - دراسه ميدانية تحليلية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٥، العدد ٢، ص ٢٣٤-٢٥٩
- الكساسبة، محمد مضفي و الفاعوري، عبير حمود وعبدالله ، كفايه محمد (٢٠٠٩) تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد، ٥ العدد ١ ص (١٩-٤٥)
- البشاشه، سامر عبدالمجيد (٢٠٠٨) أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد (١٥)، العدد (٢)، ص ٧٤-١٠٣.
- الزبيدي ، لمياء سلمان عبد علي ، 2007 ، أثر الفلسفة والحرية الادارية في نقل المعرفة التنظيمية / دراسة حالة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والأقتصاد ، قسم إدارة الأعمال.

- العطية ، ماجدة ، 2003 ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، الأردن ، عمان .
- الطائي ، مراتب حسين نعمة ، 2012 ، أثر قيم القيادات العليا في التكيف التنظيمي دراسة تطبيقية على المنظمات السياحية ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم السياحة و إدارة الفنادق .
- العتري ، فياض ، 1997 ، تفويض السلطة بين الرفض والقبول ، بحث منشور في مجلة الحرس الوطني ، المملكة العربية السعودية .
- القريوتي ، محمد قاسم ، 1990 ، إدارة الأفراد ، المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في القطاعين العام والخاص ، شركة المطابع النموذجية ، عمان ، الأردن .
- اللوزي ، موسى ، (2003) "التطوير التنظيمي" ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
- القريوتي ، محمد قاسم ، (2004)، "السلوك التنظيمي" ، ط1، مطبعة البلاد ، الاردن .
- ابراهيم ، ليث خليل ، (2009)، "تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد .
- جواد، شوقي، ناجي، وفوطة، سحر، محمد، (٢٠٠٩)، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، العدد(٧٨)، الأردن .
- شتاتحه، عائشة (2012) "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بألغواط ، مجلة المؤسسة للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الجزائر ، المجلد (3 (العدد 1- 175 - 188
- عيمر ، سعيد ، 2006 ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة والمتوسطة ؟ بحث منشور في الملتقى الدولي يومي 17 و 18 أبريل 2006 .
- ليندة ، رقام ، 2002 ، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية واقع وتحديات ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، سكرة .
- عريقات أحمد، جردات، ناصر، العتيبي محمود، (٢٠١٠) دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد(١٠) عدد(٢)، الأردن .

- كامل، مصطفى، (٢٠١٠)، المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على استراتيجيات الإحلال الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد (٤٦)، العدد (١)، القاهرة.
- مصطفى، همت (٢٠٠٩) علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري لدى عينة من المرؤوسين، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد (١٩)، عدد (٢)، ص ٨٢-١٠٧
- نصير، طلال، والعزاوي، نجم (٢٠١١) "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب - البليدة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للفترة ١٨-١٩/٥/٢٠١١
- هاشم، صبيحة قاسم، والعابدي، علي رزاق، (2010)، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة"، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، العدد 1.

- المراجع الأجنبية:

- Andarous, Rami Jamal, and muayaa, Adel Salem (2008). trust and empowerment Management: An Introduction to enterprise development. Jordan: the world of modern books.
- Anzi Amira Khudair Kazim (2014). The role of empowering employees in sustainable competitive advantage. a survey analytical study of the opinions of a sample of teachers in the private colleges in the province of Najaf Al-Ashraf, al-Qadisiya Journal of administrative and Economic Sciences. 16 (1).67-83.
- Al-Douri, Yasmin Khudair Abbas (2010). The role of empowering employees in organizational performance within the framework of the elements of Total Quality Management, unpublished master's thesis, Faculty of Economics, University of Baghdad, Iraq.
- Al-Issawi Mohammed Hussein, al-Ardi Jalil Kazim, Al-Abadi Hashem Fawzi (2012). Sustainable strategic management introduction to the management of organizations in the third millennium, al-Warraq publishing and distribution, Edition 1, Jordan
- Al-Mutairi, Saud (2007). The impact of delegation on the effectiveness of the performance of organizational staff in Saudi ministries, unpublished master's Thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Alwedyan, Soumadi, Aldiabat, Almarshad, Aityassine, Obeidat, (2023): The Impact of the Human Resources Empowerment Strategy on Achieving Strategic Objectives in

Commercial Banks in Jordan, Intern. Journal of Profess. Bus. Review. |Miami, v. 8 | n. 3| p. 01-26 | e0881 | 2023.

- Al-Zayoud, Abdul Nasser Talab (2013). social responsibility of banks operating in Jordan (2010-2008), Derasat Journal of Administrative Sciences, 40 (1).75-87.
- Asgarsani H., Omid Duostdar, AminGohar Rostami (2014): Empowerment And Its Impact On The Organization Productivity, singaporean journal of business economics, and management studies Vol .1, no. 9, 2013
- Antonio Jose, Fernandez-Sanches Susana , de Juana-Espinoso and Jorge,Valde, s – Conca (2006) ,Use OF HRIS In Recruiting Progress, The Spanish Case. European and Meditherranean conference on information System (EMCIS). Costa Balance , Alicante , Spain , Juli 6-7.
- Boateng , Adjei Agyenim Asafo (2007) , The Role OF Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource, Management master of Science Theses in Accounting , available on at www.pafis.shh.fi/graduates/agyasa05.pdf.
- Doaee, Habibollah,(2002), human resource management: practical attitude of Tehran: the author.
- Gronroos. C. (2001).service management and marketing a customer relationship management approach.2nd...wiley. chichester
- Gilani nia, sh. (2005). Productivity in the work study. Second edition. Katibe Gill publications. 2-GhorbaniZadeh, V. A&KhaleghiNia, S. (2009)."The role of tacit knowledge in empowering employees", Journal of Human Resource Management, First Year, Issue 2. 3.Saadat, Esfandiar,(2011) Human Resource Management, the second Fchap
- GhaniZadeh, M.(2008). "human resources empowerment approach to enhance national productivity," Iran Human Resources Empowerment Conference.
- Harrim, H, M, and Alkshali S,J(2008)," Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms". Jordan Journal of Business Administration, Vol, 4 No 1,
- Harem Hussein (2009). Principles of modern management, theories, administrative processes and functions of the organization, Edition 2, Hamed publishing house, Amman
- kthiar, F. G., Al-Hindawy, Z. A. R. (2022) The Role of Organizational Creativity in Achieving Strategic Superiority Through Knowledge Sharing an Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers in the kufa cement factory, International. Journal of Professional, Business Review.7(5).01-19.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i5.e869>
- Kamal, Yousefi (2018). The impact of administrative empowerment on stimulating creative behavior among employees of the economic institution-a case study of the bin Hammadi group in buareij Tower -, Journal of administrative and financial sciences, Al-Wadi University. Algeria, 02 (01).120-139.
- Lashley C, (2000). Empowerment through Involvement: A Case Study of TGI Fridays Restaurants, Personnel Review,29(6),pp.791-815. DOI:10.1108/00483480010297211
- Ngai, E and Wat, F. (2006). Human Resource Information Systems: A review and empirical analysis. Personnel Review 35 (3).297-314.

- Reza, B, (2010)" An Examination of the Relationship between Empowerment and Organizational Commitment ", Journal Academy Leadership, the online journal, Vol.8 issue 1.
- Raquib , Abdur (2010) " Empowerment Practices and Performance in Malay" An Empirical Study, Journal of Business and Management Vol.(5),N.(1), 123- 149.
- Rose Graeme C(2007) The role of principal empowerment within a site-based management environment: empirical testing of a structural model, Journal of Educational Change, Volume 8, Number 3, pp1573-1812
- Soofali, Z.(2003). "Human Empowerment Leverage increases the value of quality products," Danesh publications.
- Sadq.Z.M, Ahmad.B. S& Jwmaa.S. J,(2019). The Role of Empowerment Strategies in Achieving Organizational Effectiveness (An Analytical Study of Managers' Views in a Sample of Private Banks in Erbil/ Iraq), International Journal of Social Sciences & Educational Studies,5(3).110.-127. DOI: 10.23918/ijsses.v5i3p110
- Tabarsa, G. A & EsmaeiliGivi,M&Ahmadi-Zad, A.(2005)."Dynamic Analysis of strategic human resource empowerment organization using system dynamics (SD)". tabirpublications.
- Talebian, A.R & Desertion, F.(2009)."A comprehensive model for human resource empowerment", Journal of prudence, Twentieth Year, No. 2
- Tahir, N; Yousafzai, k; and Jan, S ,(2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity a Case Study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. International Journal of Academic Research in Business and Social Science, Vol. 4, No. 4, pp. 86. DOI:10.6007/IJARBSS/v4-i4/756
- Uzunbacak.H.H. ,(2015). The Impact of Employment Empowerment on Innovation: A survey on ISPARTA and BURDUR ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES, Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi the Journal of International Social Research,8(37).977-989. www.sosyalarastirmalar.com

الملاحق

- الاستبانة

أسئلة الاستبيان

العمر	☐ من ١٥ - ٢٠ سنة ☐ من ٢٠ - ٣٠ سنة ☐ أكثر من ٣٠ سنة
الوظيفة	☐ موظف قطاع خاص ☐ موظف قطاع حكومي ☐ غير موظف ☐ طالب
هل هناك قسم الموارد البشرية في منطمتك؟	☐ نعم ☐ لا
قسم الموارد البشرية مسئول عن	☐ تعيين الموظفين ☐ تنظيم الدورات التدريبية ☐ المرتبات والغيابات والإجازات ☐ كل ما سبق
هل تأهيل الموظفين مفيد في تقدم عجلة العمل؟	☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعلم
هل يجب وضع خطة تدريبية للموظفين الجدد؟	☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعلم
هل الدورات التدريبية هامة لتطوير العمل وتزويد الموظفين بالمهارات؟	☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعلم
هل يجب الاستعانة بالخبرات لتطوير منظومة العمل؟	☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعلم

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعلم	المكافآت واستطلاعات الرأي تفيد في تحقيق أهداف المنظمة
☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعلم	مبادرات اشراك الموظفين ضروري في تنشيط الموارد البشرية؟
☐ صح ☐ خطأ	تقديم حلول دائمة للمشاكل التي يتعرض لها الموظفين يساهم في زيادة الانتاجية
☐ صح ☐ خطأ	لا بد من تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ؟
☐ صح ☐ خطأ	الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل
☐ صح ☐ خطأ	وضع أنظمة عادلة وكفوءة لنظم الحوافز بعيدًا عن الوساطة والمحسوبية بقصد تحفيز العاملين
☐ صح ☐ خطأ	إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

Abstract الملخص -

One of the most important components of entering and developing the global market is the presence of competent employees in the manufacturing and service sector, so many organizations avoid the culture of leadership and control and go towards synergistic capabilities. One of the important factors in the survival and existence of the organization is the empowerment of the quality of the workforce, that is, the importance of human resources is more than financial and material resources, changes in the nature of production relations since the nineties of the last century have led to the emergence of modern concepts that have proven the importance of caring for the human aspect and caring for human resources, and this requires attention to enabling employees to meet work requirements as they are the key to achieving quality service with their skills and abilities and employing them effectively for the benefit of the organization and achieving its goals, and the success of any organization depends on directing working individuals towards achieving its goals, and the empowerment strategy it targets, as it requires attention to enabling employees to meet work requirements because they are the key to achieving quality services with their skills, abilities and employment.

Empowerment is defined as giving all employees the opportunity and the greatest possible freedom and independence in doing business, participating in decision-making, and setting goals.

Human resource management is the strategic approach to attracting, developing, managing, motivating and committing to achieving the organization's main resource: the people who work in it or for it.

Work strategies investigate the main forces that prevent specific actions and the deterrent effects on managers and work participants.

There are many benefits to empowering workers, the most important of which is increasing the ability of managers and their confidence in the efficiency of work and achieving strategic goals that have many dimensions, including innovation.

The methodology and statistical analysis were achieved by publishing the questionnaire in a stratified survey manner. The questionnaire was published on social media sites and the period was from 12/4/2024 to 12/17/2024. Specific categories were targeted, most of whom were employees who had the ability to fill out and understand the questionnaire. It is clear from the results of the questionnaire that there are different opinions and points of view among some people. 74 people answered the questionnaire with different opinions and answers that may reflect their development vision.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

MBA Program



Master of Business Administration Thesis

**The Impact of Human Resources Empowerment on Achieving Strategic
Objectives in Organizations**

Prepared by:

Badour Abdullah Al-Hajri

Academic Number: 241000478

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza

Year : 2024 - 2025