

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٢٠٠) موظف وتم استرجاع (٢٤٦) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (٢٠,٥%) من مجتمع الدراسة. استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.16) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج كان أهمها: أن تصورات العاملين في المجلس الأعلى للشباب نحو استراتيجية التمكين جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم نحو مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب جاءت بدرجة مرتفعة. وقد وجد أثر لأبعاد استراتيجية التمكين في وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تفسر (٦٦,٢%) من التباين في وظائف إدارة الموارد البشرية. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد استراتيجية التمكين في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمجلس وأهدافه، لما لها من أثر في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية المجلس الأعلى للشباب في تحقيق أهدافه التنظيمية.

الكلمات الدالة: إستراتيجية التمكين، وظائف إدارة الموارد البشرية، المجلس الأعلى للشباب

Abstract:

The Role of Empowerment Strategy in Improving the Functions of Human Resource Management Among Employees in the Higher Council Of Youth

The study aimed at recognizing the role of empowerment strategy in improving the functions of human resource management among employees in the Higher Council Of Youth. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was developed and distributed to a study population consisted of (1200) Questionnaire were distributed in, (246) out of them were found fit for statistical analysis representing a growth of (20.5%). The statistical package of social science (SPSS.16) was used to a analyze the data of the questionnaire. The most important findings of this study were the

following: The perceptions of the empowerment strategy dimensions were at medium level, while the perceptions toward the functions of human resource management were at high level. There is an impact empowerment strategy dimensions in the functions of human resource management which explains (66.2%) of variation in the dependent variable (functions of human resource management). The study recommends the need to work on creating an organizational culture that enhance the empowerment strategy in the organizational environment, and improve the dimensions to the upper levels desired, through the development of skills of employees and to provide strategic vision and clear to the Council and its goals, because of their impact in functions of human resource management and which have a positive impact on the efficiency and effectiveness of the Council to achieve organizational goals.

Key Words: Empowerment Strategy, Functions of Human Resource Management, Higher Council Of Youth.

المقدمة:

إن الاهتمام بحاجات الأفراد يعد من الأولويات التي تضعها الإدارات نصب عينها لما لها من دور كبير ومهم في نجاح أي مؤسسة كانت، وقد أدركت هذه المؤسسات هذا الدور وأخذت تهتم بكل ما يخص هذه الحاجات، مما دعاهم إلى الاهتمام بكل قضاياهم ومشاكلهم التي منها قضية التمكين الإداري. كما أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة. فقد أصبح التمكين الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل. وتنمية وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تحظى بأكبر قدر من الاهتمام، إلى جانب التركيز على وضع آليات وخطط تنموية متكاملة لدعمها بحيث تتمكن من المنافسة ومواكبة التطورات المستقبلية وتحقيق المستوى المطلوب من المرونة وصولاً إلى قوة الدفع المطلوبة. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال دراسة عميقة وتحليل علمي يتناول كافة المنهجيات الحديثة والتطبيقات العالمية الرائدة ويختار أفضلها وأكثرها ملاءمة لبناء قدرات مواردنا البشرية بعناية ومصداقية وتأهيلهم لإثبات جدارتهم وتحقيق الاستفادة من طاقاتهم بإيجابية وكفاءة.

وترتبط استراتيجية التمكين بوظائف إدارة الموارد البشرية لكون التمكين يسهم في رفع مستوى مشاركة الأفراد، وتطوير مستوى أداء العاملين فتحسين مستوى أداء الموظف من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وتحسين

أداء الموظفين يعتبر قوة دافعة، ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين. ووظائف إدارة الموارد البشرية ذات أثر فعال على أداء الموظف. هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل.

مشكلة الدراسة:

لما للتمكين الإداري من أهمية في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المؤسسات والاحتياجات الشخصية للعاملين بها وزيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة قدرة استجابة هذه المؤسسات للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال، وكذلك دور الدافعية في الارتقاء في مستوى أية مؤسسة تظهر فيها وتطوير دور الأفراد في هذه المؤسسات. فالتطورات الحديثة فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريته وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة. غير أن كثيراً من المنظمات، ومنها المجلس الأعلى للشباب لم تستوعب التغير باتجاه إيجاد استراتيجيات للتمكين تعمل على إدارة الموارد البشرية فبقيت تراوح في ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح والتغيير المستمر؛ الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى تطبيق استراتيجيات التمكين يُعد مطلباً ملحاً ومهماً خاصةً لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريته في بيئة متغيرة؛ إذ تواجهها تحديات متجددة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات، واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف الجامعة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل. وتحاول الدراسة الإجابة عن الرئيسي التالي: ما دور استراتيجية التمكين في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب.

أسئلة الدراسة: تتحدد هذه الدراسة بالإجابة عما يلي:

- ما مدى تطبيق استراتيجية التمكين كما يراها العاملون في المجلس الأعلى للشباب الأردنية؟
- ما مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية كما يراها العاملين في المجلس الأعلى للشباب؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين نظري وتطبيقي، فمن الجانب النظري تتضح أهمية الدراسة كونها تتناول استراتيجية التمكين وأهميتها في تأهيل العاملين

وتعزيز قدراتهم على العمل والإنجاز وتطوير قدراتهم الوظيفية، ومن الناحية العملية تتضح أهمية الدراسة في أن تتناول تحليل دور استراتيجية التمكين في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، مما يساهم في النهوض بمستوى أداء هذه المؤسسات بشكل عام. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال كونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحث - التي تبحث في دور استراتيجية التمكين في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب. وكونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو وظائف إدارة الموارد البشرية، والذي يُعد من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدراً هاماً من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تهتم بوظائف إدارة الموارد البشرية. كذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن توجه أنظار المدراء وصانعي القرار في المنظمات الأردنية إلى أهمية تبني مفهوم استراتيجية التمكين بغية تعزيزها كونها تساعد في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية. كما تسهم هذه الدراسة في أغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في إستراتيجية التمكين، ووظائف إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف على دور استراتيجية التمكين في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، وينبثق من هذا الهدف أهداف فرعية منها: التعرف على تصورات العاملين في المجلس الأعلى للشباب لأبعاد استراتيجية التمكين. والتعرف على تصورات العاملين في المجلس الأعلى للشباب لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية. ومحاولة الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاستعانة بها من قبل قيادات المجلس الأعلى للشباب وأخذها بعين الاعتبار للاهتمام باستراتيجيات التمكين ووظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي)، في وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب (الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور والرواتب، وتقييم الأداء). وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي)، في الاختيار والتعيين كبعد من أبعاد ووظائف إدارة الموارد البشرية.

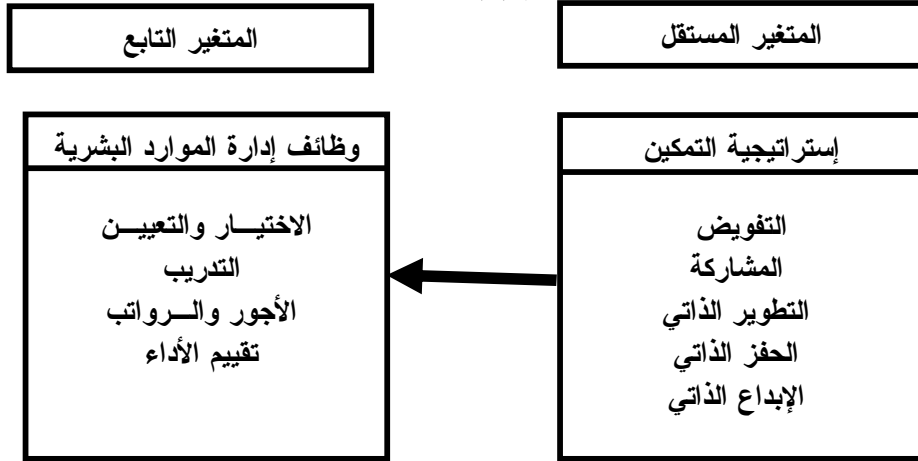
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي)، في التدريب كبعد من أبعاد ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي)، في الأجور والرواتب كبعد من أبعاد ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي)، في تقييم الأداء كبعد من أبعاد ووظائف إدارة الموارد البشرية.

التعريفات الإجرائية:

- أ. التمكين الإداري: نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ويتضمن إعطاء السلطة للمرؤوسين لاختيار سبل تنفيذ المهام.
- ب. وظائف إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤثر على جزء كبير من عمل الموظف (أو دوره أو مسؤولياته) وترتبط بأدائه في ذلك، وهي عناصر يمكن قياسها وفق معايير محددة مقبولة.

نموذج الدراسة: يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة والتابعة.

الشكل رقم (١): نموذج الدراسة



الإطار النظري

التمكين الإداري ومزاياه وأبعاده:

يمكن إرجاع جذور تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، وبدايات القرن العشرين، أي أن تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي (أندراوس، ٢٠٠٧).

وقد عرف (أفندي، ٢٠٠٣) التمكين الإداري بأنه: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار. وعرف (Littrell, 2003) التمكين الإداري على أنه: مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم. والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع (اليعقوبي، ٢٠٠٤)، والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة. كما يعني التمكين إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (العتيبي، ٢٠٠٧).

وتعرف الدراسة التمكين الإداري على أنه: تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي

تواجههم، خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

أما عن مزايا وفوائد التمكين: فتكمن أهمية التمكين الإداري في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها وكسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال (Hardy & O'Sullivan, 1998). والتمكين ليس خياراً واهياً، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف (أندراوس، ٢٠٠٦).

ويرى (ملحم، ٢٠٠٦) أن نتائج وفوائد التمكين ذات أبعاد متعددة تشمل كلاً من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها، وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له. وأشار كل من (الحراشنة والهيبي، ٢٠٠٦) مجموعة من الفوائد التي يضيفها التمكين إلى المنظمة وهي: تحسين نوعية الخدمات وجودتها، وضمان فعالية المنظمة، والانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من آراء الزبائن حول مستوى الخدمة، وزيادة فعالية الاتصالات وإيجاد علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وزبائنها، والسرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات في غياب البيروقراطية، وتنمية الدافعية والالتزام لدى العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، والقدرة على تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين وبالتالي مكافأتهم وتعزيزهم.

وأما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد، هذا لأن الموظف الممكن أكثر استعداداً للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستدامة (ملحم، ٢٠٠٦).

كما أضاف مصطفى (٢٠٠٤) أنه يمكن تصنيف عوائد التمكين كما يلي: أولاً: بالنسبة للمنظمة: ارتفاع درجة الرضا، وانخفاض نسب الغياب والتمارض، وانخفاض حوادث وإصابات العمل، وشيوع روح الفريق وظهور أفكار مبتكرة وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة، وفعالية جهود التطوير، والتحسين المستمر، وارتفاع درجة رضاء

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب

وولاء العملاء أو طلاب الخدمة، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. ثانياً: بالنسبة للموظف أو الموظفة: إشباع أعلى للحاجات الإنسانية وارتفاع درجة الرضاء عن العمل، وزيادة الولاء للمنظمة، وطاقة عمل أعلى وانخفاض قدر ومسببات ضغوط العمل، وزيادة الدافع "المحرك الداخلي" نحو الأداء المتميز.

وبناءً على ما تقدم يتضح بأن الموظف عندما يشعر بأنه غير متحكم به وأنه مساهم بشكل خاص في تطوير المؤسسة فإنه يعزز تمكنه لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بشكل مستقل دون الرجوع للإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة.

أما عن أبعاد التمكين الإداري: فتتمثل فيما يلي:

١. المشاركة:

يعد التوصل إلى القرار السليم جوهر العملية الإدارية، فالأصل أن المنظمة تعمل على تفعيل عملية المشاركة من أجل التوصل إلى القرار والحل السليم. وحتى يتم التوصل إلى هذا الهدف لا بد أن تتم عملية المشاركة في ظل أجواء صحية، حيث يكون الهدف هو التوصل إلى القرار السليم لا مجرد إجراء شكلي لإضفاء شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقاً من قبل الإدارة العليا. وتعد المشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، وتؤثر عملية المشاركة على عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة، ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار، حيث يشارك العاملون في الإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي عند المشاركة في صنع القرار بل قد يمتد كذلك إلى تنفيذ القرار. وتعتبر مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه. وذلك لأن مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار تعني أنها تتفهمه وتساهم بالتالي في تطبيقه" (Mcshane & Van Glinow, 2005). واعتبر (ياغي، ٢٠١٠) أن اتخاذ القرارات لا تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل حل بديل، فالعملية في الحقيقة لا تتم بواسطة المدير ولكن بواسطة آخرين، وهؤلاء الآخرون يحتاجون إلى ترغيب، وتحفيز مادي ومعنوي للتنفيذ الفعال، ويحتاجون إلى من يشعرهم بأن القرار هو قرارهم، ولن يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

إن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ، إذن أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيراً ما يسيطر عليه فكرة، أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى (الموسوي، ٢٠٠٩). وهناك العديد من

العوامل التي تؤثر في مهارة المشاركة في اتخاذ القرارات، وحدد كل من (علي والساعد، ٢٠٠١) هذه العوامل كالاتي:

- التفكير غير الحيادي، فمعظم قراراتنا لا تتأرجح بتأثير العوامل المحيطة بنا والتي تجعلنا نميل إلى التحيز لأفكار نمطية معينة.
- نقص مهارة متخذ القرار في السير بمراحل العملية على أفضل صورة وبالوقت المناسب ونقص تدفق المعلومات وتعقيدها.
- المخاوف والقلق: إن القلق والمخاوف بكل أنواعها تتدخل بشكل أو بآخر في عملية اتخاذ القرار، فإن اتخاذ قرار ما أحياناً يضع الفرد في موقف مقلق، فكلما كان القرار صعباً كلما ازدادت الحاجة إلى استشارة الآخرين، كما تلعب الضغوط النفسية دوراً مهماً فهي تعمل على تفسير المعلومات بطريقة واحدة محددة، في حين يتم مصادر المعلومات الأخرى أو تجاهلها مما يؤدي إلى قرار غير صائب بالضرورة.
- ضغط الجماعة التي ينتمي إليها متخذ القرار: تعد الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مهمة بالنسبة لقراراته، فهي من جهة قد تكون عنصراً مساعداً على اتخاذ قرار أكثر نضجاً ومن جهة أخرى قد تكون عنصراً معرقلاً بسبب نقص التوافق بين الحاجات الفردية والجماعية.

٢. فرق العمل:

إن توافر فرق العمل لها تأثير مباشر على التمكين الإداري، إذ أن التمكين الإداري، يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المنظمة، والتعرف على مدى رضاه عن منظمته بمختلف أبعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي يتأسس عليها سلوك المنظمة مستقبلاً (Ghada & Mike, 2005). كما أن من أهم خصائص فرق العمل المشاركة في المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة المراد إنجازها، توفير المواد والمستلزمات للفريق، بناء وتوفير الدعم الخارجي للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتنسيق أنشطة الفريق، والتعامل مع الخلافات والصراعات، والاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية (Harrington-Mackin, 1994).

ويُعدّ الاهتمام بفريق العمل من المهام التنظيمية الأساسية. وتنبثق أهمية فرق العمل في المنظمات الإدارية من أنّ العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فرق العمل، ونظراً لأنّ طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيداً، فإنّ الأسلوب الفردي في مواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائماً، وفي ضوء النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية التي تعتمد ثقافة فرق العمل خلال السبعينيات

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب

والثمانينيات من القرن الماضي وتأثيراته العالمية، فقد عدت العديد من المنظمات الإدارية في الولايات المتحدة والخارج من ثقافتها للميل نحو تشجيع فريق العمل، والتعاون بغية تعزيز المبادرات الإبداعية لدى العاملين، وتبسيط الإجراءات، واستخدام المواهب والقدرات الذهنية لحل المشكلات الإدارية المتنوعة لإيجاد أساليب مختلفة (Gordon, 1992).

وتوصل (Kurtzberg, 2000) إلى وجود علاقة بين أساليب الإبداع الفردية وعمليات فريق العمل وأدائه من جهة بمخرجات فريق العمل من جهة أخرى، في حين توصل (McCoy, 2000) إلى وجود علاقة إيجابية بين تفضيل الحل التعاوني للصراع وبين ارتفاع مستوى مهارات أفراد الفريق، ويؤكد (ضرار، ١٩٩٨) على أن الأفراد يشتركون في عدد من الاحتياجات المتعلقة بعملهم في فريق العمل من أهمها: حاجتهم إلى أعمال يؤدونها، وحاجتهم إلى العمل مع بعضهم كفريق، وحاجتهم للمواد والمستلزمات اللازمة للقيام بالعمل، وحاجتهم إلى التماسك والتلاحم الاجتماعي بالإضافة إلى الحاجات والمستلزمات الشخصية.

٣. أهمية العمل:

إن الهدف من التركيز على أهمية العمل يتطلب تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، والتعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد، للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح العاملين فرصة تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بالتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة، عبر تطبيق المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات لتحقيق عوائد أكبر بكثير من الكلفة، مما يعود بالنفع على تحسين مهارات العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد أكبر نحو العمل المتسم بالتحدي (حريم، ٢٠١٠).

ويرى (شوقي، ٢٠٠٥) أن المنظمات تواجه تحديات متعددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. ويرى (حنفي، ٢٠٠٧) أن أهمية العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي ووفق منهجية إبداعية، تقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والابتكار والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.

وتساهم أهمية العمل في تعزيز التمكين الإداري، حيث يتعرف العاملون على خصائص وأهداف منظماتهم من خلال هذه الهوية وبالتالي يتجاوبون معها ويعتقدون ما يناسبهم ويتوافق مع أهدافهم منها. ويركز (Hutchens, 2009) أن أهمية العمل هو الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها بلورة أهمية العمل، وهو نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر، والهوية التنظيمية تمثل مجموعة الخصائص التي يمكن من خلالها التعرف على شيء بشكل بين، فيه تعرف الطبيعة الأساسية لكل شيء سواء أكان كياناً مادياً موضوعياً أو بناءً ذهنياً ذاتياً.

٤. التفويض:

إن التفويض يساهم في تبني التغيير وتطبيقه بما يتلاءم مع أهداف المنظمة. ويعمل التفويض على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها (الساعدي، ٢٠٠٦). ويعتبر التفويض مهارة مهمة يجب أن يتصف بها المدراء في أي تنظيم، كما تبرز أهمية التفويض في العملية الإدارية عامة وللمفوض نفسه على وجه الخصوص، فمن لا يستطيع أن يفوض بفعالية، لا يستطيع أن يدير بفعالية (Titus & Samuel, 2006). وأشار (Francisco, et.al, 2005) إلى

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب
أن أهم ركائز التمكين والتي تقف وراء نجاح كبار المدراء هي مهارة تفويض السلطة،
وتوزيعها على العاملين معهم.

وتفويض السلطات من أخطر المهام التي تواجه المديرين فبينما يميل المدير لإشراك المرؤوسين في تطوير نوعية العمل يحاول أن يترك في يده التصرف في الأمور الحساسة، والدراسات الحديثة تشجع على التفويض قصير الأمد ونقل السلطات لمن هم دون المستوى الوظيفي، ومشاركة المرؤوسين في مواجهة التحديات كالتكنولوجيا الحديثة (المهيرات، ٢٠١٠). وأشار (Gavares, 1993) بأن أهم معوقات التفويض الإداري تتعلق بالنمط الإداري التسلطي والتقليدي وأتانية المديرين والصراع والأزمات التي تواجه المنظمة وغموض الدور والأهداف. وأكد (Cook & Hunsaker, 2001) بأن أهم معوقات التفويض الإداري تتعلق بشخصية المدير وخشيته على منصبه الوظيفي. في حين أن (اندراس، ٢٠٠٨) يعتبر أن أهم الأسباب التي تجعل الإدارة تتردد في تفويض بعض صلاحياتها تتعلق بالمدى الزمني المتاح لاتخاذ القرار.

٥. الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنتاج الجماعات والأفراد، الأمر الذي يحدد نجاح المنشأة بشكل كبير، حيث أن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف يصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تعمل به. وتنعكس ثقافة المنظمة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على ثقافة المنشأة وتوقع تأثيرها على سلوك منسوبيها، وتكون هذه الظواهر والمؤشرات دلالة واضحة على سلوكيات منسوبيها ورؤيتهم للأحداث والمواقف وتفسيرهم لها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم داخل المنشأة (العطية، ٢٠٠٣). ومن أهم الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية: توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين، وزيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم وتحسين علاقات العمل، وتوفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات، وتوفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تسو من بها الإدارة العليا. وتوفير إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده (القيوتي، ٢٠٠٩).

إدارة الموارد البشرية وأبعادها:

يأخذ موضوع إدارة الموارد البشرية حيزا كبيرا في علم الإدارة، لأنه يعتني بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط للموارد البشرية، لمعرفة الكم والنوع المناسب منها، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين للعمل، وإتباع أفضل السبل لاختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل، واتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا الصدد من

خلال تصميم اختبارات أداء مناسبة تمكن الإدارات المعنية من التنبؤ بمستوى الأداء المتوقع منهم، واختيار وتعيين ذوي الكفاءة منهم، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وتقييم أدائهم في مواقع العمل، وتوفير الأجور والرواتب والتعويضات المناسبة للعاملين التي من شأنها استثارة الدافعية لديهم، وتوفير الظروف التي تمكن من المحافظة عليهم، وتحول دون تسربهم إلى مؤسسات منافسة، وضمان علاقات عمل تعاونية معهم، وصولاً إلى تحقيق مستويات إنتاج أعلى وتطوير سمعة أفضل للمنظمة في المجتمع. ولقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية مكان مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين وذلك في الكثير من الجامعات الأجنبية والعربية والشركات والمؤسسات في مختلف الدول وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية ولا شك أن فلسفة هذا التحول يحتوي على مضامين عدة من أبرزها (القيوتي، ٢٠١٠):

١. الأفراد يشكلون أهم عنصر استراتيجي في المنظمة، باعتبارهم بشر كرمهم الله عن باقي المخلوقات ولا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المنظمة.
٢. أن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
٣. لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء للمنظمة مع تفهمهم لاحتياجاتهم ورغباتهم.
٤. إن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض وهي ليست متعارضة وان باستطاعة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال المواءمة مع أهداف العاملين واحتياجات العمل، وذلك بتصميم السياسات بحيث تتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين من جانب واختيار العاملين وفقاً لمتطلبات واحتياجات السياسات المتاحة من جانب آخر.

انطلاقاً من هذه الفلسفة الجديدة لدور إدارة الموارد البشرية يعتبر مصطلح إدارة الأفراد جزءاً من وظيفة أكبر هي "إدارة الموارد البشرية" ويتساوى موقع هذه الإدارة مع سائر الإدارات التنفيذية الأخرى في الوقت الذي تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويقصد بالموارد البشرية بأنهم الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروسين وتم توظيفهم بالمنظمة لأداء كافة سياساتها تحت ثقافتها التنظيمية التي توضح أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والسياسات والأنظمة التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لسياسات المنظمة لغرض تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية وفي المقابل تحصل الموارد البشرية على تعويضات متنوعة تتمثل بمرتبات وأجور ومزايا وظيفية في عملية المنفعة المتبادلة (العقبلي، ٢٠٠٥). كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي

تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم ومصالحهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة" (أبو بكر، ٢٠٠٨). وإدارة الموارد البشرية هي "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها" (حرحوش، ٢٠٠٦).

وعرفها آخرون على أنها "هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف الإدارات أو النشاطات هم أهم الموارد ومن واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم ومصحة المنظمة وان تراقبهم وتسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها (الصغير، ٢٠٠٩). كما عرفت إدارة الموارد البشرية بانها "عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية" (Anthony & Kacmar, 1999). وينظر البعض لها بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة" (حسونة، ٢٠٠٨). ويعرفها (Armstrong, 2006) بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة". أو هي: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية" (أبو شيخه، ٢٠٠١).

كما أنها وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجية خلال فترة زمنية مستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة. إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير او ثبات كميات الإنتاج والتغير في عبء العمل وتكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة. وتعد عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم السياسات الإدارية، لما لها من ارتباط كبير بالأهداف العامة للمنظمة والرؤية المستقبلية لها، وباعتبارها وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من العنصر البشري والتخفيف من مشكلات القوى العاملة (ماهر، ٢٠٠٤). كما يعرف (توفيق، ٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة؛ للاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية ترى الدراسة بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الوظائف التي تتضمن القوانين

والتنظيمات واللوائح التشريعية للنصوص والمتعلقة بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم والتزاماتهم نحو أداء سياساتهم، بمعنى أنها الخطوط العريضة التي ترشدنا للحصول على انتقاء وترقيات وتعويض وحل المشاكل للعاملين خلال مسيرتهم الوظيفية داخل المؤسسة.

أما عن أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية: فيمكن التمييز بين وظائف إدارة الموارد البشرية كإدارة وبين وظائف إدارة الموارد البشرية كسياسات أو خطط تضعها الإدارة العليا ويلتزم بها أي مدير تنفيذي لتطبيقه، وقد جاءت هذه الدراسة لتتناول وظائف إدارة الموارد البشرية وهي على النحو الآتي:

١- وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تهتم المنظمات الباحثة عن التميز في الأداء بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره، إنها مرحلة كشف مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة تمكن المنظمة والفرد من التعرف على بعضهما. إنها مرحلة البحث عن الأنسب لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب الأكفأ للعمل بالمنظمة (Nguyen & Brian, 2006). وتعرف عملية الاختيار والتعيين بأنها: عملية متكاملة في اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة. وتقع مسئوليتها على مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة. حيث يقدمون أحدث الأساليب المطبقة في اختيار الموارد البشرية ويقومون بتدريب المديرين التنفيذيين في مرحلة الاختيار النهائي من خلال المقابلات الشخصية (حسونة، ٢٠٠٨). كما يعرف التعيين بأنه العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة. وبصفة عامة تبدأ مرحلة التعيين بعد تخطيط القوى العاملة (السالمة، والصالحة، ٢٠٠٢). أو هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة (حنفي، ٢٠٠٧).

كما يعرف اختيار الموارد البشرية بأنه استعداد وصلاحيات الأفراد العاملين في مجال اختيارهم بالمشروع المراد تحقيقه وإحافهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، وهي الأسس التي تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءات والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب، وهو أمر له أثره البالغ الأهمية في رفع الكفاءة والإنتاجية في المشروع (سلمان، ٢٠٠٨). في حين يُعرف الاختيار بأنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة" (الطائي، ٢٠٠٦) أو هو "العملية التي يتم

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر (Wirtz, 2008).

وتبرز أهمية اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة، فالأساس والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف هي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمشروع وإحاقهم بالأعمال المتفككة مع استعدادهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الشخص المناسب في العمل المناسب وهو أمر له أثر بالغ في رفع الكفاية الإنتاجية (عبوي، ٢٠٠٦).

إن أهمية استقطاب واختيار العاملين ترجع إلى أن التعيين الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ من المتقدمين (عبد الباقي، ٢٠٠٠). ومن خلال التعيين تستطيع المنظمة توصيل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية. إن نجاح عملية التعيين هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة (Patricia, et. al, 2008). والإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على اجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين للوظائف (عبوي، ٢٠٠٦). وأيضا الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية (Hussain, et.al, 2007). كما أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف منها، والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين (السالم، والصالح، ٢٠٠٢).

٢ - وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأيئة منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء. ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم للترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم. فالعاملون عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لا بد للتنظيم من التثبيت من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم. وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء (القيسوتي، ٢٠١٠). وتعرف عملية تفويم الأداء الوظيفي بأنها عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بسياساتهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم

(توفيق، ٢٠١٠). وترى الدراسة أن تقييم الأداء يعني المهارات والمميزات التي يتميز بها العاملون لتبين مدى ومستوى تأديتهم لواجباتهم الوظيفية حيث يقوم إذا كانت النتيجة سلبية ويحفز ويدعم إذا كانت إيجابية كما أن تقييم الأداء عملية تحديد الأعمال والإنجازات التي يقدمها الموظف للمنظمة خلال فترة زمنية محددة.

٣- وظيفة تدريب الموارد البشرية:

يهدف التدريب الإداري إلى زيادة أداء المتدربين وكفائتهم الإنتاجية، واكتساب معارف واتجاهات ومهارات جديدة للمتدرب لمواجهة المواقف الإدارية المختلفة والتعامل معها بشكل علمي سليم، وخلق علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منها في قالب واحد، وهذا يولد انتماء الفرد للمنظمة، ومساعدة المتدربين على أداء أدوارهم الوظيفية الجديدة المطلوبة، وتبادل المعلومات والخبرات بين المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية، مساعدتهم كذلك على تغيير السلوكيات الوظيفية الخاطئة التي تمارس أثناء العمل (أبو شيخة، ٢٠٠٠). وينظر إلى التدريب على أنه أحد البدائل المتاحة لتحسين الأداء، من خلال تزويد الموظف بكل فرص تعليمية وهذه تشمل برامج تدريبية، والتعلم الذاتي، وحضور دورات خارج المؤسسة، ويعتد التدريب بطريقة مستمرة في تحسين الأداء وإحداث التعلم مدى الحياة، وكذلك الحاجة لعرض المنافع وتعريف المديرين والمتدربين بفائدتها، ويستخدم التدريب في المساعدة في الوصول إلى أهداف استراتيجية العمل (Noe et al. 2006).

ويعدّ التدريب من أهم مرتكزات العمل الإداري، لتركيزه على العنصر البشري، الذي يعدّ أتمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً على الإنتاجية وتحقيق الأهداف. فالتدريب يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء الأفراد في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية (الصيرفي، ٢٠٠٣). ويعتمد تخطيط التدريب الإداري الفعال على فعالية نظام تقييم الأداء واستثمار نتائج التصميم في تحديد الدور المناسب للتدريب حيث يتكامل مع التخطيط للحركة الوظيفية لتساعد الوظيفة الإدارية من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوجيهه وملاءمته لمتطلبات العمل المستقبلي (Bowen & Lawler, 1992).

فالتدريب الإداري له أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة يكسب العاملين قدرات ومهارات جديدة تنعكس بالتأكيد على إنتاجيتهم وتخدم مؤسسته ومجتمعه معاً فضلاً عن ما يدره من زيادة في الدخل يحقق له مستوى معيشة أفضل وبالتالي مستوى اجتماعي أرقى وأفضل له ولأسرته. الأمر الذي يؤكد على مدى انعكاس التدريب بطريقة مباشرة

على تطوير وتحديث المجتمع وتقدمه، إذ أن العائد المادي المتوقع من التدريب يقدر بثلاث أمثال العائد من الاستثمارات المالية في مختلف الأنشطة (عبدالواحد، ٢٠٠٥). والتدريب غاية ونشاط في حد ذاته، بحيث تكون مهمة إدارة الموارد البشرية مقتصررة على الأنشطة التي تمارسها، وليس على ما تحققه من نتائج، فيكون التركيز على البرامج التدريبية وتنفيذها، والإعداد، والمشاركة في التدريب، وهذا يتطلب وقتاً وجهداً من مسؤولي التدريب مما لا يتيح لهم الوقت الكافي في تقييم نتائج الدورات التدريبية، والتأكد أنهم يطبقون ما تعلموه في مراكز عملهم، كما وأن كثيراً من الدورات التدريبية تقام دون احتياج فعلي، بقصد استمرارية عمل الوحدات التدريبية وإقناع الجهات العليا بأنها ذات جدوى حقيقية في عملية التطوير الإداري (توفيق، ٢٠١٠). وأيضاً يعرف بأنه عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة (القريوتي، ٢٠١٠).

وترى الدراسة إن المنظمات التي تهتم بتدريب أفرادها، تعتبر التدريب والإنفاق عليه استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل. فالتدريب مفتاح النجاح على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمات، فالتدريب يُدخل المؤسسة أبواب المنافسة، كما تعتمد جودة التطوير أو التنمية على جودة التدريب، لأن التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل سياساتهم الحالية والمستقبلية، فالبعض يعتبر التدريب مضيعة للوقت، والحقيقة إنه يرشد إلى المسار الصحيح لمواكبة المستجدات.

٤ - وظيفة الأجور والرواتب:

هي الأجور والرواتب التي هي بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قدرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب (العاني، ٢٠٠٧). ولكل شخص حاجات كامنة فيه، ويحرك هذه الحاجات مثيرات خارجية هي المدفوعات والمكافآت؛ إذ تجعله في حالة تأهب وتشعره بعدم التوازن. فتتحرك دوافعه ليسلك سلوكاً ما من أجل إشباع الحاجة المثارة (توفيق، ٢٠١٠). ويعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في التكاليف أو وفر

في أي مورد آخر. ويمكن أن تمنح الأجور والرواتب على الجهود أو الأقدمية أو المهارة (العاني، ٢٠٠٧). والمكافآت هي مجموعة من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شيء معين وتحفز سلوكه الإيجابي نحو العمل وإتقانه بسرعة أي أن الحافز الإنساني هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه (السلمي، ٢٠٠١).

الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في دور استراتيجية التمكين في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المركز الأعلى للشباب، 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:

الدراسات العربية:

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) مديراً 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 (الضالعين، 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).

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب

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 وتأهيلاً 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 ومستوى 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، واختيار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. وتكون مجتمع الدراسة من (٤١٢٤) موظفاً، وشملت عينة عشوائية بلغت (٢٩٥) موظفاً 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 بدلاً من التركيز على إحداهما 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 متمثلاً 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 توافقاً 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 للمرووسين" وهدفت إلى التعرف على علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرووسين 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 هناك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، وتنوع الكفاءات، وتنوع الخبرات).

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 للأئمة 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 والهيبي، ٢٠٠٤) دراسة بعنوان "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في سياسات الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية" هدفت هذه الدراسة تعرف 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 ومساعديهم. 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.

الدراسات الأجنبية:

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 للتمكين 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 (Harrim & Alkshali, 2008) دراسة بعنوان: تمكين العاملين وأثره في فاعلية الجماعة: دراسة ميدانية في الشركات الإثشائية الأردنية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الشركات الإثشائية الأردنية في فاعلية المنظمة. وقد اعتمد الباحث مقياساً مكوناً من أربعة عناصر هي: التأثير، التوجيه الذاتي، القدرة، المعنى وأربعة أخرى لفاعلية الجماعة وهي: الأداء، الابتكار، الاتصال، واستخدام الموارد. واشتملت عينة الدراسة (١٨٢) عاملاً في (٢٠) شركة، ووزعت عليهم استبانته تم تطويرها من قبل الباحثين، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات في الشركات الإثشائية الأردنية تستخدم مستويات جيدة من تمكين العاملين، وأن جماعات العمل فيها تشعر 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 فنلندية 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 (Ngai & Wat, 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 مواكبة 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 إسبانية" 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%).

ودراسة (Ana, 2005) بعنوان: نموذج لتقييم وظائف إدارة الموارد البشرية: تطبيق 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

تطوّر مجموعة فريدة من المصادر والقدرات التي تمكنها من الحصول منتظمة مستندة على امتلاك الجدارات.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي استراتيجية التمكين ووظائف إدارة الموارد البشرية، تبين بأن هذه الدراسات غالباً ما تناولت بالفحص والتحليل مكونات إدارة الجدارة وان كان هناك اختلاف نسبي بين هذه الدراسات حول ماهية هذه المكونات. أما هذه الدراسة فقد تناولت موضوع أثر استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، والإبداع الذاتي) في ووظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور والرواتب، وتقييم الأداء) وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإحصائي، الذي تضمن أسلوب المسح المكتبي وأسلوب المسح الميداني لجمع المعلومات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المجلس الأعلى للشباب وعددهم (١٢٠٠) موظف، في ضوء إحصائيات العاملين في المجلس الأعلى للشباب. وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (٢٥%) من خلال القوائم وبالإستعانة بالرقم الوظيفي من مجتمع الدراسة وعددها (٣٠٠) موظف من العاملين في المجلس الأعلى للشباب. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (٢٦٥) استبانة ما نسبته (٨٨,٣٣%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (١٩) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٤٦) استبانة، مشكلة بذلك (٨٢%) من عينة الدراسة وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي، والجدول (١) يبين توزيع عينة الدراسة.

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات
(النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	١٨٣	٧٤,٤%
	أنثى	٦٣	٢٥,٦%
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فما دون	٣٢	١٣,٠%
	دبلوم متوسط	٧٦	٣٠,٩%

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب

	١١٧	٤٧,٦%	بكالوريوس	
	٢١	٨,٥%	دراسات عليا	
العمر	٦٤	٢٦,٠%	٣٠ سنة فأقل	
	١١٢	٤٥,٥%	٣١-٤٠ سنة	
	٥٠	٢٠,٣%	٤١-٥٠ سنة	
	٢٠	٨,١%	٥١ سنة فأكثر	
الخبرة	٥٩	٢٤,٠%	٥ سنوات فأقل	
	٨٨	٣٥,٨%	٦-١٠ سنوات	
	٦١	٢٤,٨%	١١-١٥ سنة	
	٣٨	١٥,٤%	١٦ سنة فأكثر	

يتضح من الجدول أن (٧٤,٤%) من العينة ذكور، في حين جاءت نسبة الإناث (٢٥,٦%)، وبالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي فإن (٤٧,٦%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (٣٠,٩%) هم من حملة دبلوم متوسط، كما وجد وأن (١٣%) هم من حملة الثانوية العامة فما دون، أما ممن هم من حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (٨,٥%). وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين (٤٥,٥%) كانوا من الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة)، وأن (٢٦%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل)، وأن (٢٠,٣%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة)، في حين أن (٨,١%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر). أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين (٣٥,٨%) كانوا من ذوي فئة الخدمة (من ٦-١٠ سنوات)، بينما كان المبحوثون من ذوي فئة الخدمة (١٦ سنة فأكثر) أقل فئة بلغت نسبتهم (١٥,٤%).

أداة الدراسة وخصائصها السيكومترية:

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وتكوّنت 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 دراسة (الضلعين، ٢٠١٠؛ المعاني وأخو رشيدة، ٢٠٠٩) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي. الجزء الثالث: يحتوي على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (عريقات وآخرون، ٢٠١٠؛ كامل، ٢٠١٠؛ المعشر والهيبي، ٢٠٠٤). وهذه الأبعاد هي: الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور والرواتب، تقييم الأداء وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

(Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها كالتالي: (أوافق تماماً ٥ درجات)، و(أوافق ٤ درجات)، و(أوافق بدرجة قليلة ٣ درجات)، و(لا أوافق ٢ درجتان) و(لا أوافق تماماً ١ درجة). واعتبرت الدراسة مدى المتوسط الحسابي (١ - ٢,٤٩) دالاً على مستوى تصور منخفض، ومن (٢,٥ - ٣,٤٩) دالاً على مستوى تصور متوسط، ومن (٣,٥ - ٥) دالاً على مستوى تصور مرتفع.

وأما صدق أداة الدراسة: فتم عرض الاستبانة على (٦) محكمين من المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها. وأما ثبات أداة الدراسة: فجرى استخراج ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢) معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
استراتيجية التمكين	التفويض	٠,٨٤
	المشاركة	٠,٨٥
	التطوير الذاتي	٠,٨٩
	الحفز الذاتي	٠,٨١
	الإبداع الذاتي	٠,٩٠
وظائف إدارة الموارد البشرية	الاختيار والتعيين	٠,٨٨
	التدريب	٠,٩١
	الأجور والرواتب	٠,٨٩
	تقييم الأداء	٠,٨٢

يشير نتائج الجدول إلى أن معاملات الثبات لأبعاد استراتيجية التمكين تراوحت بين (٠,٨١-٠,٩٠) أما بالنسبة للعامل التابع ووظائف إدارة الموارد البشرية فقد تراوحت بين معاملات الثبات (٠,٨٢-٠,٩١)، والكلبي (٠,٩١) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علماً أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي (٠,٦٠ فما فوق).

المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية: حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة. حساب تحليل الاتحاد

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع. تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions). وكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

عرض النتائج:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى تطبيق استراتيجية التمكين كما يراها العاملون في المجلس الأعلى للشباب الأردنية؟

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمدى تطبيق استراتيجية التمكين

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد استراتيجية التمكين	تسلسل الفقرات
٥	٠,٦٤	٣,٣٧	التفويض	١
٤	٠,٦٢	٣,٤٢	المشاركة	٢
١	٠,٥٩	٣,٥٦	التطوير الذاتي	٣
٢	٠,٦٠	٣,٥٤	الحفز الذاتي	٤
٣	٠,٦١	٣,٤٤	الإبداع الذاتي	٥
-	٠,٥٦	٣,٤٧	المتوسط الكلي	٥-١

يظهر الجدول أن المتوسط العام لأبعاد استراتيجية التمكين (٣,٤٧)، وهذا يعني تطبيق استراتيجية التمكين في المركز الأعلى للشباب بدرجة متوسطة. وتحليل أبعاد استراتيجية التمكين، يتضح أن بُعد التطوير الذاتي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٦)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، يليه بُعد الحفز الذاتي بمتوسط حسابي (٣,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، يليه بُعد الإبداع الذاتي بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٦١)، يليه بُعد المشاركة بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التفويض بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٦٤).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية كما يراها العاملين في المجلس الأعلى للشباب؟

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى وظائف إدارة الموارد البشرية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وظائف إدارة الموارد البشرية	تسلسل الفقرات
٢	٠,٥٥	٣,٦١	الاختيار والتعيين	١
٣	٠,٥٨	٣,٥٦	التدريب	٢
١	٠,٥٤	٣,٦٨	الأجور والرواتب	٣
٤	٠,٦١	٣,٣٠	تقييم الأداء	٤
-	٠,٥٥	٣,٥٥	المتوسط الكلي	٤-١

يظهر الجدول أن المتوسط العام لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية بلغ (٣,٤٧)، وهذا يعني مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب بدرجة مرتفعة. وتحليل أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية، يتضح أن بُعد الأجور والرواتب احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٥٤)، يليه بُعد الاختيار والتعيين بمتوسط حسابي (٣,٦١)، وانحراف معياري (٠,٥٥)، يليه بُعد التدريب بمتوسط حسابي (٣,٥٦)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد تقييم الأداء بمتوسط حسابي (٣,٣٠)، وانحراف معياري (٠,٦١).

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فتم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (٠,٠٥) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (١) والجدول (٥) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (٥) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين (أقل من ١٠) VIF	التباين المسموح (أكبر من ٥%) Tolerance	الالتواء (أقل من ١) Skewness
التفويض	٢,٣٩	٠,٤١٩	٠,٣٧٠

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب

المشاركة	٢,٩٠	٠,٣٤٥	٠,٢١٠
التطوير الذاتي	٣,٣٦	٠,٢٩٨	٠,٢٦٦
الحفز الذاتي	٣,٤٦	٠,٢٨٩	٠,٣٣٧
الإبداع الذاتي	٢,٢٨	٠,٣٤١	٠,٢٦١

يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين لكل بعد تقل عن ١٠ حيث أنها تتراوح بين (٢,٢٨-٣,٤٦)، وأن قيم اختبار التباين المسموح تتراوح بين (٠,٢٨٩-٠,٤١٩)، وهي أكبر من (٠,٠٥) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء للمتغيرات، وكانت قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة أقل من (١) ولذلك يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (٦) نتائج تحليل للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الاختيار والتعيين	٥,٢٤٠	٠,٦٥٩	*٩٢,٩٥	٠,٠٠٠
التدريب	٥,٢٤٠	٠,٦١٠	*٧٤,٩٧	٠,٠٠٠
الأجور والرواتب	٥,٢٤٠	٠,٦٤٠	*٨٥,٤٢	٠,٠٠٠
تقييم الأداء	٥,٢٤٠	٠,٦٦٢	*٩٣,٩٦	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$.

يوضح الجدول (٦) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ ودرجات حرية (٥,٢٤٠)، حيث إن أبعاد استراتيجية التمكين تفسر (٦٦,٢%) من التباين في بعد (وظائف إدارة الموارد البشرية)، كما تفسر أيضاً (٦٥,٩%) من التباين في بعد (الاختيار والتعيين)، وتفسر أيضاً (٦١%) من التباين في بعد (التدريب)، وفسرت أبعاد استراتيجية التمكين (٦٤%) من التباين في بعد (الأجور والرواتب)، وأخيراً فسرت أبعاد استراتيجية التمكين (٦٢,٢%) من التباين في بعد (تقييم الأداء)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد استراتيجية التمكين في تفسير الأبعاد التابعة للجدارات التنظيمية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ لاستراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي). على وظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة (الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور والرواتب، تقييم الأداء) في المجلس الأعلى للشباب.

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجية التمكين بأبعاده المختلفة في وظائف إدارة الموارد البشرية.

استراتيجية التمكين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التفويض	٠,٤٣٥	٠,٠٩٤	٠,٢٢٢	*٤,٦٢٧	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٤٧٤	٠,١٦٣	٠,٣٥٦	*٢,٩٠٤	٠,٠٠٤
التطوير الذاتي	٠,٣٥٢	٠,١٢٠	٠,٢٩٨	*٢,٩٤٥	٠,٠٠٤
الحفز الذاتي	١,٣١٢	٠,١٦٦	٠,٩٨٣	*٧,٩٠٨	٠,٠٠٠
الإبداع الذاتي	٠,٣٠٤	٠,١٧٤	٠,٢٢٦	١,٧٤٤	٠,٠٨٢

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٧) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعده المتغير المستقل (الإبداع الذاتي) في المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لأبعاد استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) في وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب الأردنية.

جدول (٨) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال أبعاد استراتيجية التمكين

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الحفز الذاتي	٠,٥٥٠	*٩,٩٦٣	٠,٠٠٠
التفويض	٠,٦٠١	*٥,٠٢٣	٠,٠٠٠
التطوير الذاتي	٠,٦٣٨	*٣,٦٢٣	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٦٥٨	*٣,١٢٧	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد استراتيجية التمكين في وظائف إدارة الموارد البشرية، يوضح الجدول (٨) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بعد الحفز الذاتي المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (٥٥%) من التباين في المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية)، تلاه بعد التفويض الذي فسر مع بعد الحفز الذاتي ما مقداره (٦٠,١%) من التباين في

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب

المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية)، تلاه بُعد التطوير الذاتي الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦٣,٨%) من التباين في المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية). تلاه بُعد المشاركة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦٥,٨%) من التباين في المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي) في الاختيار والتعيين كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب.

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجية التمكين بأبعاده المختلفة في الاختيار والتعيين

استراتيجية التمكين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التفويض	٠,٣٩٨	٠,٠٩٥	٠,٢٠٢	*٤,١٩٣	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٣٦٧	٠,١٦٥	٠,٢٧٤	*٢,٢٢٦	٠,٠٢٧
التطوير الذاتي	٠,٣٥٨	٠,١٢١	٠,٣٠٠	*٢,٩٦٠	٠,٠٠٣
الحفز الذاتي	١,٢٩٣	٠,١٦٨	٠,٩٦٣	*٧,٧١٩	٠,٠٠٠
الإبداع الذاتي	٠,٣٨٠	٠,١٧٦	٠,٢٨٠	*٢,١٥٦	٠,٠٣٢

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

يوضح جدول (٩) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الاختيار والتعيين) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي) في الاختيار والتعيين في المجلس الأعلى للشباب. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد استراتيجية التمكين في الاختيار والتعيين، يوضح جدول (١٠) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فاحتل بُعد الحفز الذاتي المرتبة الأولى وفسر (٥٥,٤%) من التباين في المتغير التابع (الاختيار والتعيين)، تلاه بعد التفويض الذي فسر مع بعد الحفز الذاتي (٦١,٣%) من التباين في المتغير التابع (الاختيار والتعيين)، تلاه بُعد التطوير الذاتي الذي فسر مع الأبعاد السابقة

(٦٣,٤%) من التباين في المتغير التابع (الاختيار والتعيين). تلاه بُعد المشاركة الذي فسر مع الأبعاد السابقة (٦٥,١%) من التباين في المتغير التابع.

جدول (١٠) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للنتيؤ بالاختيار والتعيين من خلال أبعاد استراتيجية التمكين

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ²	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الحفز الذاتي	٠,٥٥٤	*٩,٠٥٩	٠,٠٠٠
التفويض	٠,٦١٣	*٥,٥٦٣	٠,٠٠٠
التطوير الذاتي	٠,٦٣٤	*٣,٢٥٦	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٦٥١	*٢,٦٨١	٠,٠٠٢

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي) في التدريب كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب.

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجية التمكين بأبعاده المختلفة في التدريب

استراتيجية التمكين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التفويض	٠,٤٥٢	٠,١٠٤	٠,٢٢٤	*٤,٣٣٣	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٤٨٨	٠,١٨١	٠,٣٥٤	*٢,٦٩١	٠,٠٠٨
التطوير الذاتي	٠,٣٢٤	٠,١٣٣	٠,٢٦٥	*٢,٤٣٨	٠,٠١٦
الحفز الذاتي	٠,٩٥٣	٠,١٨٤	٠,٩٥٣	*٦,٩٣٤	٠,٠٠٠
الإبداع الذاتي	٠,٢٧٣	٠,١٩٤	٠,١٩٦	١,٤١٢	٠,١٥٩

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

يتضح من جدول (١١) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التدريب) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (الإبداع الذاتي) في المتغير التابع (التدريب). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) في التدريب في المجلس الأعلى للشباب.

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب

ونقبلها فيما يتعلق بمتغير الإبداع الذاتي. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إستراتيجية التمكين في التدريب، يوضح جدول (١٢) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بعد الحفز الذاتي المرتبة الأولى وفسر (٣,٥٠%) من التباين في المتغير التابع (التدريب)، تلاه بعد التفويض الذي فسر مع بعد الحفز الذاتي (٨,٥٧%) من التباين في المتغير التابع (التدريب)، تلاه بعد المشاركة الذي فسر مع الأبعاد السابقة (٤,٥٩%) من التباين في المتغير التابع (التدريب). تلاه بعد التطوير الذاتي الذي فسر مع الأبعاد السابقة (٦,٦٠%) من التباين في المتغير التابع (التدريب).

جدول (١٢) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتيـؤ بالتدريب من خلال أبعاد إستراتيجية التمكين

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الحفز الذاتي	٠,٥٠٣	*٨,٩٥٣	٠,٠٠٠
التفويض	٠,٥٧٨	*٥,٠٦٩	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٥٩٤	*٣,١٧٢	٠,٠٠٠
التطوير الذاتي	٠,٦٠٦	*٢,٨٧٣	٠,٠٠٢

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لإستراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي) في الأجور والرواتب كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب.

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجية التمكين بأبعاده المختلفة في الأجور والرواتب

استراتيجية التمكين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التفويض	٠,٥٢٢	٠,١٠١	٠,٢٥٧	*٥,١٨٠	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٥٥٠	٠,١٧٥	٠,٣٩٨	*٣,١٤٥	٠,٠٠٢
التطوير الذاتي	٠,٢٧٩	٠,١٢٨	٠,٢٢٧	*٢,١٧٩	٠,٠٣٠
الحفز الذاتي	١,٤٥٢	٠,١٧٨	١,٠٤٧	*٨,١٦٦	٠,٠٠٠
الإبداع الذاتي	٠,١٣١	٠,١٨٧	٠,١١٥	١,٦١٢	٠,١٠٨

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١٣) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي،

الحفز الذاتي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأجور والرواتب) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعده المتغير المستقل (الإبداع الذاتي) في المتغير التابع (الأجور والرواتب). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) في الأجور والرواتب في المجلس الأعلى للشباب. ونقبلها فيما يتعلق بمتغير الإبداع الذاتي. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد استراتيجية التمكين في الأجور والرواتب، يوضح الجدول (١٤) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بُعد الحفز الذاتي المرتبة الأولى وفسر (٥١,١%) من التباين في المتغير التابع (الأجور والرواتب)، تلاه بعد التفويض الذي فسر مع بعد الحفز الذاتي (٦٠,٨%) من التباين في المتغير التابع (الأجور والرواتب)، تلاه بُعد المشاركة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦٣,٢%) من التباين في المتغير التابع (الأجور والرواتب).

جدول (١٤) تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للنتبؤ بالأجور والرواتب من خلال أبعاد استراتيجية التمكين

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الحفز الذاتي	٠,٥١١	*٩,٩٩٧	٠,٠٠٠
التفويض	٠,٦٠٨	*٦,٩٨٣	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٦٣٢	*٤,٠٧١	٠,٠٠٢

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي) في تقييم الأداء كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب.

جدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجية التمكين بأبعاده المختلفة في تقييم الأداء

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب

استراتيجية التمكين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التفويض	٠,٣٦٨	٠,١٠١	٠,١٨٥	*٣,٦٣٨	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٤٩٢	٠,١٧٦	٠,٣٦٣	*٢,٧٩٨	٠,٠٠٦
التطوير الذاتي	٠,٤٤٩	٠,١٢٩	٠,٣٧٢	*٣,٤٨٣	٠,٠٠١
الحفز الذاتي	١,١٩٠	٠,١٧٩	٠,٨٧٦	*٦,٦٦٣	٠,٠٠٠
الإبداع الذاتي	٠,٢٦٢	٠,١٨٨	٠,١٩١	١,٣٩٨	٠,١٦٤

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

يتضح من جدول (١٥) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تقييم الأداء) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعده المتغير المستقل (الإبداع الذاتي) في المتغير التابع (تقييم الأداء). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد استراتيجية التمكين (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) في تقييم الأداء في المركز الأعلى للشباب. ونقبلها فيما يتعلق بمتغير الإبداع الذاتي. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد استراتيجية التمكين في تقييم الأداء، يوضح الجدول (١٦) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بعد الحفز الذاتي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٥٣,٦%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء)، تلاه بعد التفويض الذي فسر مع بعد الحفز الذاتي ما مقداره (٥٦,٩%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء)، تلاه بعد التطوير الذاتي الذي فسر مع بعد الحفز الذاتي ما مقداره (٥٩,٤%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء)، تلاه بعد المشاركة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦١,٩%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء).

جدول (١٦) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتقييم الأداء من خلال أبعاد استراتيجية التمكين

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الحفز الذاتي	٠,٥٣٦	*٨,٦٩٣	٠,٠٠٠
التفويض	٠,٥٦٩	*٤,٣٨١	٠,٠٠٠
التطوير الذاتي	٠,٥٩٤	*٣,٢٦٦	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٦١٩	*٢,٩٧٤	٠,٠٠٢

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

النتائج والمناقشة والتفسير:

دلّت النتائج على أنّ تطبيق استراتيجية التمكين في المجلس الأعلى للشباب جاءت بدرجة متوسطة وتفسر هذه النتيجة على أن إجابات المبحوثين تتركز على عملية التعاون المشترك بين العاملين لإنجاز أعمالهم بكفاءة عالية ويتجه غالبيتهم نحو الرضا عن التعاون القائم بينهم، ثم يتجه تركيزهم إلى شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به في منظماتهم ورضاهم عن ذلك، ورضا غالبيتهم عن جهودهم التي يبذلونها في عملهم، وهذا يدل على مستوى التمكين الوظيفي لدى المبحوثين، ويشترك غالبيتهم في عدم الرضا عن إتباع أسلوب التقليد من أجل تغيير السلوكيات السلبية، وذلك قد يعود إلى عدم قناعتهم بأنهم ينتهجون سلوكيات سلبية، وقد يعتبرون أنفسهم أصحاب سلوكيات إيجابية دائماً، أو أنهم يعود ذلك إلى قناعتهم بعدم وجود القدوة الذي يقلدونه لتغيير تلك السلوكيات لديهم.

ودلّت النتائج على أنّ مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب جاءت بدرجة مرتفعة وتعزى هذه النتيجة على حرص العاملين في المجلس الأعلى للشباب على تقديم المبادرات التي تساهم في حل المشكلات، والاستفادة من الموارد البشرية في المستويات الإدارية كافة، والعمل على إيجاد بيئة عمل ملائمة مما يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة بالوقت المحدد، وتعزيز الثقة بين العاملين في بيئة العمل، والمشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية، والإصغاء المناسب للآخرين على المستوى العقلي والعاطفي، ووضع النفس في مكان الآخرين لرؤية الأمور كما يرونها، والمساعدة في تبني الإدارة رؤية استراتيجية واضحة قابلة للتحقيق من خلال تحديد أهدافها وغاياتها، كما تفسر هذه النتيجة على اهتمام المركز الأعلى للشباب بوظائف إدارة الموارد البشرية والحرص على مواكبة المتغيرات وتأتي هذه العناية بوظائف إدارة الموارد البشرية في إطار الاتجاه العام للعناية بعمليات التدريب والتركيز على عملية تخطيط احتياجات الموارد البشرية الذي من شأنه أن يستوعب كل المتغيرات التي يقوم بها البنك والتي تشهد تغيرات كبيرة تتطلب منافسة ومستوى من الفعالية للأفراد في مختلف الإدارات وفي إدارات الموارد البشرية بالذات المجلس الأعلى للشباب. كما دلّت النتائج على إن أبعاد استراتيجية التمكين تفسر (٦٦,٢%) من التباين في بُعد (وظائف إدارة الموارد البشرية)، كما تفسر أيضاً (٦٥,٩%) من التباين في بُعد (الاختيار والتعيين)، وتفسر أيضاً (٦١%) من التباين في بُعد (التدريب)، وفسرت أبعاد استراتيجية التمكين (٦٤%) من التباين في بُعد (الأجور والرواتب)، وأخيراً فسرت أبعاد استراتيجية التمكين (٦٢,٢%) من التباين في بُعد (تقييم الأداء)

كما دلّت النتائج على أن أبعاد المتغير المستقل (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (وظائف

إدارة الموارد البشرية) واحتل بُعد الحفز الذاتي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٥٥%) من التباين في المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية)، تلاه بعد التفويض الذي فسر مع بعد الحفز الذاتي ما مقداره (٦٠,١%) من التباين في المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية)، تلاه بُعد التطوير الذاتي الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦٣,٨%) من التباين في المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية). تلاه بُعد المشاركة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦٥,٨%) من التباين في المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية).

ودلت النتائج على أن أبعاد المتغير المستقل (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الاختيار والتعيين) واحتل بُعد الحفز الذاتي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٥٥,٤%) من التباين في المتغير التابع (الاختيار والتعيين)، تلاه بعد التفويض الذي فسر مع بعد الحفز الذاتي ما مقداره (٦١,٣%) من التباين في المتغير التابع (الاختيار والتعيين)، تلاه بُعد التطوير الذاتي الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦٣,٤%) من التباين في المتغير التابع (الاختيار والتعيين). تلاه بُعد المشاركة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦٥,١%) من التباين في المتغير التابع (الاختيار والتعيين). كما دلت النتائج على أن أبعاد المتغير المستقل (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التدريب) واحتل بُعد الحفز الذاتي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٥٠,٣%) من التباين في المتغير التابع (التدريب)، تلاه بعد التفويض الذي فسر مع بعد الحفز الذاتي ما مقداره (٥٧,٨%) من التباين في المتغير التابع (التدريب)، تلاه بُعد المشاركة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٥٩,٤%) من التباين في المتغير التابع (التدريب). تلاه بُعد التطوير الذاتي الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦٠,٦%) من التباين في المتغير التابع (التدريب).

ودلت النتائج على أن أبعاد المتغير المستقل (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأجور والرواتب) واحتل بُعد الحفز الذاتي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٥١,١%) من التباين في المتغير التابع (الأجور والرواتب)، تلاه بعد التفويض الذي فسر مع بعد الحفز الذاتي ما مقداره (٦٠,٨%) من التباين في المتغير التابع (الأجور والرواتب)، تلاه بُعد المشاركة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦٣,٢%) من التباين في المتغير التابع (الأجور والرواتب).

كما دلت النتائج على أن أبعاد المتغير المستقل (التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تقييم

الأداء) واحتل بُعد الحفز الذاتي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٥٣,٦%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء)، تلاه بُعد التفويض الذي فسر مع بُعد الحفز الذاتي ما مقداره (٥٦,٩%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء)، تلاه بُعد التطوير الذاتي الذي فسر مع بُعد الحفز الذاتي ما مقداره (٥٩,٤%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء)، تلاه بُعد المشاركة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (٦١,٩%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء).

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة والتحليل الإحصائي توصي الدراسة بما يلي:

أ. دلت النتائج أن التمكين جاء متوسطاً، وعليه فإن على المجلس الأعلى للشباب التركيز على تمكين العاملين، وذلك من خلال:

١. تغيير بعض الأنظمة والتعليمات التي تركز السلطة في يد الإدارة العليا لإعطاء فرصة للمستويات الدنيا للمشاركة بالقرارات الإدارية والتنفيذية.
٢. دراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ومن ثم وضع برامج تدريبية مناسبة للمساهمة في تمكين العاملين.
٣. تفعيل العمل الجماعي من خلال إيجاد فرق عمل رسمية وغير رسمية في الإدارة.
٤. التركيز على نظام الاختيار والتعيين وذلك باعتماد معايير موضوعية تعتمد على أسس الكفاءة والجدارة.

ب. دلت النتائج أن وظائف إدارة الموارد البشرية جاءت مرتفعة، لذلك على المجلس الأعلى للشباب تعزيز أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية لإبقائها مرتفعة وذلك من خلال الآليات التالية:

١. تشجيع العاملين على الالتزام بطرح الأفكار الجديدة.
٢. توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون لحل مشاكل العمل.
٣. إعطاء الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة.

المراجع:

- أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٨)، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو زيتون، غزي فرحان (٢٠٠٧). الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات"، عمان: دار وائل للنشر.
- أبو شيخة، نادر أحمد، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- اندرأوس، رامي جمال ومعايعه، عادل سالم (٢٠٠٨) "الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- البشباشه، 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.
- توفيق، عبدالرحمن (٢٠١٠)، تنمية الموارد البشرية: الأدوار الجديدة، ط1، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- الجزار، 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.
- جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠): سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال، دار الحكمة للطباعة والنشر، 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.
- الحراشنة، محمد؛ والهيبي، صلاح الدين (٢٠٠٦). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (٣٣)، العدد (٢)، ص: ٢٤٠ - ٢٦٦.
- حرحوش، عادل صالح (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، إربد، الأردن.

- حريم، حسين، (٢٠١٠)، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط ٢، دار الحامد، عمان.
- حسونة، فيصل (٢٠٠٨) "إدارة الموارد البشرية" الأردن، عمان، دار أسامة.
- حنفي، عبد الغفار، (٢٠٠٧)، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" مصر، القاهرة، الدار الجامعية.
- ديل، مارجريت وإيلز، بول. (٢٠٠٢). تقييم مهارات الإدارة، ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الساعدي، مؤيد يوسف (٢٠٠٦)، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م(٣)، ع(١١)، ص ص ١١٣-١٣٦.
- السالم، مؤيد، والصالح، حرحوش، (٢٠٠٢)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، الأردن، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- سينسر سيجان م، (١٩٩٩)، الجدارة في العمل، ترجمة: اشرف فضيل عبد المجيد جمعة ١٩٩٩م، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية
- سلمان، زيد منير، (٢٠٠٨)، إدارة اختيار الموظفين: الموظف المناسب في المكان المناسب، عمان: دار الرابحة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- شريف، عبدالكريم راضي، (٢٠٠٠)، المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، (بيروت: دار الهلال للنشر).
- شوقي، محمد (٢٠٠٥) الإدارة المعاصرة مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الصافي، فاطمة علوي عمر، (٢٠٠٦)، "مفهوم التدريب الحديث بين النظرية والتطبيق" في كتاب: التدريب التطبيقي سياساته وآلياته وإنجازاته في الكويت (الكويت: الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب).
- الصغير، قراوي، (٢٠٠٩)، الموارد البشرية، المعهد المهني والتدريب التقني، الرياض.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٣)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان: دار قنديل للنشر.
- ضرار، قاسم. (١٩٩٨). طريق المدير إلى بناء فريق العمل الفعال. مطابع سمحة، الرياض.
- 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 ص ٦٤-٩٢.

دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب
الطائي، يوسف الحسين، (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"،
الأردن، عمان، مؤسسة الوراق.

العاني، هيثم، (٢٠٠٧)، الإدارة بالمدفوعات والمكافآت: التحفيز والمكافآت، عمان: دار
كنوز المعرفة.

عبدالباقي، عبدالرحمن، (٢٠٠٠)، "إدارة الأفراد وإدارة العلاقات الإنسانية"، مصر
القاهرة، مكتبة عين شمس.

عبدالواحد، سالم، (٢٠٠٥). فاعلية البرامج التدريبية في مواجهة متطلبات العولمة،
جامعة الملك سعود، الرياض.

عبوي، زيد منير، (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار كنوز المعرفة.

العتيبي، محمد زويد (٢٠٠٧) الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. القاهرة. دار الفجر.

عريقات أحمد، جردات، ناصر، العتيبي محمود، (٢٠١٠) دور تطبيق معايير الاستقطاب
والتعين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل
الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد (١٠) عدد (٢)، الأردن.

العريني، سارة إبراهيم، (٢٠٠٥)، التدريب الذاتي (الرياض: مطابع الرضا).

العطية، ماجدة، (٢٠٠٣)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر
والطباعة، عمان، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٥)، "إدارة الموارد البشرية-بعد إستراتيجي" الأردن،
عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العلمي، صباح سعد الدين عمر، (٢٠٠٦)، الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين،
الناشر مكتبة اليازجي، غزة / فلسطين.

علي، حسن، والساعد، رشاد، (٢٠٠١)، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران: عمان.

الغريب علي والصرايرة، 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.

الفضلي، فضل صباح (١٩٩٨) الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في
القطاع الحكومي في دولة الكويت، الإداري، السنة ١٧ العدد ٦٢.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠) الوجيه في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل.

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.

الكساسبية، محمد مضفي والفاعوري، عبير حمود وعبدالله، كفايه محمد (٢٠٠٩) "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٥، العدد ١، ص (٤٥-١٩)

ماهر، أحمد، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المجنوب، طارق، (٢٠٠٥)، الإدارة العامة، منشورات الحبي الحقوقية، بيروت.

مصطفى، أحمد سعيد (٢٠٠٤) تمكين العاملين، السمات المميزة، والمقاييس المؤثرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الذي عقد بالقاهرة من ٢٠-٢٢ أبريل.

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 ص ٨٢-١٠٧.

المعاني، أيمن عودة، و اخورشيدة، عبد الكريم عقل (٢٠٠٩) "التمكين الإداري وإثارة في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية - دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٥، العدد ٢، ص ص ٢٣٤-٢٥٩.

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 ص ٤٨-٤١.

ملحم يحيى (٢٠٠٦) التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، نيسان ١٤-١٧، جامعة اليرموك، الأردن.

المهيرات، عماد علي (٢٠١٠) "أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، الطبعة الأولى - دار جليس الزمان للنشر والتوزيع - عمان.

الموسوي، منعم (٢٠٠٩) مدخل علمي لاتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار وائل.

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 التيسير للفترة ١٨-١٩ / ٥ / ٢٠١١

هلال، محمد عبد الغني، (٢٠٠٩)، مهارات إدارة الأداء، ط٣، القاهرة: مركز تطوير
الأداء والتنمية.

ياغي، محمد، (٢٠١٠)، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط(٣)، عمان: دار وائل.

Anthony, P.Perrevus, and Kacmar, K.m,(1999). Human Resource Management: A strategic Approach. New York: The Dryden Press.

Antonio Jose, Fernandez-Sanches Susana , de Juana-Espinosa 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.

Armstrong, Michael, (2006): A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th ed., London: Kogan

Ayse Ostun, (2006)“Self Development For Change In the Process Of Information Services”, Information Services & Use, Vol.18 , Issue 3 , P.63.

Banai, M.,& Reisel, W. D. (2007).The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation. Journal of World Business, 42: 463–476.

Bieber, V. (2003). Leadership Practices Of Veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration Of Current And Professional Development Needs. Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.

Blake, R.B., & Mouton, J.S. (1984), The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. New York: Gulf Publishing Company.

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.

Bowen, k. and lawler. S. (1992) Guidelines for designing in-services training programs in Jordan, published at mansoma faculty of education journal, sep. No. 26, Mansoura liniest, Egypt, pp.1-26.

Darry Gauld, Peter Miller(2005) The qualifications and competencies held by effective workplace trainers, Journal of European Industrial Training, Volume: 28, Issue: 1, Page:8 – 22.

- Dobois, D. D., (2003) Competency-Based Performance, Improvement: A strategy for Organizational Change, HRD, HRD press, Amherst., M**
- Drucker, P. F., (2003), The Essential Drucker, the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Writing on Management, New York: Harper Business.**
- Dwyer, K. (2008), "Leadership: is it better to be people or task oriented", Change Factory, on line from http://www.changefactory.com.au/article_list.shtml**
- Francisco Javier Lloréns Montes, Antonia Ruiz Moreno, Luis Miguel Molina Fernández(2005) Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation, International Journal of Manpower, Volume 25 Number 2.**
- Ghada El-Kot, Mike Leat (2005) Investigating team work in the Egyptian context, Personnel Review, Volume: 34 Issue: 2 Page: 246 - 261**
- Gordon, J. (1992). Work teams: How far have they come? Training29, PP.59-65.**
- Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). " The power behind empowerment: implications for research and practice". Human Relations, Vol.51, No.44, pp.451-83.**
- 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,**
- Harrington-Mackin, Debora (1994). The Team Building Tool Kit, New York, Amacon.**
- Huczynski, A, & Buchanan. F (2001).Organizational Behavior An Introductory Text. Fourth edition. Prentice Hall.**
- Hussain, Zahid; Wallace, James & Cornelius, Nelarine, E, (2007), "The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals", Information & Management, Vol. (44), Issue (1), P. 74-89.**
- Hutchens Robert (2009) Worker characteristics, job characteristics, and opportunities for phased retirement, Labour Economics , Vol. (17), No. (1), PP.1010–1021**
- Ishak, N. A, & Alam, S. S.,(2009) "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", European Journal of Social Sciences, Vol. (8), No. (2), pp:324-334.**
- Johnson, Gerry, and Scholes Kevan (2002). Exploring Corporate Strategy. Six edition. Prentice Hall.(pp: 156-157**

- Katsikea, K, Marios T, Nick P , John K(2010).The effects of organizational structure and job characteristics on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, Vol. (3), No. (3), PP.1-13.
- Kenneth M. Bresnahan(2004). *Core Competencies in Financial Management for Management Analysts and Financial Specialists*. Council Human Resources Committee and JFMIP.
- Kurtzberg, Terri R. (2000). *Creative Style and Team Work: Effects of Coordination and Conflict on Group Outcomes*. Northern Western University.
- Littrell, Romie F. (2003): *Employee Empowerment in China, a Case Study*. Auckland University of Technology, Faculty of Business, International Business, New Zealand.
- McCoy, Janetta M. (2000). *The Creative Work Environment: The Relationship of Work Environment and Creative Teamwork at a State Agency*. The University of Wisconsin, Wisconsin.
- McKnight , Harrison , Brandis Phillips, Bill C. Hardgrave (2009) Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics? *Information & Management*, Vol. (46) No. (1), pp: 167–174
- McShane, Steven. L & Von Glinow, Marry, (2005), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill: Boston, International Edition.
- Ngai, E and Wat, F. (2006). *Human Resource Information Systems: A review and empirical analysis*. *Personnel Review* 35 (3).297-314.
- Nguyen Hoai Anh, Brian H. Kleiner, (2006) "Effective human resource management in the entertainment industry", *Management Research News*, Vol. 28 Iss: 2/3, pp.100 – 107.
- Noe, R.; Hollenbeck, J. Gerhart, B. and Wrigt, P. (2006). *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Olian, Judy D. and Durham Cathy C., (2004)"Designing Management Training and Development for competitive Advantage", *Human Resource Planning*, Vol.12,No.5, pp: 86-109.
- Patricia Ordóñez de Pablos, Miltiadis D. Lytras, (2008) "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Iss: 6, pp.48 – 55.

- Prince, T. (2008), "Alternative Leadership-the Need for a Grand Unified Theory", American Academy for Financial Management, 19 August, viewed on 25 September, 2008 from <http://www.aafm.Org/article.php?id=445>.
- Reza, B, (2010)" An Examination of the Relationship between Empowerment and Organizational Commitment ", Journal Academy Leadership, the online journal, Vol.8 issue 1.
- Robbins Stephen (2005), Management, 4 ed , Pearson éducation françaises, Paris
- Rodolfa, E. R., Bent, R. J., Eisman, E., Nelson, P. D., Rehm, L., & Ritchie, P. (2005). A cube model for competency development: Implications for psychology educators and regulators. Professional Psychology: Research and Practice, 36, 347-354.
- 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
- Sabri, H. (2007), "Jordanian Managers' Leadership Styles in Comparison with the International Air Transport Association (IATA) and Prospects for Knowledge Management in Jordan", Journal of Commerce and Management, 17, (1/2), Emerald Group Publishing Limited -USA.
- Soct B. Parry, (2002)"The Quest for Competencies", Training, Vol. 33, No. 7 P. 50.
- Titus Oshagbemi; Samuel Oholi, A.(2006) Leadership styles and behaviour profiles of managers, The Journal of Management Development, Volume 25, Number 8, 2006, pp. 748-762(15)
- Vroom, V.H. (2000), "Leadership and the Decision Making Process", Organizational Dynamics, (28), 82-94.
- Wirtz, J., , (2008) "Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines", Managing Service Quality, vol., 18, Issue, 1, pp. 4 – 19.
- Zack, M.H., & McKenney, J.C. (1995),"Social context and interaction in ongoing computer-supported management group", Organizational Science, 6, (4), July-August, 394-422.