

دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية  
**The role of the strategy of empowering human resources in  
achiving the strategic objectives**

علي سهيل عيسى المصاني

د. فخر الأدي عبد القادر      د. سيد بوهار مسلم قاسم

جامعة مالايا - كلية الدراسات الإسلامية

الدعوة والتنمية البشرية

**Ali SUHAIL ISSA ALMASANI**

**Dr. FaKhrul Adabi Abdul kadir, Dr. Sayyid Buhar musal Kasim**

**University of Malaya, College of Islamic Studies**

**Advocacy and human development**

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف على دور استراتيجية التمكين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين وذلك من خلال الوقوف على مفهوم التمكين الإداري، ودور إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الانتاجية وتطوير أداء الموظفين، وتمكينهم في العمل، ومشاركتهم في التمكين الإداري، ومواكبة البرامج الإدارية في تعميم الكوادر البشرية وفق استراتيجية تمكين الموارد البشرية، في هذه الاستراتيجية. تكمن مشكلة البحث في قلة الدراسات التي تناولت الموضوع المدروس، ومدى استعداد المنظمات والمؤسسات في تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية ضمن خططها المستقبلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: استراتيجية التمكين تعزز من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتعزز من شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة من خلال إعطائهم التمكين في نطاق العمل لتحقيق الأهداف، استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها، وتؤثر كذلك في الربط بين مجالات العلوم المختلفة واحتياجات سوق العمل. وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: تعامل الأنظمة المؤسسية بالتمكين لإنجاح الإدارة العليا لتحقيق الأهداف، دراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية لوضع برامج تدريبية مناسبة للمساهمة في انتقاء الموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة، وتمكينهم في العمل الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** دور، استراتيجية، التمكين، إدارة الموارد البشرية، الأهداف الاستراتيجية.

## Abstract

The study aimed to recognize the role of the empowerment strategy in achieving strategic objectives and improving HR management functions for staff. On one hand, this can occur by identifying the concept of managerial empowerment and the role of HR management in raising productivity, developing staff performance and liberating them from traditional constraints. On the other hand, it also occurs by staff's participating in the executive power and knowing the ILO's future plan through following the HR empowerment strategy (HRES) and the Omani vision for the future under this strategy, Actually, the problem with this research is the lack of studies on the studied topic, and the willingness of organizations and institutions to implement the HRES in their future plans. Therefore, the study has adopted the analytical descriptive approach as appropriate to the nature of its objectives. Consequently, the study concluded a set of findings in which the most important is the empowerment strategy strengthens the relationship between the president and the subordinates. It enhances the sense of belonging to the organization by giving them greater authority than was available in the traditional authority. HRES positively affects the achievement and continuity of the organization's objectives, as well as the linkage between the fields of studied science and the needs of the labour market. Finally, in the light of the findings, the study found a set of recommendations, the most important of which is to adopt addressing of institutional systems that concentrate authority in the hands of senior management. Moreover, to study training needs in a scientific manner to develop appropriate training programmes. Thus, this thing can contribute to the selection and empowerment of experienced and competent staff in organized administrative work.

**Keywords:** *Role, Strategy, Empowerment, HR Management, Strategic Objectives.*

### المقدمة

دفعت التغيرات الواسعة التي حصلت في مجال العمل، والتطور الجوهرى للفكر الإداري على المجالين النظري والتطبيقي للمنظمات، إلى الاهتمام الكبير بالموارد البشرية، وما يكون لها من أثر عظيم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو المؤسسة؛ الأمر الذي دفع الباحثين للبحث عن مفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الاستراتيجية المترتبة للموظفين في مقدمة هرم المنظمة لمواكبتهم بكل تطور بالبرامج الحديثة؛ إذ يقتضي تمكين الموظفين من التمكين في نطاق العمل الموكل لهم من قبل المنظمة بعقلية لا تختلف عن عقلية الإدارة العليا أو عقلية المالكين، وهذا ما أشار إلى عدم تطبيق نظرية التفويض في إحداث الكفاءة والفاعلية في التصرف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. حيث إن طبيعة العمل والمسؤولية يحتاج إلى مرونة كبيرة تستدعي وضع الخطط واتخاذ القرارات الآنية؛ مما دفع الموظفين إلى تخطي حدود التفويض؛ كونهم مسؤولين عن نجاحات وتحقيق البرامج، هذا التطور يشجع المنظمات على العمل باستراتيجية التمكين وما تستدعيه من تفويض واسع عن تمكينه في طبيعة عمله، وهذا ما يشكل بحد ذاته مشكلة تتطلب إعادة النظر في بناء المنظمة التي تريد العمل باتجاه التمكين من حيث بناء نظام المعلومات ومدى مشاركة الموظفين فيه، والحاجة لمنطق العمل بالرقابة الذاتية، وتنمية الالتزام الذاتي، وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، كما يتطلب المرونة الثقافية في التمكين الإداري بما يؤمن وضوح خطوات تطوير الموارد البشرية وفق رؤية عمان ٢٠٢٠-٢٠٢٢ م. وأي منظمة حاضراً ومستقبلاً ولتحقيق أهدافها وطبيعة العمل للموظفين والنظم التي تحكم هذا التركيب الإداري، ومدى القدرة والاستعداد الذي تملكه أي منظمة من التحول من البرامج المتبعه سابقاً إلى أن تجعل من البرامج والسياسات الإدارية ذات الكيان المستقل المساند للإدارة العليا.<sup>(١)</sup>

فإن التمكين يحتاج دائماً إلى آلية لتوسيع نطاق النجاح، وإمكانية التأثير والتشجيع

(1) Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", South Western College Publishing Ohio

المستمر للموظفين، وهذه في واقع الحال برنامج حديث الإدارية، وتحدٍ كبير للموظفين؛ إذ إن روتين طبيعة العمل الدارجه بين الموظفين والإدارات تتعدل دائماً وفق التحديات الحديث ولذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استراتيجية التمكين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### مشكلة الدراسة:

تعتمد مشكلة الدراسة ببعدين رئيسيين، البعد الأول هو بعد نظري يتمثل في قلة الكتابات التي تناولت استراتيجية التمكين بوصفه نموذجاً إستراتيجياً يؤدي إلى نمو وبقاء المنظمة، وهي أحد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في ظل تناقضات الأعمال المتغيرة، بعد أن أسهمت بالمشاركة بتمهيد الخطوات الإدارية لتحقيق أهدافها؛ وهذا ما يبين إلى حقيقة أن استراتيجية التمكين هي الاستراتيجية التي توجت هذه المداخل والجهود، والتي دعا إليها علماء وباحثو الإدارة. وإن وجدت هذه الاستراتيجية مدى ملائمةً للتطبيق في أي منظمة متقدمة بوصفها استراتيجية الإدارات الحديثة المتقدمة، إلا أن هذه الاستراتيجية ما زالت بحاجة إلى إثراء نظري على نطاق أوسع للنهوض بإدارات الموارد البشرية في العمل المؤسسي المسؤول؛ وبالتالي ينتج نجاح التمكين بظهور استراتيجية تمكين الموارد البشرية لمساندت الإدارات العشوائية للموارد البشرية، فلا بد من حثّ الباحثين لدراسة هذا الموضوع المهم في الحياة العملية، أما البعد التطبيقي، فإنه يتمثل باستعداد المنظمات على العمل باستراتيجية التمكين، ومدى هذا الاستعداد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث المنظمات تحقق أهدافها باستراتيجية التمكين.

واستناداً على ذلك يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال إثارة

التساؤلات التالية:

١. ما هي استراتيجية تمكين الموارد البشرية، ومفهوم التمكين الإداري، ومزاياه وأبعاده؟

٢. ما هي الوظائف التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية؟

٣. ما مدى اهتمام سلطنة عُمان باستراتيجية الموارد البشرية وتعمينها، ورؤيتها المستقبلية

للموارد البشرية؟

## أهداف الدراسة:

### تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

١. التعريف باستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وتحديد مفهوم التمكين الإداري ومزاياه وأبعاده.
٢. تحديد الوظائف التي تلقى على عاتق إدارة الموارد البشرية.
٣. إظهار اهتمام سلطنة عُمان باستراتيجية تمكين الموارد البشرية، ورؤيتها لها في المستقبل.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المتغيرات للمادة العلمية والمتمثلة في استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية، والحاجة إلى تطوير الإدارة والموظفين في أي منظمة؛ نظراً لإسهاماتها الواضحة لإنجاح الموارد البشرية وتمكينهم سواءً في المجال الفني أو مهني كان أو خدمي عام، وإن عملية التطوير لا بد لها أن تأخذ بالاعتبار عنصر المنافسة الجادة في مجال البرامج الإدارية في الوقت الراهن، وإن المنظمات لا بد لها من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لأي منظمة وبما يؤمن لها البقاء في العمل بالرغم من عنصر المنافسة الجادة.

واختار الباحث دراسة دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بوصفها أكثر الاستراتيجيات قدرة على إكساب المنظمات درجة عالية من المرونة الممكنة في مقابل احتياجات العملاء والمراجعين، ومتابعة طلباتهم لكي يتم تحقيقها، كما وأن هذه الاستراتيجية تساعد لرفع مستوى الأداء والانتاجية للمنظمات؛ وذلك بالاستفادة من القدرات الجوهرية فردية كانت أو جماعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مستندة إلى ما توفره أبعاد التمكين من خلق مجالات إدارية ملائمة لم تألفها منظمات الأعمال في كثير من المنظمات سابقاً.

### حدود الدراسة:

يتحدد حدود البحث في التعرف على استراتيجية أي منظمة لتمكين الموارد البشرية، ومفهوم التمكين، وماهية التمكين الإداري ومزاياه وأبعاده، لتمكين الكوادر البشرية إدارياً في كافة المجالات، وتمكين إدارات الموارد البشرية في أي منظمة إدارية.

### إجراءات وأدوات الدراسة:

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي بشكل أساسي، وقد جاء البحث في ثلاثة مباحث يسبقهم ملخص ومقدمة وتوضيح لإشكالية البحث وأسئلته وأهدافه وأهميته، ويليهم الخاتمة وتتضمن النتائج والتوصيات.

### منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الملائم لطبيعة أهدافه وفرضياته، والذي يعرف بأنه وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة كما توجد في الواقع، وبذلك تقدم الدراسة الحالية في وصف وتحليل واقع استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لاي منظمة، بعد جمع البيانات اللازمة من أجل معرفة مستوى تطبيقها، ومن ثم تحليلها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة وتفسيرها؛ لتوضيح العلاقة بين متغيراتها، والتوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات التي تعود بالنفع على الإدارات العامة للموارد البشرية في أي منظمة .

### مصطلحات الدراسة:

- **الاستراتيجية:** استراتيجية: وفق ما ورد في المعجم "خطة شاملة في أي مجال من المجالات" وضعت الحكومة استراتيجية مستقبلية للنهوض بالاقتصاد القومي" براعة التخطيط " لهذا الإداري استراتيجية سياسية واضحة.<sup>(١)</sup>، الاستراتيجية: تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمنظمة ومتابعتها وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها".<sup>(٢)</sup> وتعرف الاستراتيجية إجرائيًا بأنها: خطط طويلة المدى تكون بمثابة مسارات عمل تتبعها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.<sup>(٣)</sup>

(١) مختار عمر، أحمد معجم اللغة العربية المعاصرة ٢٠٠٨ دار عالم الكتب، مج ٣، ص ٩٠.

(1) David McKean، IT Strategy & Technology Innovation، 2012، pp:10-11.

(3) Nixon B. (1994)، "Developing An Empowering Culture in Organizations"، Empowerment in Organizations، Vol. 2. No. 1: 16

- **إدارة الموارد البشرية:** عرفها الدكتور علي عرفها بأنها " السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تأهيل الكادر البشري في أي منظمة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح العمل للوصول بالمنظمة إلى النجاحات"<sup>(١)</sup>. وتعرف إدارة الموارد البشرية إجرائيًا بأنها: واحدة من أهم الإدارات الرئيسة في كافة المنظمات والتي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من الكادر البشري والعمل على تطويره وتنمية مهاراته وقدراته والحفاظ عليه لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(٢)</sup>
- **استراتيجية تمكين الموارد البشرية:** يقصد بها حث الموظفين وتشجيعهم لتطوير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم في نطاق العمل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من الصلاحية في التصرف لأداء أعمالهم والمشاركة في المعلومات إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية تحقيقًا لأهداف المنظمة التي ينتمون إليها<sup>(٣)</sup>

(١) رضا، هاشم حمدي. (٢٠١٠)، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط ١، ص ٣٣

(٢) بواذر خالد علي الأزوري "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي" المجلة العربية للنشر

العلمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، العدد ٤٨ / صفحة ٢٥٨

(3) Nixon B. (1994)، "Developing An Empowering Culture in Organizations"، Empowerment in Organizations، Vol. 2. No. 1: 16



## الدراسات السابقة:

١- دراسة (الصباح، ٢٠١٨) العنوان "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في الاردن: دراسة ميدانية"<sup>(١)</sup>.

هدفت الدراسة إلى المعرفة الدقيقة لمدى إمكانيات مدراء الإدارات العليا في المجالات المصرفية والعلمية في تحديد أهداف استراتيجية لها، تكونت عينة الدراسة من كل من مدراء الإدارات العليا للعاملين في مصارف خاصة مدرجة أسهمها في أسواق الأردن المالية، والتي يبلغ أعدادهم (٧٥) مديراً. توصلت الدراسة إلى عديد من نتائج، أبرزها: هنالك آثار معنوية في مدى قدرة الإدارات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وموارد بشرية، وموارد مالية، وموارد مادية، وإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، وأهداف ربحية، عندما لم يكن هذا التأثير مجدياً لإدارات المنظمات في تحقيق الأهداف التي لها أثر في الإبداع.

٢- دراسة (للغالي، والزيادي، ٢٠١٦) العنوان "أهداف المنظمة: دراسة حالة في منظمة إدارية عراقية"<sup>(٢)</sup>.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع عملية الصياغة للأهداف، وتتبعها في منظمة إدارية، ومعرفة امتلاك هذه المنظمات الصياغة العملية في تحقيق أهدافها، بلغت عينة الدراسة (٧٩) شخصاً من مختلف الوظائف الإدارية في المنظمة، وتم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبانة، وتم التحليل باستخدام وسط حساسي وانحراف معياري ومعامل انحدار واختبار (F). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: عدم إحاطة مستويات إدارية العليا في المنشأة بالأساليب والطرق الإدارية الجديدة وبالذات كل ما له صلة بإستراتيجيات المنشآت وخطوات أهدافها، أو كل ما يتعلق بأهداف البيانات للمهمات العادية.

(١) الصباح، محمد، أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية، ٢٠١٨.

(٢) الغالي، علي، والزيادي، صالح، أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية منشأة أور للصناعات الهندسية، ٢٠١٦م.

### ٣- دراسة (الحشالي، ٢٠١٤) العنوان "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو: دراسة ميدانية في الاردن"<sup>(١)</sup>.

هدفت الدراسة في التعرف على مدى تأثير قوة الإدارات في المنظمات في الاردن في اختيارات استراتيجية التطور. بلغت عينة الدراسة ١١٣ مديراً. توصلت الدراسة إلى أن قوة الإدارات العليا المتعلقة بالتملك والخبرات لها تأثير أساسي في تشجيع المنظمات الإدارية، فيما لم يكن لها تأثير معنوي يتعلق بالمنظمات الإدارية والاستراتيجيات الإدارية.

#### هيكلية الدراسة:

#### المبحث الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية ومزاياها ووظائفها.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري.

المطلب الثاني: استراتيجية تمكين الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية ومزاياها

#### المبحث الثاني: نظريات الأهداف الاستراتيجية ومراحل أهداف استراتيجية التمكين.

المطلب الأول: نظريات الأهداف الاستراتيجية.

المطلب الثاني: مراحل أهداف استراتيجية التمكين.

المطلب الثاني: الأولويات الرئيسة والنتائج المتوقعة من استراتيجية التمكين خلال ٢٠٢٢ -

٢٠٢٤.

#### المبحث الثالث: سياسة تعمين الكوادر البشرية والرؤية المستقبلية للموارد البشرية في المنظمة

المطلب الأول: تمكين كوادر الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الرؤية المستقبلية لكوادر الموارد البشرية في المنظمة.

(١) الحشالي، نبيل، "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية التطوير الإداري: دراسة ميدانية في الاردن، ٢٠١٤م.

## المبحث الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية ومزاياها وأبعادها

### المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

التمكين لغةً: جاء في مادة مَكَّنَ مكانةً فهو مَكِين، مكن الرجل عند الناس: ارتفع شأنه وعظم عندهم، أمكن الأمر: سهّل وتيسّر وصار مستطاعاً. ومكّن له في الشيء: جعل عليه نفوذاً ووقدرة " إنّا مكّنا له في الأرض " مكن الشخص في شؤونه: جعل له عليه قدرة نفوذاً. المتمكين: اسم الفاعل من الفعل تمكّن أي قادر عليه مساند له. <sup>(١)</sup> وفي اللغة الإنجليزية يشير قاموس (لونج مان) إلى كلمة مكن بمعنى إعطاء الشخص تفويضاً أكثر في حياته او صلاحية في نطاق عمله الذي يعمل به من أجل النجاح. فالتمكين في اللغة هو جعل الشخص قادراً على فعل شيء معين، وجعله أعلى استطاعة على القيام به.

والتمكين في الإدارة يعني أنه إذا تم إعطاء الموظفين المعلومات والموارد والفرصة في نفس الوقت الذي يتحملون فيه المسؤولية عن نتائج عملهم فسوف يكونون أكثر إنتاجية ولديهم رضا وظيفي أعلى. <sup>(٢)</sup> وقد ظهر مفهوم التمكين الإداري في التسعينيات من القرن العشرين نتيجة التطورات التراكمية في الفكر الإداري بشكل عام والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وكان أول تطبيق في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج الموظفين والرضا الوظيفي وتحسين القرارات من أجل الأرباح، وهذا في مجال التطوير الحاصل في بعض المجالات الإدارية. <sup>(٣)</sup> وعلى ذلك يتضح أن للتمكين تأثيراً كبيراً للحصول على الصلاحيات التي تساعد الموظفين لإنجاز أعمالهم، وأنه الطريقة التي من خلالها يقوم المدبرون بمساندة الموظفين في الحصول على المسؤوليات الإدارية التي يحتاجونها. <sup>(٤)</sup>

وبالتالي يمكن القول أن التمكين هو مشاركة إدارية بين الإدارات والموظفين لتحقيق

(١) مختار عمر، أحمد معجم اللغة العربية المعاصرة ٢٠٠٨ دار عالم الكتب، مج ٣، ص ٢١١٦.

(٢) العقيلي، محمد صالح، متطلبات التمكين الإداري المعاصر، ص ٤٦.

(٣) وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، بحث منشور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.

(٤). المليكي، سعيد علي، التمكين وسائله وأهدافه، ٢٠٠٣، ص ٥٦.

أهداف المنظمة، حيث أنه الوسيلة التي تقوم بتفعيل ومشاركة الموظفين في جوانب المنظمة للوصول إلى النتائج للمساعدة في النهوض بالمنظمات،<sup>(١)</sup> وعند الحديث عن أهمية التمكين للموظفين في التنمية البشرية يشجع و يساعدهم على خلق جو من النجاحات داخل المنظمة، وإعطاء دافع قوي لهم لإنجاز أعمالهم وتنمية قدراتهم الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(٢)</sup>.

وعلى ذلك فإنه حسب وجهة نظر الباحث أن التعريفات توضح أن التمكين لا يمكن أن يتم العمل الإداري بدونه لتحقيق الأهداف المنشودة ورفع مستوى الموظفين وتحقيق الرضا والتميز لهم، فالتمكين يعطي الصلاحيات للموظفين ويفتح لهم آفاق واسعة في العمل وفي طبيعة عملهم، كما أنه يقوم ببرامج تفاهم بين الإدارات والموظفين لتحقيق أهدافهم وتنمية الموارد البشرية.

#### المطلب الثاني: استراتيجية تمكين الموارد البشرية.

أشار مجموعة من الباحثين إلى أهمية وجود أساسيات للتمكين في المنظمات، تترابط فيما بينها لتحقيق أكبر عدد من الأهداف المرجوة لتطوير العمل بالمنظمة، وهذه الأساسيات تتمثل في الآتي<sup>(٣)</sup>:

- أ- المشاركة الصريحة في معلومات أداء الأعمال مع الموظفين.
  - ب- وجود هيكل يوضح برامج العمل والموظفين من خلال إدارة ذاتية.
  - ت- تشجيع فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي والسلطة.<sup>(٤)</sup>
- وقد أكدوا على وجود ثلاثة عناصر أساسية لمفهوم استراتيجية التمكين يتبعها الموظفون

(1).p508 Daft، R.، (1992)، "Organization Theory and Design"، 4th ed.، West Publishing، New York.

(٢). الحداد، مسعد بن خالد، سياسة التمكين في الإدارات البدائية، ٢٠٠٩، ص ٧٤.

(٣) صالح، أحمد و محمد (٢٠٠٩). ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى"، ورقة عمل مقدمة، للمؤتمر السنوي لجامعة الزيتونة الأردنية المنعقد

خلال الفترة من ٢٠-٢٣ نيسان، عمان : الأردن، ص ٢٨،

(٤). (Ivancevich، et، (٤٨٨) : ١٩٩٧،

للقدرة على الإدارة الذاتية التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم وهي: (١)

١- **التفاعل في البيانات:** مثال على ذلك البيانات الخاصة بنشاط المنظمة بشكل عام، والمتمثلة في الأرباح، والنشاط التسويقي، والنشاط الإنتاجي، بالإضافة إلى تمكين الموظفين وخاصة منهم في الإدارات لمواكبة كل حديث، حيث إن التفاعل في البيانات لها الأثر الكبير والفعال في الأماكن الإدارية الرئيسية في المنظمة.

٢- **المنافسة المستمرة:** مثال على ذلك وضع برنامج واضح لحدود تصرفات الموظفين وتوجيههم بشكل عام، وعلاقتهم ببعضهم البعض، وذلك بهدف توجيه طاقتهم واستغلال أوقاتهم في كل موقف من المواقف التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة لقيام كل موظف بدوره في الهيكل الإداري للمنظمة؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٣- **العمل ضمن الفريق الواحد:** بحيث يتم تفعيل العمل الجماعي، من أجل لا يكتفي الموظف بالقيام بمهمة محددة أو مشروع معين كما هو حال بعض المنظمات، فالعمل الجماعي يجعله يخلق جو من الوثام والتعاون اللامتناهي.

وعلى ذلك يلزم لتحقيق استراتيجية التمكين إجراء تعديلات إدارية مع القيام بورش تنقيفية في المنظمة بغرض تهيئة الموظفين، بالإضافة إلى وجود المرونة المطلوبة للتمكين؛ قصداً في إحداث تغيير سريع ومفيد في المنظمة؛ من أجل اللحاق بالمتغيرات التي تحتاج مرونة متنوعة وكبيرة لما يحدث من تغيرات في التطورات الخارجية (٢).

حسب وجهة نظر الباحث أن العناصر الأساسية للتمكين، التي تم التطرق لها توضح مدى أهمية تفاعل البيانات، وخاصة لدى الموظفين في المواقع الأمامية، كما أن خلق أجواء من المنافسة بين الموظفين في المنظمة لتحقيق أهدافها، والاهتمام بالطرق والوسائل الحديثة داخل فرق العمل، مع إتباع خطوات وآليات استراتيجية التمكين للمتغيرات والتعديلات الإدارية في

(١) سكينه، ضرورة ممارسات التمكين الإداري، ٢٠٠٨، ص ٦٣.

(٢) 'Daft P506'، R، (1992)، "Organization Theory and Design"، 4th ed.، West Publishing،

New York.

المنظمة؛ مما يساعد على الإستمرارية للمنظمة.

### المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري:

أجمع مجموعة من الكتاب والباحثين على تدوين مجموعة من أبعاد التمكين الإداري، وقام الباحث بالإشارة إليها كالتالي:

١. **الاتصال وتبادل المعلومات:** تقوم المؤسسات الناجحة على مبدأ تعزيز الاتصال الفعال

قصدًا في الابداع والابتكار، حيث يسهم الاتصال الفعال في سهولة وسرعة تبادل المعلومات، وإمكانية سرعة حصول كل موظف في المنظمة عليها في الوقت المناسب، كما يسهم الاتصال وتبادل المعلومات من نقل القائد أفكاره وتصوراتهِ واتجاهاته بصورة واضحة وملائمة وبمرونة؛ مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق أهداف المنظمة، والمقصود بنقل المعلومات هي كل ما لها تعلق في صنع القرارات؛ إذ يعتمد عليها المدراء في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل، وتصرف العاملين على ضوءها<sup>(١)</sup>

٢. **بناء فرق العمل:** فرق العمل من أهم أبعاد التمكين الإداري؛ وذلك لما يترتب عنها من

العمل كروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات، وشعور الموظفين في العمل الجماعي يجعلهم يشعرون في المسؤولية والولاء والانتماء والالتزام للمنظمة، وتساعد فرق العمل على التغلب على تجاوز المشكلات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، مع الحرص على تفعيل الرقابة على أداء فرق العمل، مع التزام بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق الواحد وتشجع أدائه بشكل جماعي.<sup>(٢)</sup>

٣. **التأثير:** القرارات لا تجدي نفعاً إلا إذا كان لها تأثير داخل المنظمة، وخاصة التي تتعلق

بطبيعة العمل، وبهذا ندرك أن القرارات ذات التأثير على أفراد المنظمة هامة؛ لكونها تسعى

(١) الجميلي، مطر بن عبد المحسن (٢٠٠٨م). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

(٢) عارف، عالية عبد الحميد (٢٠٠٤م). تمكين العاملين ومنطلقات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس

- في تحقيق أهداف المنظمة؛ مما يزيد من الدافعية الداخلية للموظف. (١).
٤. **تحفيز الموظفين:** من أهم أبعاد التمكين الإداري هو مبدأ التحفيز المادي والتشجيع المعنوي، حيث يترتب عنه زيادة دافعية العمال، وحبهم للمنظمة والتفاني في خدمتها، كما أن التحفيز بشقيه يعملان على إشباع احتياجات الموظفين بصفة خاصة بشرط أن يكونا في الوقت المناسب، والعمل على برنامج بنظام تقويم الأداء الوظيفي؛ لكي تمنح لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع لتطوير أداء الموظفين والمؤسسات كما أنه يجب تتناسق بأهداف المنظمة. (٢).
٥. **القوة التنظيمية:** لن تستفيد المنظمات والمؤسسات إلا إذا كانت لها قوة تنظيمية في سير العمل، بحيث تكون التغييرات الهيكلية تنصب لصالح تحقيق أهداف المنظمات، بالإضافة إلى أنه في نفس الوقت لابد وأن يكون لدى الموظفين الرغبة في زيادة إحساسهم بمسؤوليتهم بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، حيث أنه بدون رغبتهم في مواكبة كل حديث لن يتم أي إضافة للمنظمة (٣).
- حسب وجهة نظر الباحث يعتقد أن هذه الأبعاد قد يكون لها أثر كبير على التقدم والتطوير لأي منظمة؛ حيث أنها تفسح المجال للنجاح، وتحقيق الأهداف بدءاً من الاتصال بين الموظفين وتبادل المعلومات بينهم وبين الإدارة، ثم بناء فرق عمل لقيام كل موظف بعمله مع الاستمرارية ومعرفة مدى تأثيره داخل منظمة العمل، وتحفيز المنظمة له والأهم من هذا كله رغبة المنظمة في قوة قدرتها على التغيير.

(١) New York ، B. (1999). The Motivation to Work، B. & Snyderman، F. Mausner، Herzberg

P:51، Wiley

(٢) عالقي، مدني عبدالقادر: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة، ٢٠٠٠

(٣) الجعبري، دعاء: واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين،

رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين، ٢٠١٠م.

## المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية ومزاياها.

ويتفرع هذا المطلب إلى فرعين أساسيين:

### الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

فيما يرتبط بوظائف إدارة الموارد البشرية، فنستطيع التفريق بين وظائف إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها إدارة، وبين وظائف الموارد البشرية على أنها سياسات تصيغها الإدارة العليا لتأهيل وتثقيف وتدريب الموظفين، ويتوجب على أي مدير الالتزام بتنفيذها، وقد وجدت الدراسة كمي تستعرض وظائف إدارة الموارد البشرية وهي على النحو ما يلي:

#### ١- وظيفة اختيار الموظفين: توجه المنظمات التي تسعى عن التميز اهتمامها نحو الأداء

بعملية الانتقاء على أنها عملية حاسمة في مستقبل المنظمة وتطورها وفي حياة الشخص وتقدمه، حيث تعتبر فترة الكشف عن مؤهلات الأشخاص الذين تقدموا للعمل، وهي في ذات الوقت تتيح لكل من المنظمة والفرد التعرف على الآخر. إنها فترة البحث عن الشخص الأنسب ليقوم بهذه الوظائف، وهي عملية جذب واستقطاب، كما أنها تعرف بمحاولة الانتقاء وتوظيف ذي الكفاءة للعمل بالمنظمة بأنها: عملية متكاملة في انتقاء وتوظيف الأشخاص بالمنظمة. وتكون هذه المسؤولية من مهام مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين أيضاً بالمنظمة. حيث يستخدمون الأساليب الحديثة التي طبقت في انتقاء الموارد البشرية، ويعملون على تدريب المديرين التنفيذيين في مرحلة الانتقاء الأخير عبر المقابلات الشخصية.<sup>(١)</sup>

#### ٢- وظيفة تقييم أداء الموظفين: تعدُّ عملية تقييم أداء الموظفين عملية مهمة لا يمكن

الاستغناء عنها في أي منظمة، تحاول تنمية أداؤها. وينتج من تقييم الأداء الكثير من القرارات في نطاق إدارة الموارد البشرية، كتشبيت الموظفين في العمل، وأحقيتهم في الترقية، أو خفض من رواتبهم أو درجاتهم، أو حتى التخلي عنهم. فالموظفين أفراد إنتاجية وطرق لتحقيق أهداف تنظيمية، لا بد للمنظمة من التحقق من إمكانياتهم

(١) \_ المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، ٢٠٠٧-٢٠٢٢م.



على القيام بالمهام المطلوبة منهم. وتعدُّ عملية تحليل العمل الأصلي هو منطلق عملية تقييم الإنجاز.

٣- **وظيفة إكساب المهارات والمعارف:** الغاية من التدريب الإداري رفع أداء المتدربين وإمكانيتهم الإنتاجية، وتعرّف المتدرب على معارف واتجاهات ومهارات جديدة يستخدمها لمواجهة المواقف الإدارية المتنوعة، والتعامل بأسلوب علمي سليم، وتوليد روابط إيجابية بين المنظمة وموظفيها؛ مما ينتج عنه تبادل خبرات كل منهما في مجال، وهو ما يخلق انتماء الشخص للمنظمة، تشجيع المتدربين على إنجاز مهامهم الوظيفية الجديدة، وقيام المتدربين الذين يشاركون في التدريب بتبادل المعلومات والخبرات، وإعانتهم أيضاً على تغيير ما لديهم من سلوكيات وظيفية غير صحيحة التي تمارس خلال العمل.

٤- **وظيفة الأجور والرواتب:** تعدُّ الأجور والرواتب مقابل الإنجاز والعمل الجيد؛ مما يفترض أن الراتب يمكنه يفي بقيمة الوظيفة، ويمكنه يفي بمتطلبات الحياة الأساسية، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب<sup>(١)</sup>. وكل موظف له حاجات خاصة به، وما يحرّك هذه الحاجات حوافز تتمثل بالمدفوعات والمكافآت؛ حيث تتركه متأهباً من أجل الجدية في العمل؛ فيندفع عبر سلوك ما من أجل الفوز بالحوافز. ويعدُّ التميز في الإنجاز المقياس الأساسي، أو هو الوحيد عند البعض، وأحياناً يرتفع عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو وفر في التكاليف، أو الجودة، أو التوفير في أي مورد آخر. ومن المحتمل أن تمنح الأجور والرواتب على الأقدمية أو الجهود أو المهارة.

### الفرع الثاني: مزايا إدارة الموارد البشرية

يحتلّ موضوع إدارة الموارد البشرية حيزاً واسعاً في علم الإدارة؛ لأنه يهتم بتكوين الكادر البشري العماني والضروري بواسطة التخطيط للموارد البشرية؛ سواء كان كم أ ونوع الملائم منها، وبعدها استقطاب عدد كبير من المتقدمين للعمل، وسلوك أفضل الطرق لانتقاء الموارد البشرية المناسبة

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

للعمل، واتخاذ التدابير الملائمة في هذه الناحية عبر صياغة اختبارات ملائمة تمكن الإدارات المختصة من توقع مستوى الأداء منهم، وانتقاء وتوظيف أصحاب الكفاءة منهم، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، وتقييم إنجازهم على أرض الواقع العملي، وتوفير الأجور والرواتب والتعويضات الملائمة للموظفين، التي من مهامها استثارة الدافعية عندهم، وتوفير البيئة التي تسمح المحافظة عليهم، وتقف دون انتقالهم إلى مؤسسات منافسة، والتكفل بروابط عمل تعاونية معهم، حتى يصل إلى تحقيق مستويات إنتاج جيد وتطوير سمعة أفضل للمنظمة في المجتمع. ولقد أطلق مصطلح إدارة الموارد البشرية بدل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين في عدد كبير من الجامعات الأجنبية والعربية والشركات والمؤسسات في البلدان المتنوعة، وخرجت إلينا الكثير من المؤلفات والبحوث التي سميت بهذا الاسم، ولا ريب أن فلسفة هذا التحول تنطوي على مضامين عدة من أهمها ما يلي: (١)

- ١- الأشخاص هم العنصر الاستراتيجي الأهم في المنظمة؛ على اعتبارهم بشر كرمهم الله عن المخلوقات الأخرى، ولا نستطيع مساواتهم مع الموارد الأخرى المتنوعة في المنظمة.
- ٢- إدارة الموارد البشرية شريك أصلي في تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- ٣- تعجز المنظمة عن تحقيق أهدافها إلا عن طريق أشخاص مؤهلين لديهم بروح معنوية عالية، وولاء للمنظمة، بالإضافة إلى تفهمهم احتياجاتهم ورغباتهم.
- ٤- يكمل كلاً من أهداف المنظمة أهداف الموظفين بعضها البعض، فهي لا تتعارض؛ الأمر الذي يسهل للمنظمة في تنفيذ أهدافها عبر المواءمة مع أهداف الموظفين واحتياجات العمل؛ ويكون هذا من خلال تصميم سياسات تتناسب مع إمكانيات ومؤهلات الموظفين من جهة، وانتقاء الموظفين وفقاً لمتطلبات واحتياجات السياسات المتوفرة من جهة أخرى.

وعلى أساس هذه الفلسفة الجديدة لدور إدارة الموارد البشرية، يعتبر مصطلح إدارة الأشخاص عنصراً من وظيفة أكبر تتمثل بـ "إدارة الموارد البشرية"، ويتساوى موقع هذه الإدارة

(١) القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠) الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، ص ٦٥.

مع بقية الإدارات التنفيذية الأخرى، في حين تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجيات المنظمة وتنفيذ أهدافها.

ويُراد بالموارد البشرية الأشخاص (رؤساء ومرؤوسين) الذين يعملون في المنظمة تحت ثقافتها التنظيمية والتي تبيّن أنماطهم السلوكية، وعدد من الخطط والسياسات والأنظمة التي ترتب إنجاز الوظائف لتنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، ومقابل ذلك تحصد الموارد البشرية تعويضات مختلفة، تتجسد عبر مرتبات وأجور وخصائص وظيفية في عملية المصلحة المتبادلة. كما يأتي مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنه: "الإدارة التي تؤمن بأن الأشخاص الموظفين في المستويات المتنوعة أو نشاطات المؤسسة المنظمة تمثل الموارد الأهم، وهو ما يلزمها أن تعمل على تزويدهم بكل الوسائل التي لها وظيفة استراتيجية لامتلاك كل ما يوصل إلى تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية حتى تمكنهم من إنجاز أعمالهم؛ لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لتكفل نجاحهم ونجاح العامة" (١)

---

(١) أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٨)، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.

## المبحث الثاني: نظريات الأهداف الاستراتيجية ومراحل أهداف استراتيجية التمكين.

قسم الباحث هذا المبحث إلى مطلبين، وهما كالتالي:

### المطلب الأول: نظريات الإدارة الاستراتيجية.

لكي تكون الإدارة محترفة لا بد وأن تتبع مجموعة من النظريات الإدارية المختلفة، للعمل على توجيه طاقات الموظفين بالمنظمة بما يتناسب مع ثقافتها ويتناسب أيضاً مع توجه الموظفين ورغباتهم، وتقوم الإدارة المحترفة على ثلاثة نظريات استراتيجية رئيسية هي: (1)

١. **النظرية الكمية:** وتعتمد على النهج الكمي، ويمكن تطبيقها على الإحصائيات ونماذج المعلومات، لتقييم الأداء للموارد البشرية، وذلك للمساعدة في تحديد نقاط القوة الناجحة، التي تعود بفائدة على المنظمة من اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لتحقيق نسبه متقدمه من تمكين الموارد البشرية للنجاحات المستمرة في أي منظمة كانت لتحقيق النجاح المستمر.

٢. **نظرية النظم:** وتهتم هذه النظرية بأن المنظمة عبارة عن وحدة وهي بحاجة إلى التعاون مع جميع الأقسام والموظفين، والمشاركة والتفاعل مع بعضهم البعض كوحدة واحدة، في سبيل تحقيق الهدف الرئيسي، وهو إنجاح المنظمة وتطوير كوادرها البشرية وتمكينهم في كافة المجالات.

٣. **النظرية الاستقرائية:** والتي لا تقبل القسمة على اثنين وهذه النظرية لها نهج مختلف؛ حيث أنه لا يوجد نظرية إدارية واحدة يمكن اتباعها، ولكن يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة تبعاً للمواقف والمتغيرات التي تطرأ أمام المنظمة، وتعتمد على مهارة الإدارات القيادية في التعامل مع المتغيرات واتباع الأنماط الفعالة المناسبة، وهذه المتغيرات تشمل، أسلوب القيادة، وبالتالي ويتبين لنا مما سبق، أن الأهداف الاستراتيجية وصياغتها تحكمها نظريات الإدارة الاستراتيجية حيث تهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل

(1) <https://rb.gy/upq3fb>

بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات بغرض تحقيق نجاح المنظمة. يكمن جوهر الإدارة الاستراتيجية في التخطيط الذي يهدف لتحقيق أهداف أي منظمة. (١)

### المطلب الثاني: مراحل تمكين الموارد البشرية

يتوجب عند تعيين الأهداف الاستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار أنها تجسد موضوعات تمكين الموارد البشرية، وبالتالي وضعها بحيث يكون تطبيقها. بينما تعين الأهداف التشغيلية بالكم والزمن والتكلفة؛ بسبب تكرارها واستمرارها، وتحقق في نطاق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي فإن الأهداف العملية يجب أن تصور بدقة الأهداف الاستراتيجية؛ وهو ما يستدعي الباحث لذكر مراحل تحديد الأهداف الاستراتيجية، وهي كما يلي:

- **المرحلة الأولى: البحث عن الأهداف:** تعدُّ من المراحل الصعبة التي تعاني منها أي منظمة؛ لأنه وعلى الرغم من مسؤوليتها عن ذلك إلا أنها تستدعي مشاركة الجهات ذات المصلحة المشتركة؛ وهي في الغالب تعكس احتياجاتهم ومطالبهم من المنظمة.
- **المرحلة الثانية: تحويل الأهداف من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي:** يتعين على المنظمة أهدافاً بصورة واضحة سعياً إلى تحويلها إلى أهداف قابلة للتحقق، وهذا من البرامج الإدارية تحتاج للمعرفة التامة في برنامج تمكين الموارد البشرية بحيث تكون النجاح في المقدره على النجاح في تنفيذ الاعمال المنوطة دون تحايل وقدرات المنظمة المتاحة لتطبيق هذه الأهداف المنشودة، أي منظمة تسعى لتحقيق تقدم معرفي اوداري في أي مجال من مجالات تمكين الموارد البشرية.
- **المرحلة الثالثة: عدم تداخل بين الأهداف:** الية عدم التداخل بين الأهداف لها مساهمة كبيرة في برنامج التطبيق، حيث يساهم ذلك في سرعة الأداء في الأهداف المرتبطة بعضها وكذلك حظر التداخل والتعارض بين الأهداف ولذلك التمكين المباشر يعمل على الحد من التداخل.

(١) <https://rb.gy/0omgyd>

- **المرحلة الرابعة: تحديد تطبيق برنامج التمكين للتنفيذ:** يتم فيها تعيين مدى القدرة على تحقيق هذه الأهداف، وتحديد المقاييس والمؤشرات التي تستطيع المنظمة من متابعتها خلال عملية التطبيق، والتأكد إلى أي مدى تتمكن المنظمة رصد عملية التنفيذ باتباع برنامج التمكين للموارد البشرية.
- **المرحلة الخامسة: تنفيذ الأهداف:** يتم خلالها وضع الأهداف محل التنفيذ، والتأكد من أنها نُفذت كما خطط لها، والتغلب على المعوقات التي تعيق البرنامج والتدخل للحصول على النجاحات.
- **الأهداف:** تكون تعبيراً عن النتائج المحتملة من السير وفق استراتيجيات معينة، تستعمل لتحقيق تلك الأهداف، وفي معظم الأحيان تأخذ وقتاً، ومن الضروري أن تكون كالتالي:
  - ١- كمية: من الضروري أن يتسم الهدف بالصورة الكمية مع القدرة على التعبير عنه بصورة رقمية.
  - ٢- معقولة ومفهومة وواقعية: بهدف إقناع الموظفين بها داخل المنظمة، بحيث تكون معبرة عن واقع المنظمة ومدى النجاح الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية.
  - ٣- قابلة للقياس: يمكن إخضاع نتائجها للقياس في أثناء وبعد تطبيقها عبر مقاييس ومؤشرات أداء الموظفين بعد التزامهم ببرنامج تمكين موظفين الموارد البشرية.
  - ٤- تتضمن تحدي: تنجز عملاً جديداً وتحقق تميزاً؛ وهو ما يدفع الموظفين للعمل على تحقيقه دون كلل او ملل لان النجاح يشعر بالتقدم والاهتمام بالاستمرار في النجاح.
  - ٥- قابلة للتحقيق: المقدره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عندما يتم تمكين كوادر الموارد البشرية في مجال الاعمال المنوطة بطبيعة أعمالهم.
  - ٦- تتناسب مع طبيعة عمل كل وحدات المنظمة: بمعنى أن الأهداف متعلقة بعمل وحدات المنظمة المختلفة والمتعددة في مجالات مختلفة.
  - ٧- كل برنامج له خطوات: من الضروري أن يكون للبرنامج وقت معين للتنفيذ؛ حتى

يمكن التأكد من تطبيقه والتحقق من نجاحه بعد التمكين المباشر للكوادر البشرية القائمة على العمل على هذا البرنامج.

ومن الواجب أن تكون هذه البرامج معلنة، وتعبر عن التطور في مراحل تحديد أهداف استراتيجية التمكين مهمة لأنها تساهم بصورة دقيقة في تحديد جهة واضحة، تظهر توقعات المنظمة، تحقيق الكفاءة في الأداء، وتساهم في تقييم الإنجاز عبر تعيين المقاييس، تعيين الأولويات للمنظمة، تقليل عدم التأكد، تقليل الإجهاد الإداري، العمل في تخصيص الموارد للإنجازات لتحقيق نجاحات في المنظمة.

### المبحث الثالث:

#### استراتيجية تمكين الكوادر البشرية والرؤية المستقبلية للموارد البشرية في المنظمة

##### المطلب الأول: تمكين الموارد البشرية.

إن برنامج تمكين الموظفين في نطاق مسؤوليات عملهم يعتبر من أكثر النجاحات الإدارية والتي بطبيعة الحال تؤدي إلى استمراره التقدم والنجاح في طبيعة العمل والتي هي طبيعة عمل فأن تمكين الموظفين في نطاق الأعمال المسندة اليهم تؤدي إلى إنجاز العمل دون تأخير أو دون ترددات فبذلك يكون الموظف مسؤولاً عن إنجاز العمل الذي أسند إليه ويتحمل تبعات هذي المسؤوليه دون الرجوع إلى استشاره فبرنامج التمكين برنامج يساعد على العمل المتقن والعمل الدقيق في إنجاز طبيعة العمل المنوط بها الموظف في أي منظمة كان فبرنامج تمكين الموارد البشرية تساعد في التقليل من التراكمات في العمل والتأخير في إنجاز الأعمال في الأوقات المناسبة لطبيعة العمل المسندة وللموظفين في أي قسم من اقسام أي منظمة.

##### المطلب الثاني: الرؤية المستقبلية للموارد البشرية في المنظمة.

الرؤية المستقبلية للموارد البشرية في أي منظمة ، "الموارد البشرية"، تسعى لتحقيق الأهداف الأساسية لأي منظمة في الموارد البشرية المستقبلية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها أي منظمة بهدف خدمة الكوادر البشرية والمشاركة في تحقيق التطور وعند تحقيق التقدم المعرفي والتقني يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءات في مختلف المجالات، وتعزيزها بالمهارات التي يحتاجها الموارد البشرية ، والتي تُعنى بالنهوض بمستوى الموظف، وصياغة مقاييس موضوعية للارتقاء الوظيفي والمهني، مستندة على التنافس وفق مبادئ تكفل تنفيذ أعلى مستوى من العدالة بين كافة الموظفين، وأظهر أن نهج العام دعم أيضاً الارتقاء بالموظفين في كافة المجالات ، عبر تمكين الموارد البشرية ، وبرنامج يهدف لتمكين الموظفين في أعمالهم المنوط بهم لاكمالها للوصول للنجاح لتحقيق أهداف المنظمة وبرامج تنمية الكادر البشري هو تأكيد للمشاركة في كل المجالات، ويتم التعرف على متطلبات واحتياجات ، طبيعة الأعمال وبالتالي تحديد التدريب والتأهيل للملائمين بغاية النهوض بالكادر البشري في التخصصات المتنوعة؛ ولا سيما أهمية هذه



الشراكة في التخطيط للمستقبل للموارد البشرية للكفاءات ويواكب التطورات بأنواعها المختلفة، سواء كانت اقتصادية أو معرفية أو تكنولوجية، والاستفادة من مجموعة الكوادر البشرية هو استبدال ثقافة العمل الحالية في مختلف المجالات في المنظمة ، مظهراً ما تمّ تحققه من تغير نسبي يشمل ثقافة العمل عبر الأعوام الماضية، واستطاعة الكوادر البشرية على خوض أي مجال بأية ظروف كانت لتحقيق الأهداف المنشودة تحقيقها دون صعوبات

أن المورد البشري هي الركيزة الجوهرية في تطور اي منظمة والتي بدورها تعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بما يتعلق بتنمية الموارد البشرية تستند على التعليم والتعلم والبحث العلمي وتطوير القدرات البشرية في مجالات مختلفة سواء علميه او مهنيه ، وهي تشترك في بناء تطوير قدرات الموظف مع تعزيز الخبرة والوعي والمعرفة والابتكار؛ وهو انعكاس على تحقيق أولوية الرفاه والحماية الاجتماعية وان دور برنامج التمكين يهدف الي تطوير الموارد البشرية واشراكهم في كافة المجالات العلمية أو مهنيه أو ابتكارية لتحقيق أهداف ونجاحات المنظمة في طبيعة أعمالهم لتحقيق الأهداف العامة التي تسعى أي منظمة لتحقيقها .

## الخاتمة

وفي نهاية الدراسة توصل الباحث إلى عدد من النتائج كما أنه قدّم عدداً من التوصيات وهي كالاتي:

### النتائج:

١. يعمل التمكين على توثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ويعمل على تطوير مهارات الموظفين، وتعزيز شعور الانتماء والثقة بالنفس.
٢. استراتيجية التمكين تمنح الفرد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم، وهو ما يدفع بهم نحو اتخاذ القرار الصحيح، وتحرر الإنسان من القيود التقليدية.
٣. حسن إدارة الموارد البشرية والاختيار المناسب للكفاءات وتقييم عملهم وتدريبهم، سيؤثر إيجابياً على الانتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٤. اتباع استراتيجية تمكين الموارد البشرية يوفر مجال عمل مرن ومريح يسوده الاحترام المتبادل.
٥. سيادة استراتيجية تمكين الموارد البشرية في سلطنة عُمان لها دور كبير في الربط بين تعلّم مهارات الموظفين والعلوم الحديثه، وبين ما يتطلبه سوق العمل العُماني في تحقيق الرؤية المستقبلية للسلطنة ٢٠٤٠م

**التوصيات:**

١. تعديل بعض البرامج والسياسات لتسهيل للإدارة تحقيق الأهداف العامة ومشاركة للمستويات المختلفة للمشاركة بالقرارات الإدارية والتنفيذية في نطاق الاعمال والمسئوليات المسندة إليهم.
٢. دراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية، ومن ثم وضع برامج تدريبية مناسبة للمساهمة في تمكين الموظفين.
٣. تفعيل العمل الجماعي من خلال إيجاد برامج لتحقيق الأهداف لأي منظمة.
٤. التركيز على نظام الاختيار والتعيين، وذلك باعتماد معايير موضوعية تعتمد على أسس الكفاءة والجدارة.
٥. متابعة البرامج والسياسات المتقدمه في مجالات تطوير الموارد البشرية حتى تكون واقعاً ملموساً ومشاهداً لتحقيق أهداف أي منظمة.

### المصادر العربية

١. باور، جوزيف (١٩٩٧). فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
٢. أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٨) "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٣. مجلة رائد الاعمال العربي، أول منصة عربية متخصصة لرواد أعمال المستقبل، يونيو، ٢٠٢١م.
٤. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (٢٠٠٧، ٢٠٢٢) م .
٥. الخضراء... وآخرون (١٩٩٥). السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية
٦. رضا، هاشم حمدي. (٢٠١٠)، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط ١.
٧. - الشريبي، عبد العزيز (١٩٩٦) أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية، أخبار الإدارة، نشرة فصيلة تصدر عن المنظمة العربية لتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، أيلول، القاهرة.
٨. صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد ذيب، (٢٠٠٩)، "ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى"، ورقة عمل مقدمة، للمؤتمر السنوي لجامعة الزيتونة الأردنية المنعقد خلال الفترة في ٢٣ نيسان، عمان: الأردن.
٩. الصياح، عبد الستار (٢٠٠١). أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في المنظمات الأردنية: دراسة ميدانية، جرش للبحوث والدراسات، المجلد ٦، العدد ١ .
١٠. الطائي، يوسف الحسين، (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي

- متكامل"، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق.
١١. العاني، هيثم، (٢٠٠٧)، الإدارة بالمدفوعات والمكافآت: التحفيز والمكافآت، عمان: دار كنوز المعرفة
١٢. د. علي عبد الوهاب، (١٩٩٩) " بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة ٢٩ - ٣٠ أبريل.
١٣. العتيبي، محمد زويد (٢٠٠٧) الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. القاهرة. دار الفجر.
١٤. الغالبي... وآخرون (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.
١٥. القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠) الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل.
١٦. مختار عمر، أحمد معجم اللغة العربية المعاصرة ٢٠٠٨ دار عالم الكتب، مج ٣.
١٧. ملحم يحيى (٢٠٠٦) التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن :دراسة كيفية تحليلية معمقة ، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري ١٧ ، جامعة اليرموك، الأردن.
١٨. الملوك، جلال (٢٠٠١) . دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٩. ياغي، محمد، (٢٠١٠)، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط(٣)، عمان: دار وائل.

### المصادر الأجنبية:

- 1- Daft, Richard L. (2001), "Organization Theory and Design", South Western College Publishing Ohio
- 2- David McKean, IT Strategy & Technology Innovation, 2012,
- 3- Daft, R. (1992), "Organization Theory and Design", 4th ed., West
- 4- Egyptian context, Personnel Review, Volume: 34 Issue: empowerment: implications for research and practice"5-
- 5- Hall, R. (2001). Organizations: Structures, Processes, and Outputs", McGraw-Hill, U.S.A.
- 6- Human Relations, Vol.51, No.44, pp.451-83
- 7- Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). "The power behind
- 8- Ivancevich, J., Lorenzi, P & Steven, J. (1997), "Management" 2nd ed New York
- 9- Nixon B. (1994), "Developing An Empowering Culture in Organizations", Empowerment in Organizations, Vol. 2. No. 1: 16
- 10- Training 29, PP.59-65 Gordon, J. (1992). Work teams: How far have they come?