

إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري

-دراسة ميدانية بمستشفى أحميده بن عجيلة -الأغواط- الجزائر

أحمد الأمين يوسفى* د. أبو بكر بوسالم**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين الموارد البشرية) على التمكين الإداري في مستشفى أحميده بن عجيلة بولاية الأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج وفقا لإشكاليته بالاستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال، إذ تم توزيع إستبانة على عينة قوامها (80) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي *spss* لتحليل بياناتها إذ أظهرت نتائج عدم وجود علاقة ذو معنوية لا استقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري، كذلك عدم وجود علاقة ذو معنوية لا اختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري في حين هناك علاقة ذو دلالة معنوية لتعيين الموارد البشرية على التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تعيين الموارد البشرية ، التمكين الإداري.

تصنيف *JEL*: E24, J29, M10, M51, O15.

Human Resources Employment Strategy and its Impact on Structural Empowerment

-A field study in Laghouat hospital-

Abstract:

This study aimed to determine the effects of human resources employment strategy (selection and recruitment) on structural empowerment in Laghouat hospital. To achieve the study objectives the study model was developed based on previous studies in this field, the questionnaire was distributed to a sample consists (80). Statistical package for social science (SPSS) were used to analyse the collected data, as the results showed that there is no significant effect of recruiting sources and selection of human resources on structural empowerment, also there is significant effect of recruitment of human resources on structural empowerment.

Keywords: Employment, Recruiting sources, Selection of human resources, Recruitment of human resources, Structural Empowerment.

JEL Classification: E24, J29, M10, M51, O15.

* طالب دكتوراه بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت، ahmed87_yousfi@hotmail.fr

** أستاذ بالمركز الجامعي ميلة، bakeur87@yahoo.fr

تعيش منظمات الأعمال وبفعل ظاهرة العولمة عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز، وفي ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، فقد وجدت المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها تبني ممارسات وأساليب إدارية جديدة تمكنها من مواكبة التغيير الحاصل، ويعتبر العنصر البشري أحد أهم مداخل التغيير في الدول المتقدمة وحجر الزاوية في العملية الإدارية وأحد أهم موارد منظمات الأعمال-إن لم يكن أهمها على الإطلاق - فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها الاستراتيجي وتنفيذ مختلف أهدافها، حيث يعتبر التوظيف من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، فهو يتمثل في عملية استقطاب للعناصر التي تتمتع بمستويات عالية من الكفاءة المهنية والجدارة في العمل، وهذه العملية تتطلب تخطيط مسبق ودقيق لمختلف المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تحصل على هذه الكفاءات.

كما تعالت الصيحات التي تنادي بضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتفويض الصلاحيات للعنصر البشري مع تبني روح المشاركة في صنع القرارات والشعور بالمسؤولية وصولا إلى تحقيق ما يعرف بالثقة الإدارية، مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة واتخاذ القرارات بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة. وهذا التوجه الجديد أطلق عليه التمكين (Empowerment).

مشكلة الدراسة:

استمدت مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية وما يقترن بها من موضوعات ذات صلة قريبة منها؛ وذلك بهدف تحديد نتائج سوق توظيف الموارد البشرية على التمكين الإداري في المؤسسات الخدمية، ومن هنا فاننا نطرح التساؤل التالي:

ماهي نتائج توظيف الموارد البشرية على التمكين الإداري في مستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط؟

ويندرج هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو أثر استقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري في مستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط؟

- ماهو أثر اختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري في مستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط؟

- ماهو أثر تعيين الموارد البشرية على التمكين الإداري في مستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط؟

أهمية الدراسة:

يعتبر التمكين الإداري موضوعا هاما، فهو يعد من المجالات الحديثة نسبيا والمكملة لما سبقها من الدراسات في أدبيات إدارة الأعمال، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات حول التمكين الإداري والجوانب المرتبطة به، الا أنها لم تحاول الربط بينه وبين نتائج توظيف الموارد البشرية، ولهذا يعتبر التمكين الإداري موضوعا حيا للدراسة والبحث، لذا موضوع الدراسة يعالج نتائج توظيف الموارد البشرية على التمكين الإداري في المؤسسات الخدمية، من هذا المنطلق يمكن انجاز أهمية البحث وضرورته فيما يلي:

- 1 - يغطي موضوع التمكين الإداري لأهمية كبيرة من قبل الباحثين ومفكري الإدارة لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال.
- 2 - تطمح هذه الدراسة الى إضافة معرفية في هذا مجال التوظيف بمعالجتها لنتائج توظيف الموارد البشرية على التمكين الإداري.

أهداف الدراسة:

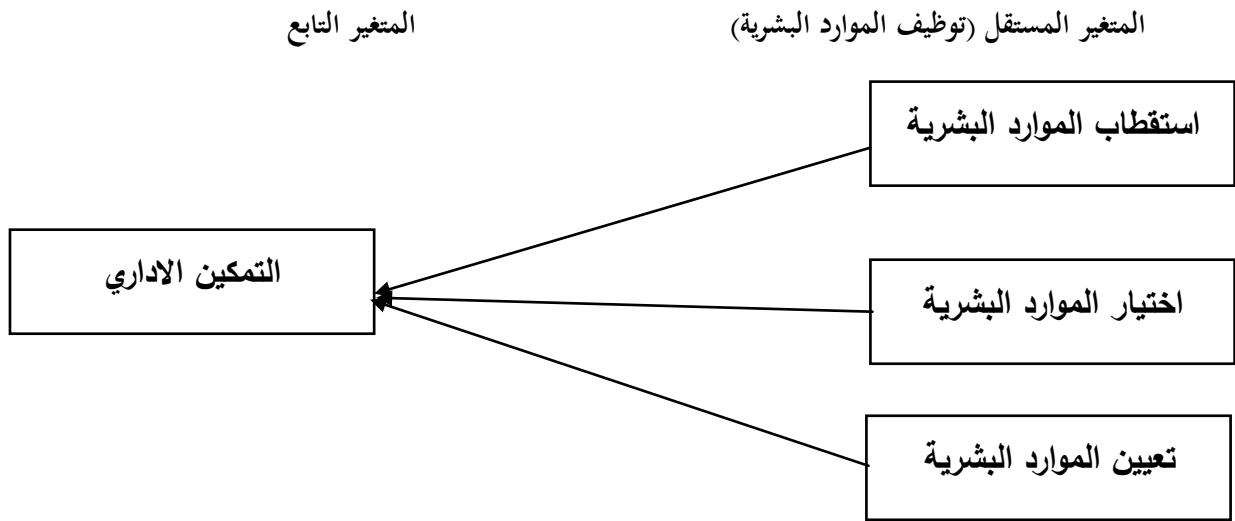
تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 - التعرف على أثر استقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط.
- 2 - التعرف على أثر اختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط.
- 3 - التعرف على نتائج تعيين الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط.
- 4 - الخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادات الإدارية على اختيار استراتيجية لل توظيف وادراك مفهوم التمكين الإداري.

فرضيات الدراسة:

- لغرض الإجابة عن الإشكالية قمنا بوضع فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية وهي على النحو التالي.
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية على التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة. وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية على التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (1) المخطط الافتراضي للدراسة



1 -يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (توظيف الموارد البشرية) والمتغير التابع (التمكين الإداري)،

حيث متغير توظيف الموارد البشرية يشمل (استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تعيين الموارد البشرية)

2 -ان حركة المخطط تشير بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات توظيف الموارد البشرية في متغير التمكين الإداري.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة من 80 عامل في مستشفى أحميدة بن عجيلة بولاية الأغواط.

منهج الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، لكونه يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة.

أداة الدراسة:

سيتم اعداد مقياس الدراسة استنادا الى مقاييس توصلت اليها الدراسات السابقة، حيث قمنا بتصميم وتطوير استبانة لقياس نتائج توظيف الموارد البشرية على التمكين الإداري، واختبار فرضيات الدراسة قمنا ب (تحليل الانحدار المتعدد) وغيرها من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج (SPSS).

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام معامل (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة حيث تمتعت الأداة بمعاملات جيدة على مستوى المحاور الفرعية، وعلى الأداة الكلية حيث بلغت قيمته الكلية 78% وهي نسبة تطمئن بصدق الأداة.

الاطار النظري

1. التوظيف:

1.1. تعريف التوظيف:

التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد. (عشاوي وهبية، عشاوي هجرية، 2015: ص80)

التوظيف هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن الأفراد وترغيبها للعمل ثم اختيار أفضل الأفراد المتقدمين. (خطوط رمضان و جلاب مصباح، 2017، ص122)

يقصد بالتوظيف توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية والاعدادات المطلوبة، جذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات والمقابلات، اتخاذ قرار التعيين. (بساس بلخير، 2014، ص91)

التوظيف يعني إيجاد و/ أو استقطاب مترشحين لمناصب العمل الشاغرة (Gary Dessler, 2016, p135)

التوظيف هو عملية البحث على موارد بشرية من أجل مناصب عمل شاغرة.

(David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, 2010, p134)

2.1. أهمية التوظيف:

للتوظيف أهمية كبيرة للمؤسسة نذكر منها: (محمد الهزام، 2016: ص35، 36)

- تلعب دور فعال في إنجاح استراتيجية الموارد البشرية؛
- تقليل من توظيف الشخص الخطأ، الغير المناسب والذي سيكلف للمنظمة الكثير؛
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3.1. أهداف التوظيف:

تعتبر وظيفة التوظيف وظيفية رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية. باختلاف حجم المؤسسة، تقدر إدارات الموارد البشرية أنها تقضي 50 الى 70% من وقتها على توظيف الموارد البشرية كل سنة.

(David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, 2010, p134)

ومن أهداف التوظيف نذكر: (خطوط رمضان و جلاب مصباح، 2017: ص 123)

- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين؛
- الوصول الى درجة الاشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد؛
- تشجيع مبدأ مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات؛
- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة؛
- الوصول الى الحد الأقصى من مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.

4.1. مراحل عملية التوظيف:

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية هي: (محمد الهزام، 2016: ص 36)

الاستقطاب، الاختيار، التعيين

1.4.1. الاستقطاب: (محمد الهزام، 2016: ص 36، 38)

الاستقطاب هو مجموعة المراحل والعمليات التي بها المنظمات من أجل الحصول على المرشحين الملائمين لملاّ الوظائف الشاغرة في المنظمة، وهي توفّر الأساس العلمية للاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة له تأثيرا إيجابيا على إنتاجية ، فعالية ومستوى أداء المنظمة، كما أنّها تنعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات المتعلقة بالموارد البشرية أو الوظائف الأخرى، وتستعين المنظمة في عملية الاستقطاب على مصدرين أساسيين:

- **المصادر الداخلية:** هي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء لها في حالة الوظائف التي تتطلب خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الاشرافية، وتستعمل المنظمة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات أهمها:

مخزون المهارات: يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الشخص ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيةهم ثم يقترح الشخص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة. **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة بكثرة نظرا لبساطتها لأنها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة الملاحظات وترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة. وهي تمثل انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي الى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر والامتيازات الوظيفية.

النقل الوظيفي: تستعمل هذه الوظيفة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العمال ويتم نقلهم من وظيفة الى أخرى للتمكن من خبرات متعددة ومتنوعة.

- المصادر الخارجية: تلجأ المنظمة الى المصادر الخارجية في حالة عدم إيجادها للمتشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما نريد المنظمة توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة ومختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة ما يلي:

التقدم المباشر للمنظمة: تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن سيرته الذاتية (بيانات كاملة عنهم، المستوى التعليمي، الخبرات السابقة، المهارات، القدرات والرغبات...) وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصنيف هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

الإعلان: حيث تختار المنظمة وسيلة الإعلان المناسبة.

الجامعات والمعاهد: يتم اجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العلمية، وهذا ما يسمح للمنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وما يميز هذه الوسيلة أنها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

وكالات العمل (التشغيل): حيث تساعد هذه الوكالات في المطابقة بين طالبي الوظيفة و المؤسسات الباحثة عن الأفراد. (David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, 2010, p140)

التوظيف الالكتروني: إعلانات الجرائد و وكالات العمل قد تكون في طريقها الى الانقراض على أساس مصادر أساسية لمعرفة المناصب الشاغرة و الأفراد، بفضل التوظيف الالكتروني معظم المنظمات مهما كان حجمها أصبحت تستعمل الانترنت في عملية التوظيف بإضافة (careers) في موقعها الالكتروني أو تطوير مواقع انترنت خاصة للتوظيف. (David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, 2010, pp143, 144)

2.4.1. الاختيار والتعيين:

يمكن تعريف عملية الاختيار على أنها تلك العملية الإدارية التي تستطيع بمقتضاها إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحيتهم للأداء الفعال لهذه الوظيفة. (محمد الهزام، 2016:ص 39)

- خطوات عملية الاختيار:

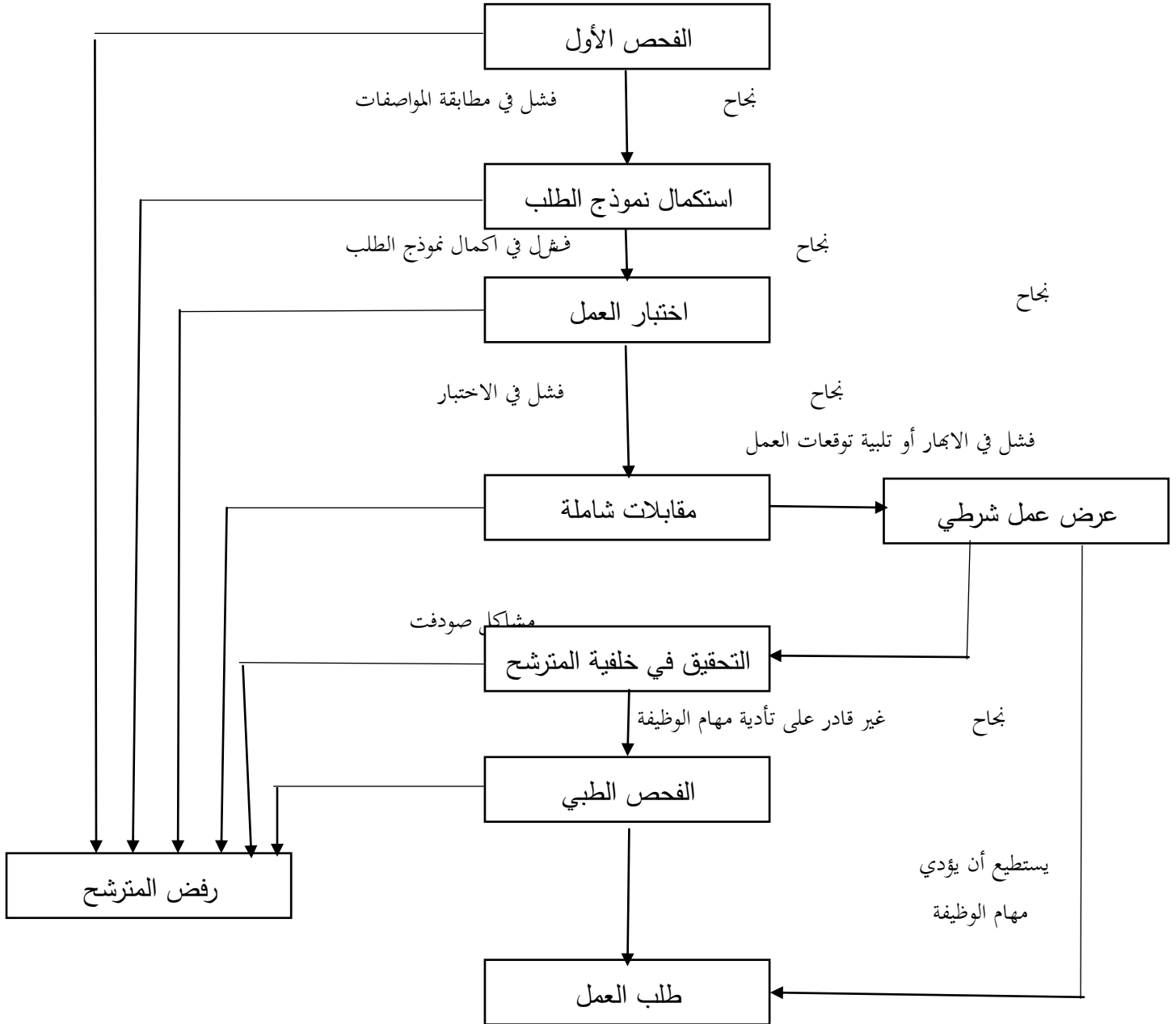
تمثل خطوات عملية في:

(David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, 2010, pp156, 170)

- 1 -الفحص الأول (المقابلة المبدئية): يتم فحص أولي للمتشحين، حيث يتم اقضاء بعض المتشحين بالاعتماد على وصف و خصائص الوظيفة أو نقص في الخبرة ... الخ
- 2 -استكمال نموذج الطلب: تطلب المنظمة من المتشحين المنتقين من مرحلة الفحص الأولي بملء نموذج طلب، يحتوي على معلومات تحتاجها المنظمة كالاسم، العنوان و رقم الهاتف ... الخ.

- 3 -اختبار العمل: يوجد الكثير من الاختبارات التي يمكن استخدامها، حيث يمكنها أن تقيس الذكاء، القدرات الحركية، الفهم الميكانيكي، مهارات الادراك والسمات الشخصية.
- 4 -مقابلات شاملة: المترشحين الذين يمرون بنجاح المراحل السابقة، تلجأ المنظمة الى اجراء مقابلات شاملة مع مشرف أو زميل عمل محتمل... الخ. هذه المقابلات صممت من أجل معالجة معلومات أو صفات لا يمكن معرفتها بسهولة عن طريق الاختبارات والاستمارة.
- 5 -عرض عمل شرطي: هو عرض عمل مؤقت يتحول الى طلب عمل دائم في حالة تحقق بعض الشروط
- 6 -التحقيق في خلفية المترشح: ينجز هذا التحقيق من أجل التحقق من معلومات المقدمة من طرف المترشح التي قدمت في المرحلة الثانية.
- 7 -الفحص الطبي: اختبار من أجل تحديد القدرة الجسدية لأداء الوظيفة، وتتم هذه الاختبارات على حسب متطلبات الوظيفة.
- 8 -عرض العمل (التعيين): الأفراد الذين تخطوا المراحل السابقة يعتبرون مؤهلون لاستلام عرض عمل، والعرض يقدمه ممثل إدارة الموارد البشرية أما قرار التوظيف يتخذه مدير مصلحة الوظيفة الشاغرة.
- والشكل التالي يوضح عملية الاختيار

الشكل رقم (2): عملية الاختيار



Source: David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, 2010, p157.

2. التمكين الإداري:

1.2. تعريف التمكين:

يعرف كل من (Manuela & Bruce, 2003:103) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات و نظم التدريب و المكافئة و المشاركة في السلطة و أسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية. و يتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darlington, 2007:14) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة و الأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من

الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، و يبرز (Carole,2006:12) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة و السيطرة، و إحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة، كما يضيف (David,2005:5) بأن التمكين يتضمن الثقة و السلطة و المشاركة في المعلومات و صنع القرار و المسؤولية و المساءلة، و يرى كل من (Bowen & Lawler,1992:33) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) و أن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يتعارض رأي (Spritzer,1995;1444) مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب أي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماما بل يحرف في معناه فقط . و تضيف (حسن،2004:25) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين و تحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى و القدرة و التأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز على الإبداع و الابتكار و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و هذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المؤسسات ماديا و معنويا.

2.2. أبعاد التمكين الإداري:

يتكون التمكين من الأبعاد التالية: (بوسالم أبوبكر، 2015:ص 23)

- تكوين الاتجاه (Attitudinal Shaping):

ينظر لهذا البعد من الجانب النفسي عن طريق تزويد العمال بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

- مشاركة المعلومات (Information sharing):

تعتبر المعلومة عنصرا مهما في التنظيمات، وأصبحت المعلومات من الأعلى الى الأسفل مهمة جدا في التنظيم، لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم. وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعرون عن آرائهم بكل حرية، عبر الاتصالات من الأسفل الى الأعلى.

- حل المشكلات من أسفل الى أعلى (Upward Problem solving):

يعتمد هذا البعد على إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات الدنيا لحل مشاكل التنظيم.

- استقلالية المهام (Tasks Autonomy):

وذلك عبر تشكيل فرق ذاتية، بحيث تقوم بتنفيذ المهام المنوطة بها بنوع من الاستقلالية.

كما أن هناك العديد من الأبعاد التي تناولها الباحثون والكتاب والتي توافرها في التمكين، هذه الأبعاد تتشابه في بعض الأحيان وتتقاطع لتكون المفهوم الكلي والشامل والجدول رقم (1) يلخص أهم هذه الأبعاد:

الجدول رقم (1) أبعاد التمكين

أبعاد التمكين الإداري	الدراسة
-----------------------	---------

المشاركة في المعلومات، حل المشكلات من الأسفل الى الأعلى، استقلالية المهام، تشكيل الاتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير.	(Greasly & al, 2005)
المقدرة المدركة، الرقابة المدركة، التقليل من الرسمية، التصميم الأفقي.	(Dimitriades, 2005)
تفويض السلطة، المساءلة، اتخاذ القرار بشكل ذاتي، المشاركة في المعلومات، تطوير المهارة، التدريب على الأداء المبدع، المرونة والحرية في اتخاذ قرارات العمل.	(Matthews & Cole, 2003)
تحسين المركز الوظيفي، زيادة المعرفة، الوصول الى القرار، التقييم الذاتي، الاستقلالية، الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، التدفق الحر للمعلومات حول أهداف الشركة وتوجهاتها.	(Edwards & al, 2002)
تبادل المعلومات، التدريب المتبادل، توسيع الوظيفة، إثراء الوظيفة، فرق العمل المدارة ذاتيا، الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، التقييم الذاتي، اللامركزية.	(Ozaralli, 2002)
فرق العمل الذاتية.	(Blanchard, 2001)
ادراك العدالة، تحمل المخاطر، تشجيع فرق العمل، المسؤولية عن حل المشكلات، وضوح الأهداف، القرارات بشأن العمل والعمليات، المسؤولية عن الجودة، المسؤولية عن النجاح.	(Herrenkohl & al, 1999)
الثقافة، القيادة، القوة، الهيكل التنظيمي.	(Appelbaum & al, 1999)
فرق العمل، الهيكل التنظيمي.	(Lloyd, 1999)
رقابة الفرد حول عمله، الاستقلال الوظيفي، ربط الأجور بالأداء، فرق العمل، إثراء العمل، ملكية الموظفين للأسهم، مشاركة الموظفين، العمل القانوني، تعدد المهارات.	(Honold, 1997)

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على الدراسات السابقة

الجانب التطبيقي

1. النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد توظيف الموارد البشرية

1.1. نتائج تحليل استقطاب الموارد البشرية

الجدول رقم(02) استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور استقطاب الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسا	الانحراف المعياري	الاتجاه
-------------	---------	-------------	-------------------	---------

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يقدم المستشفى حوافر مغرية لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج المستشفى	4.00	1.55	موافق
02	هناك تعاون كبير بين المستشفى والجامعات للوصول الى الطلبة المتفوقين واستقطابهم	3.64	1.28	موافق
03	يتيح المستشفى الفرصة أمام الطلبة لاجراء التدريب العملي	4.36	0.75	موافق بشدة
04	يقدم المستشفى الدعم المالي والمكافآت للطلبة المتفوقين بغرض استقطابهم للعمل لديها بعد التخرج	4.12	1.01	موافق
05	يتم متابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات والاتصال معهم من أجل استقطابهم الى المستشفى	3.88	0.83	موافق
06	يملك المستشفى نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين الى وظائف وخاصة المتميزين منهم للجوء اليها عند الحاجة	4.04	0.79	موافق
07	يتعاون المستشفى مع المستشفيات والمؤسسات الأخرى سواء المحلية أو العالمية من أجل توفير جو من التعاون التنافسي للاستفادة من أصحاب الخبرات والكفاءة العالية	4.00	0.81	موافق
08	يعتمد المستشفى على المصدر الداخلي فقط في ملء الشواغر	4.28	1.02	موافق بشدة
09	يعتمد المستشفى على المصدر الخارجي فقط في ملء الشواغر	4.00	1.00	موافق
10	يقوم المستشفى عادة بالإعلان عن حاجته من الموظفين لاشغال الوظائف الشاغرة بوسائل اعلان مختلفة	3.68	1.18	موافق
	استقطاب الموارد البشرية	4.00	0.35	موافق

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء مخرجات برنامج SPSS

تقيس العبارات (1-10) استقطاب الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (4.00) بانحراف معياري (0.35). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات موافقة. بالإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات استقطاب الموارد البشرية ضمن اتجاهات آراء موافقة و موافقة بدرجة متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.64 - 4.36) وتراوح انحرافاتها المعيارية ما بين (-0.75 - 1.55). وهذا ما يدل على أن المستشفى يقوم باستقطاب الموارد البشرية مستعملا كل الموارد المتاحة له.

2.1. نتائج تحليل اختيار الموارد البشرية

الجدول رقم(03) استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور اختيار الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه

11	تتم عملية اختيار الموظف في المستشفى على أساس مستوى التعليم	3.44	1.32	موافق
12	يتبع المستشفى معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين	3.16	1.06	موافق بدرجة متوسطة
13	يقوم المستشفى باختيار موظفيه من الأفراد على أساس قربهم من موقع المستشفى الجغرافي	3.16	1.17	موافق بدرجة متوسطة
14	عملية اختيار الموظفين في المستشفى تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة	3.32	1.28	موافق بدرجة متوسطة
15	اختيار المستشفى للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	3.16	1.24	موافق بدرجة متوسطة
	اختيار الموارد البشرية	3.20	0.98	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء مخرجات برنامج SPSS

تقيس العبارات (11-15) اختيار الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (3.20) بانحراف معياري (0.98). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات موافقة بدرجة متوسطة. بالإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات اختيار الموارد البشرية ضمن اتجاهات آراء موافقة بدرجة متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.16 - 3.44) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.06 - 1.32). وهذا ما يدل على أن المستشفى يقوم باختيار الموارد البشرية مستعملا الشروط الذي يضعها سواء كانت تتم على أساس خصائص المترشحين أو موقعهم الجغرافي أو مستوى التعليم.

3.1 نتائج تحليل تعيين الموارد البشرية

الجدول رقم(04) استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور تعيين الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16	يقوم المستشفى بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التطورات المحتملة	2.92	1.41	موافق بدرجة متوسطة
17	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة معتمدة على الولاء والخبرة	3.44	0.91	موافق
18	يتم التعيين عادة للوظائف الإدارية الوسطى والعليا من داخل المستشفى	3.48	1.29	موافق
19	يستند المستشفى في تعيين الموظفين لديه على أساس التنافس	3.68	1.24	موافق
20	تعتبر المقابلة عاملا أساسيا في عملية التعيين في المستشفى	3.84	1.02	موافق
21	يهتم المستشفى بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة	4.00	1.04	موافق

موافق	1.10	3.84	يعتمد المستشفى في تعيينه للموظفين على نظام تحليل وتوصيف الوظائف الموجودة	22
موافق	0.59	3.60	تعيين الموارد البشرية	

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء مخرجات برنامج SPSS

تقيس العبارات (16-22) تعيين الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (3.60) بانحراف معياري (0.59). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات موافقة. بالإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات تعيين الموارد البشرية ضمن اتجاهات آراء موافقة و موافقة بدرجة متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.92 - 4.00) وترواحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.91 - 1.41). وهذا ما يدل على أن المستشفى يقوم بتعيين الموارد البشرية بالاعتماد على المقابلة ومختلف الاختبارات.

4.1. النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لبعده التمكين الإداري

الجدول رقم (05) استجابات أفراد الدراسة لعبارات التمكين الإداري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
23	يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز	3.72	1.06	موافق
24	يفوض لي رئيسي المباشر بعض المهام للقيام بها	3.64	0.99	موافق
25	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة الي دون رجوعي الى رئيسي المباشر	3.64	1.11	موافق
26	يشجع المستشفى على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والموظفين	3.60	1.19	موافق
27	أشعر بأنني اساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المستشفى	3.52	0.91	موافق
28	يأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	3.44	1.04	موافق
29	يتعاون العاملون فيما بينهم على حل مشاكل العمل	3.40	1.22	موافق
30	يشجع المستشفى على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	3.64	0.90	موافق
31	يدعم المستشفى فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	3.84	0.94	موافق
32	يتم العمل بروح الفريق الواحد في القسم الذي اعمل فيه	4.24	0.72	موافق بشدة
33	يشجع المستشفى الموظفين على تبادل الخبرات والمهارات	4.16	0.98	موافق

			فيما بينهم	
موافق	1.08	4.00	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل	34
موافق	1.23	3.88	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	35
موافق	0.98	3.84	تتميز التعليمات والإجراءات في المستشفى بالوضوح	36
موافق	1.80	3.68	يشجع المستشفى على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية... الخ)	37
موافق	1.22	3.44	يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل	38
موافق	1.09	3.76	اتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي	39
موافق	1.19	3.60	يتم التركيز في المستشفى على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين	40
موافق بدرجة متوسطة	1.37	3.32	يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	41
موافق	1.44	3.40	يوفر لي المستشفى فرصا للمشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي	42
موافق	1.02	3.84	يتيح المستشفى فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب	43
موافق	0.26	3.69	التمكين الإداري	

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء مخرجات برنامج SPSS

تقيس العبارات (23-43) التمكين الإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.69) بانحراف معياري (0.26). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات موافقة. بالإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات التمكين الإداري ضمن اتجاهات آراء موافقة و موافقة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.32- 4.24) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.72- 1.44). وهذا ما يدل على أن مستوى التمكين الإداري مرتفع نوعا ما.

2. تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1.2. نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression)

اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (06) معاملا الارتباط والتحديد لتوظيف الموارد البشرية

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0.235	0.055	0.080	0.27

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن معامل الارتباط (0.292) والذي يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين التمكين الإداري و محاور المتغير المستقل (استقطاب، اختيار وتعيين الموارد البشرية)، ونلاحظ أن معامل التحديد الذي هو نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع يساوي 0.055 أي أن 5.5% من التغير في التمكين الإداري يرجع الى التغير في استراتيجية التوظيف المتبعة من طرف المستشفى، أما الباقي فيرجع الى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة.

الجدول رقم (07) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار نتائج توظيف الموارد البشرية على التمكين الإداري

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
استقطاب الموارد البشرية	-0.130	0.164	-0.176	-0.791	0.438	قبول H_0
اختيار الموارد البشرية	0.034	0.064	-0.129	-0.535	0.598	قبول H_0
تعيين الموارد البشرية	-0.106	0.110	-0.242	9.640	0.046	قبول H_1

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء مخرجات برنامج SPSS

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أحمد بن عجيل بالآغواط.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم () الى عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاستقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري، إذ بلغت قيمة t المحسوبة -0.791 وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.438 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يقضي بقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أحمدية بن عجيبة بالأغواط.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم () الى عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري، اذ بلغت قيمة t المحسوبة **-0.535** وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.598 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يقضي بقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أحمدية بن عجيبة بالأغواط.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم () الى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاستقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري، اذ بلغت قيمة t المحسوبة **9.640** وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغت القيمة الاحتمالية **0.046** وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يقضي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

الاستنتاجات:

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر استراتيجية التوظيف على التمكين الإداري بمستشفى أحمدية بن عجيبة -الأغواط-، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات الى ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أحمدية بن عجيبة بالأغواط.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أحمدية بن عجيبة بالأغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أحمدية بن عجيبة بالأغواط.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا اليها يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- ضرورة إعطاء المزيد من العناية الى توظيف الموارد البشرية، لأنها تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي الى ارتفاع مستوى التمكين الإداري؛
- على إدارة الموارد البشرية للمستشفى أن تعتمد على كل المصادر المتاحة من أجل استقطاب الكفاءات؛
- تقترح الدراسة بالنسبة للطلبة والأساتذة والباحثين على اجراء المزيد من الدراسات متعلقة بالتمكين ومختلف العوامل التي تؤثر على التمكين.

المراجع العربية:

المقالات العلمية

عشاوي وهيبه، عشاوي هجيرة، (2015)، إشكالية التسيير والتوظيف، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.

خطوط رمضان، جلاب مصباح (2017)، مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12.

بساس بلخير (2014)، إستراتيجيتي التوظيف و التكيف الاجتماعي و علاقتهما بالثقافة التنظيمية ، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 09.

الرسائل والأطروحات

الهزام محمد (2016)، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.

سالي علي حسن (2004)، العلاقة بين أبعاد التمكين و درجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.

بوسالم أبو بكر (2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية -المديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل-، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.

المراجع الأجنبيةBooks

Gary Dessler (2016), *Human Resource Management* (15th ed), Pearson Education Inc. USA.

Decenzo, David A, Robbins, Stephen P, *Fundamentals of Human Resource Management* (10th ed), John Wiley & Sons, Inc, USA.

Journals

Manuela, Bruce "Measuring Empowerment", Leadership & Organization Development Journal, 2003 Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 – 108.

Darlington M. Mgbeke, "Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May 2007, p14.

Carole Eagle luby" A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University Of Florida, USA, 2006, p12.

David Lars Halvorsen, "An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors": In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa, December 2005, p.5

D.E. Bowen& E.E .Lawler, "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When", Sloan Management Review, spring 1992, pp: 31-40.

Gretchen M. Spritzer," **Psychological Empowerment In The Work Place**":
Dimensions, Measurement And Validation, Academy Of Management journal, Vol 38,
No. 5, 1995, PP: 1442-1452.