

مستوى تطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالتمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية

The Level of Application of Human Resources Management Processes and Their Relationship to the Quality of Work Life in Yemeni Private Universities Through Job Empowerment

د. نصيره عبد الجليل جميد العريقي: إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
أ. د. عبد الجبار الطيب أمين: أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء،
اليمن.

Dr. Nasira Abdul Jalil Hamid al-Ariqi

Management and Educational Planning, Faculty of Education, Sana 'a
University, Yemen.

Email: nasira.mohmed@su.edu.ye

Prof. Dr. Abdul-Jabbar al-Tayeb Amin: Professor of Management and
Educational Planning, Faculty of Education, Sana 'a University, Yemen.

DOI: <https://doi.org/10.56989/benkj.v5i3.1404>

المخلص:

هدفت الدراسة إلى استقصاء تطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية ومستوى التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الخاصة، وعلاقتها، واختلافاتها حسب المتغيرات الديموغرافية. استخدمت المنهج الكمي الوصفي بأسلوب التحليل والارتباط، وجمعت البيانات عبر استبيان مغلق من عينة عشوائية طبقية (334 فرد، 14% من 2430) من الكادر الأكاديمي والإداري في 18 جامعة بصنعاء، تأسست منذ أكثر من 10 سنوات. أظهرت النتائج تطبيقاً متوسطاً لإدارة الموارد البشرية ومستوى مرتفعاً للتمكين الوظيفي. وجدت علاقة ارتباطية موجبة دالة ($p \leq 0.05$)، حيث تقس إدارة الموارد البشرية 66.8% من التمكين. لم تظهر فروق دالة حسب الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل، أو الخبرة، لكن حجم الجامعة أظهر فروقاً لصالح الجامعات ذات 4 كليات. توصي الدراسة بتعزيز عمليات إدارة الموارد البشرية، تطوير الكوادر، ونشر ثقافة التمكين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التمكين الوظيفي، الجامعات اليمنية الخاصة.

Abstract:

This study examined the implementation of human resource management (HRM) processes and job empowerment in Yemen's private universities, their relationship, and differences based on demographic variables. Using a quantitative descriptive approach with analytical and correlational methods, data were collected via a closed-ended questionnaire from a stratified random sample of 334 permanent academic and administrative staff (14% of 2,430) across 18 universities in Sana'a, established for over ten years. Findings revealed a moderate level of HRM implementation and a high level of job empowerment. A significant positive correlation ($p \leq 0.05$) existed between HRM processes and job empowerment, with HRM explaining 66.8% of empowerment variance. No significant differences were found based on gender, job title, education, or experience, but university size showed significant differences favoring universities with four faculties. Recommendations include enhancing HRM processes, staff development, and empowerment awareness.

Keywords: human resource management, job empowerment, Yemen's private universities.

المقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في المنظمات، حيث تركز على التخطيط وجذب الكفاءات وتأهيلها لمواجهة التحديات (حسن، 2009: 7). لكن دورها في العديد من المنظمات العربية يبقى محدودًا بسبب التركيز على اللوائح بدلاً من العاملين، وعمل الأقسام بشكل منفصل (مغربي، 2009: 7). ومع أهميتها في تعزيز الأداء الجامعي، اكتسبت إدارة الموارد البشرية اهتمامًا متزايدًا (Nicky, 2004: 41)، لكنها تحتاج إلى إدارة واعية تستثمر الكفاءات وتطورها بسياسات حديثة لتحقيق أداء مؤسسي متميز (اليعقوبي، 2011: 14).

شهدت السنوات الأخيرة تحولات أثرت إيجابيًا على إدارة الموارد البشرية، خاصة مع تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين منذ الثمانينيات، لمواجهة المنافسة العالمية وتحقيق التفوق التنافسي (الاجتماع الإقليمي الثاني عشر، سلطنة عمان: 2004). يُعد التمكين الوظيفي مفهومًا حديثًا يعزز الإنتاجية وجودة الخدمات، لكنه يتطلب إدارة مرنة ومبتكرة (ماهر، 2009: 30). أظهرت دراسات سابقة، مثل (الوصابي، 2021) و (Erastus & Afful, 2019)، أهميته في تطوير المؤسسات التعليمية وزيادة الرضا الوظيفي. وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في الجامعات اليمنية الخاصة كشريك للجامعات الحكومية، مما دفع لدراسة تطبيقها وارتباطها بالتمكين الوظيفي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنمية المستدامة (الجهني، 2020: 4).

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات اليمنية الخاصة ضرورة مواكبة أهداف التعليم العالي وخدمة المجتمع كشريك للجامعات الحكومية، مما يتطلب تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها. ولأهمية التعليم العالي في التقدم الاجتماعي والاقتصادي، أصبح التمكين الوظيفي ضروريًا لتعزيز مهارات العاملين. لذا، تهدف الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية وواقع التمكين الوظيفي في هذه الجامعات.

السؤال الرئيسي: ما مدى تطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الخاصة من وجهة نظر العينة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الخاصة؟
- ما مستوى التمكين الوظيفي من وجهة نظر العينة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (0.05) بين إدارة الموارد البشرية والتمكين الوظيفي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) في تقديرات العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل، الخبرة، حجم الجامعة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى قياس تطبيق إدارة الموارد البشرية ومستوى التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الخاصة، واستكشاف علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (0.05) بينهما، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل، الخبرة، حجم الجامعة).

أهمية الدراسة:

- العملية: تبرز في دور إدارة الموارد البشرية والتمكين الوظيفي كمدخل حديثة تدعم التنمية المستدامة والتفوق التنافسي، وتحقق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي.
- العلمية: تقدم إضافة معرفية بتشخيص التمكين الوظيفي وتأثيراته، وتوجه قيادات الجامعات نحو تعزيز الأداء والرضا، وتثري المكتبة اليمنية والعربية.

حدود الدراسة:

- الموضوعية: تطبيق إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي.
- البشرية: الكادر الأكاديمي والإداري الدائم (334 فرد).
- المكانية: الجامعات اليمنية الخاصة المؤسسة منذ أكثر من 10 سنوات.
- الزمانية: العام الدراسي 2024/2025.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: إدارة الموارد البشرية

- الموارد البشرية: الأفراد العاملون في المؤسسة تحت ثقافتها التنظيمية (بن عنتر، 2010: 20).

• إدارة الموارد البشرية: خطط وسياسات لتنظيم الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة مقابل تعويضات (بن عنتر، 2010: 20)، أو وظيفة تخطط وتراقب أنشطة التوظيف والتطوير لتحقيق الكفاءة (حسن، 2008: 14). وهي: "أنشطة لتطوير الموارد البشرية وتحفيزها لتحقيق الأهداف" (المغربي، 2009: 13).

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: عمليات في الجامعات اليمنية الخاصة (التخطيط، الاستقطاب، التطوير، تقييم الأداء) بناءً على استجابات العينة.

ثانياً: التمكين الوظيفي

- هو نقل السلطة للمستويات الدنيا مع ضمان الكفاءة (جلاب، 2011: 79)، أو منح الأفراد رقابة أكبر على أعمالهم (Bames, 2008).
 - **التعريف الإجرائي للتمكين الوظيفي:** هو قياس تطبيق التمكين في الجامعات اليمنية الخاصة عبر تشجيع تحمل المسؤولية وتطوير الأداء بناءً على استجابات العينة.
- الدراسات السابقة:

دراسة قاسم (2022): "فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة". **الهدف:** استكشاف فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بناءً على معايير الجودة في الجامعات اليمنية الخاصة. **المنهج:** وصفي (مسخي وارتباطي)، باستخدام أسلوب الحصر الشامل والاستبيان. **النتائج:** فاعلية إدارة الموارد البشرية متوسطة، الميزة التنافسية مرتفعة، معايير الجودة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرات.

دراسة الشهري وشحبل (2020): "واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم في السعودية". **الهدف:** تحديد واقع تخطيط الموارد البشرية ومعوقاته من وجهة نظر الموظفين، واقتراح تطويرات. **المنهج:** وصفي مسخي، باستخدام استبيان على عينة من 201 موظف. **النتائج:** ممارسات التخطيط مرتفعة، المعوقات متوسطة، مع أبرزها نقص الخبرة المتخصصة والتغيرات التنظيمية المتكررة.

دراسة **Sevim and Ozturk (2016)**: "إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات الحكومية التركية". **الهدف:** تقييم إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بناءً على مبادئها. **المنهج:** وصفي، مع مقابلات شخصية لـ 40 عضواً أكاديمياً في 20 جامعة حكومية. **النتائج:** عدم كفاية تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية، تشكلها بناءً على الخصائص الشخصية، وغياب ثقافة إدارية في كثير من الكليات.

دراسة **أحمد (2020)**: "علاقة التمكين الوظيفي بأداء العاملين في الجامعات اليمنية الخاصة"، **الهدف:** دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي (بأبعاده) وأداء العاملين في صنعاء. **المنهج:** وصفي، باستخدام استبيان على عينة طبقية عشوائية من 353 فرد. **النتائج:** علاقة موجبة بين التمكين (تقويض السلطة، فرق العمل، الاتصال) وأداء العاملين، دون تأثير للتدريب والحوافز.

دراسة **Erastus and Afful (2019)**: "التحقيق في تأثير التمكين الوظيفي على الأداء الوظيفي في غانا"، **الهدف:** فحص العلاقة بين التمكين الوظيفي وأداء العاملين في القطاع العام

بغانا. **المنهج:** وصفي تحليلي، باستخدام استبيان على 332 فرد. **النتائج:** علاقة موجبة بين التمكين والأداء، مع زيادة الفاعلية لدى المتمكنين.

دراسة الماضي والشنفي : " (2021) التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي للموظفات الإداريات في الوزارات الحكومية". **الهدف:** قياس التمكين والارتباط الوظيفي وتأثير الأول على الثاني في الرياض. **المنهج:** وصفي مسحي، باستخدام استبيان على 392 موظفة. **النتائج:** تمكين متوسط، ارتباط مرتفع، تأثير التمكين بنسبة 76.2% على الارتباط.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اخترت الدراسات السابقة من دول متنوعة (اليمن، السعودية، غانا، تركيا) لتكون حديثة ومرتبطة بمتغيرات الدراسة. أجمعت على أهمية تطوير الموارد البشرية والتمكين الوظيفي لتحسين بيئة العمل في الجامعات. رغم تباين النتائج، استغادت الدراسة الحالية في تصميم أدواتها وإثراء مراجعها. تتميز بدراسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في الجامعات اليمينية الخاصة، كشريك للجامعات الحكومية في التنمية المستدامة، وهو جانب لم تركز عليه الدراسات السابقة.

الخلفية النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة الموارد البشرية

تعريف الإدارة: عملية تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات والقيادة والرقابة على أنشطة أعضاء المؤسسة، مستخدمةً جميع الموارد (البشرية، المالية، المعلوماتية) لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (كافي، 2014: 13).

الموارد البشرية: تشمل العاملين في المؤسسة، وهم المورد الأساسي لتحقيق أهدافها. يتطلب ذلك دراسة خصائصهم الشخصية وسلوكياتهم وقيمهم واتجاهاتهم نحو العمل (القحطاني، 2015: 20).

مفهوم إدارة الموارد البشرية: مجموعة برامج وأنشطة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة. حل مصطلح "الموارد البشرية" محل "الأفراد" منذ 1970 ليعكس أدوارها الاستراتيجية (تيم، 2018: 30). تُعرف بأنها "أنشطة لتحديد احتياجات المؤسسة البشرية وتطويرها وتحفيزها" (المغربي، 2009: 13) أو "فن جذب العاملين وتطويرهم وتهيئة بيئة لاستخراج طاقاتهم" (سالم، 2012: 11).

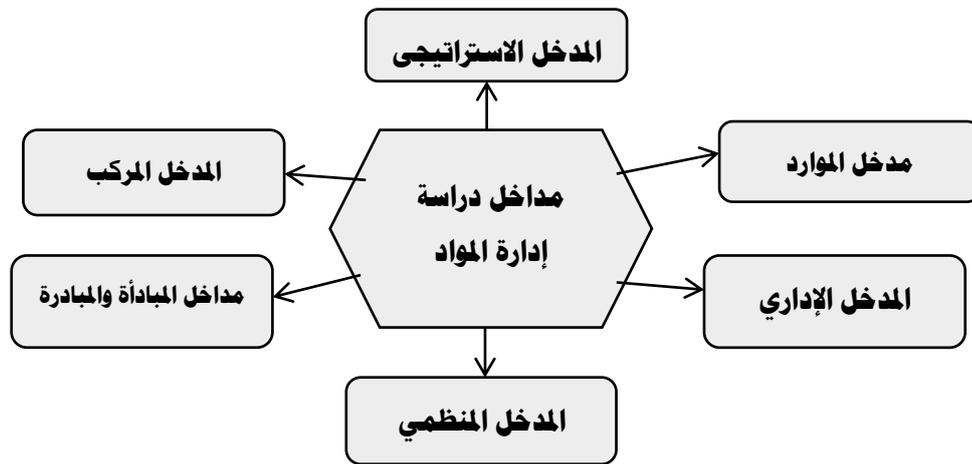
أهمية إدارة الموارد البشرية: برزت في النصف الثاني من القرن العشرين كعنصر أساسي للتنمية والإنتاج، مرهونة بكفاءات متميزة. يؤكد بيتر دراكر أن "إدارة الأفراد أولوية المدير المتميز"

(حسونة، 2008: 14). تدعم أهداف المؤسسة استراتيجيًا بتناسق مع رؤيتها (الطائي والعبادي، 2015: 44).

أهداف إدارة الموارد البشرية: تزويد المؤسسة بموارد فعالة، تطوير الأفراد، وتحقيق أداء متميز عبر توفير الأشخاص المناسبين، تطوير مهاراتهم، تحفيزهم، زيادة رضاهم، وإدارة التغيير (حسونة، 2008: 13؛ القحطاني، 2015: 30).

مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية:

نهج حديث يرى العاملين موردًا أساسيًا كالموارد المالية، وليسوا أدوات إنتاج. الإنفاق عليهم استثمار طويل الأجل إذا أُدير بكفاءة عبر تطوير قدراتهم. تتطلب إدارة فعالة الاعتراف بدورهم الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة، مع ضمان العدالة للعامل والمؤسسة والمجتمع (عبداللطيف، 2015: 11).



المصدر: الطائي، والعبادي (2006: 42-43).

الشكل (1): مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

في هذه الدراسة، اعتمد الباحثان مدخل الموارد البشرية لتركيزه على احتياجات العاملين وممارساتهم، وتطوير كفاءاتهم، وتخطيط مساره الوظيفي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية وتلبية طموحاتهم. كما اعتمد المدخل الإداري الذي يركز على العمليات الإدارية المتنوعة لتنظيم العنصر البشري بفعالية.

عمليات إدارة الموارد البشرية:

أولاً: التخطيط:

يُعد تخطيط الموارد البشرية عملية حيوية تهدف إلى توفير العاملين المناسبين للمؤسسة بالعدد والمهارات المطلوبة، في الوقت المناسب، لتنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

تعريف تخطيط الموارد البشرية: وفقاً لمايكل أرمسترونج (Michel Armstrong)، يُعرف تخطيط القوى العاملة بأنه "عملية تحليل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة في ظل ظروف متغيرة، ووضع سياسات فعّالة طويلة الأمد لتلبية تلك الاحتياجات" (كشواي، 2003: 24).

ثانياً: تنظيم إدارة الموارد البشرية:

تُشكل إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من وظائف المؤسسة، حيث تتولى تقديم خدماتها من خلال جذب الموارد البشرية وتوفيرها، والإشراف على تدريبها وتأهيلها لتأدية الأدوار المختلفة في أقسام المؤسسة ووحداتها.

ثالثاً: توظيف الموارد البشرية:

الاستقطاب:

وظيفة رئيسية لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى جذب الكفاءات المؤهلة واختيار الأفضل لوظائف المؤسسة، مما يعزز كفاءتها الإنتاجية (كافي، 2014: 115؛ جودة، 2010: 121).
تعريف الاستقطاب: يُعرف بأنه عملية البحث عن الموارد البشرية المؤهلة وجذبها لشغل الوظائف الشاغرة (عبد الرحيم، 2011: 61).

الاختيار والتعيين:

تُكمل عملية الاختيار والتعيين جهود التخطيط والاستقطاب، بهدف اختيار أفضل المتقدمين المتوافقين مع احتياجات المؤسسة وتعيينهم في المناصب المناسبة. **تعريف الاختيار:** يُقصد به انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة لأداء المهام المحددة بكفاءة، من خلال سلسلة إجراءات تبدأ بتقديم طلب التوظيف وتنتهي باتخاذ قرار تعيين فرد لكل وظيفة شاغرة (العزاوي وجواد، 2010: 160).

رابعاً: تنمية الموارد البشرية:

المسار الوظيفي:

العنصر البشري أساسي في المؤسسات، وتتولى إدارة الموارد البشرية الاستفادة منه. منذ السبعينيات، ارتفع الاهتمام بتحليل احتياجات العاملين ومساهمهم الوظيفي لفهم حياتهم المهنية.

مفهوم المسار الوظيفي:

هو تسلسل المناصب التي يشغلها الفرد في مهنة معينة بناءً على مؤهلاته وخبراته (المغربي، 2007: 227-228)، أو مجموعة الترقيات والانتقالات التي تحدد وظائفه المتتالية وفق طموحاته (أبو بكر، 2004: 221).

فرص الترقية والتقدم الوظيفي:

تُعد الترقية من القرارات الحاسمة في المؤسسات لتأثيرها على مراكز العاملين ومعنوياتهم، وارتباطها بمستقبلهم. يجب أن تعتمد على معايير مدروسة تجمع بين مصالح العاملين والمؤسسة، لتجنب ردود الفعل السلبية من غير المشمولين. (Armstrong, 2010)

تعريف الترقية:

عملية إعادة توزيع وظيفة أعلى مستوى لفرد، تمنحه مسؤوليات وسلطات أكبر، ومكانة مرموقة، غالبًا مع زيادة في الراتب ومزايا أخرى (ظاظا، 2017: 54).

تقييم أداء العاملين:

ليست عمليات تقييم الأداء حديثة، فقد استخدمتها الحكومات والمؤسسات منذ زمن بعيد لتقييم الكفاءة. تُطبق في جميع أنواع المؤسسات لتطوير قدرات العاملين وتعزيز كفاءتهم (جاد الرب، 2009: 509-510).

مفهوم تقييم الأداء:

عملية تحديد كيفية أداء العامل لمهامه، ووضع خطة لتحسين أدائه (السنباني، 2011: 68)، أو الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة لقياس أداء مواردها البشرية وتوضيح فعاليتهم في أداء مهامهم (بسيوني، 2005: 24).

التدريب:

هو إستراتيجية لتطوير مهارات العاملين، تحسين أدائهم الحالي، وإعدادهم للمستقبل عبر رفع الكفاءة واكتساب الخبرات (دنيا وفضيلة، 2020: 163). الإنسان أساس التنمية (محمد وعوض الله، 2017: 15).

تعريف التدريب:

هو جهد مستمر لتطوير سلوكيات وأداء الموارد البشرية بإكسابهم مهارات ومعارف حديثة (حيدر، 2020: 2). في التعليم العالي: برامج لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والبحث وخدمة المجتمع (بصفر، 2011: 100).

ثانياً: التمكين الوظيفي:

عنصر أساسي يحرر الفرد من القيود التنظيمية، يمنحه حرية التصرف وتحمل المسؤولية. يُعرف بتشجيع العاملين على تحسين أدائهم عبر تفويض الصلاحيات، أو نقل المسؤولية والسلطة

لهم للعمل بحرية مع الدعم اللازم وقياس الأداء بأهداف واضحة (أفندي، 2003: 369). تتعدد تعريفاته في الأدبيات الإدارية.

تعريف التمكين الوظيفي:

عرفه الطعاني (2011: 205) بأنه "استراتيجية تنظيمية ومهارة حديثة تمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات، وحرية أداء العمل بأسلوبهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد وبيئة عمل ملائمة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا مع الثقة الممنوحة لهم".

وعرفه عبد العزيز (2006: 3) بأنه "تعزيز البنية التحتية المؤسسية بتقديم الموارد التقنية، ودعم الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، مع التركيز على العاملين ومنحهم القوة، المعلومات، المكافآت، والمعرفة، وحمايتهم من السلوكيات غير المتوقعة أثناء خدمة العملاء".

ويرى (Cole, 2006: 64) أنه "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط المتعلقة بوظيفة الفرد، واستخدام خبراتهم لتحسين أداء المؤسسة".

وعرفه (Ghoul, 2015: 98) بأنه "منح العاملين مرونة وحرية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لتحسين أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة".

أهداف التمكين الوظيفي:

يهدف إلى تطوير مناهج تعليمية، تفويض صلاحيات للتدريب، التقييم المستمر، تنسيق الجهود، وإعداد دليل لتحقيق نتائج متميزة. يركز على تعزيز قدرات العاملين، ثقافتهم التنظيمية، وتنظيم مهامهم لدعم النجاح والإبداع (ليلي، 2022: 148).

أهمية التمكين الوظيفي:

تتبع من قيمة المورد البشري كمحور التقدم في الاقتصاد المعرفي، خاصة مع العولمة والتطور التكنولوجي (النيادي، 2009: 8). يُعد استراتيجية حديثة لمواكبة التغيرات، تعزز النمو وجودة الحياة الوظيفية لتحقيق التفوق التنافسي (ناصر، 2019: 63).

خصائص التمكين الوظيفي:

أشار الباحثون إلى خصائص التمكين، ومنها ما ذكره كوين (Quinn, 2015:32).

- التقرير الذاتي: حرية العاملين في اختيار أساليب عملهم وصياغة قراراتهم.
- الأهمية الذاتية: شعورهم بدورهم وأهمية مهامهم والاهتمام الممنوح لهم.
- الثقة بالنفس: إدراكهم لقدراتهم واستعدادهم لأداء المهام والاعتماد على أنفسهم.
- القدرة على التأثير: إيمانهم بفعاليتهم داخل المؤسسة وقبول اقتراحاتهم.

متطلبات عملية التمكين الوظيفي:

حددت الأبحاث الإدارية متطلبات أساسية للتمكين تشمل (نورية والظاهر، 2020: 53):
الرقابة، الدعم الاجتماعي، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب المستمر، ومكافأة الموظفين.

الإطار المنهجي للدراسة:

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها، تم اعتماد المنهج الكمي الوصفي بأسلوبه التحليلي والارتباطي لتحقيق الأغراض المرجوة.

مجتمع الدراسة:

يتكون من 2430 فرد من الكادر الأكاديمي والإداري الدائمين في الجامعات اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة، المؤسسة منذ أكثر من 10 سنوات، بناءً على إحصائيات وزارة التعليم العالي لعام 2021-2020.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العشوائية التطبيقية بعد حصر الجامعات التي مر على تأسيسها عشر سنوات أو أكثر، وعددها 18 جامعة. قُسمت هذه الجامعات إلى أربع طبقات بناءً على سنة التأسيس، لضمان تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بشكل دقيق.

جدول (1) تقسيم مجتمع الدراسة حسب عام التأسيس للجامعات

م	عام التأسيس	عدد الجامعات	أعضاء هيئة التدريس	%	الكادر الإداري	%	الإجمالي	%
1	2000-1995	5	481	20%	557	23%	1038	43%
2	2005-2001	3	207	9%	167	7%	374	15%
3	2010-2006	6	237	10%	372	15%	609	25%
4	2015-2011	4	214	9%	195	8%	409	17%
	الإجمالي	18	1139	47%	1291	53%	2430	100%

تم تقسيم الجامعات إلى أربع فئات حسب سنة التأسيس، واختيرت عينة عشوائية طبقية (334 فرد، 14% من المجتمع) من أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري، لتمثل مجتمع الدراسة. يوضح الجدول توزيع العينة.

جدول (2): اختيار عينة الدراسة من حجم المجتمع

م	عام التأسيس	عدد الجامعات	نسبة الفئة من المجتمع	العينة المناسبة
1	2000-1995	5	43 %	143
2	2005 - 2001	3	15 %	52
3	2010-2006	6	25 %	84
4	2015 - 2011	4	17 %	56
	الإجمالي	18	100 %	334

وصف خصائص عينة الدراسة:

قبل تحليل النتائج، يُستعرض السمات العامة للعينة (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل، الخبرة، حجم الجامعة) لتفسير النتائج. تُظهر الجداول (3-7) التوزيع التكراري والنسبي.

الجدول (3): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

م	النوع	التكرار	النسبة %
1.	ذكر	194	58.1 %
2.	انثى	140	41.9 %
	الإجمالي	334	100.0 %
م	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
1.	موظف إداري	221	66.2 %
2.	عضو هيئة تدريس	113	33.8 %
	الإجمالي	334	100.0 %
م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1.	جامعي فاقل	151	45.2 %
2.	ماجستير	120	35.9 %
3.	دكتوراه	63	18.9 %
	الإجمالي	334	100.0 %
م	سنوات الخبرة	التكرار	%
1.	من 5 سنوات فاقل	94	28.1 %
2.	من 6 - 10 سنوات	104	31.1 %
3.	أكثر من 10 سنوات	136	40.7 %
	الإجمالي	334	100.0 %
م	حجم الجامعات	التكرار	النسبة %
1.	أربع كليات	84	25.2 %
2.	خمس كليات	98	29.3 %
3.	ست كليات فأكثر	152	45.5 %

%100.0	334	الإجمالي	
--------	-----	----------	--

تحليل الجداول (3):

- **حسب الجنس:** يشكل الذكور الغالبية في العينة (194 فرد، 58.1%)، بينما يمثل الإناث (140 فرد، 41.9%) النسبة الأقل، وهو ما يتماشى مع بيانات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2018-2019) التي أشارت إلى وجود حوالي 4229 ذكر مقابل 1183 أنثى في الجامعات الخاصة.
- **حسب المسمى الوظيفي:** يهيمن الموظفون الإداريون (221 فرد، 66.2%) على العينة، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس (113 فرداً، 33.8%)، نتيجة كثرة المهام الإدارية مقارنة بالتدريس.
- **حسب المؤهل العلمي:** يتصدر حاملو المؤهلات الجامعية وأقل (151 فرد، 45.2%)، بينما يشكل حاملو الدكتوراه النسبة الأقل (63 فرداً، 18.9%)، ويرجع ذلك لارتفاع عدد المتقدمين للوظائف الإدارية وكثرة المهام الإدارية.
- **حسب سنوات الخبرة:** تتصدر فئة أكثر من 10 سنوات (136 فرد، 40.7%)، والأقل فئة 5 سنوات فأقل (94 فرداً، 28.1%)، مما يعكس خبرة عالية لدى العينة، واهتمام الجامعات بالاحتفاظ بالكفاءات لتحقيق جودة وظيفية وتمكين فعال.
- **حسب حجم الجامعة:** تتصدر فئة ست كليات فأكثر (152 فرد، 45.5%)، والأقل فئة أربع كليات (84 فرداً، 25.2%).

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الأولية:** شملت الكتب، الرسائل والأبحاث (المنشورة وغير المنشورة)، المؤتمرات، الدوريات، ومواقع الإنترنت.
- **المصادر الثانوية:** اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع توضيح خطوات تطبيقه الميداني في الجامعات اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء التي مر على تأسيسها أكثر من 10 سنوات.

أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، لكونه من أفضل الوسائل لاستقصاء المعلومات في الدراسات الوصفية.
صدق الأداة: للتأكد من صدق الاستبيان، تم استخدام:

• **الصدق الظاهري (رأي المحكمين):** عُرض الاستبيان على 20 محكمًا من أساتذة متخصصين في الإدارة التربوية، إدارة الأعمال، علم النفس، وأصول التربية من جامعات (صنعاء، عدن، إب، حجة، عمران، مركز البحوث).

• **صدق الاتساق الداخلي:** حُسب من خلال عينة استطلاعية (36 فردًا) باستخدام معاملات الارتباط بين كل فقرة ومجالها والدرجة الكلية.

الصدق البنائي للمحور الأول (عمليات إدارة الموارد البشرية):

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون للعينة الاستطلاعية (36 فردًا) بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لكل مجال والمتغير ككل.

جدول (8): معاملات الارتباط بيرسون لمجالات المحور الأول

معامل الارتباط بيرسون	مجالات المحور الأول
.910**	تخطيط الموارد البشرية
.810**	تنظيم الموارد البشرية
.919**	توظيف الموارد البشرية
.929**	تنمية الموارد البشرية
**دال عند (0.01) وبالتالي دال عند (0,05)	

الصدق البنائي للمحور الثاني (التمكين الوظيفي):

جدول (9): معاملات الارتباط بيرسون لمجالات المحور الثاني

معامل الارتباط بيرسون	مجالات المحور الثاني
.884**	الاستقلالية وتفويض الصلاحيات
.932**	المشاركة في صنع القرارات
.930**	الثقافة التنظيمية
.947**	الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات
**دال عند 0.01، وبالتالي دال عند 0.05	

الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

- الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية).
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة واتساقها الداخلي.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي بين الفقرات والمجالات والمتغيرات.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق حسب (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الجامعة).
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات. وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

- اختبار F لتقييم دلالة نموذج الانحدار. واختبار T لقياس الفروق بين المتوسطات.
- اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: رأي العينة حول واقع تطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الخاصة:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات التطبيق لمجالات المحور الأول كما يلي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات عمليات إدارة الموارد البشرية

م	المجالات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
1	تخطيط الموارد البشرية	3	3.39	0.95	68%	متوسطة
2	تنظيم الموارد البشرية	1	3.55	0.90	71%	عالية
3	توظيف الموارد البشرية	2	3.47	0.93	69%	عالية
4	تنمية الموارد البشرية	4	3.17	1.04	63%	متوسطة
	عمليات إدارة الموارد البشرية ككل		3.39	0.88	68%	متوسطة

التحليل:

المتوسط العام لعمليات إدارة الموارد البشرية (3.39، انحراف معياري 0.88)، يشير إلى مستوى تطبيق متوسط، مما يعكس حاجة الجامعات لمزيد من الاهتمام بهذه العمليات. تتفق هذه النتيجة مع دراسات (إيداح، 2019؛ الدليمي، 2018؛ مطرية، 2016) التي أشارت لمستوى متوسط.

- **تخطيط الموارد البشرية:** متوسط (3.39)، ترتيب ثالث، دلالة متوسطة.
- **تنظيم الموارد البشرية:** متوسط (3.55)، ترتيب أول، دلالة عالية.
- **توظيف الموارد البشرية:** متوسط (3.47)، ترتيب ثانٍ، دلالة عالية.
- **تنمية الموارد البشرية:** متوسط (3.17)، ترتيب رابع، دلالة متوسطة.

(1) نتائج تحليل الفقرات لمجال "تخطيط الموارد البشرية":

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تخطيط الموارد البشرية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تقوم الجامعات بالتخطيط لنوعية الكفاءات التي تحتاج إليها من الموارد البشرية.	1	3.61	0.99	72	عالية
2	تشرك الجامعات الموظفين في وضع الخطط التطويرية المستقبلية للموارد البشرية.	5	3.17	1.21	63	متوسطة
3	تتسجم الخطط التي تضعها الجامعات مع أهدافها الحالية والمستقبلية.	2	3.45	1.07	69	عالية
4	تطور الجامعات خططاً لعمليات إدارة الموارد البشرية.	4	3.32	1.10	66	متوسطة
5	تعد الجامعات الخطة المالية من خلال الميزانية التقديرية للموارد البشرية.	3	3.38	1.16	68	متوسطة
تخطيط الموارد البشرية						متوسطة
3.39						0.95
68%						متوسطة

التحليل:

المستوى العام متوسط (3.39)، انحراف معياري (0.95)، مما يشير إلى نقص في التخطيط الفعال، ربما بسبب نقص الكوادر المدربة أو ضعف استقطاب الكفاءات. تختلف هذه النتيجة عن دراسة (الشهري وشحبل، 2020) التي أشارت إلى مستوى عالٍ، ودراسة (الدریب، 2022) التي وجدت مستوى ضعيفاً.

(2) نتائج تحليل الفقرات لمجال "تنظيم الموارد البشرية":

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنظيم الموارد البشرية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تعمل الجامعات وفق هيكل تنظيمي واضح للموارد البشرية على المستوى الأكاديمي والإداري.	3	3.66	1.06	73%	عالية
2	تعتمد الجامعات توصيفات واضحة ومعتمدة للوظائف الأكاديمية والإدارية للموارد البشرية.	2	3.66	1.08	73%	عالية
3	توظف الجامعات التكنولوجيا في تنظيم العمل.	1	3.78	0.98	76%	عالية
4	يتصف الهيكل التنظيمي بالجامعات بمرونة تمكنه من التعامل مع المشكلات التي تواجه الموارد البشرية بالجامعات.	4	3.53	1.02	71%	عالية
5	يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعات على الترقية والتقدم الوظيفي.	5	3.12	1.17	62%	متوسطة
تنظيم الموارد البشرية						عالية
3.55						0.90
71%						عالية

التحليل:

المستوى العام عالٍ (3.55)، انحراف معياري (0.90)، مما يعكس وعياً كبيراً بتنظيم الموارد البشرية لدعم الخدمات الأكاديمية والإدارية، وضمان سير العمليات بكفاءة وتوفير بيئة تعليمية متكاملة. تختلف هذه النتيجة عن دراسة (الدريب، 2022) التي وجدت مستوى ضعيفاً في التنظيم.

(3) نتائج تحليل الفقرات لمجال "توظيف الموارد البشرية":

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توظيف الموارد البشرية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تعلن الجامعات عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المتخصصة.	2	3.59	1.16	72%	عالية
2	ترتبط سياسات الاستقطاب بالأهداف المرسومة للجامعة.	6	3.46	1.03	69%	عالية
3	يشارك رؤساء الأقسام الأكاديمية ومديرو الوحدات الإدارية في الجامعات في استقطاب موظفي الجامعات.	3	3.53	1.12	71%	عالية
4	تحرص الجامعات على خلق فرص متكافئة لجميع المتقدمين للوظائف المعلنة.	10	3.38	1.10	68%	متوسطة
5	تحرص الجامعات على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في الإدارة والقيادة.	4	3.49	1.13	70%	عالية
6	تحرص إدارة الجامعات على تطبيق القوانين والأنظمة الخاصة بالاختيار والتعيين.	7	3.45	1.13	69%	عالية
7	تتبع الجامعات معيار الكفاءة المهنية في عملية اختيار الموظفين.	5	3.46	1.13	69%	عالية
8	تحرص الجامعات على إعطاء الأولوية للمؤهل العلمي والصفات الشخصية في عملية الاختيار.	1	3.59	1.11	72%	عالية
9	تهتم الجامعات بجمع بيانات ومعلومات المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى.	8	3.41	1.12	68%	عالية
10	تهدف الجامعات من خلال التعيين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	9	3.39	1.24	68%	متوسطة
	توظيف الموارد البشرية		3.47	0.93	69%	عالية

التحليل:

المستوى العام عالٍ (3.47)، انحراف معياري (0.93)، مما يبرز أهمية التوظيف في استقطاب الكفاءات لتحقيق الاستقرار الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (قاسم، 2022) التي أشارت إلى فاعلية عالية في التوظيف.

4) نتائج تحليل الفقرات لمجال "تنمية الموارد البشرية":

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية الموارد البشرية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تساعد الجامعات الموظفين على تنمية قدراتهم المهنية وتوجيهها لتطوير مساهمهم الوظيفي.	2	3.30	1.19	66%	متوسطة
2	يعتمد نظام الترقيات بالجامعات على معايير أكاديمية وإدارية واضحة وعادلة.	8	3.11	1.25	62%	متوسطة
3	تحرص الجامعات على الارتقاء بأصحاب الكفاءة وإعدادهم لتولي مناصب عليا في المستقبل.	4	3.18	1.24	64%	متوسطة
4	يستفاد من نتائج تقييم الأداء في تنمية وتطوير الموظفين في الجامعات.	9	3.11	1.18	62%	متوسطة
5	تسعى الجامعات لتقديم برامج تدريبية وفقا لاحتياجات المتدربين.	6	3.15	1.14	63%	متوسطة
6	تخصص الجامعات موارد مالية كافية للتدريب.	10	3.01	1.18	60%	متوسطة
7	تحرص الجامعات على تقييم البرامج التدريبية المنفذة.	7	3.14	1.18	63%	متوسطة
8	تعتمد الجامعات على معايير واضحة ومحددة في تقييم موظفيها.	1	3.31	1.15	66%	متوسطة
9	يقدم نظام التقييم المتبع في الجامعات تغذية راجعة لمستوى الأداء.	5	3.17	1.16	63%	متوسطة
10	تستخدم الجامعات عملية تقييم الأداء للتأكد من تحقيق أهدافها.	3	3.22	1.19	64%	متوسطة
	تنمية الموارد البشرية		3.17	1.04	63%	متوسطة

التحليل:

المستوى العام متوسط (3.17)، انحراف معياري (1.04)، مما يشير إلى ضعف في الاهتمام بتنمية الموظفين بسبب ارتفاع تكاليف التدريب والظروف الاقتصادية التي تؤثر على ميزانيات الجامعات، إضافة إلى شعور الموظفين بقلّة العدالة في التقييم وعدم وجود تغذية راجعة فعّالة. تختلف هذه النتيجة عن دراسات (سراع، 2023؛ الدريب، 2023) التي وجدت مستوى ضعيفاً.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني: ما واقع تطبيق التمكين الوظيفي في الجامعات

البينية الخاصة من وجهة نظر أفراد العينة؟

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات التطبيق لمجالات التمكين

الوظيفي كما يلي:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمكين الوظيفي

م	المجال	رتبة المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	الاستقلالية وتفويض الصلاحيات.	3	3.46	0.90	69%	عالية
2	المشاركة في صنع القرارات.	4	3.23	1.07	65%	متوسطة
3	الثقافة التنظيمية.	1	3.59	1.03	72%	عالية
4	الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات.	2	3.51	1.02	70%	عالية
	التمكين الوظيفي ككل					
			3.45	0.93	69%	عالية

التحليل:

المتوسط العام عالٍ (3.45)، انحراف معياري (0.93)، مما يعكس تجانس تقديرات العينة ومستوى تطبيق مرتفع للتمكين الوظيفي. تراوحت المتوسطات بين 3.23 (المشاركة في صنع القرارات) و3.59 (الثقافة التنظيمية)، مع تصدر الأخيرة الترتيب تليها الاتصال الفعال، ثم الاستقلالية، وأخيراً المشاركة.

1- نتائج تحليل الفقرات لمجال "الاستقلالية وتفويض الصلاحيات":

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاستقلالية وتفويض الصلاحيات

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تمنح الجامعة الموظفين حرية التصرف في أداء أعمالهم.	4	3.43	1.10	69%	عالية
2	يفوض الرؤساء صلاحيات للموظفين وفقاً للأنظمة المتبعة في الجامعة.	3	3.47	1.03	69%	عالية
3	تراعي الجامعة تكافؤ السلطة مع المسؤولية في جميع المناصب.	5	3.33	1.01	67%	متوسطة
4	تتابع الجامعة الموظفين في المهام المفوضة لهم بصورة دورية.	1	3.60	1.01	72%	عالية
5	تمنح الجامعة موظفيها حرية تصحيح الأخطاء للأعمال اليومية.	2	3.50	1.00	70%	عالية
	الاستقلالية وتفويض الصلاحيات					
			3.46	0.90	69%	عالية

التحليل:

المستوى عالٍ (3.46)، انحراف معياري (0.90)، مع أغلب الفقرات عالية (72%-69%) باستثناء الفقرة 3 (متوسطة، 67%)، مما يعكس اهتمام الجامعات بتفويض الصلاحيات وحرية التصرف لتعزيز التحكم في العمل.

2- نتائج تحليل الفقرات لمجال "المشاركة في صنع القرارات":

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة في صنع القرارات

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تشرك الجامعة الموظفين في صناعة القرارات.	4	3.16	1.21	63%	متوسطة
2	تستجيب الجامعة لمقترحات الموظفين ذات العلاقة بوظائفهم.	2	3.27	1.15	65%	متوسطة
3	تحرص الجامعة بتنفيذ القرارات وفق معايير معلنة.	1	3.31	1.13	66%	متوسطة
4	توضح الجامعة للموظفين الأسباب التي دعت إلى اتخاذ القرار.	5	3.15	1.18	63%	متوسطة
5	تقوم الجامعة بمتابعة تنفيذ القرارات وتقديم التغذية الراجعة.	3	3.24	1.17	65%	متوسطة
						المشاركة في صنع القرار
						3.23
						1.07
						65%
						متوسطة

التحليل: المستوى متوسط (3.23)، انحراف معياري (1.07)، مما يظهر رغبة الجامعات في إشراك الموظفين في القرارات، لكنها تحتاج إلى تعزيز هذا المستوى لتشجيع المسؤولية والمبادرة.

3- نتائج تحليل الفقرات لمجال "الثقافة التنظيمية":

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تثق الجامعة في قدرات موظفيها على أداء المهام الموكلة إليهم.	2	3.68	1.11	74%	عالية
2	تُشعر الجامعة موظفيها بأنهم عناصر فعالة ومؤثرة فيها.	3	3.55	1.15	71%	عالية
3	تتبع ثقافة الجامعة الرقابة الذاتية لدى الموظفين.	4	3.53	1.14	71%	عالية
4	تحفز الجامعة على ابتكار أساليب جديدة في إنجاز المهام.	5	3.43	1.19	69%	عالية
5	يهتم الموظفون بمستقبل الجامعة وأهمية الرقي بها.	1	3.76	1.12	75%	عالية
						الثقافة التنظيمية
						3.59
						1.03
						72%
						عالية

التحليل:

المستوى العام عالٍ (3.59)، انحراف معياري (1.03)، مع جميع الفقرات عالية (75%-69%)، مما يعكس وعي الجامعات بأهمية الثقافة التنظيمية كتعبير عن هويتها، مع تعزيز الثقة والاحترام والولاء بين الموظفين.

4- نتائج تحليل الفقرات لمجال "الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات": جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	يتواصل الموظفون بالجامعة مع أصحاب القرار بسهولة.	1	3.60	1.20	72%	عالية
2	تستجيب الجامعة لجميع الرسائل التي تصلها من الموظفين.	5	3.28	1.16	66%	متوسطة
3	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لأداء المهام بكفاءة عالية.	3	3.57	1.13	71%	عالية
4	يساهم توفير المعلومات في تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات صائبة.	2	3.60	1.07	72%	عالية
5	تساعد الجامعة الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة مهامهم بكل شفافية.	4	3.51	1.10	70%	عالية
	الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات		3.51	1.02	70%	عالية

التحليل:

المستوى العام عالٍ (3.51)، انحراف معياري (1.02)، مع أغلب الفقرات عالية (72%) - (70%) باستثناء الفقرة 2 (متوسطة، 66%)، مما يشير إلى وجود قنوات اتصال فعّالة تتيح للموظفين التواصل مع القيادات ومعالجة التحديات مباشرة.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية وتطبيق التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الخاصة من وجهة نظر العينة؟

استُخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين:

جدول (20): معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة للعلاقة بين عمليات إدارة الموارد البشرية والتمكين الوظيفي

التمكين الوظيفي	العلاقة بين متغير عمليات إدارة الموارد البشرية ومجالاتها، ومتغير التمكين الوظيفي
.818**	معامل ارتباط بيرسون
0.000	مستوى الدلالة
334	العدد
.731**	معامل ارتباط بيرسون
0.000	مستوى الدلالة
334	العدد
.730**	معامل ارتباط بيرسون

0.000	مستوى الدلالة	
334	العدد	
.767**	معامل ارتباط بيرسون	توظيف الموارد البشرية
0.000	مستوى الدلالة	
334	العدد	
.796**	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	تنمية الموارد البشرية
334	العدد	
** دال عند مستوى دلالة 0.01		

التحليل:

يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة الموارد البشرية ومجالاتها والتمكين الوظيفي، مما يعني أن زيادة تطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية ترفع مستوى التمكين الوظيفي.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات العينة حول تطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية والتمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الجامعة)؟

أولاً. الفروق حسب الجنس:

جدول (21): اختبار T للفروق حسب الجنس

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الجنس
غير دالة	0.64	332	1.296	0.89	3.45	194	ذكر
				0.87	3.32	140	أنثى
غير دالة	0.87	332	0.525	0.94	3.47	194	ذكر
				0.93	3.42	140	أنثى

التحليل:

لا توجد فروق دالة (0.64 و 0.87 > 0.05)، نتيجة تشابه ظروف العمل بين الجنسين.

ثانياً. الفروق حسب المسمى الوظيفي:

جدول (22): اختبار T للفروق حسب المسمى الوظيفي

الدالة اللفظية	مستوى الدالة Sig	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	المسمى الوظيفي	
غير دالة	0.68	332	0.803	0.89	3.45	113	عضو هيئة تدريس	عمليات إدارة الموارد البشرية
				0.88	3.37	221	موظف إداري	
غير دالة	0.76	332	-	0.93	3.41	113	عضو هيئة تدريس	التمكين الوظيفي
				0.94	3.47	221	موظف إداري	

التحليل:

لا توجد فروق دالة (0.68 و 0.76 و $0.05 >$)، لتشابه الرؤى بين الفئتين نتيجة بيئة العمل الموحدة.

ثالثاً: الفروق حسب المؤهل العلمي:

جدول (23): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (f)	مستوى الدالة	التقدير اللفظي
عمليات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	2.664	2	1.332	1.713	0.182	غير دالة
	خارج المجموعات	257.351	331	0.777			
	الإجمالي	260.015	333				
التمكين الوظيفي	بين المجموعات	0.542	2	0.271	0.309	0.734	غير دالة
	خارج المجموعات	290.213	331	0.877			
	الإجمالي	290.755	333				

التحليل:

لا توجد فروق دالة (0.182 و 0.734 و $0.05 >$)، لتطبيق نفس الأنظمة على الجميع دون تمييز.

رابعاً. الفروق حسب سنوات الخبرة:

جدول (24): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (f)	مستوى الدالة	التقدير اللفظي
عمليات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	2.472	2	1.236	1.588	0.206	غير دالة
	خارج المجموعات	257.544	331	0.778			
	الإجمالي	260.015	333				

غير دالة	0.827	0.190	0.166	2	0.333	بين المجموعات	التمكين الوظيفي
			0.877	331	290.422	خارج المجموعات	
				333	290.755	الإجمالي	

التحليل:

لا توجد فروق دالة (0.206 و 0.827 > 0.05)؛ لأن التقديرات تعتمد على الكفاءة والمهارة وليس طول الخبرة.

خامساً. الفروق حسب حجم الجامعة:

جدول (25): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب حجم الجامعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	التقدير اللفظي
عمليات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	8.455	3	2.818	3.697	0.012	دالة
	خارج المجموعات	251.560	330	0.762			
	الإجمالي	260.015	333				
التمكين الوظيفي	بين المجموعات	8.944	3	2.981	3.491	0.016	دالة
	خارج المجموعات	281.811	330	0.854			
	الإجمالي	290.755	333				

يتضح من جدول رقم (25) أن مستوى دلالة اختبار f-test لمتغير (عمليات إدارة الموارد البشرية) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت (0.012)، ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات العينة تعزى لمتغير (حجم الجامعات). إن مستوى دلالة اختبار f-test لمتغير (التمكين الوظيفي)، كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت (0.016) ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير (حجم الجامعات).

وتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة وفقاً لمتغير (حجم الجامعة)، وكانت النتيجة كالتالي:

جدول (26): اختبار شيفيه لتحديد مصدر الفروق حسب حجم الجامعة

المجال	الفئات	المتوسط	4 كليات	5 كليات	6 كليات فأكثر
عمليات إدارة الموارد البشرية	4 كليات	3.64		*.38441	*.29677
	5 كليات	3.26	*-.38441		-0.08764
	6 كليات فأكثر	3.35	*-.29677	0.08764	
التمكين الوظيفي	4 كليات	3.71		*.38961	*.32866
	5 كليات	3.32	*-.38961		-0.06095

0.06095	-.32866*	3.39	6 كليات فأكثر
---------	----------	------	---------------

* هذه العلامة تدل على أن هناك فروقاً دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05).

التحليل:

توجد فروق دالة 0.012 و 0.016 ($\alpha \leq 0.05$) لصالح الجامعات ذات 4 كليات، لأن صغر الحجم يقلل عدد الموظفين، مما يزيد من الاستقلالية والمشاركة، وبالتالي يعزز التمكين.

التوصيات:

- تعزيز السياسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في الجامعات الخاصة.
- التركيز على تطوير الموظفين من خلال برامج تدريبية وتقييم فعال مع توفير التمويل اللازم.
- متابعة الأبحاث الحديثة لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية بناءً على الرؤى الإدارية المعاصرة.
- نشر ثقافة التمكين الوظيفي بين الموظفين لرفع وعيهم واستغلال قدراتهم بكفاءة.

المقترحات:

- إجراء دراسات حول تطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة.
- تنفيذ دراسات مقارنة حول عمليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي والتميز الإداري.
- دراسة مقارنة لمستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة مع متغيرات إدارية أخرى.
- تشجيع الجامعات الخاصة على استقطاب الكفاءات العالية والاحتفاظ بها.

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو بكر، مصطفى محمد (2004): *إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.*
- الاجتماع الإقليمي الثاني عشر (2004): سلطنة عمان.
- أحمد، هند ناجي (2020): *علاقة التمكين الوظيفي بأداء العاملين في الجامعات اليمنية الخاصة، صنعاء، اليمن، جامعة دار السلام الدولية: رسالة ماجستير غير منشورة.*
- أفندي، عطية حسين (2003): *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.*

- البرادعي، بسيوني محمد (2005): تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- بربر، كامل (2008): إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، بيروت: دار المنهل اللبناني.
- بن عنتر، عبد الرحمن (2010): إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- تيم، يزن (2018): إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة، عمان: دار فضاءات للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد (2009): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة الأكاديمية.
- جلاب، إحسان دهش، والحسيني، كمال كاظم طاهر (2013): إدارة التمكين والاندماج، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- جلاب، إحسان دهش (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الجهني، تهاني محمد (2020): التمكين الوظيفي: أهدافه، فوائده، والعوامل المؤثرة، الرياض، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود: رسالة دكتوراه.
- جودة، محفوظ أحمد (2010): إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسن، سارة صبحي محمد (2008): أثر اختلاف الأنماط القيادية على تمكين العاملين، القاهرة، مصر، جامعة القاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة.
- حسن، عبد العزيز علي (2009): الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- حسونة، فيصل موسى (2008): إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حيدر، عصام (2020): التدريب والتطوير، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- الخدري، ناصر علي ناصر (2014): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري، صنعاء، اليمن، جامعة صنعاء: أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- دنيا، بوديب؛ وفضيلة، جنوحات (2020): استراتيجية تنمية الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1، ص 152-171.
- سالم، محمود يحيى (2012): تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- السنباني، أمين علي صالح (2011): استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الجودة الشاملة، مصر، جامعة الإسماعيلية: أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- شائع، سعيد بن مبارك (2015): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أطروحة دكتوراه.
- الشهري، فاطمة بنت محمد؛ وشحبل، سلوى بنت حمد (2020): واقع تخطيط الموارد البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود: المجلة التربوية، العدد 73.
- الطاهر، غزار؛ ونورية، سوامية (2020): تمكين العاملين في منظمات الأعمال، برلين، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية: مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 7.
- الطائي، يوسف حجيم؛ والعبادي، هاشم فوزي (2006): إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة.
- الطريس، محمد (2017): أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 18، العدد 3.
- الطعاني، حسن (2011): درجة التمكين الإداري لمديري المدارس، الأردن: المجلة التربوية، العدد 98، الجزء الأول.
- ظاظا، ابتهاج (2017): أثر جودة حياة العمل على الأسبقيات التنافسية، إربد-الأردن: جامعة جدارا: رسالة ماجستير غير منشورة.
- عاطف، زاهر عبد الرحيم (2011): مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، مازن (2006): التمكين الذاتي: خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان: الأردن.
- العزاوي، نجم عبد الله؛ وجواد، عبد الله حسين (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد اللطيف، عصام (2015): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، القاهرة: يولينك للنشر والتدريب.
- عوض الله، محمد (2017): دور التدريب في أداء العاملين، السودان: رسالة ماجستير.
- قاسم، وداد عبد الواسع أحمد (2022): فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية، صنعاء، اليمن، جامعة صنعاء: أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- القحطاني، محمد بن دليم (2015): إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي، ط4، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى يوسف (2014): إدارة الموارد البشرية: منظور إداري-تنموي، ط1، القاهرة: مكتبة العربي للنشر والتوزيع.

- كشواي، باري (2006): إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ليلي، بوشول (2022): التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي، البليدة 2، الجزائر، جامعة علي لونيبي: أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- ماهر، أحمد (2009): المستقبل الوظيفي: دليل المنظمات والأفراد، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المريسي، عمر محمد قايد (2017): تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي، صنعاء، اليمن، جامعة صنعاء: رسالة ماجستير غير منشورة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009): دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ناصر، أحمد محمد عبد الله (2019): أثر التمكين الوظيفي على الميزة التنافسية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
- النياي، شافع محمد سيف (2009): تأثير التمكين الوظيفي على تطوير الأداء، جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الوصابي، سمير أحمد حيدر (2021): التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، جامعة العلوم الحديثة، صنعاء، اليمن: رسالة ماجستير غير منشورة.
- الوليد، بشار يزيد (2008): الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- اليعقوبي، علي بن راشد بن سالم (2011): واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: رسالة ماجستير غير منشورة.
- Ivancevich, George; Konopaske, Robert; Matteson, Michael. (2008). Organizational Behavior and Management (8th ed.). McGraw-Hill International Edition.
- Armstrong, Michael. (2010). A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Barnes, David. (2008). Operations Management and International Quiche.

- Cole, Stroma. (2006). Information and empowerment: The keys to achieving sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 6, 629–644.
- Ghoul, David. (2015). The impact of employee commitment on organizational development. *FWU Journal of Sciences*, Volume 9, Issue 2, Pakistan.
- Nicky, Golding. (2004). Strategic human resource management. In Ian Beardwell et al. (Eds.), *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4th ed., p. 41). New York: Pearson Education Limited.
- Ozturk, Sevim. (2016). Human resources management in educational faculties of state universities in Turkey. *International Journal of Environmental & Science Education*, 11(5), 931–948.