



تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في درجة تطبيق اللامركزية الادارية

بحث تطبيقي على هيئة السياحة في العراق

م.م. اسراء رياض جميل البياتي

الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة التقني

asraa_r@mtu.edu.iq

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويضات) على درجة تطبيق اللامركزية الادارية (عدم التركيز الاداري ، التفويض الاداري ، التمكين الاداري) في اتخاذ القرارات بالمنظمات، وتحقيق التوازن بين قدرة المنظمة على التكيف وفعاليتها التشغيلية، تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي الهيئة العامة للسياحة في بغداد، وهي منظمة حكومية تابعة لوزارة الثقافة والسياحة والآثار في العراق، حيث بلغ حجم العينة 140 موظفًا، و اعتمد البحث على إطار نظري متكامل وفحص تحليلي لأفضل الممارسات، استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 26 لتحليل البيانات، وتضمن التحليل الوصفي، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واللامركزية الإدارية وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار داخل المنظمات مما يسهم في تحسين الأداء المنظمي وزيادة الابتكار.

الكلمات المفتاحية: (ممارسات ادارة الموارد البشرية ، التعويضات ، اللامركزية الادارية)



The impact of human resource management practices on the implementation of administrative decentralization

asraa Riad Jameel
Middle Technical University, Technical
Institute for Administration
asraa_r@mtu.edu.iq

Abstract:

This research aims to study the impact of human resource management practices (recruitment, training, performance appraisal, compensation) on the level of administrative decentralization (administrative deconcentration, delegation, and empowerment) in decision-making within organizations, and to achieve a balance between the organization's adaptability and its operational effectiveness. The study was conducted on a sample of employees from the General Authority for Tourism in Baghdad, a governmental organization affiliated with the Ministry of Culture, Tourism, and Antiquities in Iraq. The sample size consisted of 140 employees. The research relied on an integrated theoretical framework and an analytical examination of best practices. The researcher used the statistical software SPSS version 26 to analyze the data, which included descriptive analysis, means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression. The results showed a significant positive correlation between human resource management practices and administrative decentralization, and that HRM practices play a pivotal role in enhancing decentralization in decision-making within organizations, thereby contributing to improved organizational performance and increased innovation.

Keywords: *Human Resource Management Practices, Administrative Decentralization*



المقدمة:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أساسية لتعزيز كفاءة المنظمة وتحسين أدائها فهي تُعد أساسية في تحديد درجة توزيع الصلاحيات وصنع القرار داخل الشركة وفي ظلّ التحوّلات العالمية الراهنة من الضروري تطبيق استراتيجية إدارية مرنة وقابلة للتكيف وتُعدّ لامركزية صنع القرار جانباً حاسماً يؤثر على فعالية الإدارة تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق توازن دقيق بين تمكين الموظفين والحفاظ على المساءلة والمسؤولية تُتيح اللامركزية فرصاً واسعةً للابتكار والتكيف السريع مع احتياجات السوق ومع ذلك قد تُثير أيضاً مشاكل مرتبطة بضعف التنسيق أو تناقض القرارات وبالتالي من الضروري تقييم كيفية تسهيل ممارسات إدارة الموارد البشرية أو إعاقته لعملية اللامركزية الإدارية وصياغة استراتيجيات تُعزّز الفوائد مع الحفاظ على كفاءة العمليات الإدارية يسعى هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجة تطبيق لامركزية صنع القرار داخل المنظمات مع التركيز على أساليب التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وهياكل الحوافز إلى جانب تأثير الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا الحديثة في تسهيل عمليات صنع القرار اللامركزية يهدف هذا البحث إلى إنشاء إطار علمي يساعد الشركات في صياغة سياسات إدارية فعالة لتحقيق أداء تنظيمي استثنائي ومستدام من خلال تحليل هذه العناصر.

الفصل الأول/ منهجية البحث

أولاً/ مشكلة البحث

تهدف المنظمات إلى المؤاممة بين المرونة وفوائد اتخاذ القرار اللامركزي لتعزيز الكفاءة والاستدامة في بيئة عمل ديناميكية تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات ، بشكل كبير على درجة اللامركزية الإدارية داخل المنظمة وبالتالي تؤثر على سرعة اتخاذ القرار ومستويات الابتكار والكفاءة التشغيلية ومع ذلك لم يتم فحص الارتباط بين هذه السلوكيات ومدى لامركزية اتخاذ القرار بشكل جيد مما يسلط الضوء على ضرورة إجراء بحث علمي شامل حول هذا الموضوع على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية حاسمة في تشكيل القرارات التنظيمية إلا أن تأثيرها على مدى لامركزية اتخاذ القرار لا يزال غير مفهوم بشكل كافٍ هل تسهل ممارسات الموارد البشرية تعزيز اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار داخل المنظمة أم أنها تساهم في تقدمها؟ إلى أي مدى تؤثر أنظمة التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات على مستوى اللامركزية الإدارية داخل المنظمة؟ وعليه فإن موضوع



البحث ينبثق عنه عدة تساؤلات يسعى الباحث من خلال أهداف دراسته وفرضياتها إلى معالجتها على النحو التالي:

1. ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار؟
2. كيف تؤثر سياسات التوظيف على درجة اللامركزية الإدارية داخل المنظمة؟
3. معرفة أثر التدريب على تعزيز أو الحد من اللامركزية الإدارية في الإدارة؟
4. مدى تأثير أنظمة تقييم الأداء والمكافآت على اللامركزية الإدارية التنظيمية؟

ثانياً/ أهمية البحث

1. تحسين الأداء التنظيمي: إن تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية واللامركزية الإدارية يسهل فهم كيفية تمكن المنظمات من زيادة إنتاجيتها وكفاءتها.
2. تحسين تمكين الموظفين: يصف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نقل السلطة والاستقلالية في صنع القرار.
3. يقدم البحث أفكاراً لمساعدة صناع القرار في صياغة الأساليب التي توازن بين المركزية واللامركزية الإدارية.

ثالثاً/ أهداف البحث

1. دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على مدى اللامركزية الإدارية .
2. تحديد العناصر التي تسهل فعالية اللامركزية الإدارية .
3. اقتراح استراتيجيات لتحسين ممارسات الموارد البشرية من أجل تقدم اللامركزية.

رابعاً/ فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعاده كافة مع اللامركزية الادارية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:
 - ا- يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير التوظيف مع اللامركزية الادارية .
 - ب- يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير التدريب مع اللامركزية الادارية .
 - ج- يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير تقويم الأداء كافة مع اللامركزية الإدارية.
 - د- يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير التعويضات مع اللامركزية الادارية .

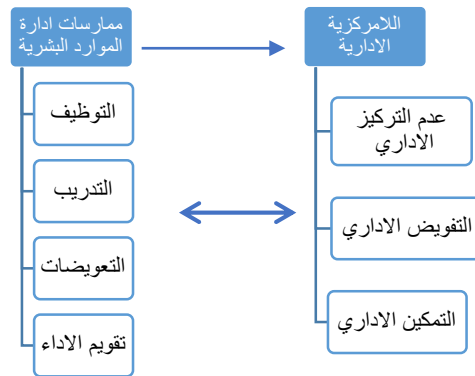


٢- الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية في اللامركزية الادارية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية

- أ- هنالك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوظيف في اللامركزية الادارية.
- ب- هنالك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتدريب في اللامركزية الادارية .
- ج- هنالك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتقويم الأداء في اللامركزية الادارية .
- د- هنالك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتعويضات في اللامركزية الادارية .

خامسا/ المخطط الافتراضي للبحث

يعد المخطط الفرضي الفكرة التي يحاول الباحث من خلالها توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية، المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (اللامركزية الادارية) بأبعاده (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي:



الشكل ١ المخطط الافتراضي للبحث

→ يشير الى وجود علاقة ارتباط ← يشير الى وجود علاقة تأثير

المصدر/ من اعداد الباحث

سادسا/ مجتمع وعينة البحث

اختار الباحث الهيئة العامة للسياحة في بغداد كمجتمع للدراسة والهيئة العامة للسياحة في بغداد هي كيان حكومي مرتبط بوزارة الثقافة والسياحة والآثار في العراق وقد تأسست هذه المنظمة لتعزيز وتطوير صناعة



السياحة في العراق وخاصة بالنظر إلى التحديات الطويلة الأمد التي يواجهها هذا القطاع. وتتمثل المهمة الأساسية للهيئة في تطوير السياسات والاستراتيجيات الأساسية لتعزيز نمو قطاع السياحة. ويشمل ذلك تعزيز السياحة المحلية والدولية، والحفاظ على المواقع الأثرية والتاريخية وتعزيزها والترويج للنشط للثقافة والتراث العراقي. وقد حصل الباحث على قائمة شاملة تضم 250 موظفًا من قسم شؤون الموظفين في الهيئة وبالتالي ضمان شرعية العينة وقدرتها على عكس مجتمع البحث (هيئة السياحة) بدقة وبشكل مناسب وعند تجميع القائمة الشاملة، استخدم الباحث نهج ثومسون لاختيار عينات ثانوية وفقًا للمعادلة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) + p(1-p) \right]}$$

حيث يمثل

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 = 1.96

D: نسبة توفر الخطأ = 0.05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

واستناداً لذلك تم توزيع 152 استمارة، وكان عدد الراجعة والصالحة للتحليل 140 حيث بلغت نسبة الاستجابة 93% من الاستمارات الموزعة

سابعاً/ المنهجية الإحصائية المستخدمة: تم تمثيلها على النحو التالي:

- 1- المتوسط الحسابي: يمثل متوسط الاستجابات لمتغير معين.
- 2- الانحراف المعياري: يشير الانحراف المعياري إلى مدى تباين الاستجابات عن متوسطها الحسابي.
- 3- معامل الارتباط لتحديد طبيعة ودرجة العلاقة بين المتغيرات التفسيرية و متغير الاستجابة.
- 4- استخدام الانحدار الخطي البسيط لتقييم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.



الفصل الثاني : الاطار النظري

اولاً/ مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية

يمكن النظر الى ادارة الموارد البشرية على انها تضع السياسات والممارسات التي من شأنها تحقيق ذلك وضمان الاستخدام الفعال للمهارات والامكانيات البشرية لتحقيق الاهداف التنظيمية في بيئة الاعمال المتغيرة ، اليوم لم يعد البقاء كافياً تنافسياً فقط في الصناعة ما يطمح المدراء ذو الخبرة الى تحقيقه هو تحقيق التفوق التنافسي على منافسيهم والاستمرار في تحقيق الارباح المتزايدة وصعود الارقام سنوياً المتغير الوحيد الذي سيساعد المدراء على تحقيق هذا الهدف هو التدريب والتمكين والادارة الفعالة للقوى العاملة، قبل التطرق الى مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية لابد من توضيح الاطار المفاهيمي للموارد البشرية وكيفية ادارتها والممارسات اللازمة لوجودها باعتبارها الحجر الاساس لوجود المنظمات، يقصد بالموارد البشرية بأنها كافة الافراد العاملين في المنظمة بمختلف الجنسيات والنوعيات فهما اختلفت مستويات الكفاءة والمهارة وانواع الاعمال التي يؤديونها لذلك تعد العنصر الحاسم في تحقيق الكفاءة الانتاجية للمنظمة (معزوز، 2016:4)، ويشير مفهوم ادارة الموارد البشرية الى انه مجموعة من السياسات والبرامج والاستراتيجيات والممارسات المطلوبة لتحقيق مختلف الانشطة التي تتعلق بقوة العمل التي تحتاجها الادارة لاداء وظائفها بالشكل المطلوب (الدليمي ، 2020 : 29) ، ويعرفها (Armstrong,2019:5) بأنها مجموعة من الانشطة والفعاليات التي من شأنها وضع الاستراتيجيات الخاصة بأدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ التي تكون موجهة نحو تحسين المهارات والمعرفة والاداء من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية، ، ويضيف (Obeidat et al ,2016:94) انها تلك الممارسات التي يجب ان تتوافق مع استراتيجيات المنظمة من اجل تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الاداء المنظمي، وتعرف ايضاً بأنها عملية الجذب والتحفيز للاحتفاظ بالافراد العاملين بقصد ضمان استمرار بقاء المنظمات، ويرى (الغريباوي ، 2020: 30) انها مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمات لادارة الموارد البشرية من خلال تطور الكفاءات التي تمتلكها فضلا عن تكوين العلاقات الاجتماعية وخلق المعرفة التنظيمية التي تساهم بالحفاظ على الميزة التنافسية، في حيت عرفها (صلاح، 2022: 44) بانها مجموعة من البرامج والعمليات والتقنيات الفعالة التي يتم تنفيذها فعلياً داخل المنظمات لغرض تحسين الاداء التنظيمي.



ثانياً / ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية

1 – التوظيف: تعد عملية التوظيف الاداة الاساسية التي تمكن المنظمة من استقطاب وجذب الافراد العاملين واجراء المفاضلة فيما بينهم وفقاً للمعايير العمل المدروسة فضلاً عن التعرف على من يتوفر لديه المؤهلات والشروط المطلوبة لاداء العمل وتحمل المسؤولية التي تقع على عاتقهم ، لهذا فإن عملية التوظيف تنشأ عندما يكون هناك زيادة بالطلب على الموارد البشرية على المعروف منها بالمنظمة وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة أنشطة رئيسية وهي كما يلي (الاستقطاب والاختيار والتعيين) (الغريباوي ، 2020 : 36) ، وتعرف عملية الاستقطاب بأنها مجموعة من الأنشطة التي تسعى من خلالها ادارة الموارد البشرية لجذب الافراد العاملين الذين يمتلكون المؤهلات لغرض اشباع حاجات ورغبات الطرفين، اما بالنسبة لعملية الاختيار فهي تتضمن الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية فبعد ان يتم تحديد مصادر الاختيار لتوفير الاحتياجات لاشغال الوظائف وبهدف تحقيق التوازن والتوافق بين المتطلبات والواجبات الوظيفية المختلفة وبين المؤهلات والمهارات للمتقدمين لغرض الحصول على الوظائف، (الدليمي ، 2020 : 188) ، اما بالنسبة للعملية التعيين فأنها تعني قبول الافراد الذين تقدموا لشغل الوظائف داخل المنظمة من اجل تأدية الواجبات والاعمال الملقاة على عاتقهم مقابل راتب معين ويتم وصف عملية التعيين بأنها لاتوجد مهمة من مهام ادارة الموارد البشرية تفوق اهميتها فأن تعين افراد اكفاء يساهمون وبشكل فعال بنجاح اعمال وانشطة المنظمة خلال السنوات القادمة،(Roseenberg، 2020:5) فان عملية التعيين تعتبر من المراحل النهائية من مراحل الحصول على الافراد العاملين التي تحتاجها المنظمة فهي تنويع جهود ادارة الموارد البشرية بالبحث والدراسة عن القوى العاملة الماهرة لتحقيق الاهداف التنظيمية وبهذا فأن ممارسات ادارة الموارد البشرية الفعالة تدعم وبشكل ايجابي الحصول على راس المال البشري والمحافظة عليه (Rahmun & AL Mamun,2021:49) .

2 – التدريب / تهدف عملية التدريب الى احداث التغييرات للافراد والجماعات من ناحية المهارات والخبرات والمعلومات فضلاً عن رفع معدلات الاداء وطرق العمل والسلوكيات والاتجاهات ويرتبط التدريب ارتباطاً جوهرياً بالابتكارات وزيادة مهارات وخبرات الموارد البشرية اضافة الى تنمية الرأس المال البشري وهدف التدريب الاساسي هو زيادة الخبرات العميقة والتفاهم وزيادة كمية المعرفة الضمنية التي تم اكتسابها عن طريق التدريب المتخصص (الدائم ، 2014 : 54) وللتدريب اهمية كبيرة في مجال الادارة الحديثة واصبح محور اهتمام المختصين والباحثين في مجال العلوم الادارية لما له من دور واضح للنهوض بواقع المنظمة واداء



واجباتها ومسؤوليتها بشكل صحيح ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال فضلاً عن الوصول الى تحقيق الاهداف التنظيمية وايضاً اكتساب الخبرات والمهارات المعرفية التي تساعد بتحسين الاداء الوظيفي اضافة الى ان أنشطة التدريب صممت من اجل سد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات الغير موجودة حالياً فضلاً عن مساعدة الافراد العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة وتساعد برامج التدريب على توفير راس المال البشري الذي يساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية (لصور ، 2017 : 50) ويعد التدريب من الوسائل التعليمية المهمة المهمة للموارد البشرية بكيفية معالجة نقاط الضعف بأدائها الحالي وتقوم بتأدية الاعمال المطلوبة منها بالشكل الصحيح وذلك عن طريق معالجة الثغرات الموجودة بأسلوكياتها ومهاراتها الحالية فضلاً عن تعليمهم بكيفية تطوير وتنمية نقاط القوة بأدائها لغرض الاستفادة منها مستقبلاً بما تمتلكه من مهارات وسلوكيات واتجاهات جديدة ومتنوعة بحيث تمكنها من العمل بالشكل المطلوب (القرالة ، 2018 : 9) .

3 – تقويم الاداء : فهو عملية تقويم رسمي ومنهجي بالشكل الذي يكشف عن كيفية الانجاز للاعمال بطريقة تتسجم مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة فضلاً عن المؤامة اداء الموظف الفردي مع الاداء التنظيمي الامثل ، تتم عملية التقويم للاداء بشكل رسمي وذلك لغرض تبرير مجموعة واسعة من القرارات التي تتعلق بالموارد البشرية وهي كالاتي (رفع الاجور ، الترقيات ، الاستبعاد ، تحديد احتياجات التدريب ، اضافة الى الانهاء من الخدمة)، (Ramasamy,2017:119) ، لهذا فان كل منظمة تقوم بعملية تقويم الاداء لموظفيها من خلال اساليب معينة والتي غالباً ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين وذلك للتعرف على كفاءة الافراد فضلاً عن التعرف على اوجه التطور الخاصة بالاداء اضافة الى انها تعمل على تحديد الانحرافات السلبية وتصحيحها والانحرافات الايجابية لغرض تنميتها وتطويرها (Dirl&Elisha,2021:17) لذلك يتم تعريف عملية التقويم للاداء بأنها التقييم الرسمي والخاص لغرض تحديد فاعلية اداء الفرد لوظيفته ، فأن عملية تقويم الاداء تعتبر بمثابة المراجعة النظامية لتشخيص وتحليل واقع ادارة الموارد البشرية من خلال تشخيص وتعزيز نقاط القوة في ممارسة الانشطة والنهوض بمواطن الضعف ودعم الجوانب المتميزة التي تتمثل بتحقيق اهداف الافراد والمنظمات معاً (Saeed,etal,2019:226)، فضلاً عن انه منهج اداري يعمل على دمج مجموعة مختلفة من ممارسات ادارة الموارد البشرية لتحسن اداء الافراد العاملين (صالح،ناجي، 2025:802).

4-التعويضات / ان نظام التعويضات يستند على الاداء فهو النظام المسيطر على ممارسات ادارة الموارد البشرية فهذا النظام يستخدم لتقييم جهود الافراد العاملين من خلال مكافئتهم على السلوك الايجابي ولكي يكون نظام التعويضات فعال يجب ان يتلائم مع الاهداف التنظيمية فهو الاداة التي يمكن من خلالها تحفيز الافراد



العاملين لانهم يدركون ان التعويضات تمثل الالية التي تستخدمها الادارة لسيطرة على سلوكهم (Collins & dark,2021:742) ، ان بعض التعويضات تكون نتيجة الاضرار التي تلحق بالافراد العاملين اثناء اداء اعمالهم فيتم تعويضهم والتكفل بتغطية الاضرار بشكل كامل فهذا يعد من مبادئ المحافظة على سلامة العاملين ويعرف نظام التعويضات بأنها مجموع المكافأة الكلية التي تقدم للموظفين مقابل ما يقدموه من خدمات (الغريباوي ، 2020 : 39) فأن عملية التعويضات من العمليات المهمة التي تساعد على التحفيز من اجل تشجيع عملية التبادل بين الادارة والافراد العاملين فضلاً عن ان التعويض يعد عاملاً حيوياً ومهماً بحل التعقيدات بين الطرفين (الادارة والموظفين) من خلال ربط الرواتب والاجور بالاداء، (Susanto et al ,2022:89) .



شكل رقم ٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر : من اعداد الباحث

ثانياً/ اللامركزية الادارية

أولاً/ مفهوم اللامركزية الادارية

شهدت السنوات الاخيرة اهتمام بالغ بممارسة وتطبيق للامركزية الادارية وذلك نتيجة التوسع في نطاق مشاركة الافراد في ادارة الانشطة التنظيمية داخل المنظمات فهي تعتبر واحدة من الاساليب الادارية والتنظيمية والتي ترتبط بشكل مباشر بدرجة التحويل وتفويض الصلاحيات فأن اللامركزية الادارية لا تعني فقط تجزئة المنظمة او المسؤوليات انما يتم الجمع بين الاثنين اي بمعنى تحقيق التجزئة وتفويض المسؤوليات والصلاحيات



لتنك التقسيمات الادارية بحيث تجعلها مستقلة بذاتها ويرى (راشد واخرون، 2016 : 107) تعني بأنها نقل المسؤوليات وتفويض الصلاحيات في شؤون التخطيط وادارة الموارد البشرية من السلطة المركزية الى الوحدات والاقسام الفرعية داخل المنظمة ويبين (سلمان وعلي ، 2017: 297) بأنها توزيع الوظائف والانشطة بين المستويات الادارية بحيث تكون هذه المستويات في ممارستها لوظائفها تحت اشراف السلطة المركزية ، اذ يرى (خنان، 2019: 8) بانها نوع من الاساليب الادارية التي تقوم على توزيع ونقل سلطة اتخاذ القرارات الى الوحدات الادارية التي يترتب على هذه الوحدات ان لا تتبع كأصل عام (الادارة المركزية) بل انها تخضع لنوع من الرقابة من قبل الادارة المركزية بما يسمى الوصاية الادارية

ثانياً / ابعاد للمركزية الادارية

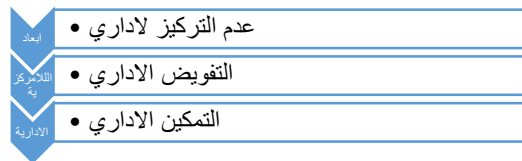
1-عدم التركيز الاداري / ان اسلوب التركيز الاداري لم يعد مستساغ التطبيق بالعمل الاداري خصوصاً بالوقت الحاضر حيث ان تعدد وتنوع مهام الادارة المركزية اصبحت غير مألوفة عما كان عليه الحال بالوقت الماضي اذ لم يعد بإمكانية الادارة المركزية ان تقوم بكافة الاعمال والانشطة التي تتعلق بشؤون الوظائف والواجبات الملقاة على عاتقها لذلك كان لابد من البحث عن اسلوب اداري اخر يعطي المهام والمسؤوليات والصلاحيات داخل التقسيمات الادارية بحيث يكون لهؤلاء الافراد السلطة في مسائل معينة دون الرجوع للادارة المركزية لكنها تخضع لنوع من الاشراف والرقابة (حسين، 2019: 375)، ونقصد بعدم التركيز الاداري نقل بعض من السلطات والصلاحيات من الادارة المركزية الى المستويات الدنيا لغرض تخفيف اعباء شؤون الوظائف الادارية على الادارة المركزية (ادارة المنظمة) فهذا النوع من الاساليب الادارية تساهم بشكل كبير ان تكون المنظمة قريبة من الاحتياجات الادارية للافراد العاملين ، فضلاً عن هذا الاسلوب الاداري يبقى داخل اصدار السلطة المركزية لاسيما بالشؤون التي تخص اتخاذ القرارات او الغائها بما تراه مناسباً للوظائف الادارية فأن بعض القرارات الحاسمة تنحصر بالادارة المركزية مع الاحتفاظ بدرجة من التصرف فأن التخطيط والتنفيذ لبعض الانشطة الادارية تقع ضمن اطار التي تحدده الادارة المركزية (جبر، البياتي ، 2019: 8).

2- التفويض الاداري / يعد التفويض الاداري من الاساسيات الجوهرية للمركزية الادارية اي بمعنى ان الادارة المركزية تمنح صلاحية للاقسام الفرعية للقيام والتحكم بالواجبات واتخاذ القرارات والبدء بالانشطة والاجراءات فضلاً عن اسناد الصلاحيات والمسؤوليات الجديدة للمرؤوسين غرض التنفيذ والقيام بأداء الوظائف والاعمال والوصول الى النتائج المتفق عليها ، فأن التفويض الاداري يتيح الفرص لتنفيذ المهام واتاحة



الفرص للمدراء لاثبات قدراتهم ومهاراتهم باتمام المهام المفوضة لهم (Hughe,2021:10) كما انه يؤدي الى النمو والتطور الوظيفي والاحساس بالرضا عن الادارة مع المسؤولية وتشجيع المرؤوسين على المشاركة بصنع واتخاذ القرارات فضلاً عن كونه يساهم بشكل فعال بعملية تحفيز واشباع الحاجات الاساسية للمرؤوسين المتمثلة بالاحترام الامان، التقدير اضافة الى تقدير الذات لهذا فأن اهمية التفويض الاداري تكمن بأنه يخفف من عبء الانشطة الادارية عن الادارة المركزية فيقوم المدير بنقل جزء من مسؤولياته وصلاحيته الى احد المرؤوسين التابعين له تحت الشروط التي يسمح القانون باجراء ذلك التفويض ثم يقوم بتنفيذ الاعمال تحت اشراف ورقابة الادارة المركزية (جبر،البياتي،2019: 9) .

3- التمكين الاداري / يُشكل التمكين الإداري جانباً هاماً من اللامركزية الإدارية. فهو يُركز على منح الموظفين صلاحيات ومسؤوليات أكبر لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الأدنى، دون الحاجة إلى التشاور المتكرر مع الإدارة العليا. تُعزز هذه الطريقة استقلالية الوحدات الإدارية، وتُحسن الكفاءة التشغيلية، وتُسرع عملية صنع القرار (Black et al., 2019,88) وللتمكين الاداري اهمية كبيرة في للامركزية الادارية فهو يعمل على تسريع عملية صنع القرار اضافة الى تعزيز الابداع والابتكار للافراد العاملين من خلال تقديم المقترحات وتحسين العمليات فضلاً عن تعزيز رضا الافراد العاملين (الموظفين) من خلال تهيئة بيئة عمل تتسم بالمرونة وتحفز الاداء واخيرا تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة (جبر، البياتي ، 2019: 10).



الشكل رقم (3) ابعاد اللامركزية الادارية

المصدر من اعداد الباحث

المبحث الثالث: الجانب العملي

تم استخدام مقياس Likert المكون من خمس نقاط لتقييم اتجاهات الأفراد داخل المنظمة. وبعد توزيع الاستبيان تم إجراء العديد من الاختبارات شملت ما يلي:



أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث وابعادها

أجرى الباحث تحليلاً وصفيًا للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 26، وذلك لتحديد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحديد القيم العظمى والصغرى التي توضح خصائص متغيرات البحث بناءً على آراء المستجيبين، النتائج في الجدول 1.

الجدول رقم (1) نتائج التحليل الوصفي لآراء عينة البحث

المتغيرات	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	الموافقة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	3.86	0.68	1.5	5	0.181	76.2	عالي
	التدريب	3.628	0.78	1	5	0.216	73.3	عالي
	تقويم الاداء	3.836	0.75	1	5	0.196	77.5	عالي
	التعويضات	3.71	0.69	1	5	0.191	72.5	عالي
	الإجمالي	3.75	0.737	1.167	5	0.197	74.87	عالي
اللامركزية	عدم التركيز الاداري	3.796	0.718	1	5	0.189	75.9	عالي
	التفويض	4.12	0.715	1	5	0.174	77.9	عالي
	التمكين	3.728	0.715	1	5	0.192	73.8	عالي
	الاجمالي	3.83	0.646	1	5	0.169	78.4	عالي

من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

أ- وصف متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية :

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

أ- التوظيف: يشير المتوسط الحسابي 3.86 إلى متوسط الإنجاز في هذا البعد. ويشير الانحراف المعياري 0.68 إلى التباين بين المؤسسات في تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية. ويعتبر معامل التباين 0.181 متوسطاً، مما يدل على التنوع النسبي في تنفيذ هذه الإجراءات.

ب- التدريب: يشير المتوسط الحسابي 3.628 إلى أداء أدنى قليلاً مقارنة بالابعاد الأخرى. ويشير الانحراف المعياري 0.78 إلى تباين كبير في مستويات التدريب بين المنظمة. وهذا يشير إلى أن بعض اقسامها تمتلك برامج تدريبية قوية، في حين تعاني اقسام أخرى من عجز في هذا المجال.



- ج- تقويم الأداء: المتوسط الحسابي 3.836 يدل على أداء جيد في مجال تقويم الأداء. والانحراف المعياري 0.75 يدل على تباين في منهجيات وفعالية أنظمة تقييم الأداء
- د- التعويضات: المتوسط الحسابي 3.71 يدل على أداء متوسط في مجال التعويضات. والانحراف المعياري 0.69 يدل على تباين في مستويات الرواتب والحوافز المقدمة للموظفين.
- ب- وصف متغير اللامركزية :

1. عدم التركيز الإداري: المتوسط الحسابي 3.796 يدل على درجة معتدلة من اللامركزية في اتخاذ القرار. والانحراف المعياري 0.718 يدل على تباين كبير في مستوى اللامركزية عبر المنظمة.
 2. التفويض: المتوسط الحسابي 4.12 يدل على أعلى مستوى أداء عبر جميع الفئات، مما يعكس درجة كبيرة من التفويض في المنظمة.
 3. التمكين: المتوسط الحسابي 3.728 يدل على أداء جيد بالثناء في مجال التمكين. والانحراف المعياري 0.715 يدل على درجة من التباين في مستويات تمكين الموظفين.
2. وصف متغيرات البحث الرئيسية وتشخصيتها: وفقاً للجدول (2) فإن مستوى الوعي لدى عينة البحث فيما يتعلق "ممارسات إدارة الموارد البشرية" مرتفع، ويتضح ذلك من خلال قيمة أهمية نسبية بلغت 74.87%، ومتوسط حسابي بلغ 3.75، وانحراف معياري بلغ 0.737، ومعامل اختلاف منخفض بلغ 19.7%، مما يدل على عدم وجود تشتت في آرائهم. كما يظهر متغير اللامركزية مستوى وعي مرتفع، ويتضح ذلك من خلال قيمة أهمية نسبية بلغت 78.4%، ومتوسط حسابي بلغ 3.83، وانحراف معياري بلغ 0.646، ومعامل اختلاف منخفض بلغ 16.9%، مما يدل على اتساق آراء عينة البحث

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: تفترض الفرضية الرئيسية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الموارد البشرية في جميع أبعادها واللامركزية. وقد استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتقييم هذه الفرضية. ويوضح الجدول رقم (3) معاملات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية في أبعادها الثلاثة، بالإضافة إلى متغير اللامركزية، كما يتضح من الجدول.



الجدول رقم (2) مصفوفة العلاقة بين ابعاد متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية مع متغير اللامركزية

المتغيرات	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	التدريب	تقويم الاداء	التعويضات
بيرسون	0.854	0.575	0.590	0.655	0.670
اللامركزية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
(Sig)					

** تعني ان الارتباط ذو دلالة معنوية عند 0.01 ، * تعني ان الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 .

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

توجد علاقة ارتباط بين متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية واللامركزية: هنالك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها الاربعة ومتغير اللامركزية ، اذ بلغت قيمته (0.854) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة القياسية ، وتدل على وجود علاقة معنوية ، حيث كل ما ارتفعت ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة أدى ذلك الى ارتفاع مستوى اللامركزية داخلها ومن خلال ما تقدم أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط (طردية) بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واللامركزية ، وبهذا يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

أ. توجد علاقة ارتباط بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية واللامركزية

الجدول 2 يوضح معاملات ارتباط بيرسون ومستويات الدلالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويضات، وتقويم الأداء، والتدريب، والتوظيف) ومتغير اللامركزية، وحسب الجدول ٢ يمكن ملاحظة ما يلي

1. الارتباط بين اللامركزية والتعويضات: كان معامل الارتباط 0.670 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى كبير بين اللامركزية ونظام التعويضات. إن زيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعويضات تعزز مرونة المنظمة في اتخاذ القرارات وإدارة مكافآت الموظفين المناسبة.

2. الارتباط بين اللامركزية وتقويم الأداء: كان معامل الارتباط 0.655 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي بين اللامركزية ونظام تقويم الأداء. إن زيادة اللامركزية في



اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم الأداء تعزز قدرة المنظمة على تقويم أداء الموظفين بكفاءة ودقة أكبر، مع مراعاة الظروف والمتطلبات المحددة لكل وحدة أو قسم.

3. الارتباط بين اللامركزية والتدريب: بلغ معامل الارتباط 0.590 عند مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي معتدل بين اللامركزية ونظام التدريب. كما أن زيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب تعمل على تعزيز قدرة الهيئة على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات المتنوعة للموظفين على كافة المستويات والأقسام.

4. الارتباط بين اللامركزية والتوظيف: بلغ معامل الارتباط 0.575 عند مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي معتدل بين اللامركزية ونظام التوظيف. كما أن زيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف تعمل على تعزيز القدرة على تحديد وتعيين المرشحين الأكثر ملاءمة للمناصب الشاغرة، مع مراعاة الاحتياجات المحددة لكل وحدة أو قسم. وبشكل عام، لوحظ أن جميع جوانب اللامركزية (التعويضات، تقويم الأداء، والتدريب، التوظيف) ترتبط بشكل إيجابي بممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الهيئة العامة للسياحة. ويشير هذا إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعزز فعالية وكفاءة اللامركزية داخل الهيئة من خلال تمكين الموظفين والمديرين على مختلف المستويات بسلطة ومرونة أكبر لاتخاذ القرارات التي تتماشى مع متطلباتهم وظروفهم المحددة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في اللامركزية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية

أ- الفرضية الفرعية الأولى: هنالك اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوظيف على اللامركزية، حيث تم تطوير معادلة الانحدار الخطي لتقييم اللامركزية في علاقتها بالتوظيف، حيث يوضح الجدول رقم (3) أثر التوظيف بعد اللامركزية.



الجدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير بعد التوظيف في اللامركزية

(R ²) المعدل	(R ²)	قيمة F (Sig.)	قيمة T (Sig.)	معامل الانحدار (β)	الابعاد
0.469	0.46	321.98 (0.000)	18.85 (0.000)	0.675	التوظيف

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول رقم 3 ما يلي:

1. ثبات نموذج معادلة الانحدار: إن قيمة F البالغة 321.98، والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، توضح التأثير المحتمل للتوظيف على اللامركزية وتثبت صحة نموذج معادلة الانحدار.
2. استقرار دلالة معاملات انحدار التوظيف: بلغت قيمة T للحد الثابت 18.85 عند مستوى دلالة 5%، مما يؤكد استقرار أهمية التوظيف على اللامركزية.
3. بلغ معامل الانحدار قيمة 0.675، مما يدل على تأثير إيجابي.
4. إن معامل التحديد (R²) هو 0.46، مما يدل على أن التوظيف يشكل 46% من التغيرات في اللامركزية؛ وبالتالي تقبل الفرضية .

ب- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتدريب في اللامركزية ، و لاختبار الفرضية تم عمل معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير اللامركزية بدلالة التدريب ، والجدول رقم (4) يظهر اختبار تأثير بعد التدريب في اللامركزية

الجدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير بعد التدريب في اللامركزية

(R ²) المعدل	(R ²)	قيمة F (Sig.)	قيمة T (Sig.)	معامل الانحدار (β)	الابعاد
0.569	0.54	563.595 (0.000)	28.2 (0.000)	0.755	التدريب



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

ويبين من الجدول رقم 4 ما يلي:

1. ثبات نموذج معادلة الانحدار: بلغت قيمة (F) (563.595) معنوية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على جدوى حساب اللامركزية فيما يتعلق بالتدريب ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.

2. ثبات دلالة معاملات انحدار التدريب والحد الثابت: إذا بلغت قيمة (T) للحد الثابت 28.2 عند مستوى دلالة 5%، فإن هذا يؤكد ثبات دلالة تأثير التدريب على اللامركزية.

3. بلغ معامل الانحدار قيمة 0.755، مما يدل على تأثير إيجابي.

4. معامل التحديد (R^2) هو 0.57، مما يدل على أن التدريب مسؤول عن 54% من التغيرات في اللامركزية؛ ومن ثم يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتقويم الاداء في اللامركزية ، ولاختبار الفرضية تم عمل معادلة انحدار خطي بسيط لحساب اللامركزية ككل بدلالة تقويم الاداء ، والجدول رقم (5) يظهر اختبار تأثيره في اللامركزية

الجدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير لبعده تقويم الاداء في اللامركزية

الابعاد	معامل الانحدار (β)	قيمة T (Sig.)	قيمة F (Sig.)	(R^2) المعدل	(R^2) المعدل
تقويم الاداء	0.585	16.865 (0.000)	243.546 (0.000)	0.355	0.382

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

ويبين من الجدول رقم 5 ما يلي:

1- ثبات نموذج معادلة الانحدار: بلغت قيمة (F) (16.865) وهي دالة عند مستوى دلالة 5% مما يدل على جدوى حساب اللامركزية في تقييم الأداء ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.



2- ثبات أهمية معاملات الانحدار والحد الثابت في تقييم الأداء: بلغت قيمة (T) للحد الثابت 16.865 عند مستوى دلالة 5% مما يؤكد ثبات أهمية تأثير بعد تقييم الأداء على اللامركزية.

3- بلغ معامل الانحدار قيمة (0.585) مما يدل على وجود تأثير إيجابي.

4- يبلغ معامل التحديد (R^2) 0.353 مما يعني أن تقييم الأداء يشكل 38.2% من التغييرات في اللامركزية. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتعويضات في اللامركزية ، و لاختبار الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير اللامركزية ككل بدلالة التعويضات، والجدول رقم (6) يظهر اختبار تأثيره في اللامركزية

الجدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير لبعده التعويضات في اللامركزية

الابعاد	معامل الانحدار (β)	قيمة T (Sig.)	قيمة F (Sig.)	(R^2) المعدل	(R^2) المعدل
التعويضات	0.585	16.865 (0.000)	243.546 (0.000)	0.355	0.382

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

ويتبين من الجدول رقم 6 ما يلي:

1. ثبات نموذج معادلة الانحدار: إن قيمة (F) البالغة (16.865) تعتبر معنوية عند مستوى دلالة (5%) مما يدل على جدوى حساب اللامركزية فيما يتعلق بالتعويضات ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
2. ثبات أهمية معاملات الانحدار والحد الثابت في تقييم الأداء: إن قيمة (T) للحد الثابت بلغت (16.865) عند مستوى دلالة (5%) مما يؤكد ثبات تأثير عامل التعويضات على اللامركزية.
3. بلغت قيمة معامل الانحدار (0.585) حيث تشير الى إيجابية التأثير.
4. معامل التحديد (R^2) هو 0.353 مما يعني أن البعد التعويضي يمثل 38.2% من التغييرات في اللامركزية. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة..



الفصل الثالث / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. توجد علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واللامركزية الإدارية. تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية - وتحديدًا التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات - ترتبط ارتباطاً إيجابياً باللامركزية الإدارية، مما يشير إلى أن تعزيز هذه الممارسات يعزز اللامركزية داخل المنظمة.
2. تأثير التوظيف على اللامركزية: كلما كانت عملية التوظيف أكثر مرونةً واستجابةً لمتطلبات المنظمة، زادت إمكانية تحسين اللامركزية، لأنها تُسهّل توظيف الأفراد القادرين على اتخاذ قرارات مستقلة.
3. التدريب كعنصر مُساهم في اللامركزية يُحسن التدريب المستمر قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات ناجحة باستقلالية، مما يُعزز بيئة عمل لامركزية.
4. تقييم الأداء يُعزز اللامركزية • يُعزز نظام تقييم الأداء الفعال ثقة الموظفين في قراراتهم، ويُعزز الاستقلالية والقدرة على التكيف في صنع القرار.
5. أهمية التعويضات في تسهيل اللامركزية • تُعزز أطر التعويضات العادلة والمنتينة شعور الموظفين بالمسؤولية، مما يحفزهم على المشاركة في عمليات صنع القرار وتولي المهام الإدارية.
6. ضرورة تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية: على الرغم من مزايا اللامركزية، من المهم الحفاظ على رقابة إدارية كافية لضمان تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.
7. دور اللامركزية في تحسين جودة الخدمة • تُعزز اللامركزية جودة الخدمة من خلال تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات سريعة تتناسب بشكل أفضل مع احتياجات العملاء والمستفيدين.

ثانياً: التوصيات

1. الدعوة إلى نموذج لامركزي لإدارة الموارد البشرية ، السعي لتعزيز تفويض الصلاحيات للموظفين، وتمكينهم من اتخاذ القرارات الإدارية ضمن معايير محددة.
2. وضع برامج تدريبية شاملة ، تنفيذ مبادرات تدريبية متطورة تهدف إلى تحسين مهارات اتخاذ القرار والقيادة لدى الموظفين.



٣. تعزيز آليات تقييم الأداء ، تطبيق أنظمة تقييم أداء قائمة على معايير واضحة لتعزيز استقلالية أكبر وتحفيز الأداء الناجح.

٤. تصميم أنظمة تعويضات تحفيزية، ربط التعويضات بأداء الأفراد والمجموعات لتعزيز المساءلة والاستقلالية في صنع القرار.

٥. تحديث استراتيجيات التوظيف • ضمان تركيز استراتيجيات التوظيف على جذب الأفراد ذوي القدرات القيادية والقدرات على اتخاذ قرارات مرنة وفعالة.

٧. إجراء تقييمات منتظمة لتقييم فعالية اللامركزية • إجراء تحليل منهجي لتأثير اللامركزية على الأداء التنظيمي وصياغة استراتيجيات للتحسين المستمر.

٨. دمج التكنولوجيا لتسهيل اللامركزية • استخدام الأنظمة الذكية والتكنولوجيا الحديثة لتعزيز اتخاذ القرارات اللامركزية وتحسين الكفاءة الإدارية. التقييم النهائي

المصادر

1. الجبور، جمانة محمد منيزل. (2022). المركزية واللامركزية الادارية في الدولة الموحدة. العدد 47.
2. الدايم، علي عبد السلام. (2014). تأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في استثمار راس المال البشري. رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. الدليمي، محمود فهد. (2020). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الاداء السياقي من خلال العقد النفسي. رسالة ماجستير.
4. الطعامنة، محمد محمود. (2002). نظم الادارة المحلية المفهوم والفلسفة والاهداف. الملتقى العربي نظم الادارة المحلية في الوطن العربي للفترة من (18-20) اغسطس، سلطنة عمان.
5. الغريبياوي، نور نعيم. (2020). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الاداء السياقي من خلال العقد النفسي، دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي جامعة واسط. رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء.



6. القرالة، علاء عبد الحافظ الزغيلات. (2018). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم، دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 2، العدد 15.
7. لصور، نضال محسن احمد. (2017). التفاعل بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة واثرها في الجودة الشاملة. اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان.
8. المهدي، محمد معتوق. (2014). تقييم اداء ادارة الموارد البشرية واثره في تحسين ممارسة، دراسة في مركز وزارة النفط العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 39.
9. راشد واخرون، محمد جمال الدين. (2016). نحو تطبيق اللامركزية في الوحدات المحلية بريف محافظة المينا: التحديات والمعوقات. قسم المجتمع الريفي والارشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة اسبوط.
10. حسين، سلمى غضبان. (2019). اللامركزية الادارية وعدم التركيز الاداري وجهان مختلفان. مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 118.
11. ختان، انور. (2019). اللامركزية الادارية وتطبيقاتها. رسالة ماجستير، جامعة غرداية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم حقوق.
12. صلاح، حفصة عمر موسى. (2022). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الاداء الوظيفي. العدد 48.
13. جبر، مدين عبد الوهاب ، البياتي ، اسراء رياض جميل ، الاداء اللامركزي وتأثيره في تعزيز الالتزام التنظيمي للموارد البشرية ، بحث تطبيقي ، 2019.
14. الدليمي، محمود فهد ، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الاداء السياقي من خلال العقد النفسي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2020.
15. صالح، محمد نجم عبد، ناجي، رفل همزي، اثر نرجسية العاملين في الاداء العالي للموارد البشرية، مجلة (21) عدد (1) 2025.



المصادر الاجنبية

1. Armstrong, M. (2019). *Armstrong handbook of human resource management practice*. Kogan Page. London.
2. Black, J. S., Bright, D. S., Gardner, D. G., Hartmann, E., Lambert, J., Leduc, L. M., Leopold, J., O'Rourke, J. S., Pierce, J. L., Steers, R. M., Terjesen, S., & Weiss, J. (2019). *Organizational behavior*.
3. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2021). Strategic human resource practices, top management commitment, team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6).
4. Newoye, J. (2015). Effective human resources management practices as the key to organizational performance. *National International Journal of Educational Research Innovations and Methods*, 3(1).
5. Rahman, H., & Al Mamun, A. (2021). HRM focus on distinctive human capital and strategy of building-retaining competitive advantage. *Global Journal of Management and Business Research Administration*, 19.
6. Razzaq, S., et al. (2017). The impact of human resources management practices on employee commitment: Evidence from Pakistan telecom sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7).
7. Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. "Promoting employees proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental management*, 26(2), 424-438, 2019
8. Susanto, E., Rofaida, R., & Senen, S. H. Green human resources management in hospitality industries: A systematic literature review. *European Journal of human resource management studies*, 5(4) 2022.



9. Ramasamy , A., Study on implications of implementing green HRM in the corporate bodies with special reference to developing nations ,2017.
10. Hughes,L., R., Leadersships, newyork mcgrawhill, 2021.
11. Dirl, T., V., & Elisha O., D., Green human resource management : A catalyst for Environment al sustainability in Nigeria .journal of global ecology and environment , 11(3),9-27 ,2021.