

مدى اسهام الكفاءات البشرية في تمكين الافراد العاملين

دراسة تحليلية لأراء عينة من الافراد العاملين في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

The extent to which human competencies contribute to empowering working individuals

Analytical study of the opinions of a sample of individuals working in the College of Administration and Economics / University of Mosul

نور علي عبود العبيدي

مدرس مساعد-ادارة اعمال

كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل

Na1119342@gmail.com

د. احمد حسن الجرجري

مدرس -ادارة اعمال

كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل

Ahmed7990@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2019/ 10 / 14 تاريخ قبول النشر 2019/12 / 9 تاريخ النشر 2020/6 / 30

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة والأثر التي تتركها الكفاءات البشرية في تمكين الافراد العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة، الأمر الذي حدا إلى أثاره التساؤلات الآتية التي تمثل منطلقاً للبحث الحالي وفحواه .

1- ما مستوى الكفاءات البشرية وأبعادها في المنظمات المبحوثة

2- ما مستوى التمكين وإبعاده في المنظمات المبحوثة؟

3- ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير ونوعها بين الكفاءات البشرية والتمكين في المنظمات المبحوثة؟

وقد جمعت البيانات باعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث وقد تم توزيع (40) استمارة على عينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل، استعيد منها (33) استمارة صالحة للتحليل، وتم التوصل إلى نتائج البحث باعتماد عدد من الوسائل الإحصائية هي (معامل الارتباط، والانحدار الخطي)، وتؤكد نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الكفاءات البشرية بدلالة ابعاده وتمكين الافراد العاملين بدلالة ابعاده وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها قدمت عدداً من المقترحات أبرزها، ضرورة حث المديرين في الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة على تعزيز الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة بقدراتهم ومهاراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهود وتقديم المساندة لهم في صورة نصائح وتوجيهات تساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أفضل مما يدعم شعورهم بالرضى والولاء لمنظمتهم.

الكلمات المفتاحية : الكفاءات البشرية ،التمكين ، المنظمة

Abstract

The research aims to identify the relationship and the impact of human efficiency in the empowerment of working individuals at the level of the researched organization, which led to raise the following questions that represent the starting point of the current research and the content of it:

1. What is the level of human competencies and their dimensions in the researched organizations?
2. What is the level of the empowerment and it's dimensions in the researched organizations?

3. What is the nature and type of correlation and impact between human competencies and empowerment in the researched organizations?

The data were collected according to the questionnaire form as the main tool for research. (40) questionnaires were distributed to a random sample of administrative leaders and employees in the Administration and Economics College at Mosul University, (33) of which were valid questionnaires and retrieved for analysis. The results of the research have been achieved depending on a number of statistical methods such as (correlation factor, and linear descending). The results of the research confirm the existence of a correlation and a moral impact between human competencies in terms of its dimensions and empowering the working individuals in terms of its dimensions and according to the conclusions reached, I have presented number of proposals the most notably are the need to urge managers in the senior administration of the researched organizations to enhance the moral support of the workers by showing confidence in their abilities and skills and appreciation for their efforts and support them in the form of advice and guidance to help them achieve the goals in a better way, which supports their sense of satisfaction and loyalty towards their organization.

Keywords : human efficiency , the empowerment , organization

المقدمة

لازالت منظمات اليوم تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها وهذا يشكل عائقاً لبناء قاعدة فكرية متميزة، وحثها الدؤوب إلى إيجاد آليات ووسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتقليص فجوات الأداء، لذا سعت الاتجاهات الإدارية الحديثة إلى تطوير أداء العنصر البشري بوصفه محور ارتكاز في نمو وتطور المنظمات، واتجهت نحو العلاقات الإنسانية كوسيلة فاعلة في تعزيز البيئة الملائمة لتطوير الأداء، وبعد تبني اتجاهات إدارية متعددة كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة واللامركزية وتفويض السلطة، مما مهد الطريق لظهور التمكين كأسلوب إداري متطور، يتجاوز حدود تفويض السلطة، ويمنح العاملين سلطات لمواجهة المشكلات وتلافي المخاطر والتحديات التي تجلبها الأزمات كسمة من سمات العصر الحديث، إذ أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى نجاح الأفراد في أدائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على تنمية وتطوير المورد البشري ، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به، لذا فإن دراسة الكفاءات البشرية يعد التجسيد الواقعي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة. وفي ضوء هذه المعطيات ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعدي البحث أو انعدامها وخاصة في البيئة العراقية، وجد انه من المناسب القيام بدراسة دور الكفاءات البشرية في بلورة التمكين الإداري للأفراد العاملين، وتأسيساً على ما تقدم، استهدف البحث تقديم إطار نظري وميداني لتعزيز الكفاءات البشرية وتمكين الافراد العاملين وتوصيف متغيراتهم وتشخيصها، وتقديم التوصيات والمقترحات للمنظمات والباحثين في هذا الموضوع مستقبلاً.

يتضمن البحث خمسة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول منهجية البحث، والمبحث الثاني الاطار النظري الخاص بالكفاءات البشرية، وتناول المبحث الثالث تمكين الافراد العاملين ، والمبحث الرابع الإطار الميداني للبحث ، والمبحث الخامس تضمن الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول منهجية البحث

تمهيدا للجانب التطبيقي يعرض البحث من المنهجية التي اعتمدها في تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وبناء فرضياته، فضلا عن الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وذلك ضمن ما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث: تفرض التطورات والتغيرات المتسارعة والكبيرة التي تواجه منظماتنا المعاصرة اليوم سواء كانت هذه التطورات عالمية او اقليمية او محلية ان تتبنى المفاهيم الادارية الحديثة في ادارة اعمالها اذا ارادت ان تواكب هذه التطورات وتلحق بركب المنظمات العالمية وتحسين ادائها وزيادة انتاجيتها بكفاءة وفاعلية، وبما ان منظماتنا جزء من البيئة العالمية تتأثر بها وتؤثر عليها ، ولكي تستجيب هذه المنظمات لمتطلبات البيئة، ينبغي عليها إجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وخططها وبرامجها ذات العلاقة بتوفير الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التحديات ، وتنشيطها، ووضع خطة غير تقليدية لمواجهة هذه التحديات التي تصارع المنظمات، لذا فقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على ضرورة إطلاق القوة الكامنة لدى الافراد العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي واحترام وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات لخدمة المنظمة والعمل على رفعها وتحقيق ريادتها. الأمر الذي دفع الباحثين إلى محاولة الكشف عن واقع وأبعاد الكفاءات البشرية ، وانعكاس ذلك على تمكين الافراد العاملين في المنظمات المبحوثة فيها استناداً إلى فكرة مفادها أن حرية التصرف والاستقلالية في العمل مداخل واسعة لإطلاق الطاقات والسعي إلى نيل المرامي وبالتالي تحديد الاتجاهات سواء أكان لدى القيادات أمالا فراد العاملين عليه أمكننا بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. تأثير مستوى الكفاءات البشرية في المنظمة المبحوثة ؟
2. بيان واقع عملية التمكين في المنظمة المبحوثة، استناداً لأبعاده؟
3. تحديد درجة الارتباط بين الكفاءات البشرية وتمكين الافراد العاملين ؟
4. بيان اثر الكفاءات البشرية في تمكين الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة؟

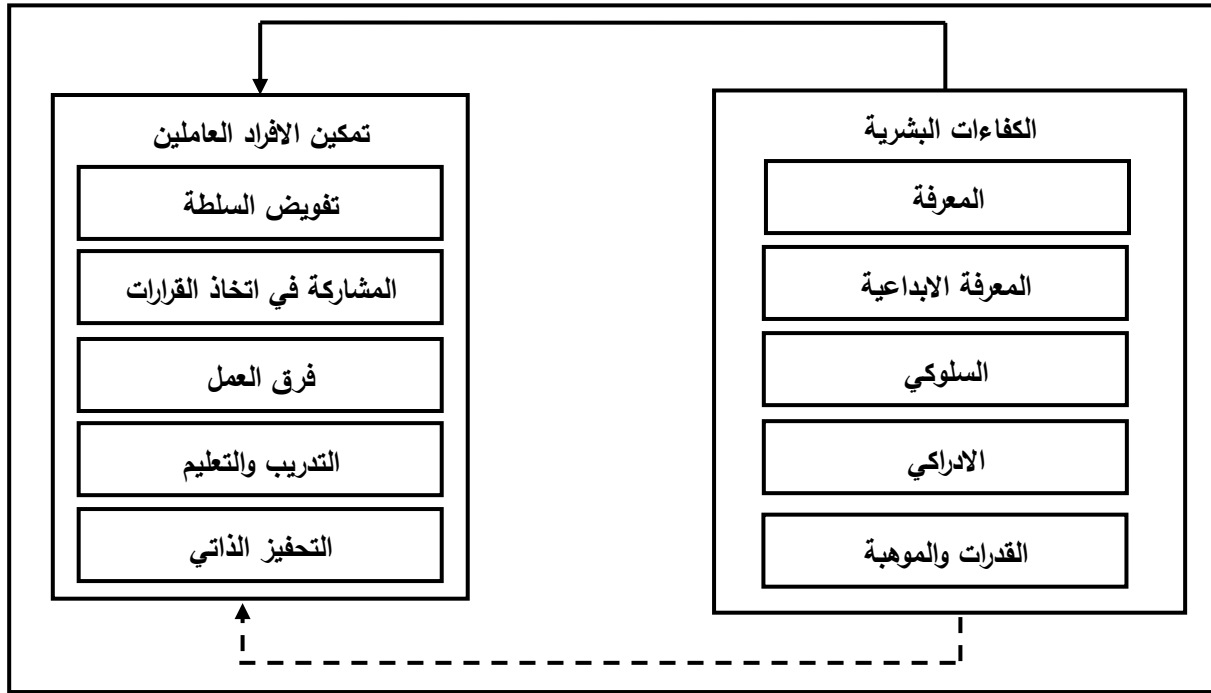
ثانياً: أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من خلال جانبين:

1. الجانب الأكاديمي: يعد هذا البحث امتداداً لطروحات الباحثين في هذا الصدد فضلاً عن أنه يمثل احد المواضيع الحيوية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ضمن علاقة افتراضية بين البعدين.
2. الجانب الميداني: تكمن أهمية البحث على وفق هذا المستوى في محاولتها تقديم تصور واضح ودقيق لدى الافراد العاملين بوصف عام والمديرين بوصف خاص في المنظمة المبحوثة عن مفهوم الكفاءات البشرية الأكثر معاصراً وأبعادها، وما يمكن أن تحدثه من تأثير في تمكين الافراد العاملين.

ثالثاً: أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهميته سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للكفاءات البشرية فضلاً عن تحديد ماهية التمكين بالنسبة لأفراد العينة في المنظمة المبحوثة .
2. وصف أبعاد الكفاءات البشرية وتشخيصها ، وأبعاد تمكين الافراد العاملين المعتمدة في المنظمة المبحوثة.
3. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين الكفاءات البشرية وتمكين الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي: تتطلب المعالجة المنهجية للمضامين المؤشرة في مشكلة البحث واتجاهات أهدافها تصميم مخططاً فرضياً يشير إلى العلاقة التطبيقية بين أبعاد الكفاءات البشرية وأبعاد تمكين الأفراد العاملين ، وكما مؤشر في الشكل (1) أدناه:



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

السهم يشير إلى العلاقة
←
السهم يشير إلى التأثير
← - - -

خامساً: فرضيات البحث: تمثلت فرضيات البحث في الآتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءات البشرية وتمكين الافراد العاملين بدلالة أبعاده في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الكفاءات البشرية وتمكين الافراد العاملين بدلالة أبعاده في المنظمة قيد البحث.

سادساً: حدود البحث: أنجز البحث ضمن الحدود الآتية:

1. الحدود الزمنية : تم انجاز البحث خلال الفترة من 2018/10/1 وحتى 2019/6/24.
2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
3. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وشملت عينة من القيادات الادارية والافراد العاملين في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
4. الحدود العلمية: اقتصر البحث على اختيار موضوعي الكفاءات البشرية ، وتمكين الافراد العاملين .

سابعاً: منهج البحث: اعتمد الباحثان في بحثهما الحالي على المنهج التحليلي بوصفه من مناهج البحث التي تمتاز بوصفه من الأساليب الوصفية والتحليلية الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها للظاهرة قيد البحث، فضلاً عن انسجامه مع طبيعة واهداف البحث الحالية.

سادساً. اختبار صدق الاستبانة وثباتها

لغرض قياس صدق استبانة الاستبانة وثباتها قامت الباحثات بإخضاع الاستبانة إلى عدة اختبارات قبل وبعد توزيع الاستبانة.

1. الاختبارات قبل توزيع الاستبانة

❖ قياس ثبات الاستبانة

لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (Cronbach Alpha) لتحديد درجة تباين أداة القياس في هذه الدراسة، وقد بلغ معامل المقياس المذكور (69.63%) وهي نسبة جيدة بالمقارنة مع (Standard-Alpha) الخاصة بالدراسات الإنسانية والبالغة (60%) (Afifi & Clark, 1984, 390).

2. الاختبارات بعد التوزيع

❖ الحيادية

اعتمد الباحثان عند توزيع استبانة الاستبانة على عدم التدخل في إجابات المبحوثين والتأثير فيها من أجل الحصول على إجابات موضوعية وواقعية، وإعطاء الفرصة لكل فرد للتعبير عن الرأي الحقيقي، وبموجب ذلك تم منح كل فرد وقتاً كافياً للإجابة على الأسئلة بشكل كامل.

ثامناً: أساليب جمع البيانات: تم اعتماد الاستبانة، بوصفها الأداة الأساسية في جمع البيانات والمعلومات بموضوع البحث وكما مبينه في (الملحق (1))، إذ قسمت إلى ثلاث اجزاء خصص الأول لعرض الخصائص الشخصية لعينة البحث، أما الثاني والثالث فخصص لمتغيري البحث، وباستخدام مقياس (Likert) الخماسي (أفق بشدة، اتفق، اتفق لحد ما، لا أتفق بشدة، لا اتفق، لا اتفق لحد ما) وقد حددت القيم بـ (1,2,3,4,5)، وبوسط فرضي قدره (3) (حامدي، عبد الحميد، 2015، 105).

تاسعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية: تمت المعالجة الإحصائية عن طريق البرمجية الجاهزة (SPSS, 24)، وبالإستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية، وهي: (معامل الارتباط لإيجاد العلاقة فيما بين المتغيرين، الانحدار الخطي في قياس الأثر المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد).

المبحث الثاني

الكفاءات البشرية

اولاً: مفهوم الكفاءات البشرية:

يعتبر مفهوم الكفاءات البشرية من المفاهيم المتعددة الوجة من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل من الصعب وضع تعريف واضح ومحدد لها كما ان مفهومها يحتل مكانة اساسية في سياسة المنظمة وفي ادارة وتأهيل وتنمية وتطوير مواردها البشرية باعتبارها تعد مؤشراً من المؤشرات المهمة للموارد الاخرى الغير مادية، وفيما يلي سنحاول التكلم عن مفهوم الكفاءات البشرية واهميتها وابعادها، ويعتبر مفهوم الكفاءات التي عرفها قاموس التجاري عام 1930 من قدم المفاهيم التي تناولت الكفاءات حيث عرفها، بانها مجموعة المعارف والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص القرارات التي تخص الوظيفة فهي تفترض وجود معارف يمكن تبريرها بصفة عامة اي بمعنى انه لا

يوجد كفاءة تامة اذا لم يتم مواكبتها او مقارنتها بالمعارف النظرية والمميزات والقدرات التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة من قبل المنظمة (موساوي، خالديو طيبة، 2000، 6)، ويرى (Jean, 2003, 107) بانها مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها وهي الكفاءات اللازمة للقيام بمجمل عملياتهم الانتاجية والتحويلية في مجال عملهم وهي تكون توليفة من هذه الخبرات والمعارف والمؤهلات والمواهب التي تم تحصيلها وجمعها بمرور الزمن سواء كان ذلك بالنسبة للفرد او المنظمة . وقد عرفها (منصور و صولح، 2010، 49) بانها قدرة الافراد العاملين على تنفيذ مجموعة من المهام والواجبات المحددة لهم للقيام بها وتكون قابلة للقياس والملاحظة وهي استعداد وتجنيد الموارد والمعارف العلمية والتحليلية في العمل ،، والكفاءة لا يمكن التعرف اليها الا اثناء تنفيذ العمل ، والتي تعطي الحق في الحكم على مجال الكفاءة اي بمعنى هي الاستغلال الامثل للموارد المتاحة للعمل، في حين يشير (بن فايد، 2011، 84) بان الكفاءات البشرية هي قيام المنظمة بعملية تحصيل كل من القدرة والمهارة التي تكون ذات صلة اساسية بالكفاءة الفردية وذلك باستخدامها اساليب متنوعة منها التعلم التنظيمي المستوحاة من خبرات وتجارب المنظمة والابداع بغية تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات يكون الهدف منها تحقيق الميزة التنافسية بمرور الزمن، ويؤكد (صبرينة، 2015، 6) على ان الكفاءات البشرية هي مزيج من المعارف والقدرات والمهارات والسلوكيات التي يتمتع بها او يمتلكها الفرد والمستخدم والمعمول فيها في مجال العمل بغية تحقيق الاهداف التي تروم المنظمة تحقيقها . وتأسيسا على ماتم ذكره من تعاريف عن الكفاءات البشرية يرى الباحثان بانها (مجموعة من المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الافراد العاملين عبر الزمن والعمل على توظيفها في مجال العمل الوظيفي من اجل الارتقاء الى الاداء المتميز بالنسبة للفرد والمنظمة

ثانيا: اهمية الكفاءات البشرية:

المنظمات بحاجة ماسة الى اشخاص مؤهلين ويمتلكون مهارات وقدرات وخبرات عالية وذلك لتحقيق الاهداف التي تم التخطيط لها بكفاءة وفعالية وخاصة في عالم اليوم الذي يعتمد بدرجة كبيرة على قطاع الخدمات اكثر من بقية القطاعات الاخرى لذلك فانه لا يمكن الاستغناء على المورد البشري وعليه فان هذه المنظمات اقنعت قناعة تامة ان الكفاءات البشرية تعد عامل مهم من عوامل التميز التي تسعى اليها اغلب منظماتنا لهذا فان هذه المنظمات تخصص استراتيجية خاصة تعتبرها جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة لها فال مورد البشري يعد مصدر مهم وحيوي في تحقيق النجاح والتفوق فهو عنصر ناضب وفعال لذلك اصبح من الضروري الاهتمام به من خلال تنميته وتطويره وتفعيله واشراكه في الاهداف الكلية وتوجهاتها المستقبلية بحيث يؤدي استثماره الى خلق قيمة وميزة تنافسية للمنظمة وتحسين موقعها عن باقي المنظمات (المهدي، 2004، 10)، وبسبب التحديات العالمية الكبيرة التي احداثتها عولمة الاسواق ، ووسائل الانتاج والاتصال والتجديد المعرفي والذي نتج عنه غزارة في الابتكار والابداع والاختراع وسرعة البديهة ، وعلى هذا الاساس اتجهت ادارة الموارد البشرية الى التركيز على كفاءة الاداء اكثر من تركيزها على كفاءة الفرد او المنصب الوظيفي بهدف

البقاء والاستمرار في مجال العمل الوظيفي التنافسي والذي يمثل تحديا كبيرا للاقتصاد الجديد ، وفي ظل هذه التغيرات الجديدة اصبحت الكفاءات البشرية تمثل العصب الحقيقي للمعادلة الانتاجية وفي كل الاتجاهات ، وان اهمية الكفاءات البشرية المتزايد لا ينحصر فقط على تامين اداء الفرد او الجماعة داخل المنظمة بل يتعداه الى زاوية الرؤيا نحو الوصول الى سمعة المنظمة ومكانتها بين المنظمات الاخرى فعند امتلاك المنظمة عقول وكفاءات بشرية متميزة هذا

سينعكس في تحقيق مزايا عديدة هي في مجملها دعم المركز التنافسي للمنظمة بشكل مستمر (Khelassi,Reda,2010,15).

كما اشار (المبيضين،والاكليبي،2012،247) الى اهمية الكفاءات البشرية وذلك من خلال اعتبارها خط الدفاع الرئيسي للمنظمة في حالة مواجهتها للتحديات التي اوجدتها العولمة والتطورات التقنية المتسارعة حيث اصبحت المنظمات تعتمد على الكفاءات البشرية بصورة خاصة واعطتها الحرية المطلقة للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والابداع وجاء ذلك من قناعتها الكاملة بانها تمثل راس مالها الحقيقي ومصدر قوتها

ثالثا: ابعاد الكفاءات البشرية:

للكفاءة عدة ابعاد تختلف هذه الابعاد تبعا لنوع النشاط الذي تمارسه المنظمة ومن هذه الابعاد ما يلي(مناصرية،2013،63)

1. **البعد المعرفي:** وهذا البعد يهتم بمختلف انواع المعارف التي تم اكتسابها تبعا للنشاط الذي تمارسه المنظمة وتتميز هذه المعارف بالتنوع وعدم حصرها في تخصص الوظيفة التي تم شغلها.
2. **بعد المعرفة الابداعية:** هي تلك المعرفة التي تتميز بقدرتها على انتاج الافكار الابداعية الخلاقة اي بمعنى تحفيز المورد البشري على التدريب على التفكير الابداعي وهذا النوع من المعرفة يكون غير قابلة للقياس ،وان عملية تحويل المعرفة الابداعية الى نشاط يعتبر مؤشرا من مؤشرات الكفاءة (المكاوي ،2007،29).
3. **البعد السلوكي:** ان الفرد الذي يكون مستوى سلوكه والتزامه جيد في المنظمة يمكنه من تحقيق تواصل ايجابي وعلاقات عمل جيدة مع رؤسائه وزملاءه في العمل وهذه بدورها تكسبه المرونة والمثابرة والجدية في العمل بالإضافة الى اكتسابه سلوكيات ابداعية جديدة كالمبادرة الفعالة والتكيف والتأقلم السريع مع كافة التطورات والمستجدات التي تطرأ في عمله (زين الدين،2006،52).
4. **البعد الادراكي:** والتي تتمثل بمختلف المدارك التي تتيح للفرد بسرعة التأقلم والتكيف مع مختلف التطورات والمستجدات التي تطرأ في عمله وهذه المدارك تكون حصيلة الخبرات والمهارات ومخزون المعارف التي اكتسبها الفرد عبر السنين والتي يمكن صقلها وتطويرها باكتساب معارف نظرية مدعمة ومتلائمة مع التطبيق العملي لها من اجل التحكم الجيد في ادوات وطرق حل المشاكل(مناصرية،2013،63).
5. **بعد القدرات والموهبة:** هو الحكم على مدى قدرة الفرد على إمكانيته في تحقيق المهام الموكلة له بفعالية وكفاءة عالية ووفقا لما مخطط لها،اما الموهبة يكون من النادر ان يملكه جميع الافراد، وهؤلاء الافراد الذين يملكون مواهب تكون نسبة حضورهم عالية لتحقيق التميز والابداع والابتكار في مجال عملهم وبالتالي الوصول الى مستوى كفاءة عالية (الطروانة، 2011،11).
6. **المهارات:** وهي مجموعة من الامكانيات والقدرات التي يمتلكها الافراد العاملين ،وقد تكون فطرية موجودة في داخل الفرد او مكتسبة اكتسبها من الخبرة والمعرفة والتعلم تحتاجها المنظمات لتحقيق الاداء المتميز ،وهذه المهارات لا تبقى ثابتة وانما تتغير بتطويرها وصقلها وتنميتها بشكل مستمر من خلال التدريب والتعلم وهذه المهارات تتمثل بالقدرة على تنفيذ العمل بشكل صحيح ،وتحقيق الاهداف وفق ما هو مخطط لها ،وهناك انواع عديدة للمهارات منها (المهارات الفكرية ،والانسانية، والفنية، ومهارات التعامل) وقد تتوسع وتضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجة المنظمات لها(عبد الستار العلي ،واخرون،2012،329)

المبحث الثالث: تمكين الأفراد العاملين

أولاً: مفهوم تمكين الأفراد العاملين :-

لقد أضحى تمكين الأفراد العاملين أحد العناصر الخاصة بدافعية الأفراد نحو الإنجاز وتحمل المزيد من المسؤوليات، وعلى هذا النحو تعددت الرؤى والأساليب التي تربط بين التمكين والأداء الفردي والجماعي والمنظمي في القرن الراهن، فضلاً عن أن التمكين أضحى في نظر المدراء في بيئة المنظمات المعاصرة أحد معايير القدرة التنافسية، إلى جانب إمكانية تلك المنظمات في الحصول على الموارد المختلفة ولاسيما البشر والذين يحملون دافعية عالية نحو العمل ويتمتعون بتمكينٍ إلى درجاتٍ تحقق للمنظمات أهدافها.

تقوم فكرة التمكين على توجيه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للعاملين في مجال أعمالهم، وباعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية وبالتالي سوف يخلق لدى العاملين شعوراً ودافعاً وإدراكاً ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل (أبا زيد، 2010، 495).

وينظر إلى التمكين من خلال الآليات التي تعتمدها الإدارة وهذا ما تجسد في تعريف (Daft & Noe, 2001, 372) تفويض القوة أو الصلاحية إلى المرؤوسين في المنظمة.

بينما يتفق في تعريفه (Njie, 17, 2008) مع (Byars & Rue, 2004, 10) على أنه شكل من اللامركزية التي تتضمن إعطاء المرؤوسين التنفيذيين السلطة لصنع القرار. في حين عرفه (Krajewski & Ritzman, 2004, 200) بأنه مدخل لفريق العمل الذي يحول مسؤولية صنع القرار إلى المستويات الأدنى في المنظمة. ويرى (Nickels, et. al., 2005, 20) أنه إعطاء الخط الأمامي من العاملين المسؤولية والسلطة والحرية للاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن. ويرى (Mcshane & Glinow, 2000, 115) بأنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تتبثق عندما يُمنح العاملون القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها. ويؤكد (Haghighi, et. al., 2011, 587) بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من قبل الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم. وبين (محمدية، 2016، 11) بأنه منح العاملين كامل الحرية في العمل الوظيفي من خلال توسيع نطاق السلطة لهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيزهم ذاتياً وخلق بيئة عمل مناسبة، وتدعيم الثقة بين الإدارة العليا والعاملين مما يشجع السلوك الإبداعي والابتكاري لديهم، وتعرفه (طومس، 2015، 15) بأنه العملية التي تتم من خلاله زرع عناصر القوة والثقة بالنفس والمبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية في نفوس العاملين كذلك مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات الكافية وتنمية أسلوب الرقابة الذاتية وذلك ضمن توفير بيئة عمل جيدة من الناحية المادية والبشرية والصحية تكنولوجياً وتحقيق العدالة الفعالة في نظام الأجور والترقية والحوافز،

ومن خلال التعاريف المذكورة في أعلاه يمكن للباحثين استخلاص تعريف إجرائي للتمكين وهو (بأنه العملية التي يتم من خلالها منح الأفراد العاملين في المنظمة كامل الحرية والتصرف والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعمل المنظمة، وكذلك قيام الإدارة العليا بزرع عناصر القوة والثقة بالنفس والتعاون والمبادرة في نفوس الأفراد العاملين وتحمل المسؤولية، وتنمية أسلوب الرقابة الذاتية، وذلك ضمن توفر بيئة صحية ومورد مادية وبشرية وتكنولوجياً، ونظام حوافز عادل وفعال).

ثانياً: أهداف التمكين الأفراد العاملين: إن تمكين العاملين ليس بالخيار الواهي، فالمديرون ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا إن هناك أهدافاً منظمية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلومات وخبرات ومهارات، وإلى جهود مشتركة من أجل تحقيق الأهداف. ولقد أشارت

دراسات عديدة إلى أهداف تمكين العاملين لما تحتويه من أساليب لتطوير المنظمات على وفق متغيرات البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

حيث رأى (حمود واللوزي، 2008، 260) أن التمكين يحقق ثلاث أهداف هي:

1- يسهم بتحقيق انجاز الأعمال بصورة أكثر فاعلية من خلال استخدام أفضل الجوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية.

2- يجعل الأداء المراد انجازه من قبل العاملين أكثر معنى وحرية وأكثر واقعية.

3- يسهم تمكين العاملين بتفويض الآثار المتعلقة بالإحباط أو الضغوط المترتبة بالعمل.

ويشير (Lawson, 2001, 1-15) إلى وجود ثلاث أهداف للتمكين هي:

1- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها مميزة في المجال الذي تعمل فيه.

2- الاستفادة بشكل فعال من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة لديها.

3- زيادة مبيعاتها وبالمقابل زيادة أرباح المنظمة مما يحقق للمنظمة النمو والتوسع.

ثالثاً: ابعاد التمكين الأفراد العاملين: لقد تناول الكتاب والباحثين العديد من ابعاد التمكين من خلال نماذج مداخل التمكين كلا حسب رؤية وفلسفة كل مدخل وبعد الاطلاع على الابعاد التي تناولها هؤلاء الكتاب والباحثين يمكن التطرق في هذه البحث الى الابعاد الآتية:

1. **تفويض السلطة:** والتي يقصد بها عملية منح الصلاحيات من المستويات الادارية العليا للأفراد العاملين اي يصبحون قادرين على المشاركة في صنع القرارات ولديهم القدرة في التأثير على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادرة العليا المتعلقة بمستوى ادائهم (Spreitzer, 2007, 5)

2. **المشاركة في عملية اتخاذ القرارات:** وهي منح العاملين السلطة في عملية اتخاذ القرارات ببعض المهام والاعمال المتعلقة بأدائهم اي مشاركة الادارة العليا في صنع القرارات التي تكون بتماس مباشر بعملهم وهذا بدوره يكون له الاثر والدور الفعال بتحقيق الالتزام بالعمل لانهم كانوا جزء من عملية صنع القرار (السكرانة، 2010، 310)

3. **فرق العمل:** اي جعل العاملين يعملون بشكل فريق عمل واحد بحيث يكونون نظاما مترابطا من الكيانات المتكاملة ويتقاسمون هدفا واحدا فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون افكارهم وقراراتهم افضل من الذين يعملون بشكل منفرد (العتيبي، 2005، 36)

4. **التدريب والتعليم:** ينبغي على المنظمة ان تقوم بتزويد عاملها نظاما تمكنهم من تطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم ومواهبهم وذلك من خلال زجهم في دورات تدريبية وتطويرية مناسبة لتعلم مهارات جديدة كمهارة التفويض واتخاذ القرارات وحل الصراع ومهارة القيادة ومهارة التحليل والتشخيص والمهارة الاجتماعية التي تمكنهم من التعامل مع بقية اعضاء الفريق الذين يعملون معهم (الجميل، 2008، 46)

5. **التحفيز الذاتي:** تعتبر الحوافز من اهم العناصر التي تتمكن من خلالها المنظمة التعرف على حاجات ورغبات العاملين حيث ان وجود نظام حوافز جيد يكون عنصر جذب مهم للأفراد واشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل و يزيد من شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي (الزالمي، 2013، 25).

المبحث الرابع

الإطار الميداني

أولاً: وصف وتشخيص مجتمع البحث والأفراد المبحوثين

ولغرض استيفاء الخصائص المميزة لهذه المؤسسة سيتم عرض أهم خصائص عينة البحث من حيث سنة تأسيسها وعدد الكليات ورؤساء الأقسام والموضحة في الجدول(1).

الجدول (1)

تعريف مبسط لعينة الدراسة (كلية الإدارة والاقتصاد)

عدد رؤساء الأقسام	عدد الأقسام	سنة التأسيس	الخصائص اسم المنظمة
9	9	1968	كلية الإدارة والاقتصاد

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على دليل الجامعة(2018)

ثانياً:الخصائص المميزة للأفراد المبحوثين في الميدان المبحوث:

يتضح من الجدول (2):

1. أن نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين هي (60.6%)، في حين بلغت نسبة الإناث (39.3%)، مما يؤشر لنا حالة طبيعية وأن المنظمة المبحوثة تعتمد على كلا الجنسين في تأدية مهامها وأعمالها.
2. أشرت نتائج الجدول (2) بخصوص توزيع الأفراد المبحوثين تجاه العمر أن (15%) من الأفراد المبحوثين كانوا ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وهي النسبة الأقل من بين الأفراد المبحوثين، أما الفئة العمرية (50-59) سنة والتي شغلت نسبة مقدارها (33.3%)، على حين جاءت الفئات (30-39) (40-49) (60 سنة فأكثر) التي شكلت نسبة (18%) (21%) (12,1) على التوالي.
3. أفرزت معطيات الجدول (2) أن (6,6%) من الأفراد المبحوثين بلغت سنوات خدمتهم الوظيفية ب (أقل من 5 سنوات)، وهي الفئة الأقل من بين الفئات الأخرى، وبالمقابل فإن (36,3%) منهم تراوحت خدمتهم ما بين (20-24)، وهي الفئة الأكبر، وبالمقابل فقد جاءت الفئات (6-9) (10-14) (15-19) (25 سنة فأكثر) التي مثلت نسبة (9,0%) (9,0%) (21,2%) (18,1%) على التوالي، مما يوفر لنا منطلقاً للقول بأن اغلب الأفراد المبحوثين لديهم سنوات خدمة جيدة في العمل.
4. أظهرت نتائج الجدول (2) أن (39,3%) من الأفراد المبحوثين كانوا من حاملي شهادة (الدكتوراه) وهي الفئة الأكثر من بين الأفراد المبحوثين، و(وماجستير)(21,2%) وفئة الدبلوم العالي والبيكالوريوس(15,1) على التوالي في حين جاءت فئة الاعدادية (9,0) وهي الفئة الأقل

الجدول (2)

الجنس																							
إناث					ذكور																		
%		ت		%		ت																	
39.4		13		60.6		20																	
العمر																							
60 سنة فأكثر		59-50		49-40		39-30		أقل من 30 سنة															
%		ت		%		ت		%		ت													
12.1		4		33.3		11		21.2		7		18.1		6		15.1		5					
سنوات الخدمة الإجمالية																							
25 سنة فأكثر		24-20		19-15		14-10		9-6		أقل من 5 سنوات													
%		ت		%		ت		%		ت													
18.1		6		36.3		12		21.2		7		9		3		9		3		6.6		2	
المؤهل العملي																							
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		إعدادية															
%		ت		%		ت		%		ت													
39.3		13		21.2		7		15.1		5		15.1		5		9		3					

N = 33

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

ثالثاً: نتائج البحث الميدانية

1- وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

تتناول هذا الفقرة عرضاً لمتغيرات البحث وتشخيصها، تلك التي أسهمت في دراسة الموضوع من كل جوانبه بالاعتماد على نتائج اجابات المبحوثين (الافراد العاملين) ازاء مضامين المتغيرات الواردة في استمارة الاستبانة مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية ، ولتحقيق نوع من الاتساق مع متغيرات (الأسئلة) البحث والواردة في استمارة الاستبيان سيتم تناول الموضوعات الآتية :

أ- وصف وتشخيص متغيرات الكفاءات البشرية.

ب- وصف وتشخيص متغيرات التمكين .

تتوضح مواقف المستبينه آراؤهم تجاه مختلف الفقرات التي احتوتها الاستبانة على النحو الآتي:

1- **مواقفهم تجاه مؤشرات الكفاءات البشرية:** يعكس الجدول (3) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا المتغير، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (3.302) و(0.977) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامه قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X11) الذي ينص على (توفر كليتنا الفرص لتطوير وسائل جديدة وأفضل لأداء عملي) إذ بلغ مقدار الاتفاق ما مقداره (72.7%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا

المؤشر (9.1%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (18.2%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (3.787) وانحراف معياري قدره (0.927)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (3)

مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات الكفاءات البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.938	3.454	9.1	3	45.5	15	30.3	10	12.1	4	3	1	X1
0.753	3.545	9.1	3	42.4	14	42.4	14	6.1	2	-	-	X2
0.879	3.090	3	1	33.3	11	33.3	11	30.3	10	-	-	X3
0.989	3.333	9.1	3	39.4	13	30.3	10	18.2	6	3	1	X4
1.061	3.424	15.2	5	36.4	12	27.3	9	18.2	6	3	1	X5
0.992	3.212	9.1	3	27.3	9	45.5	15	12.1	4	6.1	2	X6
0.924	3.333	6.1	2	39.4	13	42.4	14	6.1	2	6.1	2	X7
1.055	2.636	6.1	2	9.1	3	42.4	14	27.3	9	15.2	5	X8
1.225	3.242	15.2	5	33.3	11	21.2	7	21.2	7	9.1	3	X9
1.008	3.272	9.1	3	33.3	11	39.4	13	12.1	4	6.1	2	X10
0.927	3.787	18.2	6	54.5	18	18.2	6	6.1	2	3	1	X11
0.977	3.302	3.302		9.927		33.881		15.436		4.963		المعدل العام

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

2- مواقفهم تجاه مؤشرات تمكين الافراد العاملين: كما اشتمل الجدول السابق على جملة من المعدلات والانحرافات المعيارية، اشتمل الجدول (4) على شبيهات لها أيضاً، ولكنها تخص هذه المرة تمكين الافراد العاملين، ويتبين من خلال تفحص هذه المعدلات وجود رضا أو اتفاق عام من لدن المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات هذا المتغير أيضاً بخاصة المؤشر (X19) الذي ينص على (تعد الكفاءة والاقدمية المعيار الاساسي الذي تعتمد عليه ادارة الكلية في نظام الترقيات والحوافز)، وإن كان ذلك على نحوٍ متباين من مؤشر الآخر، بدليل ارتفاع معدل الأوساط الحسابية ومعدل الانحرافات المعيارية للمؤشرات البالغين (3.053) و(0.989) على التوالي من جهة أو ارتفاع الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية أيضاً قدر تعلقها بكل مؤشر من المؤشرات المبحوثة من جهةٍ أخرى.

الجدول (4)

مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات تمكين الافراد العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.045	2.969	6.1	2	24.2	8	39.4	13	21.2	7	9.1	3	X12
1.000	3.242	6.1	2	39.4	13	33.3	11	15.2	5	6.1	2	X13
0.929	2.636	-	-	21.2	7	30.3	10	39.4	13	9.1	3	X14
0.962	2.636	3	1	12.1	4	42.4	14	30.3	10	12.1	4	X15
0.899	2.939	-	-	27.3	9	48.5	16	15.2	5	9.1	3	X16
0.882	3.181	3	1	33.3	11	48.5	16	9.1	3	6.1	2	X17
0.780	3.121	3	1	24.2	8	57.6	19	12.1	4	3	1	X18
1.003	3.848	30.3	10	33.3	11	30.3	10	3	1	3	1	X19
1.031	3.242	12.1	4	30.3	10	27.3	9	30.3	10	-	-	X20
0.842	3.090	3	1	30.3	10	39.4	13	27.3	9	-	-	X21
1.245	2.636	12.1	4	12.1	4	18.2	6	42.4	14	15.2	5	X22
0.960	3.121	9.1	3	21.2	7	45.5	15	21.2	7	3	1	X23
1.058	3.060	9.1	3	24.2	8	36.4	12	24.2	8	6.1	2	X24
1.082	3.121	9.1	3	30.3	10	30.3	10	24.2	8	6.1	2	X25
1.116	2.939	6.1	2	30.3	10	24.2	8	30.3	10	9.1	3	X26
0.979	3.090	9.1	3	18.2	6	51.5	17	15.2	5	6.1	2	X27
1.015	3.030	6.1	2	24.2	8	45.5	15	15.2	5	9.1	3	X28
0.989	3.053	7.488		25.652		38.152		22.105		6.605		المعدل العام

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:تنص هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءات البشرية وتمكين الافراد العاملين بدلالة أبعاده في المنظمة المبحوثة).

لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين الكفاءات البشرية وتمكين الافراد العاملين تشير معطيات

الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.814) عند مستوى معنوية قدره (0.05).

الجدول (5)

معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية وتمكين العاملين

تمكين الافراد العاملين	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(0.814)**	الكفاءات البشرية

N=33

** معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)

الفرضية الرئيسية الثانية:تنص هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الكفاءات البشرية وتمكين الافراد العاملين بدلالة أبعاده في المنظمة المبحوثة) .

تشير معطيات الجدول (6) أن هناك تأثيراً معنوياً الكفاءات البشرية في تمكين الأفراد العاملين ، إذ بلغ معامل (β) (0.872) الذي يشير أن التغير في الكفاءات البشرية بمقدار وحدة واحدة يصاحبه تغير مقداره (0.872) في تمكين العاملين ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (60.812) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.170) بمستوى معنوية (0.05)، ودرجات حرية (31،1) وهذا يدل على وجود تأثير بين المتغيرين ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.662)، وهذا يعني أن (66.2%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في تمكين الأفراد العاملين يكون سببها الكفاءات البشرية، والنسبة المتبقية تعود إلى تأثيرات عشوائية غير معروفة أو غير داخلية في نموذج البحث، وتشير قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.798) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.967) إلى أهمية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وبناءً على ما تم عرضه أعلاه تقبل الفرضية .

الجدول (6)

علاقة الأثر بين الكفاءات البشرية وتمكين الأفراد العاملين

تمكين الأفراد العاملين				المتغير المعتمد	
β	F		D.F	R^2	المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة			
0.872 (7.798)	4.170	60.812	1 31	0.662	الكفاءات البشرية

عند مستوى معنوية (0.05) T (7.798) المحسوبة N=33

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية:(SPSS)

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

تتناول هذه الفقرة الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري فضلاً عن أهم الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي وعلى النحو الآتي :

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءات البشرية، والتمكين بدلالة أبعاده وهذا ما جسده الفرضية الرئيسية الأولى وهذا يؤكد على أهمية أبعاد الكفاءات البشرية ودوره في تعزيز تمكين الأفراد العاملين ، وبما يمكن المنظمة المبحوثة من احتواء حالات العمل، فضلاً عن إمكانية تحقيق أهدافها التنظيمية.
- 2- أظهرت نتائج البحث الميدانية أن هناك اتجاهًا إيجابياً لدى المبحوثين عينة البحث بشأن أبعاد تمكين الأفراد العاملين من خلال تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الحد من الرقابة والتحكم وتوفير فرص التدريب والتعلم لهم فضلاً عن تبادل المعرفة فيما بين أطراف العمل مقترنة ذلك بمنحهم المكافآت المادية فضلاً عن تحقيق درجة من الرضا وانعكاسه على أهداف المنظمة.
- 3- تبين من خلال البحث بان هناك توجه إيجابي للمبحوثين نحو الوظيفة والناجم عن توافر عدد من المغريات التي تقدمها المنظمات المبحوثة لهم سواء ما تآطر من العلاقات او تمخض عن ظروف العمل الإيجابي وصولاً الى الترقية والرواتب والأجور كون هذه المغريات عوامل جذب ونقاط استقطاب، وانطلاق من الحاجات التي تراود

الذات البشرية، فالعامل يفكر في إشباع حاجاته في ظل ما متاح وما تيسر من ماديات ومعنويات مع الأخذ بنظر الاعتبار المستجدات.

4- أفصحت نتائج البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الكفاءات البشرية وتمكين الافراد العاملين على المستويين الجزئي والكلي في المنظمات عينة البحث مما يؤشر لنا أن أبعاد الكفاءات تمثل صمام أمان للتحكم في حالات تمكين الافراد العاملين.

5- يمكن النظر الى المنظمة التي تمتلك عقول وكفاءات بشرية متميزة على انها حافظة للموارد الثمينة التي من خلالها تعتمد المنظمة عليها في اعداد وتنفيذ استراتيجياتها ،ومنها تعزز مكانتها وكفاءاتها وفعاليتها وتحقيق التنافسية

6- الكفاءة ليس لها معنى اذا لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى محيط عملها خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم وتعقدها وعدم استقرارها.

7- ان تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات لايعتمد فقط على مدى توفر الامكانات المادية، وانما بحاجة الى توافر موارد بشرية ذو كفاءة عالية تتمتع بقدرات ومهارات ومعارف تمكنها من صنع الفرق مع المنظمات الاخرى.

ثانياً: المقترحات:-

تأسيساً على ما توصلت إليه البحث من نتائج، وفي ضوء الاستنتاجات التي تم إيرادها، فقد وجد من المناسب تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساعد تبني مدخلات تمكين بما يعزز مكانة المنظمة ونجاحها، وتتمثل هذه المقترحات فيما يأتي:

1- ضرورة زيادة اهتمام المنظمات المبحوثة بتنمية وعي وإدراك الافراد العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا لأبعاد التمكين عن طريق منحهم قوة التأثير في الأفراد والأحداث وفق الظروف التي يواجهونها وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتميز بالصراحة والثقة وتبادل المعلومات والمعرفة وذلك نظراً لأهمية مفهوم التمكين في تعزيز قدراتهم الابداعية والفكرية، فضلاً عن دوره في تحقيق الأهداف المنظمة.

2- تشجيع التنافس و الإبداع بين العاملين في المنظمات المبحوثة، وكذلك إفساح المجال لذوى المهارات والكفاءات للترقي والمشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة مما يدعم الشعور بالرضا الذي يستقيه الفرد من وظيفته.

3- حث المديرين في الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة على تعزيز الدعم المعنوي للأفراد العاملين بإظهار الثقة في قدراتهم ومهاراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهود وتقديم المساندة لهم.

4- تشجيع المديرين في الإدارة العليا على إشراك الافراد العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات ووضع الخطط حيث يدعم ذلك شعورهم بالمسؤولية والالتزام عن النتائج في المنظمات المبحوثة.

5- مكافأة العاملين الذين يبذلون استعداداً جيداً لتطبيق مفهوم التمكين، ودعمهم مادياً ومعنوياً.

6- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة بتوعية المديرين في جميع المستويات بأهمية دورهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد التمكين وانعكاس ذلك على رضاهم الوظيفي وبالتالي على أداء المنظمة.

المصادر

المصادر العربية :-

اولا:الرسائل والاطاريح:

- 1- بركاني، صبرينة(2015)، دور ادارة الكفاءات البشرية في تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي ،الجزائر .
- 2- بن قايد ،فاطمة الزهراء (2011)، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية ،رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر .
- 3- الجميلي، مطر بن عبد المحسن(2008)، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض .
- 4- حامدي، عبد الحميد،(2015)، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة (رسالة ماجستير)، جامعة خيضر سكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر .
- 5- رشيد ،مناصريه، (2013)الكفاءات البشرية واهميتها في تطبيق ادارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة، الجزائر .
- 6- الزاملي،يوسف(2013)،التمكين الاداري وعلاقته بالأبداع الاداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،فلسطين .
- 7- طموس، ايمان عمر العبد،(2015)،التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة الازهر .غزة .
- 8- محمديّة، عمر جهاد عبد الرحيم،(2016)، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية،دراسة حالة ،رسالة ماجستير في جامعة الشرق الاوسط، عمان الاردن .

ثانيا: الدوريات :-

- 1- أبا زيد، رياض، (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد 2.
- 2- منصور(كمال)،صويلح،(سماح)،(2010)، تسيير الكفاءات :الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ،مجلة ابحاث اقتصادية وادارية العدد(3)،جوان، جامعة(بسكرة).

ثالثا:الكتب

- 1- حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة ، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- زين الدين محمد محمود،(2006)،كفايات التعليم الالكتروني ،خوارزم للنشر والتوزيع ،جدة ،المملكة العربية السعودية.
- 3- السكارنة ،بلال خلف (2011)،طرق ابداعية في التدريب،الاردن ،دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن.
- 4- الطروانة ،عمر(2011)،الادارة الاحترافية للموارد البشرية،ط1،دار البداية ،للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن .
- 5- العلي، عبد الستار، واخرون(2012)، المدخل الى ادارة المعرفة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن.

- 6- المبيضين، صفوان محمد، ولاكبي، عائض بن شافيا، (2012) التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- الملكاوي، ابراهيم الخلوف ، (2007) ادارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، ط1،الورق للنشر والتوزيع،عمان، الاردن .

رابعاً: المؤتمرات:-

- 1- بن عيسى ،محمد المهدي (2004)،العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الرأس المال الاستراتيجي ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة.
- 2- العتيبي، سعد بن مرزوق (2005)،جوهر تمكين العاملين ورقة مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ،17-18 ابريل،2005،كلية العلوم الادارية،جامعة الملك سعود،المملكة العربية السعودية
- 3- موساي زهية ،وخالدي خديجة ،وبوطيبة فيصل (2001)،التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية ،المؤتمر العلمي الدوري الخامس ،الجزائر .

- المصادر الاجنبية:

- 1- Borowicz, Sharon, (2002), Dynamic Managing in A virtual World: Developing Trust in A distance Manager Telecommuter Relationship, International Conference of The Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS).
- 2- Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W., (2004), Human Resource Management, McGraw-Hill, New York, USA.
- 3- Daft, Richard L. Noe, Raymond A., (2001), Organizational Behavior, Harcourt Inc. New York, USA
- 4- Haghghi, M. Alimohammadi, M. and Sarmad, Q. (2011). :Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational". International Conference On Management: 584-596.
- 5- Jean –Yves Buck, le management des connaissances et des compétences en pratique, édition d'organisation, paris ,2003
- 6- Khelassi Réda, (2010), Management Ressources Humaines, Ed: Houma, Alger.
- 7- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., (2004), Operations Management Processes and Value Chains, Prentice-Hall, New Jersey, USA.
- 8- Lawson, K. Savery & J. Alan Luks, (2001), The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 3.
- 9- Mcshane, Steven L. & Glinow, Mary Ann, (2000), Organizational Behavior, International edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New Jersey, USA.
- 10- Nickels, William G.; Mchugh, James M. & Mchugh, Susan M., (2005), Understanding Business, McGraw-Hall, New York, USA.
- 11- Njie, Thoddens Litie, (2008), Top Management Commitment and Empowerment of Employee in TQM Implementation, Thesis, University College Boras School Engineering
- 12- Spreitzer, Gretchen. 2007. *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for chroming, Hand book of Organization Development*, Sage publications.
- 13- Spreitzer, Gretchen, (2007), *Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*, Center for Effective Organization, University of Southern California-Los.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
م/ استمارة استبيان

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م / استمارة استبانة

الإخوة المستنبيين المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يطيب لي إن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة ببحثنا الموسوم " مدى اسهام الكفاءات البشرية في تمكين الافراد العاملين)دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل "، وتعدّ هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي حصراً ودون ضرورة لذكر الاسم، وسيكون لمشاركتم أثر ايجابي في إنجاز هذا البحث بالمستوى المطلوب.
تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

الملاحظات:

1. يرجى قراءة العبارات بشكل دقيق، ومن ثم الإجابة بما ترونه مناسباً في سلم التأشيريات.
2. يرجى عدم ترك أي عبارة دون الإجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.
3. الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة بحسب المقياس.

أولاً: بيانات خاصة بالمجيبين:

البيانات الشخصية:	
1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30-39 سنة <input type="checkbox"/> 40-49 سنة <input type="checkbox"/> 50-59 سنة <input type="checkbox"/> 60 سنة فأكثر
3. سنوات الخدمة الإجمالية	<input type="checkbox"/> من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 1-14 سنة <input type="checkbox"/> 15-19 سنة <input type="checkbox"/> 20-24 سنة <input type="checkbox"/> سنة فأكثر
4. المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> م عالي <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> دكتوراه

ثانياً:- الفقرات الخاصة بالكفاءات البشرية

ت	العبرة	أتفق بشدة	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تمتلك الكلية كفاءات بشرية ذات خبرات ومهارات عالية.					
2	تسعى ادارة الكلية الى الاهتمام بتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية.					
3	تشجع الإدارة .العليا في الكلية كفاءاتها على الابداع والابتكار .					
4	تشارك الكفاءات الموجودة في الكلية في تطوير العملية التعليمية والادارية.					
5	تسهم الكفاءات البشرية في .تحديد المشكلات وحلها بصورة سريعة.					
6	تهتم ادارة الكلية بتطوير العلاقات المهنية والانسانية بين كفاءاتها.					
7	تؤمن ادارة الكلية للكفاءات البشرية كافة المستلزمات والمتطلبات التي يحتاجونها لتطوير عملهم .					
8	تعتمد كليتنا معايير موضوعية عند الترقية .					
9	تعتمد كليتنا نظام الترقية على أساس الكفاءة والاقدمية.					
10	توفر كليتنا فرص التجديد والإبداع					
11	توفر كليتنا الفرص لتطوير وسائل جديدة وأفضل لأداء عملي .					

ثالثاً: الفقرات الخاصة بتمكين الأفراد العاملين .:

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تحرص الكلية على توفير المعلومات اللازمة للعاملين أولاً بأول					
2	تبدو بعض المعلومات في الكلية ذات خصوصية ولا يجري اطلاع الجميع عليها.					
3	تسعى الكلية لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي ولثقة الإدارة العليا بهم.					
4	تسعى الكلية لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم					
5	تستهدف الكلية من إتاحة المعلومات إلى توحيد رؤية ووضوح الأهداف					
6	نستخدم في الكلية وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات.					
7	تجري الاتصالات في الكلية ببسر بجميع الاتجاهات					
8	تعتمد الكلية سياسات وبرامج وإجراءات واضحة					
9	امتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص عملي دون الحاجة لأستحصال موافقات					
10	أسهم في تكوين المقترحات دون تردد أو خوف					
11	تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين					
12	تحرص القيادة على اطلاع العاملين بين حين وآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية					
13	تسعى الإدارة لإبراز دور العاملين ضمن مفهوم الجماعة					
14	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها					
15	تحرص الكلية على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف فيها					
16	تشجع الإدارة العاملين على ابتكار الأساليب والأفكار الحديثة					
17	تسعى الكلية لإزالة الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب					