

إستراتيجية التمكين ودورها بتنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد

أ.م.د. ميسون عبدالله احمد
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
drmiayson@yahoo.com

المستخلص :

يعد تنمية مهارات العاملين من المواضيع المهمة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية كونها وسيلة تمكن المنظمات من مجابهة تحديات العصر، فضلا عن اهتمام المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها من البحث عن سبل تمكنها من تنمية وتطوير العاملين في تلك المنظمات ، ولتحقيق ذلك الهدف لابد لإدارات تلك المنظمات من استراتيجيات تمكنها من تنمية مهارات العاملين من اجل تحقيق أهداف التنمية والتطور، لذا يمكن من اعتماد استراتيجيات التمكين التي لها دور في تحقيق الاهداف المرجوة، من هنا تم تحديد مشكلة البحث بجملة من الاثار البحثية وكالاتي :

١. ما مستوى إدراك المبحوثين لأهمية الارتقاء بالعاملين وتنميتهم من خلال اعتماد استراتيجيات التمكين ؟

٢. هل يوجد ثمة أي ارتباط، ولاحقاً أي اثر لاستراتيجية التمكين بتنمية مهارات العاملين في الميدان المبحوث؟

وقد كانت كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل ميداناً لإجراء الجانب الميداني وطبق على (٤٠) فرداً عاملاً ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن:

١. أشار الجانب الميداني على وجود علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين استراتيجية التمكين وتنمية مهارات العاملين.

٢. أكد الجانب الميداني على وجود اثر لاستراتيجية التمكين في تنمية مهارات العاملين.

Empowerment strategy and its role in developing staff skills

A survey of the views of a sample of employees of the Faculty of Management and Economics

Abstract

The development of the skills of employees is an important subject that has attracted the attention of many researchers in the field of human resources management as a means to enable organizations to meet the challenges of the age, as well as the interest of organizations regardless of the nature of their activity to search for ways to enable the development of staff in those organizations, In order to achieve this objective, the administrations of these organizations have strategies that enable them to develop the skills of the workers in order to achieve the goals of development and development. Therefore, it is possible to adopt

empowerment strategies that have a role in achieving the desired goals.
Latte:

1. What is the level of respondents' awareness of the importance of upgrading and developing workers through the adoption of the empowerment strategy?
2. Is there any correlation, and later any impact of the empowerment strategy on the development of the skills of the staff in the field in question?

The Faculty of Management and Economics at the University of Mosul field to conduct the field and applied to (40) personnel "factor and then reach a set of conclusions, the most important of which are:

1. The field side indicated the existence of a significant statistical correlation between the strategy of empowerment and the development of workers' skills.
2. The field side confirmed the impact of the strategy of empowerment in developing the skills of the workers.

الفصل الأول / الإطار المنهجي

مقدمة :

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. فمنذ بداية ١٩٨٠م ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية. وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجئة أن تلجأ العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين. ومفهوم التمكين يهتم بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين ، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين وتنمية مهارات العنصر البشري يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. وفقاً لذلك أهتم الباحثان بموضوع دراسة تمكين العاملين ودوره بتنمية مهارات العاملين التي تعد من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين، خاصة في الميدان المبحوث.

أولاً: مشكلة البحث: بغية التمهيد لاختبار فكرة الباحثة كما وردت في مقدمة بحثها ، تم التعبير عنها كمشكلة بعدد من التساؤلات على النحو الآتي:

١. ما المقصود بتمكين العاملين؟ وما أنواعها؟
٢. ما مستوى إمام المديرين المبحوثين بموضوع تمكين العاملين؟
٣. ما مستوى إدراك المبحوثين لأهمية الارتقاء بالعاملين وتنميتهم من خلال اعتماد إستراتيجية التمكين؟
٤. هل يوجد ثمة أي ارتباط، ولاحقاً أي اثر لإستراتيجية التمكين بتنمية مهارات العاملين في الميدان المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث وأهدافه: تبرز أهمية هذا البحث من أهمية أهدافه، المتمثلة بالتعريف بمتغيراته الرئيسية (باستراتيجية التمكين وتنمية مهارات العاملين) وأهميتها وأبعادها، وما يتعلق بحقيقة الدور الذي يمارسه العاملين في المنظمة المبحوثة إذا ما احسنوا تمكينهم وتنمية مهاراتهم .
وحيث أن هذه الأهداف كما تبدو نظرية وميدانية، لذا يمكن القول بخصوص أهميته بوصفها ستكون نوعين نظرية وميدانية أيضاً ، وذلك على النحو الآتي:

الأولى: تتجلى في الإطار النظري للبحث، بوصفه قد يوفر إطاراً مرجعياً تحت عناوين متغيراته المشار إليها أنفاً على نحو يمكن أن يفيد الباحثة في مجالها ، لاسيما بتنمية مهارات العاملين ، الذي سيتم تغطيته بخلاف معظم إن لم نقل جميع الدراسات عنه على مستوى المنظمات.

الثانية: تتجلى هذه المرة في الإطار الميداني لهذا البحث ، بوصفه سيشتغل إن شاء الله تعالى على الإجابات التي تظنها الباحثة مناسبة لمعظم التساؤلات، التي يمكن أن تثار حول حقيقة دور إستراتيجية التمكين بتنمية مهارات العاملين، مما قد يفيد المنظمة المبحوثة بخاصة والمنظمات العراقية بعامة من جهة ، فضلاً عن الباحثين المذكورين بما يعزز الإطار المرجعي المشار إليه لديهم من جهة أخرى.

ثالثاً: فرضيات البحث: انطلاقاً مما جاء في مقدمة البحث ومشكلته، يمكن تحديد فرضياته الرئيسية فيما مفاده:

١. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التمكين وتنمية مهارات العاملين.

٢. هناك اثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين العاملين بتنمية مهارات العاملين.

رابعاً: منهج البحث وأسلوب تحصيل البيانات: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثها ، كما اعتمدت على أساليب هذا المنهج في تحصيل مستلزماتها من البيانات لاسيما الاستبانة، التي أعدت بالاعتماد على السياقات العلمية في إعداد أوراق الاستبانة، وتضمنت المحاور التالية، اختص الأول منها بالحصول على البيانات المتعلقة بأوصاف عينة البحث (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة)، واختص المحور الثاني بالمؤشرات التي اعتنت بالمتغير المستقل (إستراتيجية التمكين) ، واختص الثالث بالمؤشرات التي اهتمت بالمتغير المعتمد(تنمية مهارات العاملين)

خامساً: مجتمع وعينة البحث:

١ - مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد، بجامعة الموصل، ويبلغ عدد العاملين في الكلية (١٥٢) من واقع بيانات وحدة الموارد البشرية في الكلية

٢ - عينة البحث: عمدت الباحثة إلى اختيار العاملون بواقع اثنان من كل وحدة إدارية في عمادة الكلية، إضافة إلى العاملون في الأقسام العلمية التابعة للكلية

سادساً: أداة البحث: تعتمد الباحثة في هذا البحث على المقياس Testing the climate for Empowerment الذي صممه كل من سكوت وجافي Scott & Jaffe وورد في كتابهما Empowerment: A practical Guide for success, 1991. حيث صمم هذا المقياس لاختبار سلوكيات تمكين العاملين ويصلح هذا الاستقصاء لقياس درجة تمكين العاملين في أي منظمة، وقد تم تنمية هذا الاستقصاء ليغطي ثمانية عوامل جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في: 1- وضوح الغرض Clarity of purpose ٢ - الأخلاقيات. Morales. ٣ - العدالة والإنصاف. Fairness. ٤ - الاعتراف والتقدير. Recognition. ٥ - العمل الجماعي. Team work، ٦- المشاركة. Participation. ٧ - الاتصالات الفعالة. Communication. ٨ - البيئة الصحية. Healthy Environment، وميزة هذه الاستقصاء أنه يوضح مناخ التمكين بشكل محدد حيث يعطي وصفاً لثمانية عوامل تؤثر على تنمية وتطوير العاملين في العمل، كما يتميز بأنه يعرض لجوانب تفصيلية عديدة من سلوكيات

الأفراد والمديرين مما يساعد على اختيار سلوكيات التمكين ببيئة العمل، وحددت هذه المتغيرات بالمؤشرات التالية:

- ١- وضوح الغرض، ويشمل العبارات ١ ، ٢ ، ٣
 - ٢- الأخلاقيات، وتشمل العبارات ٤ ، ٥ ، ٦
 - ٣- العدالة والإنصاف والحيادية وتشمل العبارات ٧ ، ٨ ، ٩
 - ٤- الاعتراف والتقدير وتشمل العبارات ١٠ ، ١١ ، ١٢
 - ٥- العمل الجماعي (فريق العمل) وتشمل العبارات ١٣ ، ١٤ ، ١٥
 - ٦- المشاركة وتشمل العبارات ١٦ ، ١٧ ، ١٨
 - ٧- الاتصالات الفعالة وتشمل العبارات ١٩ ، ٢٠ ، ٢١
 - ٨- البيئة الصحية وتشمل العبارات ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤
- أما فيما يتعلق بمؤشرات تنمية مهارات العاملين، اعتمدت الباحثة على المقياس الذي صمم من قبل (أغا، ٢٠١٠، ١٠٥) وتتمثل باستقصاء مهارات العاملين الصلبة والناعمة (soft & hard skill).

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي: من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث، واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت مجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل في الآتي:

- ١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.
 - ٢- معامل الارتباط (بيرسون) Simple correction لأغراض قياس قوى العلاقة بين متغيرات البحث في استمارة الاستبانة.
 - ٣- استخدام اختبار (t) لتحديد الفروقات المعنوية بين متغيرات الدراسة وكذلك (F) لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث.
- ثامناً: حدود البحث:** بالإمكان تقسيم حدود البحث إلى ما يأتي:
١. الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية للبحث في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل .
 ٢. الحدود الزمانية: تمثلت حدود البحث الزمانية في المدة من (١ / تشرين الثاني / ٢٠١٧) ولغاية (١٥ / نيسان / ٢٠١٨) .
 ٣. الحدود البشرية: اعتمد البحث في الاستفتاء على استمارة استبيان على العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل .

الفصل الثاني / الإطار النظري المبحث الأول / استراتيجية التمكين

أولاً: مفهوم التمكين

أن تفهم ما المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ تعتبر الخطوة الأساسية الأولى في الطريق للتمكين الحقيقي. ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف، (شريف، ٢٠٠٢، ٢٨) الذي وجد التمكين على انه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. وأضاف (مصطفى، ٢٠٠٤، ٣) بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار.

وأشار (حمود، اللوزي، ٢٠٠٨، ٢٥٦) التمكين يعني البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة، ووصفه (العبيدي، ٢٠١٠، ٢٧) بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم بما فيهم

المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبرتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها.

و أشار (لطيف، ٢٠١٠، ٣٦) بأنه يقوم 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. ويرى (السكرانه، ٢٠١٠، ٣٥٦) بأنه يمثل تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل من أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضاء العملاء، وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.

وعرفه (الساعدي، ٢٠١١، ١٦٧) بأنه يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.

ثانياً:التأصيل النظري للتمكين

من السهل الافتراض أن التمكين هو ظاهرة جديدة ولكن هذا الافتراض غير مبني على دراسة عميقة لجذوره التاريخية. فعلى الرغم من أن التمكين يعكس صورة التطورات الحديثة في شكله الحاضر، إلا أن أسسه وأفكاره عميقة الجذور.

ولغرض إلقاء الضوء على جذوره لابد من عرض التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية في الحقب الزمنية التي تمتد إلى عدة عقود وأضحت قادرة على أن تهيبئ الوسائل الإدارية الفاعلة والقادرة على الاستفادة من الإمكانيات المتوافرة في الموارد البشرية.

ظهرت مداخل الإدارة المتمكنة (Empowering Management Approach) ، كبديل لمداخل الإدارة المتحكممة (Controlling Management Approach)، (شريف، ٢٠٠٢، ٣٥) لهذا برز مفهوم التمكين كما يؤكد كل من (Wyer , Mason) في دراسات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة وقياس تأثير ذلك على المنظمات. الأمر الذي تحول إلى لغة جديدة يتحدث بها المدراء يومياً.

وعودة إلى الجذور في المنظور التاريخي فإن حصول التمكين وتقديم الابتكارات في مستوى مجاميع العمل وبيئته أمر سبق أن تحقق منذ أمد بعيد نسبياً.

فقبل الثورة الصناعية تم صنع السلع من قبل أصحاب الحرف الذين كانوا يتحملون مسؤولية التصنيع كاملة، ولغاية بداية القرن الماضي كانت السيارات تصنع من قبل حرفيين مهرة يخططون كامل الإنتاج وهم يعالجون مشكلات التصميم والتصنيع ويساهمون في بناء السيارات وتقديمها كوحدة كاملة. ولكن التساؤلات التي أثارها العديد من الدراسات تكمن في مسوغات انتشار التمكين على نحو متسارع بحيث أضحت لغة العصر في بيئة المنظمات.

وأثبتت تلك الدراسات في سعيها لإيجاد الإجابات المناسبة لهذه التساؤلات، إن المسوغ الرئيسي يعود إلى طبيعة البيئات التي تعيش في كنفها منظمات اليوم حيث التعقد والاضطرابات من سماتها الرئيسية مما يشكل كمسبب لعوامل أخرى تجعل من التمكين العلاج الناجح لها على النحو الآتي:

- ١- اتساع جدة المنافسة وتوسع رقعتها الجغرافية.
- ٢- ظهور مفاهيم العولمة وما يرتبط بذلك من نتائج على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.
- ٣- صور الديمقراطية التي حاولت بعض الحكومات تبنيها.
- ٤- التطور المتسارع في أنظمة المعلومات وتقاناتها وأنظمة المواصلات والاتصالات وتقاناتها.
- ٥- تعقد احتياجات الزبائن واتساع اختياراتهم سواء في الجودة أو خدمات ما بعد البيع.

- ٦- لجوء القطاع العام إلى استهداف مواقع سوقية (Nich) متميزة باعتماد إستراتيجيات التميز والاختراق تحاول فيها الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن بدلاً من إنتاج السلع والخدمات وبيعها وفق صيغ الإنتاج الكبير التي تشترط ثبات الأسواق واستقرارها.
- ٧- لجوء القطاع العام إلى اعتماد إستراتيجيات القطاع الخاص بسبب الضغوط التي تسلط عليه من القطاع الخاص وأفراد المجتمع من أجل تعزيز مواصفات الأداء فيها.

ثالثاً: مداخل دراسة التمكين

تقدم الدراسات والبحوث أطراً تحليلية متعددة لمفهوم إستراتيجية التمكين تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم البحثية، فضلاً عن أهداف بحوثهم، وعن طريق هذه الأطر التحليلية يمكن استنتاج أن مداخل التمكين تتباين بتباين الآليات المعتمدة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق إستراتيجية التمكين أولاً، ومدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل متضمنات التمكين وإنجاح أشكاله ثانياً. (العبودي، ٢٠١٠، ٢٨)

١- **التمكين الخارجي:** هو عبارة عن الآليات أو العمليات التي تعتمدها إدارة المنظمة في تهيئتها للوسائل والممارسات والبيئة الملائمة التي تمكن العاملين من حرية التصرف في المهمات التي توكل إليهم من قبل الإدارة.

٢- **التمكين الداخلي:** مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملون في التزام ذاتي وقدرة على تحمل المسؤوليات والتصريف في المواقف الأنية التي تعود على المنظمة بفوائد ملموسة.

٣- **التمكين الممنوح:** هو التمكين الرسمي الذي يمنح الصلاحيات والمسؤوليات للموظف بموجب القواعد الرسمية الواضحة والمحددة والمخططة والمباشرة.

٤- **التمكين المكتسب:** هو التمكين الاعتباري الذي يمنح الصلاحيات والمسؤوليات للموظف اعتماداً على ما يمتلكه من خبرة ومعرفة التي غالباً ما تكون تلك الصلاحيات والمسؤوليات عالية المرونة مرتبطة بالعمل.

٥- **التمكين الفردي:** هو عملية فردية (شخصية) ذاتية تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله، ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الأهلية الكاملة لممارسة العمل المناط به، فضلاً عن درجات الالتزام العالية التي يحملها والإخلاص لمنظمتها وعمله بما تجعل من أمر تمكينه منظماً أمراً وارداً.

٦- **التمكين المنظمي:** هي النشاطات التي تلجأ إليها المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين الأفراد وتجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

رابعاً: أهمية التمكين

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم اليوم، وفي ظل التقدم التكنولوجي فهو يؤدي إلى ترشيق أعضاء المنظمة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المدراء، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً رئيساً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.

فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي وثيقة كذلك كون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين.

وتؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها من دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف. (العبودي، ٢٠١٠، ٣٢)

خامساً: أهداف التمكين

أكد العديد من الباحثين على أن هناك العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها بالاعتماد على إستراتيجية التمكين ولعل أبرز ما جاء به (شريف، ٢٠٠٢، ٤٨) تؤكد على ذلك:

- ١- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- ٢- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة .
- ٣- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو .
- ٤- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضاً .
- ٥- يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة
- ٦- يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات التي لا يمتنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه .

❖ وأضاف (العبيدي، ٢٠١٠، ٣٤) أن التمكين يحقق للمنظمة مزايا ومنافع إضافية يمكن أن ندرجها وفق الآتي:

- ١- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- ٢- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات .
- ٣- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً .
- ٤- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها .
- ٥- يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .

سادساً: فوائد التمكين

أشار العديد من الباحثين ومنهم (أساعدي، ٢٠١١، ١٦٩) يمكن تحقيق فوائد عديدة للتمكين من خلال الاعتماد على المؤشرات الآتية:

- ١- إسهام التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسب قد تصل إلى (40 %) .
- ٢- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل إلى (50 %) .
- ٣- يؤدي التمكين إلى تحقيق الجودة بنسبة (100 %) .
- ٤- تخفيض الكلف بنسب تتراوح بين (10% - 15%) .
- ٥- يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية كالرضاء والولاء والالتزام .
- ٦- يعزز الثقة بالقدرات الذاتية التي يمتلكها الأشخاص .
- ٧- إن تعزيز قدرات الأشخاص يتأتى عنه المزيد من تحمل المسؤوليات .

❖ بالإضافة إلى ما أشار إليه (أساعدي) أكد (حمود، اللوزي، ٢٠٠٨، ٢٥٩) على أنه يمكن تحقيق المنافع والفوائد التالية:

- ١- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم .
- ٢- التأكد من فاعلية الأداء المنجز .
- ٣- العاملون يتحققون من إنجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين وليس من خلال الإدارة .
- ٤- يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثير على المستهلكين ولاسيما إن التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية أكبر من الإدارة .
- ٥- إن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الإنجاز الكفاء والفعال .
- ٦- إن التزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز تعطي للعمليات المنجزة بُعداً أشمل في التطوير والتحسين .

سابعاً: منافع التمكين للمنظمة والعاملين

هناك العديد من المنافع والفوائد يمكن للمنظمات والافراد العاملين على حد سواء ان تستفيد منها باعتمادها على هذه الإستراتيجية يمكن أن نوضحها من خلال الجدول(1)

جدول(1) منافع التمكين للمنظمة والعاملين

للعاملين	للمنظمة
١- زيادة مستوى الرضا عن العمل .	زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
٢- زيادة السيطرة على المهام اليومية .	تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم.
٣- الشعور بالملكية في العمل .	تحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية
٤- زيادة الثقة بالنفس .	زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق
٥- خلق فرص العمل .	تعزيز الولاء والالتزام .
٦- الحصول على معارف ومهارات جديدة .	تخفيض دوران العمل (تقليص الأوقات) .
	زيادة فاعلية الاتصال .

المصدر: الطائي، رعد عبدالله، وقادة، عيسى، ٢٠٠٨، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، ص٢٣٧

ثامناً: عوامل التمكين وأبعاده

اهتم العديد من الباحثين ومنهم (شريف، ٢٠٠٢، ٥٩) بتحديد أبعاد التمكين وعوامله التي حددها بأربعة عوامل في تشكيل التمكين وضمان نجاحه كالآتي:

١- **المعلومات (Information):** ويقصد بها إتاحة المعلومات عن جميع جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.

٢- **المعرفة (Knowledge):** يعد امتلاك الأفراد العاملين للمعرفة بمتضمناتها عامل حسم مهم في نجاح برامج تطبيق التمكين .

٣- **القوة (Power):** ويشير هذا العامل إلى ضرورة امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لدعم القرارات، وذلك أن معظم المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال تمنح منتسبيها القوة اللازمة للتأثير في إجراءات العمل والمخرجات المنظمة عن طريق منح فرق العمل بأنواعها القوة اللازمة لاتخاذ قرارات تصب في صالح المنظمة .

٤- **المكافآت (Rewards):** تقوم أكثر المنظمات بتقديم المكافآت التي يستحقها الأفراد العاملون اعتماداً على الأداء المنظمي الذي يعزز دافعيتهم نحو العمل ويتحقق ذلك وفق منهجين:-
أ- المشاركة في الأرباح .

ب- المساهمة في رأسمال المنظمة .

❖ أما الأبعاد الجوهرية التي حددها الشريف بالاتي :

١- **الجودة (Quality):** أي ان رسالة الجودة يجب أن يفهمها الجميع وإن مسؤوليات تحقيق الجودة الشاملة تقع على عاتق جميع أفراد المنظمة .

٢- **الموارد (Resources):** ويقصد بها أن تقنيات الجودة وأدواتها ومواردها يجب أن تكون متاحة لجميع العاملين.

٣- **التفويض (Delegation):** أي منح العاملين في الخطوط الإشرافية المزيد من التفويض لاتخاذ القرارات في المواقف التي تصادفهم في العمل .

٤- **الرقابة (Control):** أي تحويل نمط الرقابة من الصيغة التقليدية المباشرة إلى الرقابة غير المباشرة والتي يطلق عليها مصطلح الرقابة الذاتية .

٥- **الهيكل المنظمي (Organizational Structure):** لاحتياج مدخل التمكين إلى نمط هيكل مغاير لما هو معتمد في المنظمات التقليدية، لأن تطبيق التمكين يعني تحول المنظمة من منظمة للتحكم والأوامر إلى منظمة للتمكين، ذات مستويات إدارية محدودة والتنظيم المسطح الذي يحتاج

بدوره إلى هيكل تكيفي مرن يتواءم مع متطلبات المواقف التي تواجهها المنظمة ضمن متغيرات غير مؤكدة .

❖ وأضاف (السكرانه، ٢٠١٠، ٣٦٠) أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أية منظمة. وفيما يلي عرض هذه الأبعاد:-

البعد الأول: المهمة Task: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد المتمكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة Task allocation: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام ؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال

البعد الثالث: القوة Power: إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بُعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم . ما المهام التي يقوم بها الأفراد المتمكنين، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

البعد الرابع: الالتزام Commitment: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ويتصل بُعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

البعد الخامس: الثقافة Culture: يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين .

❖ أما ما أشار (الطائي، قدادة، ٢٠٠٨، ٢٤٢) إلى أبعاد التمكين وكالاتي:

يلاحظ بروز بُعدين رئيسيين في التمكين هما (البُعد الإداري والبُعد النفسي والسلوكي) وفي الوقت الذي يلاحظ فيه تركيز الكتاب على هذا البُعد أو ذاك أحياناً، إلا أن الحقيقة تتمثل في عدم إمكانية إهمال أحد الأبعاد لأنها تتكامل مع بعضها لجعل التمكين فعالاً، كما لا يمكن الفصل بين البعدين للتداخل بينهما .

يبرز البُعد الإداري في التمكين من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل (ربط الأجور والمكافآت بالأداء، وتوفير التدريب اللازم، وبناء فريق العمل)، إن التركيز على هذا البعد يجعل التمكين أداة للسيطرة الإدارية، لا تتناسب مع الاتجاهات الديمقراطية في الإدارة (لأن رب العمل هو من يقرر الحاجة للتمكين وكيفية التمكين). وهذا يجعل توجيها يجري على المستوى التشغيلي وليس الإستراتيجي .

من الجانب الآخر يبرز ما يسمى بالتمكين النفسي أو المحتوى التحفيزي للتمكين وهو ما يعكس البُعد النفسي والسلوكي للتمكين، والتمكين في ظل هذا البُعد له تأثير في دوافع الأفراد ومواقفهم اتجاه العمل .

وهناك وجهاً آخر لأبعاد التمكين هما البُعد التشغيلي والبُعد الإستراتيجي، فعندما يجري التمكين على أساس التحويل لسلطة اتخاذ القرار للعاملين في المستوى التنفيذي فإنه يعكس البُعد التشغيلي أو الإجرائي للتمكين، لذلك يجب أن تبني التمكين على المستوى الإستراتيجي في رؤيا الإدارة العليا ورسالة المنظمة وفي التنفيذ الإستراتيجي من خلال الهيكل والثقافة المنظمة والعمليات لدعم التمكين بتوفير فرص الاستجابة له من قِبل العاملين وتنفيذه بفاعلية .

تاسعاً: مراحل التمكين: أشار العديد من الكتاب والباحثين ومنهم (السكارنه، ٢٠١٠، ٣٦٧) إلى أن التمكين هو ليس عملية عشوائية بل يمر بمراحل، حددها ضمن خمس مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، غياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل ، إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم . ولهذا لا بُد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف .

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، المكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الإستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربعة مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية .

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية .

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

❖ وهناك وجه نظر أخرى حددها ومن وجهة نظر (Daft, 2001, 500) إن إستراتيجية التمكين تتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:-

١- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم تجاه الأعمال المناطة بهم .

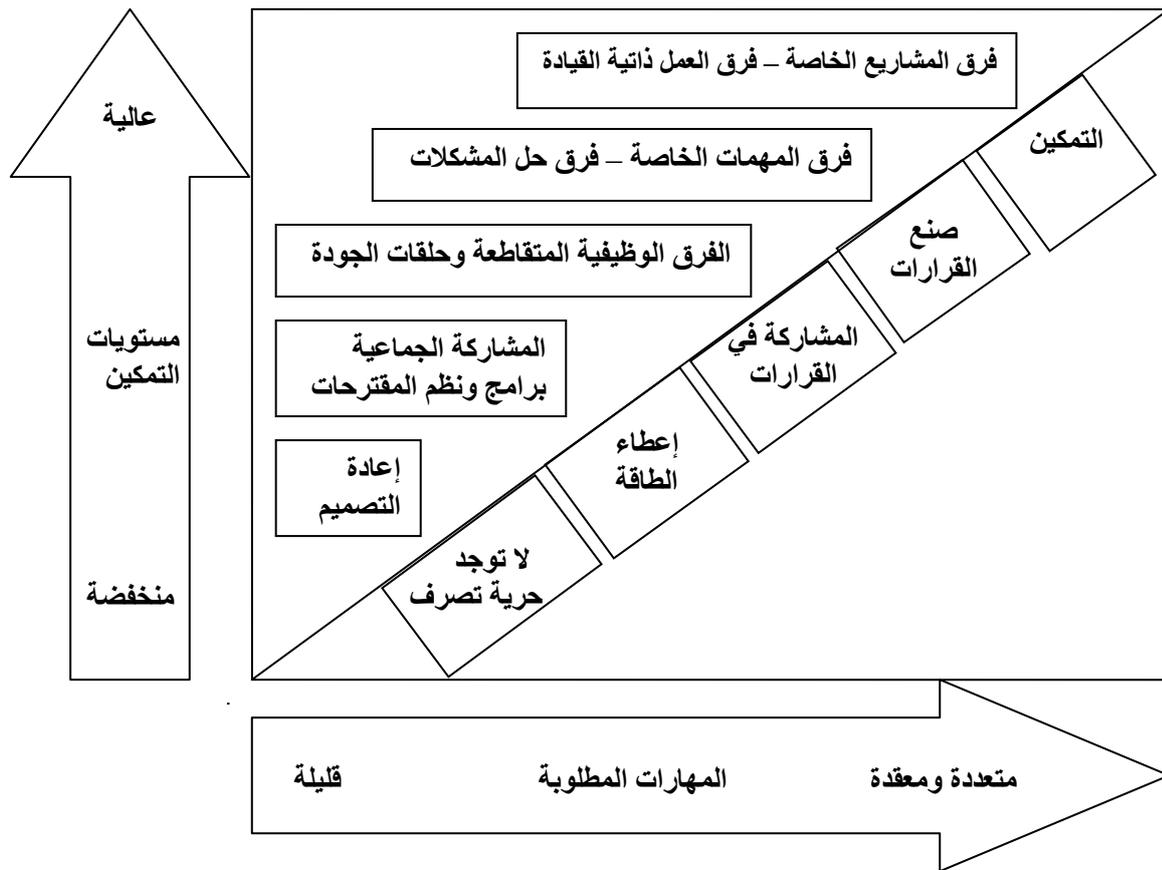
٢- تشجيع مقترحات العاملين .

٣- منح العاملين فرص المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها ولا سيما من ينال الثقة منهم .

٤- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق الوظيفة المتقاطعة، وفرق العمل الذاتية القيادة، وفرق المشاريع الخاصة .

٥- تمكين العاملين على نحو تام .

الشكل الآتي يوضح مراحل تطبيق التمكين



شكل (1) مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين

Source: Richard L. Daft, 2001, Organization: Theory and Design, South Western College publishing, U.S.A., P. 505 .

يلاحظ من الشكل السابق تدرج المهارات اللازمة لاكتساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم، فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية للتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل نهايتي الشكل ، إذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية أما تقنيات التمكين المستخدمة فيمكن إجمالها بأربع تقنيات هي:

١- قد تعتمد المنظمات فرق العمل بأنواعها المتعددة (فرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق الإدارة الذاتية) . إن الإدارة تلجأ إلى دعم هذه الفرق وتمكينها لأداء عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة على الأعمال المكلفة بها من دون ضغوط تقليدية من الإدارة، بحيث تتجاوز القيادات التي تناط بها مسؤولية قيادة هذه الفرق الأدوار التقليدية إلى أدوار جديدة تحت تسميات جديدة هي القائد الموجه والقائد المدرب .

٢- تقنية النمط المنظمي:- إن تطبيق التمكين يستوجب نمطاً عضوياً قادراً على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة والمعقدة في آن واحد .

٣- التصميم الهيكلي التي تعتمد عليها إستراتيجية التمكين:- إذ يتطلب التمكين اعتماد الهيكل المسطح القليل المستويات الذي يكون تشكيل فرق العمل فيه الأساس في بنائه مع تبني مبادئ اللامركزية المستندة إلى التفويض الواسع للسلطة والمسؤولية .

٤- يمكن الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة (أي التشخيصية) إلى الأسلوب غير المباشر (الرقابة الذاتية) بوصفها التقنية الرابعة التي تلائم تطبيق إستراتيجية التمكين .

المبحث الثاني/ تنمية مهارات العاملين

أولاً: مفهوم التنمية

قبل الشروع بتوضيح مفهوم تنمية مهارات العاملين، يود الباحثان تجزئة المفهوم لبيان أهميته ولفهمه بصورة أوضح، إذ يشير مفهوم التنمية بأنه عنواناً للكثير من السياسات والخطط والأعمال على مختلف الأصعدة، كما أصبح هذا المصطلح مثقلاً بالكثير من المعاني والتعريفات وإن كان يقتصر في غالب الأحيان على الجانب الاقتصادي الذي يرتبط إلى حد بعيد بالعمل على زيادة الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الاستهلاك لدرجة أصبحت معها حضارات الأمم تقاس بمستوى دخل الفرد ومدى استهلاكه السنوي للمواد الغذائية والسكنية بعيداً عن تنمية خصائصه ومزاياه وإسهاماته الإنسانية وإعداده لأداء الدور المنوط به في الحياة وتحقيق الأهداف التي خلُق من أجلها .

• الفرق بين مفهوم التنمية باللغة العربية عنه في اللغة الانكليزية Development

حيث يُشتق لفظ التنمية من (نَمَى) بمعنى الزيادة والانتشار، أما لفظ (النمو) من (نما) ينمو نماءً، فإنه يعني الزيادة ومنه ينمو نمواً . وإن كان لفظ النمو أقرب إلى الاشتقاق العربي الصحيح، فإن إطلاق هذا اللفظ على المفهوم الأوربي يشوه اللفظ العربي. فالنماء يعني أن الشيء يزيد حالاً بعد حال من نفسه، لا بالإضافة إليه وطبقاً لهذه الدلالات لمفهوم التنمية فإنه لا يعد مطابقاً للمفهوم الانكليزي Development الذي يعني التغيير الجذري للنظام القائم واستبداله بنظام آخر أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف وذلك وفق المخطط الاقتصادي (الخارجي غالباً) وليس وفق جماهير الشعب وثقافتها ومصالحها الوطنية بالضرورة .

بعد التعرف على اختلاف مفهوم التنمية باللغتين العربية والانكليزية يجب التطرق إلى هذا المفهوم في إطاره الاصطلاحي، فحدد اتحاد المصارف العربية بأنها تطوير المهارات العامة للموظفين في المنظمة ليكونوا أكثر تهيئاً لقبول تحديات مهام جديدة أو كالتالي إليهم . (أدهان، ١٩٨٨، ٦٣) ، وعرفها (سالم وصالح، ٢٠٠٠، ٢٠٢) بأنها تطوير وتوسيع المهارات العامة للعاملين وإعداد الأفراد ليكونوا أكثر استعداداً لمواجهة متطلبات المهام الجديدة التي أنيطت بهم .

• وأشار (العيسوي، ٢٠٠٢، ١٨) للتنمية بأنها ظاهرة مركبة تتضمن النمو الاقتصادي كأحد عناصرها الهامة، فضلاً عن التغييرات التي تحدث في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية ، وأشار (Robert , John) للتنمية بأنها:- الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة، وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية. (ماثس وجاكسون، ٢٠٠٩، ٤١٨)، والتنمية هي عمل مخطط يتكون من مجموعة مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة. (عقيلي، ٢٠٠٩، ٤٣٨)

ثانياً: مفهوم المهارات: حضي مفهوم المهارات اهتمام العديد من باحثي إدارة الموارد البشرية

❖ إذ عرف (ججو، ٢٠٠٨، ٣٥) المهارات بأنها القدرة على أداء أنواع معينة من المهام بكفاءة أكبر من المعتاد مقاسه بنوعية النتائج والجهود الاقتصادية التي يبذلها الفرد في الأداء والنتائج الاقتصادية وقد تكون القدرات المتصلة بالمهارات أصيلة منذ الولادة أو مكتسبة عن طريق التعليم والتدريب والخبرة.

❖ أشار (المرسومي، ٢٠٠٨، ٤) بأنها العملية التي يمكن للمدير من خلالها التأثير على الأفراد الذين يقودهم والتفاعل معهم لحملهم على التعاون وتنسيق الجهود وتحفيزهم على العمل لبلوغ الأهداف المشتركة والمحددة .

- ❖ كما عرفها (ألببيدي، ٢٠٠٩، ٤١) بأنها توفر القدرات الشخصية لدى بعض الأشخاص لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بطريقة جيدة، وإن توفر المهارات يعد مطلباً أساسياً للأداء الفعال والجيد لمعظم المهن والنشاطات البشرية، فممارسة مهنة الطب أو الإدارة وجميع المهن الأخرى تستخدم مجموعة من المهارات الأساسية .
- ❖ أما (أغا، ٢٠١٠، ٢٧) فعرفها: هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم وتصل بالتدريب وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمانياً أو ذهنياً ويستخدم في التأثير في سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين .

ثالثاً: أنواع المهارات

أ- **التقسيم التقليدي للمهارات:** هناك العديد من التقسيمات لمهارات العاملين فتتضمن العمليات الإدارية أبعاد مختلفة ومعقدة من الأدوار والمهام التي ينبغي أن يضطلع بها المدير في مختلف جوانب النشاطات التي يقوم بإدارتها. حيث أتفق كل من: (حمود و اللوزي، ٢٠٠٨، ٣١) فضلاً عن (ألببيدي، ٢٠٠٩، ٤٢) و (ألببيدي، ٢٠٠٨، ٥)، و (ججو، ٢٠٠٨، ٣٦) أن أنواع المهارات هي:

١. **المهارات الفنية:** تتطلب من معظم المديرين مهارات فنية لإنجاز الفعاليات المسؤولين عنها وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة ويقوم المدير هنا بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال أدائهم للمهام الموكلة إليهم .

٢. **المهارات الإنسانية:** هي المهارات الناجمة عن امتلاك العاملين قدرة في مجال فهم وإدراك مشاعر الآخرين وتوجهاتهم بحيث تمكنهم من التفاعل مع بعضهم والتعاون فيما بينهم بوصفهم فريقاً واحداً واختيار سبل الاتصال الفعالة لخلق أجواء التفاعل الايجابي وزرع الثقة والتواصل فيما بينهم.

٣. **المهارات الفكرية:** هي تلك المهارات التي تتجسد بقابلية العاملين على أداء العمل وإنجاز المهمات باستعمال التفكير التحليلي وتكوين رؤية واضحة بشأن الموضوعات والحالات المطلوب معالجتها بالاستناد إلى تصورات شمولية تمكنه من معالجة المشاكل والظروف المحيطة بالمنظمة. وتتكون هذه المهارات من العناصر الآتية:-

- أ- القدرة على التحليل .
- ب- الإحساس بالمشكلات .
- ت- النظرة المستقبلية للأمر .
- ث- التفكير المتجدد .
- ج- القدرة على التغيير والتغيير .
- ح- المرونة الفكرية التي تساعد على حسن التكيف مع المواقف .

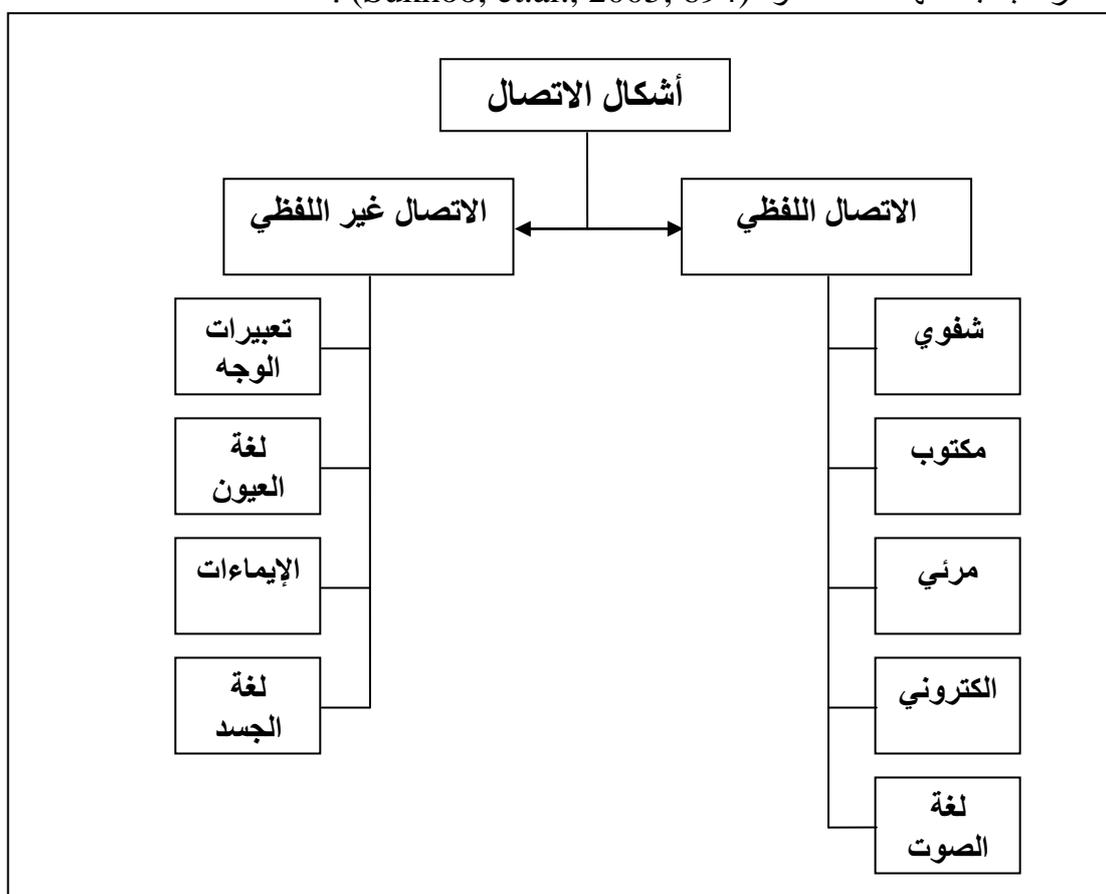
ب- التقسيم المعاصر للمهارات

أولاً: **المهارات السلسلة Soft Skills:** عرف (Hale, 2002, 37) المهارات السلسلة بأنها مهارات غير ملموسة ويصعب ملاحظتها مثل مهارة الإنصات وأخذ زمام المبادرة وتشمل المهارات المنطقية والعقلية والتواصل ومهارات الشخصية الذاتية والقيادية. وهي أيضاً مهارات غير تقنية غير ملموسة لا تعطي نتائج أثناء تنظيم المشروع . وتُعنى بالعمل الجماعي وضمان إرضاء الزبائن والمحافظة عليهم وخلق بيئة مساعدة لبناء فرق العمل لإنجاز المشاريع ضمن الميزانية المحدودة وبالوقت المحدد وإنتاجية عالية الجودة. (Sukhoo, et.al, 2005, 693) وأشار (Rao, 2010, 1) إلى مفهوم المهارات السلسلة (قابلية الشخص على التعامل مع الآخرين والتي تعد ضرورية للتواصل مع المديرين والزبائن والمجهزين وتسمى أيضاً مهارات الناس أو المهارات الحياتية).

❖ أشكال المهارات السلسلة:

١ - مهارات الاتصال

إن التعبير عن رغبات وأفكار الموظف بشكل واضح وفعال يمثل نصف عملية الاتصال التي يحتاجها لفعالية العلاقة مع الآخرين، ويتمثل النصف الثاني في الإنصات وفهم ما يريد الآخرون. والاتصال الفعال عملية ديناميكية وهو غاية كل منظمة فمن خلاله يتم تنظيم العملية الإدارية وتوحيد أنشطة المنظمة تجاه هدف مخطط له، وإن نقل المعلومات من موظف لآخر يعد من الضروريات الجوهرية فيمكن من خلاله تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف كما إن التواصل الضعيف بين الموظفين يعد الجذر الأساسي للعديد من المشاكل داخل المنظمة. (Mathew, 2009, 1) التواصل الشفوي، والكتابي، والتواصل من غير كلام من خلال تعبيرات الوجه، ولغة العيون. ومهارة الاتصال تعرف على أنها قابلية الموظف على توصيل الأفكار بسهولة ووضوح لضمان التحرك باتجاه الهدف المقصود (Sukhoo, et.al., 2005, 694) .



شكل (2) أشكال الاتصال

سمعان، عماد ثابت، ٢٠٠٨، مهارات الاتصال الفعال، كلية التربية، جامعة سوهاج . Source:

www.pthways.cu.edu.eg/subages/training-...pdf.

- وأهم المهارات التي تجعل الاتصال فعالاً هي: (أغا، ٢٠١٠، ٣٣)
- أ- التعبير اللفظي الدقيق والحديث السلس، فالمحدث الواعي يسعى لإجادة اللغة والاستشهاد بالأدلة والتدرب على الإلقاء الجيد والحديث المنطقي .
- ب- التفاعل مع الطرف الآخر، فعملية المشاركة والمناقشة وتبادل الأدوار تشجع على تقبل آراء الآخرين وتبادلها .
- ت- الإنصات الجيد للمتكلم، وهي من أصعب المهارات .
- ث- ضبط النفس وعدم الانفعال والاعتماد على قابلية الإقناع بشتى الوسائل .
- ج- اللباقة والتصرف العقلاني في المواقف المتأزمة .
- ح- مهارة التقديم لجذب المتلقي وإثارة رغبته في المعرفة، كذلك ليستطيع المرسل من تسويق أفكاره وأرائه .

٢- مهارة إدارة التغيير التنظيمي

لكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح يتطلب الأمر منها أن تتكيف بشكل مستمر مع البيئة والتكيف التنظيمي يستلزم من القائمين على إدارة المنظمة والشروع بإحداث التغييرات التنظيمية المخططة التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها .

وفي حقيقة الأمر ليس هناك حدود واضحة للجوانب التي يشملها التغيير التنظيمي، ويعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح، أو هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل المنظمة. (جلاب، ٢٠١٠، ٦٦٦-٦٦٧)

٣- مهارة القيادة : تشكل القيادة عنصراً حيوياً في حياة المنظمات بوصفها عملية متكاملة تستوعب معطيات التراكم المعرفي في مجال القيادة من حيث السمات والسلوك والمواقف والتحديات التي تواجهها المنظمات في إطار الريادة والشفافية والمواطنة حتى أصبحت القيادة ركيزة المنظمات الأساسية في التعامل مع التحديات التي تواجهها. فتعرف القيادة على إنها: عملية التأثير في أنشطة جماعة منظمة (العمل الجماعي، أو فرق العمل) الموجهة لجهودهم بوضع أهداف المنظمة والمساهمة في إنجازها، وأهم السمات التي يجب أن يمتلكها القائد: (منصور والخفاجي، ٢٠١٠، ٥٣-٦٤).

أ- مستوى الحيوية والطاقة .

ب- مكانة اجتماعية .

ت- نكاه .

ث- الطلاقة في الكلام .

ج- هيمنة .

ح- تحكم بالذات .

خ- ثقة النفس .

د- قدرة على التفاعل الاجتماعي .

ذ- الحزم وعدم التردد .

٤- مهارة الإصغاء والتواصل: يقصد بالإصغاء الاستماع للآخرين بوعي، واحترام المتكلم وعدم مقاطعته واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول الله تعالى مؤكداً أهمية الإنصات: { وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ } :الاعراف، ٢٠٤

تشير الدراسات إلى أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الاتصال وإن مهارات الإصغاء والتواصل هي جزء لا يتجزأ من مهارات الاتصال الفعال فهناك من الباحثين من

عدها مهارة رئيسة وهناك من عدها جزء من مهارة الاتصال وإزالة العوائق التي تؤثر في الإنصات من خلال إزالة الحواجز فيما بين العاملين واستخدام لغة الإشارة المناسبة وتبني سياسة استيعاب الآخرين. (حمود، ٢٠١٠، ٥٢-٥٣)

ثانياً: المهارات الصلبة Hard Skills : إن الشخص الذي يعرف كيف يدير ماكينته أو يعد تقرير مالي أو يبرمج الحاسبة فهو بلا شك يملك مهارات أساسية تقنية، والمهارات الصعبة مهمة في جميع المستويات الإدارية لكن تختلف الأهمية من مستوى لآخر فتزداد أهميتها في المستويات التشغيلية وتقل في المستويات الإدارية العليا. ويحصل الموظفون من مهندسين ومحاسبين ومبرمجين على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي كذلك التدريب المناسب والخبرة الوظيفية، أما بالنسبة لمفهوم المهارات الصلبة (Hard) فتعرف بأنها تلك المهارات التقنية المطلوبة في مجال العمليات والأدوات وفي مجال التقنيات. أو هي طرق إدارية أو تقنية لها علاقة بأعمال المنظمة وتستعمل في وظائف محددة أو في مجال معين لذلك سميت أيضاً (بمهارات المجال). (أغا، ٢٠١٠، ٤١)، ومن أشكال المهارات الأساسية على سبيل المثال لا الحصر مهارات برمجة الحاسوب، إتقان تشغيل الآلات والمكائن، إعداد التقارير والموازنات المالية... الخ. وبعد التعرف على المهارات بأنواعها وحسب ما تمتلكه من خصائص وكيفية تنميتها يمكن التمييز بين هذه المهارات وحسب ما تمتلكه من خصائص .

جدول (2) الفرق بين المهارات

المهارات الصلبة Hard Skill	المهارات السلسة Soft Skill
١- مهارات مكتسبة	١- مهارات فطرية
٢- مهارات تقنية ملموسة	٢- مهارات غير تقنية وغير ملموسة
٣- تمثل 25% من مجموع المهارات	٣- تمثل 75% من مجموع المهارات
٤- يمكن تعلمها بسهولة (كتابة، طباعة)	٤- لا يمكن تعلمها لكن يمكن تطويرها وتنميتها
٥- محدودة وتستعمل بأعمال محددة	٥- واسعة وضرورية لتنفيذ أي عمل
٦- تساعد الفرد في الحصول على المقابلة (الترشيح للوظيفة)	٦- تساعد الفرد في الحصول على الوظائف فسميت بالمهارات الوظيفية
٧- يمكن قياسها بسهولة لظهور نتائجها بصورة مباشرة من خلال اختبار عملي	٧- صعوبة قياسها لأن نتائجها لا تظهر بصورة مباشرة
٨- تركز على ماذا يقال (المكان مراقب)	٨- تركز على كيف يقال (ابتسم للكاميرا)

المصدر: أغا، دينا مناف، ٢٠١٠، إسهام بعض الأبعاد التنظيمية في تنمية مهارات المديرين في الإدارة الوسطى، رسالة دبلوم عالي، غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ٤١.

الفصل الثالث الجانب التطبيقي

أولاً: وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول من استمارة الاستبيان (المعلومات التعريفية) بالخصائص الموضحة في الجدول أدناه:

جدول (3) وصف الأفراد المبحوثين

الجنس		
النسبة المئوية	العدد	الجنس
42,5%	17	ذكر
57,5%	23	أنثى
100%	40	المجموع
التحصيل العلمي		
0%	0	متوسطة
2,5%	1	إعدادية
10%	4	دبلوم
75%	30	بكالوريوس
2,5%	1	دبلوم عالي
10%	4	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	40	المجموع
عدد سنوات الخدمة		
62,5%	25	10-5
12,5%	5	16-11
7,5%	3	22-17
17,5%	7	23 فأكثر
100%	40	المجموع

إذ تظهر البيانات التي تصف الأفراد المبحوثين حسب الجنس نسبة الذكور تقل عن نسبة الإناث، إذ بلغت نسبتهم (42,5%) مقابل نسبة (57,5%) الإناث. أما فيما يخص التحصيل الدراسي فتبين البيانات إن نسبة الحاصلين على شهادة الإعدادية بلغت (2,5%) أما الحاصلون على شهادة الماجستير بلغت نسبتهم (10%) وكانت نسبة (75%) من حملة شهادة البكالوريوس التي شكلت الغالبية العظمى من الأفراد مما يدل على قدرتهم على الإجابة بموضوعية عن أداة الدراسة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
وضوح الغرض								
0,705	2,37	12,5	5	37,5	15	50	20	X1
0,335	2,88	0	0	12,5	5	87,5	35	X2
0,783	2,45	17,5	7	20	8	62,5	25	X3
0,6076	2,56	10		23,33		66,67		المعدل الكلي
الاخلاقيات								
0,723	2,30	15	6	40	16	45	18	X4
0,751	2,00	27,5	11	45	18	27,5	11	X5
0,564	2,70	5	2	20	8	75	30	X6
0,679	2,33	15,84		35		49,16		المعدل الكلي
العدالة والانصاف والحياد								
0,662	1,85	30	12	55	22	15	6	X7
0,675	1,83	32,5	13	52,5	21	15	6	X8
0,639	1,95	22,5	9	60	24	17,5	7	X9
0,658	1,88	28,33		55,83		15,83		المعدل الكلي
الاعتراف والتقدير								
0,815	1,95	35	14	35	14	30	12	X10
0,802	2,15	25	10	35	14	40	16	X11
0,723	2,12	20	8	47,5	19	32,5	13	X12
0,87	2,07	26,66		39,16		34,16		المعدل الكلي
العمل الجماعي (فرق العمل)								
0,802	2,15	25	10	35	14	40	16	X13
0,810	2,10	27,5	11	35	14	37,5	15	X14
0,853	2,13	30	12	27,5	11	42,5	17	X15
0,821	1,79	27,5		32,5		40		المعدل الكلي
المشاركة								
0,832	1,98	35	14	32,5	13	32,5	13	X16
0,810	2,10	27,5	11	35	14	37,5	15	X17
0,679	2,28	12,5	5	47,5	19	40	16	X18
0,773	2,12	25		38,33		36,66		المعدل الكلي
الاتصالات								
0,751	2,50	15	6	20	8	65	26	X19
0,751	2,27	17,5	7	37,5	15	45	18	X20
0,700	2,65	12,5	5	10	4	77,5	31	X21
0,734	2,47	15		22,5		62,5		المعدل الكلي
البيئة الصحية								
0,677	2,05	20	8	55	22	25	10	X22
0,747	2,17	20	8	42,5	17	37,5	15	X23
0,747	2,18	20	8	42,5	17	37,5	15	X24
0,723	2,13	20		46,66		33,33		المعدل الكلي

أما فيما يتعلق بسنوات خدمة الأفراد المبحوثين، إن من لديه خدمة (11-16 سنة) كانت بنسبة (12,5%) كما أتضح إن نسبة (7,5%) مثلت الأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين (17-22 سنة)، وكانت نسبة (62,5%) من لهم خدمة (5-10 سنوات).

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

١. إجابات المبحوثين لاستراتيجيات التمكين

يوفر الجدول (4) نتائج إجابات المبحوثين عن الأنماط القيادية وعلى النحو الآتي:

٣. إجابات المبحوثين حول متغيرات المهارات

الجدول (5) وصف متغيرات تنمية مهارات العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0,632	2,40	7,5	3	45	18	47,5	19	X1
0,632	2,40	7,5	3	45	18	47,5	19	X2
0,832	2,23	25	10	27,5	11	47,5	19	X3
0,741	2,05	22,5	9	50	20	27,5	11	X4
0,670	2,25	12,5	5	50	20	37,5	15	X5
0,712	2,42	12,5	5	32,5	13	55	22	X6
0,639	2,05	17,5	7	60	24	22,5	9	X7
0,742	2,25	17,5	7	40	16	42,5	17	X8
0,758	2,20	20	8	40	16	40	16	X9
0,791	2,12	25	10	37,5	15	37,5	15	X10
0,791	2,20	22,5	9	35	14	42,5	17	X11
0,791	2,20	22,5	9	35	14	42,5	17	X12
0,679	2,27	12,5	5	47,5	19	40	16	X13
0,768	2,22	20	8	37,5	15	42,5	17	X14
0,714	2,55	12,5	5	20	8	67,5	27	X15
0,714	1,95	27,5	11	50	20	22,5	9	X16
0,725	2,235	%18		%41		%41		المعدل

الجدول من إعداد الباحثان

يتضح من خلال معطيات الجدول (5) الخاص بوصف متغيرات البحث الخاصة بتنمية مهارات العاملين والمتمثلة بالفقرات (X₁-X₁₆) استجابة المبحوثين والتي تشير إلى نسبة اتفاق (41%) مقابل (18%) يدعم ذلك وسط حسابي (2,235) وانحراف معياري (0,725)، ومن خلال متابعة إسهام المتغيرات للوصول لنسب الاتفاق المشار إليها اتضح أن (X₁₅) والمتعلقة (يشجع على استخدام الأدوات والتقنيات بمختلف المجالات) إذ بلغت نسبته (67,5%) من الاتفاق، يدعم ذلك وسط حسابي (2,55)، و انحراف المعياري والذي يبلغ (0,714). أما (X₁₆) الذي كان مدى إسهامه منخفض (22,5%) من الاتفاق، يدعم ذلك وسط حسابي (1,95) والتي تشير إلى (يمتلك معرفة واسعة في المجالات التقنية والهندسية) وانحراف معياري ويبلغ (0,714).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث التعرف على صحة فرضيات الدراسة من عدمها في الميدان المبحوث، من خلال اعتماد الباحثان على مجموعة من الأدوات التحليلية ببرنامج (SPSS)، واستناداً على ما تقدم يتضمن هذا المبحث الآتي:

• اختبار فرضيات الدراسة

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التمكين وتنمية مهارات العاملين). تتضمن هذه الفرضية العلاقة بين المتغير المعتمد (تنمية مهارات العاملين) والمتغير المستقل (إستراتيجية التمكين) ، والجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وكما يأتي :

جدول (6) معامل الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
استراتيجية التمكين	تنمية مهارات العاملين
	*٠.٧٣٩

(* معنوي عند مستوى (٠.٠٥)

يشير الجدول (6) إلى أن هناك علاقة ارتباط إحصائية معنوية موجبة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣٩)، وهو قيمة معنوية وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى. ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (هناك اثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين العاملين بتنمية مهارات العاملين).

لغرض بيان اثر إستراتيجية التمكين وضمن المعالجة المنهجية للفرضية لابد من تحديد درجة تأثير المتغير المستقل بالمتغير المعتمد الذي يظهره نتائج الجدول (7). الجدول (7) تأثير إستراتيجية التمكين بتنمية مهارات العاملين في الميدان المبحوث (الانحدار)

المستقل	استراتيجية التمكين		R2	F	
	B1	Bo		المحسوبة	الجدولية
المهارات (السلسلة والصلبة)	٠.٧٩٠ (١٢.٠٧٩)	٠.٨٠٧	٠.٧٠١٤	١٣٠.٤١	٣.٩٩

$P \leq 0.05$

تشير معطيات الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي مباشر لإستراتيجية التمكين بتنمية مهارات العاملين في الميدان المبحوث، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٣٠.٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٩) عند درجتني (١.١٤٧) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وبلغ معامل تفسير المتغيرات (التحديد R2) (٠.٧٠١٤)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) المحسوبة بلغت (١٢.٠٧٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٦٥) وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات

- يهدف المحور إلى عرض الاستنتاجات وما يتوجب عليها لاحقاً من توصيات وضمن الفقرتين الآتيتين.
- أولاً: الاستنتاجات: بعد أن تمت معالجة مشكلة البحث ضمن إطارين نظري وميداني، تم التوصل إلى جملة استنتاجات :
٣. أكد البحث على أن هناك إدراك واضح للمهارات المملكة ، ولكن ليس بالمستوى المطلوب لجميع المهارات السلسلة.
٤. أكدت إجابات المبحوثين إدراك المبحوثين لأهمية إستراتيجية تمكين العاملين ودورها الفاعل في تنمية المهارات لدى العاملين.
٥. كما أشار الجانب الميداني على وجود علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين إستراتيجية التمكين وتنمية مهارات العاملين.
٦. أكد الجانب الميداني على وجود اثر لإستراتيجية التمكين في تنمية مهارات العاملين.

ثانياً: التوصيات:

- بعد الوصول إلى جملة الاستنتاجات يوصي الباحثان من خلال هذا البحث بالآتي :
١. محاولة المنظمة ربط تخصصات الأفراد بالوظائف التي يشغلونها، مما يسهم في خلق الرغبة لديهم لتقديم الأفضل، والإبداع في مجال تخصصهم.
 ٢. اعتماد برامج وسياسات تهدف إلى تطوير المهارات التخصصية لدى العاملين، بما يسهم في استثمار الطاقات الموجودة لدى العاملين وقدراتهم المتميزة .
 ٣. سعي القيادات لكسب ولاء المرؤوسين ومنحهم امتيازات وتعويضات تشعرهم بأهمية الدور الذي يقومون به.
 ٤. محاولة التقرب من العاملين ومعرفة أي المهارات المتميزة لديهم والسعي نحو تنميتها وتطويرها.
 ٥. قيام القيادات بتمكين عاملها وذلك لضمان سير العمل من جهة ، وتحفيز المرؤوسين لشعورهم بالدور الاستراتيجي الذي يمارسونه.
 ٦. منح الحوافز الايجابية (المادية والمعنوية) للأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية ومحاولة إبرازهم كرأس مال بشري يصعب على الميدان المبحوث الاستغناء عنهم وعن الذي يقومون به لغرض تحفيز الآخرين.

المصادر :

أولاً: المصادر العربية:

أ- الرسائل والأطاريح:

- ١- العبيدي، محمد عبد العزيز، ٢٠١٠، إستراتيجية التمكين ودورها في تعزيز جودة العمل الرقابي، رسالة دبلوم عالي، غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد .
- ٢- العبيدي، منار حازم، ٢٠٠٩، تطبيقات التقانات الطبية الحديثة ودورها في تعزيز مهارات العاملين، رسالة دبلوم عالي، غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد .
- ٣- آغا، دينا مناف، ٢٠١٠، إسهام بعض الأبعاد التنظيمية في تنمية مهارات المديرين في الإدارة الوسطى، رسالة دبلوم عالي، غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد .
- ٤- المرسومي، عمار حسين، ٢٠٠٨، مهارات المدراء الإستراتيجيين وتأثيرها في تحديد أنماطهم القيادية، رسالة دبلوم عالي، غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد .
- ٥- ججو، منتهى توفيق، ٢٠٠٨، دور إستراتيجيات التدريب في تنمية مهارات المديرين، رسالة دبلوم عالي، غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد .
- ٦- شريف، جلال سعد، ٢٠٠٢، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد .
- ٧- لطيف، بصير خلف، ٢٠١٠، تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد .

ب- المؤتمرات:

- ١- مصطفى، أحمد السيد، ٢٠٠٤، تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية .

ت- الكتب:

- ١- الدهان، أميمة، ١٩٨٨، الموارد البشرية في المصارف العربية: تخطيطها وتدريبها تقيم أدائها، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان .
- ٢- الساعدي، مؤيد نعمة، ٢٠١١، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- ٣- السكارنه، بلال خلف، ٢٠١٠، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- ٤- الطائي، رعد عبدالله، وقداة، عيسى، ٢٠٠٨، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- ٥- العيسوي، ابراهيم، ٢٠٠٢، التنمية في عالم متغيره، الطبعة الثانية، دار الشروق للطباعة والنشر، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

- ٦- جلاب، إحسان دهب، ٢٠١٠، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- ٧- حمود، خضير كاظم، ٢٠١٠، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- ٨- حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، ٢٠٠٨، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- ٩- سالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية .
- ١٠- عقيلي، عمرو صفي، ٢٠٠٩، إدارة الموارد البشرية المعاصرة / بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- ١١- منصور، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس، ٢٠١٠، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- ث- الإنترنت:
- ١- سمعان، عماد ثابت، ٢٠٠٨، مهارات الاتصال الفعال، كلية التربية- جامعة سوهاج .
www.pthways.cu.edu.eg/subages/training-...pdf.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

A- BOOKS:

- 1- Hale, Judith, 2002, Performance-Based Evaluation, Jossey-BASS/Pfeiffer A Wiley Company, Sanfrancisco, U.S.A.
- 2- Richard L. Daft, 2001, Organization: Theory and Design, South Western College publishing, U.S.A., P. 505 .

B- Internet:

- 1- Mathew, Pramila, 2009, The Impact of Soft Skill Training:
www.articlesbase.com/Management-articles/the-impact-of-Soft-Skill-Training-833310.htm .
- 2- Rao, M.S., 2010, Which are the Employer ability:
www.career-journal.com/en/leader ship/206 htm .
- 3- Sukhoo, Aneerav, et.al., 2005, Accommodating Soft Skill in Soft ware project Management, University of Technology, Mauritius:
www.porceeding: in forming science.org/In site 2005/155F42 Sukh. Pdf.