

## دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية

د. نمديلي أسماء  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير  
جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2

### ملخص

تزايد الاهتمام مؤخرا بالاستثمار في الموارد اللامادية وخاصة الموارد البشرية، حيث يؤكد الكثير من الباحثين أن تحقيق التفوق والتميز يرتبط بمدى إعطاء أهمية للكفاءات المهنية، من خلال تنمية مهاراتها ومعارفها وتحفيزها ماديا ومعنويا، وتشجيعها على الإبداع عن طريق تطبيق استراتيجيات إدارية فعالة. يعد مصطلح التمكين من بين الاستراتيجيات الإدارية التي تستخدم لتأهيل الموارد البشرية وتعزيز اندماجهم واندفاعهم نحو العمل بمنحهم المعلومات، التكنولوجيا، التدريب، الثقة، المشاركة و الحرية. تهدف هذه المداخلة الى إبراز مفهوم التمكين، أهميته وأبعاده، عناصر واتجاهات استراتيجية التمكين وكذا التعرف على مفهوم الكفاءة المهنية، ودور التمكين في تحسينها. **الكلمات المفتاحية :** الكفاءة المهنية، الموارد البشرية، التمكين.

### Abstract

There is a growing interest in investing in Intangible resources, especially human resources, where many researchers assert that achieving excellence and excellence is related to the importance of professional competencies by valuing their skills and knowledge and motivating them financially and morally and encouraging creativity through the implementation of effective management strategies.

Empowerment is one of the management strategies used to qualify human resources, promote their integration, and drive them to work by giving them information, technology, training, trust, participation and freedom.

The purpose of this intervention is to highlight the concept of empowerment, its importance and dimensions, elements and trends of the strategy of empowerment, as well as the concept of professional competence, and the role of empowerment in improving them.

**Keywords:** Professional Competence, Human Resources, Empowerment.

© مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2- 2018

## مقدمة

**تعيش** المنظمات اليوم تحولات عميقة تستوجب ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات المهنية عامل نجاح أساسي للمنظمة إذا ما أحسن استغلالها، حيث تشير أغلب الدراسات والبحوث المتاحة لدينا والمطلع عليها إلى ضرورة استفادة المنظمة من معرفة وطاقة وإبداع جميع الموارد البشرية داخلها، من أجل مواجهة بيئة الأعمال العالمية وتوقعات الزبائن العالية والتكنولوجيا المعقدة، لهذا ازداد الاهتمام مؤخراً بكل الأنشطة التي تهدف إلى تطوير الموارد البشرية.

إن ما يزيد من دافعية المورد البشري هو إشباع رغباته وحاجاته التي يمكن أن يكون التمكين الوظيفي هو المحرك الأساسي لها والذي ينعكس إيجابياً على السلوك الوظيفي لديه، وهذا بدوره ينعكس على الرضا والإنتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين، وفي المحصلة على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتطور والإبداع.

تعد الكفاءة المهنية للموارد البشرية الثروة الحقيقية للمنظمة فإذا ما هيئت لها البيئة التمكينية الملائمة قد يؤثر ذلك في تحسينها، هذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال الإجابة عن السؤال التالي: **هل تطبيق استراتيجية التمكين يؤدي إلى تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية في المنظمة؟**

### 1- التمكين: مفهومه، أهميته وأبعاده :

يشكل الاهتمام بمفهوم التمكين عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء. حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه المفاهيم.

### 1-1 مفهوم التمكين:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، ظهر في نهاية الثمانينات ولاقى شيوعاً في فترة التسعينات، يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في لسان العرب بأنه القدرة والاستطاعة وأما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له سلطات عليه وأمكنه من الشيء أي سهل ويسر عليه (أبو الفضل، 2003)، فالتمكين يعني إعطاء السلطة، الحكم، القدرة والقوة.

أما اصطلاحاً فقد عرفه (Shackleton) بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر.

كما عرف (Ivancevich) التمكين بأنه العملية التي يساعد بها المديرين الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل (الدوري، 2009، ص54).

يعرف كذلك بأنه استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح الموارد البشرية الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم (المعاني، 2006، ص6).

ويرى Quinn إن التمكين هو أسلوب يتسم بالمخاطرة والنمو الشخصي والتغيير. وعرفه كذلك (Irvin, et al. 1999) بأنه "العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه".

يتضح أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات سابقة الذكر فكلها تؤكد على أهمية منح الصلاحيات والمعلومات والمشاركة كما يتضح ان التمكين هو استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية و توسيع نطاق تفويض السلطة والعمل الجماعي مع توفير الثقة وإتاحة المعلومات والتكنولوجيا اللازمة.

### 2-1 أهمية التمكين :

يعد التمكين من أهم الاستراتيجيات التي تضمن حيوية واستمرار المنظمة وتظهر فوائده من خلال ما يلي (الكبيسي، 2004، ص24):

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.

- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه و احترام الذات.
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية.

- تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- زيادة المرونة والقدرة على التعلم والتكيف السريع مع التكنولوجيا الجديدة والمنافسة العالية.
- تخفيض الصراع وزيادة التعاون على حل المشكلات.
- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- رفع الدافعية الذاتية للفرد- تنمية الشعور بالمسئولية.

### 3-1 أبعاد التمكين:

توجد عدة اتجاهات للباحثين في تحديد أبعاد التمكين نلخصها في الجدول التالي (الساعدي، 2006، ص12):

#### جدول رقم (1): أبعاد التمكين

الابعد	السنة	الباحث
المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.	1992	Downen
القوة، الموارد، الحرية.	1993	Eccles
الحرية، المسؤولية عن النتائج.	1995	Horine
الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.	1996	Brown
فريق العمل، الفويض.	1996	Gregory
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.	1997	Ivancevich
الحرية، المسؤولية.	1997	Choi
دعم المنظمة، حرية التصرف.	1998	Argyris
الهيكل التنظيمي، الرقابة.	1998	Rubbins
تأهيل العاملين، الرقابة.	1999	Griffin
فرق العمل، الهيكل التنظيمي.	1999	Lloyd
دعم المنظمات، المكافآت.	2000	U gboro
الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.	2001	Daft
السلطة، المهارات، الحرية.	2001	Hellrieg el et al
المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.	2001	Blanchard et. al.

المصدر (الساعدي، 2006، ص8)

نلاحظ من الجدول أن أغلبية الباحثين اتفقوا على أن منح القوة والمشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل كأبعاد أساسية للتمكين.

## 2- استراتيجية التمكين، دوافعها ومتطلبات العمل بها:

تشكل استراتيجية التمكين أحد أهم الخطط الناجحة التي تسمح للمستويات الإدارية كافة أن تشترك سوية في عملية صنع القرارات واستغلال الفرص وتجنب المخاطر وفيما يلي يتم عرض كل من دوافع ومتطلبات العمل باستراتيجية التمكين:

### 1-2 دوافع استراتيجية التمكين :

حدد blanchard ثلاثة عناصر رئيسية لعرض مفهوم استراتيجية التمكين وهي (النوفل، 2010، ص70):

- المشاركة الصريحة في معلومات أداء الأعمال لتمكين الموارد البشرية خاصة في الخطوات الأولى من التصرف في المواقف الجديدة.
  - هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.
  - تدعيم علاقة الموارد البشرية بعضهم ببعض .
  - إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي.
- من أهم دوافع تطبيق استراتيجية التمكين ما يلي :

- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها لتوفره على إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها.
- تحول العمالة إلى رأس مال فكري يمتاز بالخبرات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق أهداف المنظمة.
- تنامي صناعة الخدمات والمعرفة وتسويقها وهذا يتطلب رأس مال فكري مبدع وممكن لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة.

### 2-2 متطلبات العمل باستراتيجية التمكين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية منها (الدوري، 2009، ص74):

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لجميع المستويات ولتشكيلات في المنظمة.
- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.

- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.  
كما يشير (سالي، 2002، ص ص 37-38) إلى مجموعة من متطلبات التمكين كما يلي:

- الثقة الإدارية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.
- الدعم الاجتماعي والتي يؤدي إلى إرضاء العملاء.
- الرؤية المستقبلية والتي تؤدي إلى حل المشكلات والأزمات.
- دعم فرق العمل والتي تؤدي إلى جودة الخدمة.
- الاتصال الفعال والتي يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية.
- التدريب المستمر والتي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.
- مكافأة الموظفين والتي تؤدي إلى تحقيق مكانة متميزة.

### 3- مفهوم الكفاءة المهنية :

#### 3-1 تعريف الكفاءة:

أشار (جيل ترو ميلي) إلى إن هناك أكثر من 100 تعريف للكفاءة حسب سياق الاستعمال ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية و المعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة لنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر . تعرف الكفاءة بأنها القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط (Boyerations:2003)

أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداءها، وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء، خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وفي ضوء ذلك فإن مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل.

#### 3-2 تعريف الكفاءة المهنية :

أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل والتكوين المهني – الكفاءة المهنية – وقد عرفت في هذا الشأن كما يلي: "الكفاءة المهنية هي قدرة الشخص

على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها من قبل عالم الشغل.

وللكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط ونورد هنا لويس دينوا الذي عرف الكفاءة بقوله: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال."

تعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول (كردي، 2010، ص18): "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها وتطويرها .

وبمفهومها الواسع، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل. كما تعرف بأنها استخدام قدرات تسمح بتنفيذ وظيفة أو نشاط بطريقة ملائمة.

وتعرف الكفاءة علي أنها(عواد، 2010، ص53) " القدرات علي انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط " .

نستخلص من التعاريف السابقة أن الكفاءة المهنية هي مجموعة المهارات والمعارف والقدرات التي يكتسبها الفرد داخل المنظمة ومدى استغلال واستثمار هذه الكفاءة لتحسين وضعيتها تلك المنظمة.

#### 4-خصائص الكفاءة و أبعادها:

##### 4-1-خصائص الكفاءة:

الكفاءة تتركز على عدة خصائص منها:  
- الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات؛

-الكفاءات شاملة و مدمجة للمعارف و لمختلف مجالات؛

- الكفاءات ليست استاتيكية ولا متخشبة ولا مطلقة، وتستمد ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها؛
- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج وتطبيقاته؛
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكات وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها.

#### 2-4. أبعاد الكفاءة :

حدد الكاتب Guy Le Boterf الأبعاد الثلاثة التالية ( Aubret, 2002, P : 36):

- **المعارف** هي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة(الاجرائية) والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية.
  - **المهارات** تجمع في المعرفة الممثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي والتطبيق الذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ مثل المهارات العلمية، مهارات التواصل، المهارة الذهنية.
  - **حسن التصرف** يتضمن السلوك الملائم لإظهار التكيف التحفيز والطاقة مثل الصرامة الفعالية السرية والتحكم في النفس.
- 5- علاقة التمكين بتحسين الكفاءات المهنية :

تشهد الدول المتقدمة حاليا تحولا كبيرا أصبحت تشكل بمقتضاه المعارف و الدرايات أهم المدخلات التي تساهم في تنمية النظم الاقتصادية و تدعيم المزايا التنافسية. كما أنّ المعارف العملية المكتسبة ليست مرتبطة بمجالات ذات طبيعة تقنية فحسب، بل تتعداها إلى ميادين ذات طبيعة تنظيمية و اجتماعية أيضا، و هو ما يتضح لنا من خلال عرض المجالات المستقبلية لتنمية الكفاءات، و التي يمكن حصرها في النقاط الآتية:

(Observatoire des PME européennes, 2003, p:9):

- تعلم التعلم،
- معالجة و تسيير المعلومات،
- القدرة على الاستنباط والتحليل،
- القدرة على اتخاذ القرارات،



- القدرة على الاتصال و معرفة اللغات،
- العمل في جماعة، التعلم و التعليم المرتكزين على الجماعات،
- التفكير الإبداعي والقدرة على حلّ المشاكل،
- التسيير و الإدارة، التفكير الإستراتيجي،
- الإدارة الذاتية و التنمية الذاتية،
- المرونة.

يمكن لاستراتيجية التمكين أن تحقق أو تحسن من هذه القدرات، حيث أن إتاحة الصلاحيات والمعلومات، الثقة والتكنولوجيا والمشاركة تؤدي إلى إشباع عدة رغبات وحاجات للموارد البشرية داخل المنظمة ومن بين هذه الرغبات (أبا زيد، 2010 ص10) :

- **رغبة الملكية:** يوحي شعور الامتلاك بنوع من الرضاء، كما تفوق الملكية النفسية الملكية المادية في الأهمية، و يريد العاملون امتلاك عملهم نفسياً، و هو ما يعني قدرتهم على اتخاذ القرار و قيامهم بمسؤولية العمل كاملة.

- **رغبة السلطة:** يريد البشر امتلاك زمام أمورهم، و لا يريدون الشعور بوقوعهم تحت سيطرة قوى خارجية تسييرهم، لقد درج العاملون على الاستسلام لجمود النظم الإدارية الهرمية التي تسقط كالصواعق فوق رؤوس عامليها، و لكنهم اليوم يزدادون إصراراً على استرداد حرياتهم و العمل وفق تصوراتهم؛ ابتكاراتهم؛

- **رغبة الانتماء:** الإنسان كائن اجتماعي، و تتباين درجة التآلف و قابلية البشر لتكوين العلاقات الاجتماعية و تنميتها، إلا أن الحاجة لشكل ما من الانتماء لا تنتفي أبداً، و يعد التفاعل و الدعم الاجتماعيين من الفوائد التي تتحقق للإنسان من خلال هذا العمل؛

- **رغبة الإحساس بالتمكين:** الكفاءة هي جوهر احترام الإنسان لذاته، و يقبل الناس على كل فرصة تعزز شعورهم بالكفاءة، و يستطيع العمل توفير مثل هذه الفرص؛

- **رغبة الانجاز:** يمثل إتمام الأعمال حافزاً في حد ذاته، و متى تهيأت الظروف للانجاز فلن يجد العاملون غضاضة في احتمال مشقات العمل، و سوف يجتازون كل العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف؛

- **رغبة الاحترام:** يبحث الناس عن تقدير الآخرين لهم، و تتجه أفعالهم إلى ما يمنحهم تقييماً إيجابياً و نظرة تقدير في عيون الآخرين، إن تقدير العاملين يشكل قوة فعالة في يد المدير، و متى تحقق ذلك، تدافع الموظفين مفعمين بالطاقة والحماس؛

- **رغبة المعنى:** يجب أن يكون هناك هدف و غاية من أداء أي عمل، إذ يريد الإنسان أن يلمس جهوده بنفسه، و مهما كان عمل الموظف ساذجاً ومتواضعاً، فإنه يجب أن يرى كيف يساهم عمله في إحداث الفرق مهما كان بسيطاً.

عندما يشعر المورد البشري بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بإشباع حاجاته فالتمكين هو شعور نفسي في المقام الأول يؤدي إلى إحساس المورد البشري بأهمية وقيمة العمل وان له معنى وانه يساهم في سياسات وقرارات المنظمة المتعلقة بعمله إضافة إلى شعوره بالكفاءة والقدرة الذاتية لتقرير انجاز عمله بفعالية فإشباع هذه الرغبات يؤدي إلى بناء رأس مال نفسي ايجابي وتزيد بذلك الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل والمرونة كما يلي:

-**الكفاءة الذاتية (الثقة):** تعرف بأنها إيمان المرؤوس وثقته بشأن التحفيز ومصادر الإدراك والأفعال اللازمة للتنفيذ الناجح لمهمة معينة يمكن تحسينها عن طريق إجادة المهمة الاقتداء الاحترام المشاركة والمساعدة الإثارة والصحة النفسية.

-**التفاؤل:** هو ميل الفرد بالاعتقاد بأفضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم التأكد والموارد البشرية ذات المستويات العالية من التفاؤل هم اقل تعرضاً للإجهاد في العمل التفاؤل يرتبط بشكل ايجابي مع الأداء .

-**الأمل:** هو حالة تحفيزية ايجابية تستند الى إحساس مستمد وبشكل تفاعلي من القوة والمسارات الناجحة يمتلك الأفراد ذوي المستوى العالي من الأمل نظرة ايجابية للحياة ومواجهة التحديات والتركيز على النجاح ويزيد أداءهم.

-**المرونة أو الرجوعية:** وهي طاقة نفسية ايجابية للعودة من حالات التنوع وال فشل الى الحالة الطبيعية القدرة على التكيف مع الأخطار وتخفيف الأضرار تشمل ثلاثة مبادئ رئيسية تتمثل في الرقابة التماسك الترابط والتواصل .

كما يقود التمكين إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منها مكمل للآخر، ويترك كل منها أثراً إيجابية على نفسية الموظف وشعوره بالأهمية في المؤسسة وبالاعتبار والتقدير، لأن التمكين وخاصة عندما

نتحدث عن المؤسسات الخدمية يساهم في جعل المؤسسة أكثر قرباً من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، ليس فقط خلال عملية البيع، بل في ما يسمى بخدمات ما بعد البيع والخدمات المكملة لصفقة البيع التي أصبحت تستثمر لرفع مستوى العلاقة بين الزبائن والمؤسسات على المدى الطويل، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء لزيائنه وللمؤسسة على حد سواء(العززي،13،2010).

يمكن توضيح دور استراتيجية التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للمورد البشري من خلال النموذج التالي :

شكل رقم (1) دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية:

تحسين الكفاءة المهنية للمورد البشري	راس مال نفسي ايجابي	عناصر استراتيجية التمكين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين التعلم،</li> <li>تحسين القدرة على اتخاذ القرارات،</li> <li>القدرة على الإتصال و</li> <li>العمل في جماعة،</li> <li>التفكير الإبداعي والقدرة على حلّ المشاكل،</li> <li>تحسن التسبير و الإدارة، التفكير الإستراتيجي،</li> <li>التنمية الذاتية،</li> <li>المرونة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الكفاءة الذاتية</li> <li>• الأمل</li> <li>• التفاؤل</li> <li>• المرئ ←</li> <li>• الدافعية</li> <li>• التعاون</li> <li>• الثقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخويل الصلاحيات</li> <li>• المشاركة في اتخاذ القرار</li> <li>• التدريب والتعليم</li> <li>• فرق العمل ←</li> <li>• إتاحة المعلومات والتكنولوجيا</li> </ul>

المصدر : من اعداد الباحثة

نستخلص من الشكل أن تطبيق استراتيجية التمكين يؤدي الى تحسين الكفاءة المهنية للمورد البشري نتيجة زيادة الأمل التفاؤل الكفاءة والثقة والمرونة وهو يجسد ميول الفرد لأن يكون محفزاً اتجاه انجاز الهدف وإدراك المسار لتحقيقه والإيمان بالنجاح في الوصول إليه والتعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه.

## الخاتمة :

تبين مما سبق إن استراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية و توسيع نطاق تفويض السلطة والعمل الجماعي مع توفير الثقة وإتاحة المعلومات والتكنولوجيا اللازمة، والتمكين يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد الموارد البشرية بالمهارات اللازمة وترسيخ الحس بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، كما يتطلب إدارة فعالة و رؤية تهيئ الظروف المساعدة لتطبيقه والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع، ويتطلب أيضاً استراتيجية مؤسسية واضحة وهيكل تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات .

توصلنا كذلك إلى أن الكفاءة المهنية هي مجموعة سلوكيات ومهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.

كما استخلصنا أن التمكين (إتاحة المعلومات، التكنولوجيا، الصلاحيات، المشاركة والثقة ) يؤدي إلى زيادة الأمل، التفاؤل، الكفاءة، الثقة والمرونة وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة المعارف،المهارات، الرغبة،القدرات، حسن التعامل والتصرف والإتقان وهذا ما يحسن الكفاءة المهنية للمورد البشري.

## المراجع

- أبو الفضل(2003)، جمال الدين محمد بن مكرم ابن المنصور، لسان العرب، دار صادر للنشر بيروت.
- أحمد السيد كردى(2010)،استراتيجية التمكين الإداري للعاملين، موقع أحمد الكردي للتنمية .
- الساعدي، مؤيد يوسف(2006)، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية،م(3)، ع (11).
- أيمن عودة المعاني(2009)، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2.
- بدر عيسى النوفل(2010)،الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- راوية حسن(2002)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- رياض أبا زيد (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين مجلة جامعة النجاح للأبحاث مجلد 24.

- زكرياء مصطك الدوري(2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر، العراق.
- سعد علي حمود العنزي، رأس المال النفسي الايجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 65.
- عامر خضير الكبيسي (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- علي محمد، سال(2002): العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- محمد عواد(2010)، تأملات في إدارة الموارد البشرية، الكتاب الثاني من سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية.
- مقراش فوزية (2012)، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، بسكرة.
- Luc Boyer, Noël Equilbey 2003, organisation : théories et applications ,2° éd éditions d'organisation, Paris.
- J. Aubret et al 2002, «Management des compétences », Ed Dunod, Paris.