

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

تمكين العاملين من خلال التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة
الاقتصادية

**Empowering workers through the strategic development of human
resources in the economic institution**

قرش عائشة Guerch Aicha
جامعة الجلفة -- University of Djelfa
amelm3mer@gmail.com

تاريخ القبول : 2020-10-02

تاريخ الاستلام : 2019-12-07

الملخص:

تستطيع المؤسسة قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال اهتمامها بالموارد البشري الذي يعتبر الجزء الأهم فهو يؤثر ويتأثر بالتنظيم، وبالتالي فإن المؤسسة تحتاج إلى تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من الموارد البشرية لتكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة. ولا يكون ذلك إلا عن طريق تنمية قدراتهم ومواهبهم وتمكينهم بخلق مناخ وبيئة ملائمة للإبداع البشري، وأهم ما يؤثر في كفاءة العنصر البشري هو مدى توافر العديد من العوامل كالحوافز، والسياسات الإدارية الجيدة والقيادة الفعالة والمناخ التنظيمي الملائم، وكما يتأثر وجود هذه العوامل بعملية التنمية البشرية التي تعمل على إتاحة خيارات متعددة في تناول الأفراد من خلال خلق البيئة المساعدة على تنمية القدرات بشكل كامل، وهي تركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع على العمل، وتهتم التنمية البشرية بتشكيل القدرات البشرية من خلال تحسين مستوى المعرفة والصحة ومساعدتهم على الانتفاع من تلك القدرات.

الكلمات المفتاحية: تنمية بشرية، تنمية إستراتيجية للموارد البشرية، تمكين عاملين.

Abstract:

The foundation can measure its success and efficiency through its interest in the human resource, which is the most important part of it affects and affects the organization, and therefore the institution needs to identify different types and the appropriate numbers of human resources to ensure that activities are carried out best and at the lowest cost. This is done only by developing their abilities and talents and empowering them to create a climate and environment suitable for human creativity, and the most important effect affects the efficiency of the human element is the availability of many factors such as incentives. good management policies, effective leadership and an appropriate organizational climate, and the presence of these factors affects the human development process, which makes multiple choices accessible to individuals by creating an environment conducive to the development of capabilities in full, and is based on increasing knowledge. The capacities of all members of society to work, and human development is concerned with shaping human capacities by improving the level of preparedness and health and helping them to benefit from those capacities.

Key words: the human resource ; Strategic development of human resources ; empowering workers .

1. مقدمة:

قد ثبت أن المورد البشري هو الذي يؤدي إلى التطور والتقدم، فهو ضروري لتوفير رأس المال واستغلال الموارد الطبيعية وخلق الأسواق والقيام بعمليات التبادل التجاري... إلخ، إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرب والمعد إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية.

وثروة المجتمع الحقيقية تكمن أساساً في قدرات مواطنيه ومدى إدراكهم وقدراتهم العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يدفع المجتمع والمؤسسة إلى وضع مسألة تنمية الموارد البشرية في مقدمة أولوياتها في أثناء القيام بعملية التخطيط، وذلك باعتبارها من أهم العوامل التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية الاقتصادية الشاملة وتحقيق تمكين العاملين ومن خلال ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يمكن تنمية قدرات الأفراد وتحسين مستوى المعرفة والصحة لديهم وتمكينهم من أداء مهامهم في المؤسسة الاقتصادية؟ وللإجابة على الإشكالية تطرقنا إلى المحاور التالية:

أولاً: إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية ومتطلباتها.

رابعاً: تمكين العاملين.

خامساً: العلاقة بين التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية وتمكين العاملين.

2. أهمية البحث:

✓ إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للمورد البشري المتوفر والمتوقف على مدى كفاءته وخبراته وحماسه للعمل، وتتوقف كفاءة

المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها عليه.

✓ التعرف على الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التوظيف، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية.

✓ توضيح أهمية التنمية الإستراتيجية ودورها في استخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتحقيق واثبات الذات في العمل، وهو بدوره يشجعه على التفكير المبدع والابتكار في أداء العمل، مما ينعكس على تطوير المؤسسات مادياً ومعنوياً ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة ومن أهمها تمكين العاملين.

3. أهداف البحث:

✓ التعرف على إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإدارة النشاطات والسياسات العامة ضمن إطار شامل تتحدد فيه فلسفة تجاه قضايا تسيير الموارد البشرية حيث تتفاعل هذه العناصر من أجل تحقيق النمو للمؤسسة وضمان استمراريتها وبقائها.

✓ في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المؤسسات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المؤسسات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين.

✓ التعرف على الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التوظيف، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية.

والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد. ✓
GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات منها والبحث عنها وتشغيلها أو الاستغناء عنها.

✓ SHERMAN & CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجونه من لإدارة مرؤوسهم بفعالية أكثر.

✓ GRANT.J&SMITH .G: هي مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة وتوصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصة في إدارة الأفراد.

✓ التعريف الشامل: يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للمورد البشري المتوفر والمتوقف على مدى كفاءته وقدراته وخبراته وحماسه للعمل، وتتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها عليه، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

ثانيا: أسباب تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومنها:²
- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت

✓ تقع التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير. وهي مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين. وبالتالي، فإن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم. ولا بد من أن تمتلك المؤسسات الكفاءات والأفراد الممكّنين بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير.

4. ماهية إدارة الموارد البشرية:

تختلف وجهات نظر المديرين في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان:

✓ وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والعطل ولم تحظ باهتمامهم حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسات.

✓ وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف-تخطيط الموارد البشرية-جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل-تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية.

أولاً: أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب: وتمثل في:¹

✓ FRENH: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة.

✓ SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء

- مورد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. ويعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.
- قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية يمكن أن تستفيد المؤسسات من خلالهما وهما: زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد. حيث أن تسيير الموارد البشرية لا يتعلق فقط بالكفاءة والعدالة، بل أيضاً بزيادة فعالية المورد البشري في المؤسسة وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع خاصة بعد إشباع حاجاته.⁵
- التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العاملين في المؤسسات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل وتبني تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمال والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا أرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه.
- أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ما يلي: الأفراد هم أحسن استثمار، لا بد من إشباع حاجات الأفراد، توفير بيئة العمل المحفزة على تنميتهم واستغلال مهاراتهم، تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.
- إن أهمية امتلاك موارد بشرية داخل المؤسسة والسعي إلى تطويرها له عدة فوائد نذكر منها⁶: خلق علاقات جديدة مع العاملين والإدارة، زيادة الإنتاجية، خلق الولاء للمؤسسة، تقليل التكاليف، تعرف الأفراد على السياسات والإجراءات المتبعة بها.
- إن الموارد البشرية كأصل تنموى منتج وفعال إذا ما أحسن استغلاله وتدريبه هو ما ساعد على تقدم

- المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، وبالتالي الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
- بعد هذا التطور الملحوظ في إدارة الموارد البشرية يمكن أن نستنتج أنها "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".³
- وهي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة منهم واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز دون أن ننسى دورها في عملية التحسينات المستمرة في المنتجات وطرق الإنتاج. وأي تقصير في هاته التحسينات قد يعود إلى أن المعارف المستخدمة فيها لم يتم استغلالها كما يجب، وبالتالي تبقى مصدراً للمزيد من التحسينات.⁴
- ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:
- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن

اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، المعاهد والكلية التجارية، أو مواقع الويب أو عندما يذهب ممثلو المؤسسة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة.⁹

د. الاختيار: بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي كما ذكر ثومسون "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المؤسسة أو من خارجها". يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية .

هـ. التعيين: بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتتطابق عليه المواصفات. كما أن التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية فيها.

ثانيا: التدريب: التدريب هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. والتطوير المستمر لكفاءة ومهارة الموارد البشرية بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.¹⁰ وله عدة مزايا منها: زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة، تعزيز استقرار ومرونة التنظيم، تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبر الأجنبي، حتى يصبح المورد البشري قادر وراغب في المشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات.¹¹ ويساعد المنظمة في الحصول على المورد المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب خاصة في عصر العولمة وبالتالي زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، ورفع قدراتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك بتحسين كفاءاتهم.¹²

ثالثا: التقييم: وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر متطلبا حتميا لكي

الدول العظمى لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل وقامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى منه من خلال عدة عناصر نذكر منها:⁷ مساعدة العاملين على تقبل التغيير، تطوير الموارد البشرية، تبني فلسفة الجودة الشاملة، تبني ثقافة المنظمة المعاصرة، تشجيع الإبداع والابتكار، تمكين العاملين.....إلخ.

5. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي: أولاً: التوظيف: وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف وهي: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين:

أ. توصيف الوظائف: يعرف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها".

ب. تخطيط الموارد البشرية: إن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة". وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. كما يعتبر العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى: كالاختيار، التعيين، التدريب، التطوير.⁸

ج. الاستقطاب: يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المؤسسة وقد يكون من خارجها. وتلجأ المؤسسات للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات مثل الصحف

يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية، وتتعدد طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة ومعنوية كترقية أو خطاب شكر وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها: نظام جانت ونظام المشاركة في المكاسب ونظام هالسي ونظام راون، وجميعها تشجع على الإبداع في المؤسسات، ومن أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المؤسسة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيحفزهم على تطوير أدائهم. ولأنه يعتبر واحدا من أهم أساليب تأمين التزام الموارد والكفاءات بأهداف المؤسسة، وخطتها وسياساتها، لذلك فإن فشل المؤسسة في استخدامه بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى إخفاقها في الوصول إلى أهدافها.¹⁶

- سياسة الترقية: يقصد بها انتقال الفرد إلى وظيفة أعلى مع الزيادة في المستويات والواجبات، كما يعرفها F.WENDELL بأنها: انتقال الموظف في المؤسسة من عمله الحالي على آخر، تؤدي في النهاية إلى تمكين الموظفين من ممارسة وظائف أعلى ذات واجبات ومسؤوليات أكبر وأصعب وسيصبحها زيادة في الأجور واحتلال مكانة أفضل في الحياة الاجتماعية، والقدرة على التعلم تمثل ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة خاصة التي تستعمل المعارف بطريقة دقيقة وسليمة.¹⁷ وتوجد هناك ثلاثة نظم للترقية: الترقية بالأقدمية، الترقية بالجدارة، الترقية بالأقدمية والجدارة.¹⁸

خامسا: توفير الرعاية الصحية للعاملين: تسهر إدارة الموارد البشرية على توفير الرعاية الصحية، ودراسة الجوانب النفسية والسلوكية للأفراد والاطلاع على مشاكلهم وحلها، وتعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية من خلال ما توفره للموارد البشرية من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض وحتى ضد حوادث العمل، وضمان الأمن الصناعي وتحقيق اطمئنانهم الاجتماعي واستقرارهم النفسي، وبالتالي تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية. كما أن بيئة العمل المريحة والمناسبة

تحقق المؤسسة أهدافها وتراجع ما تم إنجازه بالاعتماد على مواصفات الوظيفة ومعايير العمل حتى تتمكن من تحسين أدائها وتطويره وذلك من خلال القيام بـ¹³

- تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد، ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم .
- يستخدم نظام التقييم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة، ويوفر معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم بدقة، وبناءا على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين مميزات التقييم وهي: كما اقترحها كل من Paul Robert Rosen.Broun في كتابهما في المبادئ الثمانية للنجاح في العمل:¹⁴

- الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقييم مثل الاختيار والتدريب والتوظيف.
 - يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة، ويساعد على وضوح الرؤية.
 - تحقيق التقارب بين العاملين والاستخدام الأمثل لطاقاتهم، وتوظيف كفاءاتهم بفعالية.
 - توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي وتحفيز العاملين على النجاح في العمل.
 - إشراك العاملين في الملكية وفي حل المشكلات وفي اتخاذ القرارات.
 - تكوين وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين واحترامهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل، وكأن المنظمة هي ملك لهم.
 - القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة، إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية تلائم رغبات العملاء بسعر مناسب وفي وقت قصير، تساعد على تحفيز قدرات العاملين لعمل تطوير مستمر، وتسمح بتقديم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات.¹⁵
- رابعا: الأجور والحوافز: عرفت الأجور بأنها هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، والأجر الجيد يعتبر وسيلة لجذب الموارد البشرية، إضافة إلى أنه

واستثمارها خاصة في ظل العولمة التي تعتبر المورد البشري السبب في امتلاك الميزة التنافسية.²¹

– وتمثل الكفاءات بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر مهارة في بعض الوضعيات، الأمر الذي يؤدي بالكفاءة إلى القيام بالوظائف المهنية بدقة.²² ويقصد بالكفاءات البشرية مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكيات منظمة تبعا لهدف معين ووضعيات معينة.²³

– ونقصد بتنمية الموارد البشرية: إعداد الفرد إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه زيادة معرفة وقدرة الفرد يزداد ويتطور استغلاله للموارد.²⁴

ثانيا: المحاور الرئيسية لعمليات تنمية الموارد البشرية: وتتمثل في النقاط التالية:

- أن يعيش الناس حياة مديدة وصحية ويكتسبوا المعارف.
- أن يحققوا مستوى معيشي لائق.
- إشباع الحاجات الأساسية للنمو الجسدي، إشباع الحاجات الاجتماعية والثقافية، إشباع الحاجات المعنوية، الحاجة للتقدير وحاجات تحقيق الذات.
- وحسب تقرير التنمية البشرية العالمي الصادر لعام 1995 تقوم التنمية البشرية الإستراتيجية على الوسائل والعناصر وهي: الغذاء: يتعين توفير الغذاء الصحي للمورد البشري والذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية.
- ✓ الصحة: تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية لما توفره لها من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض.

✓ التعليم: تشكل سياسات التعليم الجيد الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية فهي تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجيات

لها تأثيرها الإيجابي على صحة الأفراد وضمان أفضل لأدائهم.

6. التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية ومتطلباتها:

تعمل التنمية البشرية على إتاحة خيارات متعددة في تناول الأفراد من خلال خلق البيئة المساعدة على تنمية القدرات بشكل كامل، مع إتاحة فرصة الحياة المنتجة والخلاقة حسب احتياجات الأفراد واهتماماتهم.

أولا: مفهوم التنمية البشرية: حسب تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (تتمثل التنمية البشرية في توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين الرأس المال الاجتماعي حيث يتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة). لذا فإن إستراتيجية التنمية البشرية تركز على:

- تنمية القدرات البشرية عن طريق التعليم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية والانتفاع منها عن طريق خلق فرص عمل منتجة تناسبها.
- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية كالمجالات الاجتماعية والثقافية والنفسية التي تمكن الفرد أن يعيش حياة تحقق له مزيدا من الرخاء الاجتماعي.
- ويعتمد تطوير الموارد البشرية وزيادة قدرتها وتعاملها مع التغيرات الرقمية على الاهتمام بمجالات اكتساب المعرفة ونشرها من خلال البحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها أداة مساعدة على الإبداع.¹⁹
- التركيز على العناصر الأساسية المميزة للموارد البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية والتي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق والتعليم ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية²⁰، مما يبرز أن التنمية البشرية عملية متكاملة تهتم بتطوير الخصائص الذاتية والمكتسبة عند الفرد

- سوق العمل والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.
- ✓ التدريب: هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين، ويهدف إلى تمكين الفرد من إتقان عمله بشكل جيد.
- ✓ الإعلام: يلعب دورا هاما في تنمية الموارد البشرية، من خلال ما يطرح من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطنين والمسؤولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية.
- ✓ تقديم خدمات للفقراء بفعالية أكبر.
- ✓ تحقيق المساواة بين الجنسين (خاصة فيما يتعلق بالصحة والتعليم والتشغيل).
- وتقوم التنمية البشرية الإستراتيجية على أربع عناصر وهي:
- الإنتاجية: أو مقدرة البشر على القيام بنشاطات منتجة وخلاقة.
 - المساواة: تساوي الفرص المتاحة أمام كل الأفراد المجتمع دون أي عوائق أو تمييز بغض النظر عن العرق أو الجنس أو مستوى الدخل أو الأصل..... الخ
 - الاستدامة: أو عدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة سواء بسبب استنزاف الموارد الطبيعية وتلويث البيئة أو بسبب الديون العامة التي تحمل عبئها الأجيال اللاحقة أو بسبب عدم الاكتراث بتنمية الموارد البشرية مما يخلق ظروف صعبة في المستقبل نتيجة خيارات الحاضر.
 - التمكين: فالتنمية تتم بالناس وليس فقط من أجلهم ولذلك عليهم أن يشاركوا بشكل تام في القرارات والإجراءات التي تشكل حياتهم، فالناس في التنمية ليسوا مجرد متلق سلبي بل عامل فاعل في تشكيلها.
- ثالثا: أهمية التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية ومتطلباتها:
- تمثل التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة إذ يتم ضمنها:
- إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تنمية مواردها البشرية أخذا بعين الاعتبار الأهداف والنظم، العمليات والموارد المتاحة.
 - كذا وضع متغيرات البيئية التنافسية .
 - تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة.
 - وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب:²⁵
 - زيادة الوعي بأهمية (الموارد) البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى الابتكارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية الأمر الذي زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.
 - الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل المعلومات لا تعاني من فقر في المعلومات، بل في صعوبة تشغيل هذه المعلومات وتحليلها وتوظيفها.
 - تساهم الاستثمارات الخاصة في رأس المال البشري، في إنجاز وتحقيق التميز الإستراتيجي عن طريق: تحسين الإنتاجية بكفاءة، جودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج، التكامل، زيادة سمعة المؤسسة، زيادة تماسك واستمرار المؤسسة.
 - وتتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق المتطلبات التالية:²⁶
 - أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.
 - ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.
 - التكامل بين الموارد البشرية وبقية المواد المالية والتكنولوجية.

- تكامل سياسات الموارد البشرية كالاستقطاب، التدريب، التحفيز..... الخ وتدعيم بعضها.
- رابعا: غايات المؤسسة من تنمية مواردها البشرية: تسعى الإدارة من خلال عمليات التنمية إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف وتتمثل في:
- تنشيط معارف الأفراد وتذكيرهم بمخزون معلوماتهم، أو تحريك وتطوير ما لديهم من معارف ليواكب أحدث ما توصل إليه العلم، ويعتمد تحقيق هذا الهدف بصفة أساسية على الاتصالات والملاحظة وذلك من خلال أساليب المحاضرات والاجتماعات والندوات والمناقشات الجماعية.
- تطبيق البرامج التدريبية الإدارية التي تدعم المعارف: برنامج الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، برنامج المحاسبة لغير المحاسبين، برنامج الإدارة بالأهداف، التحليل المالي وترشيد قرارات الاستثمار، إعداد خطط العمل وتحويل الأفكار إلى برامج، وبناء على ذلك نجد أن برامج المعارف تركز على المعلومات في المجالات المختلفة.
- يحتاج الأفراد إلى قدر من المهارة بما يمكنهم من تحويل معارفهم إلى تطبيق، وتعد برامج تطوير المهارات أكثر صعوبة من برامج زيادة المعارف والمعلومات وفي بعض الأحيان قد تكون لتكوين مهارة عامة وأحيانا أخرى تهتم بالتركيز على مهارة محددة، أما برامج تنمية المهارات المتخصصة (كبرامج تطوير الكفاءات البشرية) فهذه التي تتطلب جهدا أوفر وقيادة إدارية فعالة حتى تستطيع المنظمة تحقيق ما تصبو إليه.
- تعديل الاتجاهات التي تمثل ميول لدى الأفراد بالإيجاب أو السلب، ويعد هدف تعديل الاتجاهات من أصعب أهداف التدريب، لأنه يعتمد إلى التأثير على مكونات الشخصية وليس سلوكها الظاهر فقط، ومن برامج تطوير الاتجاهات، برامج إدارة التغيير والتطوير، مهارات العرض والتقديم الفعال للعاملين بالعلاقات العامة والاستقبال... الخ.
- تهدف المؤسسة من وراء إستراتيجية تطوير الموارد البشرية إلى الوصول إلى إطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأشخاص من خلال إيجاد ثقافة تعليمية وصياغة استراتيجيات تعليم المنظمة والأفراد، كما يكمن هدفها في دفع قدرة الموارد وفقا إلى الاعتقاد بأن الموارد البشرية للمنظمة هي مصدر رئيسي للتميز التنافسي، وبالتالي فهي تبحث عن تطوير رأس المال الفكري الذي تحتاجه المنظمة إلى جانب التأكد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المنظمة الحالية المستقبلية.
- ويتمثل الدافع الرئيسي لتطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في خلق بيئة مشجعة للأفراد ليتمكنوا من التعلم والتطور ومن تحقيق أهداف المنظمة ومن أهم الأهداف الرئيسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية هو إيجاد ظروف يمكن من خلالها إدراك القدرة الكامنة لدى الموظفين والتزامهم بأسباب تأمين المنظمة، ولا بد أن تتضمن هذه القدرة الكامنة ليس فقط القدرة على اكتساب واستغلال مهارات ومعلومات جديدة، ولكن ثروة من الأفكار التي يمكن أن تشجع عملية التمكين في المؤسسة بشكل أفضل.
- 7. ماهية تمكين العاملين:**
- التمكين مفهوم إداري قديم، تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين، وازدادت أهميته والكتابة عنه في بداية التسعينيات استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد في المستقبل، وتم تبني هذا المفهوم نتيجة التطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المؤسسة وكذلك للتكيف والتأقلم مع شتى الظروف، بالإضافة إلى رغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد، واختصار وقت اتخاذ القرار. وقد تعددت واختلفت التعاريف ومن أهمها ما يلي:
- عرف John case عملية التمكين بأنها: "تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم من توجيه الأرقام وتحقيق الأرباح".

- وخاصة في ظل اقتصاد يطلق عليه بالاقتصاد المعرفي. لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات فضلا عن الابتكارات المتلاحقة.
- التمكين يشعر العاملين المؤهلين بشيء من المسؤولية وإحساس بالملكية ورضا عن الانجاز في العمل، بالإضافة أنه يعطيهم سلطة كبيرة في تنفيذ أعمالهم ومهامهم، وكذلك قد تزداد الصلة والارتباط بين العاملين وبعضهم البعض أي العمل في ظل الفريق وكل هذه الأمور تعد شيء مهم بالنسبة للمؤسسة.
- يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لعنصر الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمهم، كذلك يعد تطوير مهارات العاملين فرصة لتمكينهم حيث أنهم لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير.
- قد ترجع أهمية تمكين العاملين إلى تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.
- العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة تحسين الإنتاجية.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهياكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد لمشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم.
- إن تمكين العاملين وسيلة تحفيزية تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى شعورهم بشيء من الرضا ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء. وهذا الرضا يساهم مع حرية التصرف

- كما عرض **randolph** تعريفاً آخراً للتمكين حيث أكد أن: "المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي لفرق العمل ومكافأة العاملين وتقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها".
- كما أضاف **David and Edward** تعريفاً جديداً لعملية التمكين حيث أكد أنه: "بجانب المشاركة في المعلومات وتطوير الفرق ذاتية الإدارة فيجب التأكيد على أهمية تدريب العاملين بما يكسبهم أدوات لحمل المشاكل".
- و الواقع أن الاختلافات في تعريف التمكين وتعدد المنظورات التي نطل منها عليه إنما يعود أساساً إلى الاختلاف حول نطاق السلطات والاختصاصات التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات بالعملية الإنتاجية. ويمكننا تقديم تعريف شامل كالتالي: التمكين هو مشاركة العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المؤسسة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمؤسسة والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المؤسسة.

أولاً: أهمية التمكين: تكمن أهمية التمكين في النقاط التالية:

- يتحقق التمكين من خلال تدريب العاملين على كيفية استخدام مساحة أوسع من الثقة وعلى مدى أكبر من الحرية، وفي نفس الوقت إتاحة الموارد اللازمة حتى تتاح الفرصة للعاملين كي يتصرفوا في الموقف أو القرار الإداري، طبقاً لتقدمهم الشخصي المكون من خبراتهم الذاتية والمنبثقة من معنى العمل لديهم وقدراتهم على العمل ورغبتهم في تحقيق ذاتهم في موقع العمل بالمؤسسة، ومدى حماسهم في التأثير على ما حولهم من رؤساء ومرؤوسين وهنا يمكن توضيح أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق تمكين العاملين في مجموعة من النقاط هي:
- تنطلق أهمية التمكين ابتداءً من أهمية تنمية المورد البشري فهو أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي،

- زيادة فرصة الإبداع والابتكار والقدرة على المنافسة.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل، وزيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء. كما يؤدي التمكين لسرعة معالجة الشكاوي واقتراحات ومشكلات الزبائن بالداخل والخارج، وهو عامل أساسي لنجاح المؤسسات واستمرارها لاسيما وقد أصبحت تعمل في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت.
- التمكين هو تغيير جذري في الثقافة التقليدية القائمة على الفصل بين التخطيط والتنفيذ بما يكفل استفادة المرؤوسين من الدافعية الداخلية للإنجاز والتعلم، كما أنه هو أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على نقص أو عدم المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة إضافة إلى زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم.

ثانيا: دور التمكين في دعم إدارة المؤسسة:

يساعد التمكين على تحسين أداء العاملين وتحفيزهم وبالتالي يدعم المدير في:²⁷

- إن مفهوم التمكين يزيد من قدرة المدير على الإنجاز من خلال حصوله على دعم ومساندة المرؤوسين.
- إن مفهوم التمكين غالبا ما يؤدي إلى زيادة في الالتزام وتحفيز العاملين مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إن مفهوم التمكين يتيح للمدير تخصيص أوقات إضافية وممارسة الإدارة بالأولويات من خلال التركيز على المواضيع الأكثر أهمية في عمله.
- إن تطبيق مفهوم التمكين يتطلب من المدير ممارسة القيادة القائمة على التشجيع والتطوير والإرشاد والتسيير والمعالجة.
- إن التمكين لا يعني إعطاء الحرية الكاملة للأفراد لإنجاز الأعمال، بل هناك محاسبة على النتائج.

ثالثا: التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية.

- وإن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء، وتتمثل في:²⁸
- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.

8. العلاقة بين التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية وتمكين العاملين:

يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمهم، كذلك يعد التمكين فرصة لتطوير مهارات العاملين حيث أنهم لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير.

أولا: التمكين وتحسين أداء الأفراد: وإن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أداء أفرادها ولكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون إيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها، وبالتالي يجب أن تتوفر في هذه البيئة مجموعة من العناصر الأساسية وهي:²⁹

- ✓ وضوح العرض: حيث تكون رسالة وسياسية وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العاملين إضافة إلى وضوح المهام والمسؤوليات والواجبات.

ثانيا: التغيرات الضرورية اللازمة لتنمية الموارد البشرية ودورها في تمكين العاملين.

كما يتطلب المفهوم الإستراتيجي لتمكين الموارد البشرية مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

– تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، يرفع من درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يولي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.

– تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذا من الضروري لإنجاح إستراتيجية التمكين تطوير مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية، والتمويلية ولتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية، وكذا تبين الإستراتيجيات المستهدفة.

– تطوير وظيفة الموارد البشرية من الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفعالة في صياغة الهدف، ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصر على التنفيذ فقط، ولذا فإنه يجب على مديري إدارة الموارد البشرية أن يساهموا في صياغة إستراتيجية التمكين، خاصة فيما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد، والعمل على تنمية البرامج اللازمة لضمان أن يمتلك العاملون المهارات والاتجاهات والمعارف المطلوبة.³⁰

– تدريب العاملين على كيفية استخدام مساحة أوسع من الثقة وعلى مدى أكبر من الحرية، وفي نفس الوقت إتاحة الموارد اللازمة حتى تتاح الفرصة للعاملين كي يتصرفوا في الموقف أو القرار الإداري، طبقا لتقدمهم الشخصي المكون من خبراتهم الذاتية والمنبثقة من معنى العمل لديهم وقدراتهم على العمل ورغبتهم في تحقيق ذاتهم في موقع العمل بالمؤسسة.

✓ المعنويات: حيث يشعر الموظف بالاحترام الشخصي من المسؤولين وتقدير احتياجاته وإذكاء الروح الإيجابية للعاملين.

✓ الحيادية: وهو عنصر مهم جدا حيث يتم التعامل بين العاملين بكل حيادية وتجرد وموضوعية.

✓ الاعتراف والتقدير: التعريف بالأعمال الجيدة والذين قاموا بها وتقديرهم أمام زملائهم وإدارة المؤسسة.

✓ العمل الجماعي: وهنا يلزم على إدارة المؤسسة تبني روح العمل الجماعي والتحول التدريجي إلى أسلوب عمل الفريق على أساس جماعي، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل ومشاركة بعضهم البعض، فهم شركاء في العمل والجزاء.

✓ المشاركة: حيث يشارك الموظفون في صياغة القرارات ويقوم صاحب الصلاحية باتخاذ القرار وكذلك الموارد اللازمة للعاملين لإنجاز أعمالهم وحل مشاكلهم العملية والاجتماعية.

✓ الاتصالات الفعالة: يلزم تبني وتأسيس وصيانة نظام الاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية.

✓ البيئة الصحية: حيث يمكن لهذه البيئة إدارة ضغوط العمل وإدارة التغيير وتوابعها بكل سلاسة وهدوء أعصاب بعيدا عن التوترات التي تترك العمل وتحيط بالعاملين بالإضافة إلى توفر الفرص للتدريب والتعلم والتطوير الوظيفي.

✓ نمط الإدارة: إن المؤسسة تسعى للتميز تحاول جاهدة في تغيير سلوكيات مديريها من مديرين موجهين إلى ذلك النوع الذي يسعى بالمديرين المتعاونين، حيث يتعاون هو وموظفوه في حل المشاكل وطرح البدائل واختيار أفضلها وغرس وتبني روح العمل الجماعي ويساعد نفسه والآخرين على التعليم والتطوير الذاتي لصالح المؤسسة ومواردها.

✓ التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات: بقدر المسؤولية تكون الصلاحية فأى نقص في الصلاحية يؤدي إلى التعطيل وعدم التمكين، وكذلك قد تستخدم الصلاحية المطلقة في غير ما يراد منها.

– التمكين هو تغيير جذري في الثقافة التقليدية القائمة على الفصل بين التخطيط والتنفيذ بما يكفل استفادة المرؤوسين من الدافعية الداخلية للإنجاز والتعلم، كما أنه هو أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على نقص أو عدم المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة إضافة إلى زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم.³⁴

– يتأثر التمكين بطرفي معادلة، الطرف الأول هو العنصر الإداري الذي يتيح حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أفراد التنظيم، وسيادة المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء التنظيم والذي يوصف بالمرونة والوضوح في الأهداف وسهولة انسياب المعلومات؛ أما الطرف الثاني فهو العنصر المهاري للفرد بما يمثله من مهارات أدائية وقدرة على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات.³⁵

رابعاً: مزايا تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة:

تتعدد المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي:³⁶ زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد؛ مشاركة الأفراد في صياغة وتحديد الأهداف؛ تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع الابتكارات؛ توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق؛ دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم؛ زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم؛ تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين؛ تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين؛ تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا فيه. تطوير مستوى أداء العاملين؛ فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، فهي قوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين.³⁷

ومدى حماسهم في التأثير على ما حولهم من رؤساء ومرؤوسين.

– وبذلك تستطيع الإدارة أن تستخرج الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً مما يساعد على إشباع حاجات أساسية لدى الفرد، وأهمها تحقيق واثبات الذات في العمل، مما يحفزه ويشجعه على التفكير المبدع والابتكار في أداء العمل، مما ينعكس على تطوير المؤسسات مادياً ومعنوياً ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى جودة شاملة.³¹

ثالثاً: التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية وتبني مدخل التمكين: انطلاقاً مما تقدم وإضافة له نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين فيما يلي:³²

– حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

– الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

– الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

– أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

– توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

– الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

– إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

– تنطلق أهمية التمكين ابتداءً من أهمية المورد البشري فهو أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي، وخاصة في ظل اقتصاد يطلق عليه بالاقتصاد المعرفي. لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات فضلاً عن الابتكارات المتلاحقة.³³

للعمل وانخراطهم فيه وتحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار: حرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق.

- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: حيث أن العامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له.

- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.

- تحسين العلاقة بين العاملين: إن وجود فريق عمل متجانس من أهم عوامل نجاح التمكين من خلال تكوين هذه الفرق فإن العلاقة بين العاملين تتغير بشكل جذري.

- إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بعاملها الممكنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، للاستفادة من المهارات التي اكتسبها من خلال توفير التدريب والمناخ المناسب له لتزويد مهاراته.

توصيات: من خلال ما تقدم يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- ينبغي أن تكون خطط وبرامج التطوير متكاملة مع تحقيق استراتيجيات العمل الموارد البشرية وتدعيمها.

- ينبغي على المؤسسة تشجيع كل الأفراد في المنظمة وإعطائهم الوقت الكافي للتعلم وتطوير مهاراته ومعرفته لأقصى درجة.

- يجب إتاحة إطار العمل لتعليم الفرد عن طريق خطط تنمية شخصية تركز على تعليم إدارة الذات وتكون مدعمة بمعلمين متخصصين وتدريب رسمي وهذا لتدعيم عملية التمكين.

اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، وهذا لا يمكن أن يتحقق دون تنمية وتدريب من خلال انخراط العامل في الدورات التدريبية التي يكتسب منها المهارات اللازمة عند تطبيق التمكين.

9. خاتمة:

إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحرص على البيئة ومصلحة الأجيال المقبلة في عدم استنزاف الموارد البيئية والطبيعية. وبالتالي فإن هذا النمو يوسع من خيارات الناس، أي نمو يمكن أن يستمتعوا بثماره على شكل غذاء وخدمات صحية أفضل، وحياة أكثر أماناً، ووصول أفضل للمعرفة، وساعات راحة أكثر كفاية، وحرية سياسية وثقافية، وشعور بالمشاركة في نشاطات المحيط الذي يعيش الإنسان ضمنه. فهدف التنمية الحقيقي هو خلق بيئة تمكن الإنسان من التمتع بحياة طويلة وصحية وخلاقة والعمل الجاد لتحقيق مستويات مقبولة من التنمية البشرية المستدامة للوصول إلى درجات عالية من التنمية في الألفية الثالثة وتهتم التنمية البشرية بتشكيل قدرات البشرية من خلال تحسين مستوى المعرفة والصحة ومساعدتهم على الانتفاع من تلك القدرات وتحسين الأداء.

وفي الأخير يمكن القول أن التمكين يمكن أن يحقق للمؤسسة النتائج التالية: خاصة إذا كانت المؤسسة قد قامت بتنمية العامل من خلال ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل العامل فمن الطبيعي أن يكون لذلك مردود على المؤسسة نذكر منها:

- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: إن إعطاء العاملين حرية اتخاذ القرارات يولد علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين ولاء العاملين

الاختيارات والسعي وراء حلول للمشاكل الخاصة

٣٣٠

- إدراك أهمية عمل القادة كنماذج لها دور محدد، وإن الأسلوب الجديد للتفكير والتصرف قد يبدو مختلفا جدا بحيث عليك أن ترى كيف تتخيل نفسك وأنت تقدم به يجب أن ترى السلوك والتصرفات الجديدة في الآخرين التي يمكنك التعرف عليها من خلالها.

- توحيد الأنظمة مع الرؤيا المحددة، والتخلص من الأنظمة البيروقراطية التي ينتج عنها مشاكل بدلا من تسهيل العمل.

9. قائمة المراجع والهوامش:

8 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 1999، ص 19.

9 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2010، ص 18-19.

10 - علي السلي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 1998، ص 188-189.

11 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر 2006، ص 33.

12 - Shimon L.Dolon et autres, **la gestions des ressources humaines (rendance en jeux et pratiques actuelles)**, 3ème édition, village mondial, Canada 2002, P 307.

13 - Pierre Lacrose, Stéphane Mathiew, Les projets des normes ISO 9000, AFNOR, Paris 2000, P 67.

14 - مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، مصر الجديدة، القاهرة، الطبعة الأولى 2005، ص 75.

15 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 192، 193.

- تحتاج المؤسسة للاستثمار في العمل والتطوير إلى توفير فرص تعليم مناسبة وتسهيلات ولكن تقع المسؤولية الرئيسية في التعليم والتطوير على عاتق الأفراد، الذين سيتم تمكينهم وبالتالي دعم مديرهم على اعتبار أنهم أعضاء ضروريين لقسم الموارد البشرية.

- تطوير ومشاركة الرؤية العامة . التصديق على المستقبل مرغوب وواضح.

- منح السلطة للموظفين توفير "الاستقلال المدعوم" حرية الموظفين في إدارة عملهم داخل حدود معينة (سياسات وسلوكيات متوقعة) لكن مع الدعم المتوفر حسب الحاجة، والاستفادة من أسلوب التسهيل في الإدارة لتكون مسؤولية صنع القرار مكفولة قدر الإمكان للموظفين.

- توفير بيئة التعليم المدعومة للموظفين بحيث يمكن اكتشاف وتطبيق إمكانيات التعلم.

- استخدام أساليب مترابطة لاستخراج مواهب الآخرين عن طريق تشجيع الموظفين على تحديد

1 - Alain Meignant, **Ressources Humaines, déployer la stratégie**, Edition Liaison, paris 2000, p5.

2 - P.E Dewoot et G. Koenig, **Management stratégique et compétitivité**, Deboeck Université, 1995, pp 155-159

3 - jean François Claude, **le management par les valeurs, l'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens**, édition liaisons, Paris 2002, P 103-120.

4 - S. Ait-El-hadj, **l'Entreprise face à la mutation technologique**, édition d'organisation, 1999, p 142.

5 - خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2003، ص 31.

6 - علي محمد الرباعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 43.

7 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية للإبراهيمية، 2003، ص 22-23.

- 31 - motivating employees, S. Depitone, Ann Bruce and James - 1995, p 34. McGraw Hill New Yourk,
- 32 - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات -، اريد: عالم الكتب الحديث، 2008، ص 146.145.
- 33 - J.P. Finning, *The Managers Guide to Benchmarking*, California, Jossey Bass, 1996, pp 213.214.
- 34 - L.A. Mallak and H.J. Kursted, *Understanding & Using Empowerment to change Organizational and Culture*, Industrial Management, vol 38, N 6, 1996, pp 8.10.
- 35 - B. Spesctor, *Taking change and Letting go*, New Yourk, The Free Press 1995, pp 20.23.
- 36 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، منصور: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 414.413.
- 37 - يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2006، ص 130.120.
- 16 - أحمد النظامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1996، ص 143.
- 17 - Debra M. amidon, *Innovation et management des connaissances*, édition organisation, Paris, 2001, P 35.
- 18 - الترقية: هنا نقصد الترقية العمودية: ويمكن تعريفها بأنها انتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى منها سواء من حيث السلطة أو المسؤولية أو حتى المهام أي تتعلق مباشرة بتحسين أو زيادة في السلم الهرمي أنظر: Dany (f) livian y-f) *la Gestion des cadres pratique Actuelles et pistes D'évolution*, Edition Vuibert, paris 1995 p 91.
- 19 - تقرير التنمية الإنسانية العربية، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، سنة 2002، ص 61.
- 20 - كلثم علي الغانم، مشكلات التنمية البشرية في الدول النامية، مجلة شؤون اجتماعية، الكويت، 1997، العدد 54، ص 113.
- 21 - السيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، السنة 2000، ص 19.
- 22 - Levy, le boyerc, *La gestion de compétences*, les éditions 42. d'organisation, Paris France 1996, P
- 23 - J. Aubertn, P. Gilbest et F. Pigeyre, *savoir et pouvoir "les compétences en question"*, éditions press 42, universitaires de France, France, 1993, p
- 24 - حامد عمار، العوامل الاجتماعية في التنمية، ورقة مقدمة ضمن بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي المنعقدة من الفترة 18 حتى 29 نوفمبر 1987 بالكويت، ص 01.
- 25 - القاضي فؤاد، إستراتيجية تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 11.
- 26 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، طبعة 2004/2005، ص 195-197.
- 27 - باسم القبيسي، "التمكين: شرح كبير بين المديرين والموظفين"، الإداري، جانفي 2003، ص 67.
- 28 - سناء عبد الكريم الخناق، مداخله بعنوان: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8/9 مارس 2005، ص 42.
- 29 - سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص 43.
- 30 - Wills T. Le louarn JY Guerin G, *Planification stratégique des ressources humaines*, (presses universitaires de Montréal), 1991, P 65.