



القيادة التمكينية ودورها في تعزيز الاداء التنظيمي

م.م. مهند اكرم رفيق

مديرة تربية بغداد الكرخ الأولى

Empowering leadership and its role in enhancing organizational performance

Mr. Eng. Muhannad Akram Rafiq

akrammuhand@gmail.com

Abstract

In light of the increasing intensity of competition at the regional and global levels, Arab organizations must move to adopt radical structural changes. In order to improve the efficiency and flexibility of Arab organizations, they must shift from traditional hierarchical management to modern management that adopts modern concepts such as empowerment and self-leadership. To reduce the burden on Arab managers and form a second leadership line capable of dealing with the requirements of the third millennium, managers should relinquish some powers and responsibilities to managers in the front lines and empower them to perform their work tasks and duties. The growing interest in empowerment and self-leadership is accompanied by new requirements for both managers and employees. Over time, employees are granted independence and authority to control the work environment. As for managers, this requires providing support and assistance to employees and encouraging them to self-management and self-control. This means that managers adopt a behavioral approach that provides social and emotional support and encouragement, builds trust and openness, and encourages self-goal setting. The change in the roles and responsibilities of managers requires a change in the style and behavior of the leader.

Keywords: Leadership - Empowerment - Enhancing - Organizational Performance

ملخص البحث

على ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الاقليمي والعالمي يتحتم على المنظمات العربية المضي لتبني تغييرات هيكلية جذرية. ومن اجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة المنظمات العربية ينبغي التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالتمكين والقيادة الذاتية. وللتخفيف الأعباء عن المديرين العرب وتكوين صف قيادي ثاني قادر على التعامل مع متطلبات الألفية الثالثة ، ينبغي للمديرين التخلي عن بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمديرين في الصفوف الأمامية وتمكينهم لأداء مهام وواجبات أعمالهم. أن تنامي الاهتمام بالتمكين والقيادة الذاتية يصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعاملين. ومع مرور الوقت، يمنح العاملین الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل. أما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة للعاملين وتشجيعهم للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، وذلك يعنى تبنى المديرين منهجاً سلوكي يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وتشجيع تحديد الأهداف الذاتية. أن التغيير في ادوار ومسؤوليات المديرين يتطلب إحداث تغيير في أسلوب وسلوك القائد. كلمات مفتاحية: القيادة - التمكينية - تعزيز - الاداء - التنظيمي

المقدمة

على ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الاقليمي والعالمي يتحتم على المنظمات العربية المضي لتبني تغييرات هيكلية جذرية. ومن اجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة المنظمات العربية ينبغي التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالتمكين والقيادة الذاتية. وللتخفيف الأعباء عن المديرين العرب وتكوين صف قيادي ثاني قادر على التعامل مع متطلبات الألفية الثالثة ، ينبغي للمديرين التخلي عن بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمديرين في الصفوف الأمامية وتمكينهم لأداء مهام وواجبات أعمالهم. أن تنامي الاهتمام بالتمكين والقيادة الذاتية يصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعاملين. ومع مرور الوقت، يمنح العاملین الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل. أما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة للعاملين وتشجيعهم للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، وذلك يعنى تبنى المديرين منهجاً سلوكي يوفر

الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وتشجيع تحديد الاهداف الذاتية. أن التغيير في ادوار ومسؤوليات المديرين يتطلب إحداث تغيير في أسلوب وسلوك القائد وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالمواضيع المرتبطة بمفهوم التمكين النفسي والقيادة الذاتية، لم تحظى دراسة تلك المفاهيم في منظمات قطاع الأعمال في العربية بالاهتمام النظري والتطبيقي. ومما لا شك فيه فإن الاهتمام بالتمكين النفسي والقيادة الذاتية يشكل عنصراً جوهرياً لمنظمات قطاع الأعمال في العالم العربي خصوصاً في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة. حيث يمثل إيجاد بيئة تشجع وتساند التمكين والقيادة الذاتية احد المتطلبات الأساسية لنجاح تلك المنشآت. وفقاً لذلك، فإن قطاع الأعمال في العالم العربي بحاجة ماسة لبنى بيئة تساند التمكين والقيادة الذاتية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة. ويعتبر موضوع دراسة القيادة ودورها في تحقيق التمكين النفسي والقيادة الذاتية من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين في العالم العربي. وفقاً لذلك، تسعى ورقة العمل لمحاولة التغلب على هذا القصور من خلال التركيز على أبرز دور القيادة التمكينية لتحقيق وتعزيز الاداء التنظيمي

المبحث الاول : منهجية البحث

مشكلة البحث

حظيت القيادة التمكينية باهتمام كبير في الدراسات بسبب دورها وتأثيرها على أداء المنظمة، تشير الأبحاث إلى أن هذا النوع من القيادة يمكن أن يؤثر بشكل جماعي على سلوك الموظف والتزامه مما يؤدي إلى تحسين مناخ العمل وتبادل المعرفة، فيمكن أن تؤثر هذه التغييرات بشكل إيجابي على أداء المنظمة. باستخدام هذا كأساس للتحقيق ، تطرح الدراسة السؤال التالي وهو: ما دور القيادة التمكينية على تعزيز الاداء التنظيمي ؟

أهداف البحث

الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير سلوكيات القيادة التمكينية على الاداء التنظيمي في المؤسسة، كما يهدف الى التعرف على مفهوم وخصائص القيادة التحولية، وما العلاقة بين القيادة التنظيمية والاداء التنظيمي، وما هي الاساليب والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة لتطوير مفهوم القيادة التمكينية.

منهج البحث

تم تحقيق الأهداف المحددة لهذه الدراسة من خلال استخدام تصميم البحوث المترابطة المستعرضة، وتم استخدام تصميم المسح الكمي لتحقيق أهداف الدراسة. استخدمت هذه الدراسة أخذ العينات كوسيلة للحصول على النتائج المناسبة، وتم اختبار فرضيات الدراسات بشكل تجريبي باستخدام حجم عينة من ٣٥ من المستجيبين الذين تألفوا من موظفين يعملون في المؤسسة.

أهمية البحث

إن الشرط المسبق للتغيير التنظيمي المستمر والتطور في البيئات الديناميكية والمتغيرة باستمرار اليوم هو وجود قادة تحويليين لديهم البديهة أو الاستراتيجية السليمة، وبسبب الاهتمام المتزايد بعامل القيادة في خلق التطور التنظيمي في العالم ، والنظر في دوره في التعلم التنظيمي ، تحاول هذه الدراسة دراسة العلاقة المتبادلة بين القيادة التمكينية والاداء التنظيمي، كما ان هذه الدراسة تحاول أن تحسن فهم وظيفة القيادة التمكينية في المؤسسة من خلال دراسة تأثير القيادة التمكينية على الاداء التنظيمي من خلال الدراسة التجريبية.

مجتمع وعينه الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من المؤسسة، وعينة هذه الدراسة تضم موظفين من عينه عشوائية من مؤسسات في العراق، وتم تحديد حجم العينة المطلوبة لهذه الفئة عند ٣٥ موظف.

الدراسات السابقة

١. دراسة فوزية برسولي ونعروية بوبكر، ٢٠١٩ "القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين بالمنظمة"

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة التمكينية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة، حيث يتم التطرق إلى الخلفية النظرية للقيادة التمكينية ومتطلباتها وكذا مقياس القيادة التمكينية، كما يتم استعراض أهم تعريفات السلوك الإبداعي، وتدعيم ذلك بمقوماته وأنواعه، بالإضافة إلى قراءة معمقة في عناصره من جهة، ومراحل وخطواته من جهة أخرى. وفي الأخير يتم تناول القيادة بالتمكين كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة.

٢. دراسة عبد العزيز علي مرزوق وايناس محمد العباسي، ٢٠١٧ "أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ"

تستهدف الدراسة الحالية معرفة أثر القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة (الثقة في الأداء العالي- تعزيز معني العمل- تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات -الاستقلالية من القيود البيروقراطية) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، كما تسعى الدراسة إلى إستكشاف نوع وقوة العلاقة بين القيادة التمكينية سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة والتعرف على مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (العمر، النوع، مدة الخبرة، المؤهل العلمي). واعتمدت الدراسة عينة من ٣٦٨ من العاملين بوحدات الحكم المحلي موضع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية بشكل إجمالي وكل بعد على حده على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، كما أظهرت عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة في حين وجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة فقط ترجع إلى النوع. بتلخيص النتائج قدمت العديد من التوصيات واتجاهات البحث المستقبلي

٣. دراسة طالب محمد ابو عليم، ٢٠١٤ "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم اختيار عينة الدراسة من قلة شاغلي الوظائف الإشرافية بواقع (٢٥٠) فرداً من فئة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف) واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، إذ تم توزيع (٢٥٠) استبانة استرد منها (٢٠٠) استبانة، واستبعد منها (٢٩) استبانة، وعلت (١٧١) استبانة صالحة للتحليل.

وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية (<0.005).
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو المتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن.
- يوجد أثر در المتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد ولاء الزبائن.

وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده لما لذلك من دور بارز في تحسين مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال بشكل عام والمستشفيات الخاصة بشكل خاص كعينة ممثلة للدراسة بما يعود بالفائدة على هذه المنظمات باستقطاب عدد أكبر من المراجعين، وزيادة ولائهم للمستشفى، وكذلك الاهتمام بتطوير مقدرات العاملين وتقريبهم وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدف تلمية مقدراتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا يتطلب اقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتدريب الموظفين وتشجيع الموظفين ودعمهم للاستمرار في التعليم في كافة المجالات المتعلقة بعملهم، مع ضرورة إتاحة المجال لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب.

٤. دراسة محمد الحراشة وصلاح الدين الهيتي (٢٠٠٦) بعنوان: "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية". هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، فنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، وقد اشتملت الدراسة على عينة حجمها (٥٠٠) عامل في شركة الاتصالات الأردنية وكان عند الاستبانات المسترجعة (٢٣٥)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: إن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و (الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ولكن على الجهة الأخرى فإن التمكين الإداري يفسر تبايناً أعلى في السلوك الإبداعي من الدعم التنظيمي.

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً : القيادة التمكينية

مفهوم القيادة التمكينية يمكن اعتبار التمكين وفق هذا المدخل أسلوباً من أساليب القيادة الحديثة، حيث يقوم هذا الأسلوب على دور المدير وعلاقته الإيجابية مع موظفيه والتي تتسم بالشراكة بينهما، وذلك على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة، ومن هنا لابد قبل الخوض في موضوع سلوكيات القائد التمكينية أن نتبين طبيعة علاقة المشرف بمروؤوسيه حيث أن تطور هذه العلاقة واختلافها من موظف إلى آخر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار، ذلك أن استجابة الموظفين لنظام الرقابة يختلف وهذا الاختلاف أساسه إدراك كل فرد بطريقته المختلفة لمحيط (مناخ) العمل الذي ينشط فيه واستجابته له، بالإضافة إلى الاختلاف في خلفياتهم وشخصياتهم وتجاربهم وكذا اتصالهم بالمشرف. (الزعبي، ٢٠١٢، العدد ١٥) ومثال ذلك فالمشرف يمكن أن يتصرف بالأسلوب (النمط) الديمقراطي لما يتعامل مع موظف ذو خبرة ويكون أوتوقراطياً لما يعاقب موظف ذو خبرة أقل، أو يمكن للموظفين أن يبروا نفس سلوك المشرف بشكل مختلف ومثال ذلك أن المشرف الذي يزيد بشكل مطرد معايير الأداء يمكن النظر إليه من قبل الموظفين على أنه عمل فيه تحدي لهم في حين أن بعض الموظفين يرون نفس السلوك على أنه غير مشجع ومهدد لهم. (آل قاسم، ٢٠١٢)

اهمية القيادة التمكينية

إن التحول نحو بيئة التمكين ليس سهلاً بالنسبة للكثير من المديرين بسبب خوفهم من فقدان الرقابة، أو التنازل عن جزء من السلطة، ونقص الثقة بموظفيهم حيث تم تطوير إطار عمل لتمكين القادة يشمل: القيم المشتركة: يقصد بها القائد الممكن الذي يدافع عن موظفيه ويعترف بخبراتهم ويكافئ إنجازاتهم؛ الإستراتيجية، يقصد بها قدرة القائد الممكن على خلق رؤية ملهمة ومشاركة القوة بشكل مناسب النمط: هي مجموعة من الخصائص التي يتصف بها سلوك القائد الممكن كتحقيقه لمبادئ المساواة والثقة والاحترام؛ المهارات وتشمل المهارات التي يجب على القائد الممكن امتلاكها كمهارات التخطيط والاتصال والتفاعل. (الشنطي، ٢٠١٧، ص ٤٣٥) اعتمد أغلب الباحثين والدارسين على مقياس للقيادة التمكينية يتكون من: التعبير عن الثقة في أداء المروؤوسين: وهذا النوع من السلوكيات يشمل العنصرين التاليين ليكون القائد ممكناً يجب أن يظهر الثقة المروؤوسيه و يجب أن يعتقد القائد يقيناً أن المروؤوسين يمكنهم أن يحققوا ما هو متوقع منهم. وهكذا فالتعبير عن ثقة القائد في أداء المروؤوسين هو نوع من سلوكيات القائد التمكينية، ويمكن تعريفه على أنه تعزيز وإظهار القائد للثقة في قدرة مروؤوسيه على تحقيق الأداء العالي ويتضمن هذا الاعتراف بإنجازاتهم. التشجيع على المشاركة في صنع القرار: وقد حاز هذا البعد على اهتمام كبير من قبل الباحثين، فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع المروؤوسين على التعبير عن آرائهم وصولاً إلى منحهم الحرية في صناعة القرار، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه درجة استعانة القائد بمدخلات من المروؤوسين حول مشكلة قائمة من ضمان إشراك الأفراد واندماجهم في عملية صناعة القرار، كما يشمل هذا خلق الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل واتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة (العزام، الجديا، ٢٠١٥، ص ٣٠) منح الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية: أكت بعض الدراسات أنه لإخضاع الأفراد لتجربة التمكين يجب أن يكونوا أحراراً من القيود البيروقراطية ويشمل هذا تبسيط القواعد التنظيمية، تقليل الإجراءات الإدارية وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف كما يشمل أيضاً تحرير الأفراد من حالة الشعور بالضعف وقلة التأثير حتى يتمكنوا من إبداء سلوكيات المبادرة وتحقيق الأهداف بالطرق التي يجدونها مناسبة. تحسيس القائد بأهمية ومعنى العمل: وهي سلوكيات يظهرها القائد من خلال الإلهام بقيمة ومعنى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها و ربط مهام الموظف بقيم وقضايا اجتماعية. (عبود، ٢٠١١، ص ٤٥)

اهداف القيادة التمكينية

أولاً: التمكين من خلال المشاركة وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيعاً هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي. (محبوبة، ٢٠١٢، ص ١٠٢-١٠٦) ثانياً: التمكين من خلال الاندماج ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة. (قنديل، ٢٠١٠، ص ٢٣٥) ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية ويعتقد أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير

الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب. (بلال، ٢٠١٤، ص ١٧٨) إبعاد القيادة التمكينية هناك خمس أبعاد كما ذكرها الدكتور سعد العتيبي هي: البعد الأول: المهمة (Task) يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. وإلى إي مدى يسمح للفرد المكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال. (العتيبي، ٢٠٠٥، ص ١٩) البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation) يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟ البعد الثالث: القوة (Power) أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟. (العتيبي، ٢٠٠٥، ص ٢٥) البعد الرابع: الالتزام (Commitment) يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد 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 إي 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.

ثانيا : الاداء التنظيمي

مفهوم الاداء التنظيمي

هو محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ويمكن تقسيم الأداء التنظيمي حسب معيار الشمولية إلى:

- ١- الأداء الكلي: ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.
- ٢- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية الخاصة بها، إذ أن كل نظام فرعي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. (خيري، ٢٠١٤، ص ١٧٨)

اهمية الاداء التنظيمي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص. (السكرانه، ٢٠١٤، ص ٧٨-٨٢)

- ١- بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد انعكاساً لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابياً كما يلي: الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا نظراً لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من اجور ومرتببات بالأداء. (حسن، ٢٠١٤، ص ٢٥٨) يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

٢- بالنسبة للمؤسسة:

يعطى الموضوع أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة لأداء العاملين في المؤسسات، كون أن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد فحسب، وإنما

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٧) الجزء (١) شباط لعام ٢٠٢٥

هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها. كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة. إذ أن القدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها. (العتيبي، ٢٠١٥، ص ٤٥-٨٨)

اهداف الاداء التنظيمي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تخدم أغراض عديدة، ويفيد كل من المؤسسة والعاملين الذين يتم قياس وتقدير أدائهم، وتستهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الغايات التالية: إعطاء فرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين. تعطي المشرفين الفرصة في صياغة البرامج

القسم الثاني: القيادة التمكينية والتحفير					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محا يد	أوافق	أوا فق بش دة	
					يحوز القادة في المؤسسة على إحترام وثقة الموظفين.
					يمتلك القادة في المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل.
					يلتزم القادة بثقة بالقيم المثلى في سلوكهم.
					يتمتع القادة بثقة ذاتية عالية.
					يقدم القادة مصالح الآخرين على مصالحهم الشخصية.
					يشجع القادة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
					يفوض القادة السلطة للعاملين لاتخاذ القرارات.
					تنسجم أقوال القادة مع أفعالهم.
					للقادة قدرة على التعامل مع المواقف المختلفة.
					يعتبر القادة الأخطاء تجارب عملية مفيدة.

التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم وباستمرار. تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقييم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها. وكذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق أغراض إدارية وسلوكية أو تنمية كالاتي أهداف إدارية : تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير عادي الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأفضل والأفراد دون المستوى من خلال تقييم يمكن التعرف على متفوقون ومقصرون. (أبو بكر، ٨٩-٩١) أهداف استراتيجية : تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية أهداف تنمية : من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء يمكن للإدارة أن تتعرف على جوانب الضعف لدى العامل وتعمل على تنميتها.

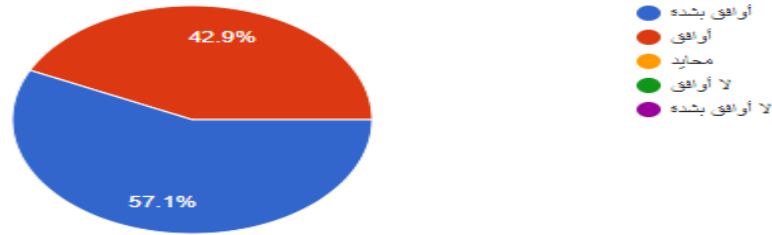
ابعاد الاداء التنظيمي

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد لأداء وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذولة: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته. نمط الأداء: يقصد به أسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.' (بيل، ص ١٠١)

المبحث الثالث: الجانب العملي

تحليل الاستبيان

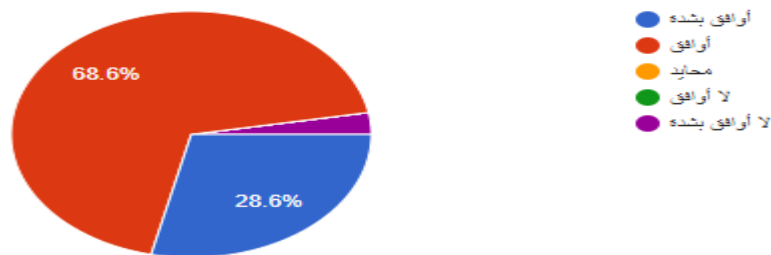
السؤال الأول: يحوز القادة في المؤسسة على إحترام وثقة الموظفين؟



١. ٥٧.١% من عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أن يحوز القادة في المؤسسة على إحترام وثقة الموظفين.

٢. ٤٢.٩% من عينة الدراسة يوافقوا على أن يحوز القادة في المؤسسة على إحترام وثقة الموظفين.

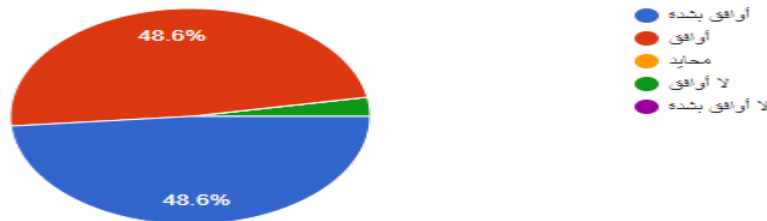
السؤال الثاني: يمتلك القادة في المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل؟



١. ٢٨.٦% من عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أن يمتلك القادة في المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل.

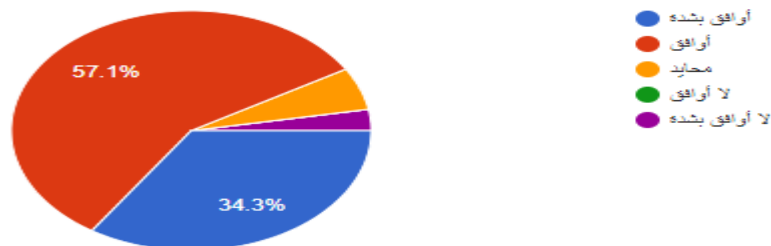
٢. ٦٨.٦% من عينة الدراسة يوافقوا على أن يمتلك القادة في المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل.

السؤال الثالث: يلتزم القادة بثقة بالقيم المثلى في سلوكهم؟



١. ٤٨.٦% من عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أن يلتزم القادة بثقة بالقيم المثلى في سلوكهم.

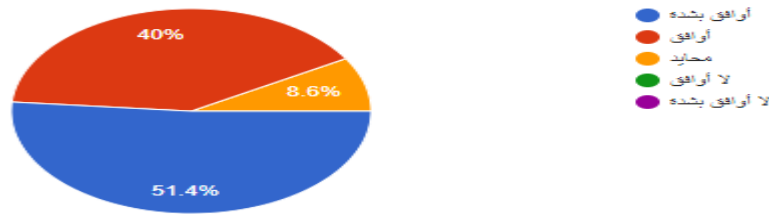
٢. ٤٨.٦% من عينة الدراسة يوافقوا على أن يلتزم القادة بثقة بالقيم المثلى في سلوكهم. السؤال الرابع: يتمتع القادة بثقة ذاتية عالية؟



١. ٣٤.٣% من عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أن يتمتع القادة بثقة ذاتية عالية.

٢. ٥٧.١% من عينة الدراسة يوافقوا على أن يتمتع القادة بثقة ذاتية عالية.

السؤال الخامس: يقدم القادة مصالح الآخرين على مصالحهم الشخصية؟

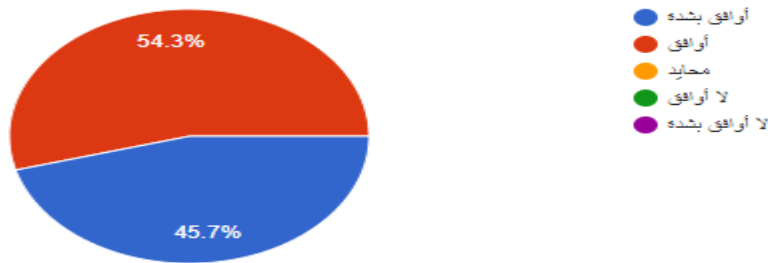


١. ٥١.٤٪ من عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أن يقدم القادة مصالح الآخرين على مصالحهم الشخصية.

٢. ٤٠.٢٪ من عينة الدراسة يوافقوا على أن يقدم القادة مصالح الآخرين على مصالحهم الشخصية.

٣. ٨.٦٪ من عينة الدراسة محايدون على أن يقدم القادة مصالح الآخرين على مصالحهم الشخصية.

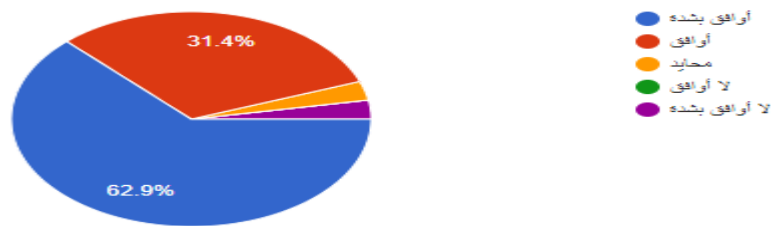
السؤال السادس: يشجع القادة على حل المشكلات بطرق مبتكرة؟



١. ٤٥.٧٪ من عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أن يشجع القادة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.

٢. ٥٤.٣٪ من عينة الدراسة يوافقوا على أن يشجع القادة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.

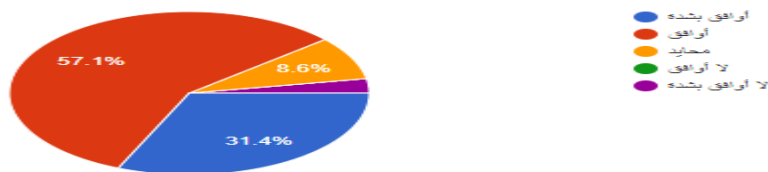
السؤال السابع: يفوض القادة السلطة للعاملين لاتخاذ القرارات؟



١. ٦٢.٩٪ من عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أن يفوض القادة السلطة للعاملين لاتخاذ القرارات.

٢. ٣١.٤٪ من عينة الدراسة يوافقوا على أن يفوض القادة السلطة للعاملين لاتخاذ القرارات.

السؤال الثامن: تتسجم أقوال القادة مع أفعالهم؟

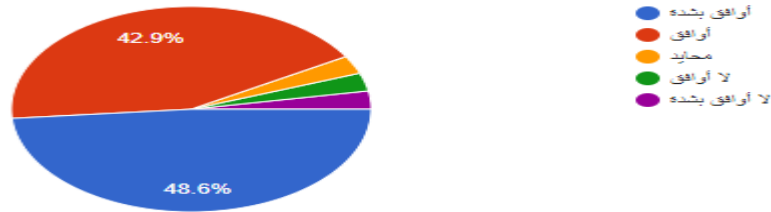


١. ٣١.٤٪ من عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أن تتسجم أقوال القادة مع أفعالهم.

٢. ٥٧.١٪ من عينة الدراسة يوافقوا على أن تتسجم أقوال القادة مع أفعالهم.

٨.٦.٣٪ من عينة الدراسة محايدون على أن تتسجم أقوال القادة مع أفعالهم.

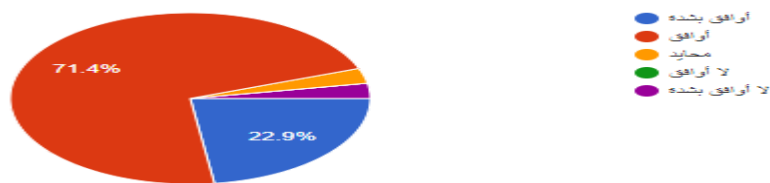
السؤال التاسع: للقادة قدرة على التعامل مع المواقف المختلفة؟



٨.٦.٤٪ من عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أن للقادة قدرة على التعامل مع المواقف المختلفة.

٢.٩.٤٪ من عينة الدراسة يوافقوا على أن للقادة قدرة على التعامل مع المواقف المختلفة.

السؤال العاشر: يعتبر القادة الأخطاء تجارب عملية مفيدة؟



٢.٩.٢٪ من عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أن يعتبر القادة الأخطاء تجارب عملية مفيدة.

٧١.٤٪ من عينة الدراسة يوافقوا على أن يعتبر القادة الأخطاء تجارب عملية مفيدة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

النتائج

١. أثبتت نتائج هذه الدراسة بأن القيادة التمكينية والثقة على القائد مهمة وذات صلة إيجابية، وتدعم هذه النتائج أيضًا كل الأبحاث التي لها علاقة بالموضوع، فالثقة على القائد تجعل الموظفين يؤدون أداء أفضل بكثير من أدائهم دون الثقة في القائد. هذه الثقة تقودهم إلى إقامة علاقة قوية مع الموظف والقائد، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو أن القيادة التمكينية تجعل الموظفين يعملون في بيئة ودية ، والمهمة مصممة بشكل واضح للغاية ويتم تحديد الأهداف. هذا يساعد الموظفين على العمل بفعالية وقبول التحديات مما يؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية في المؤسسة.
٢. إن وضع خطة تعاونية في المؤسسة يمكن أن يولد استراتيجية تنظيمية حول مفهوم "القيادة التمكينية" ، مما يسمح بمزيد من الدراسات للعمليات والوسائل والآليات التي يمكن من خلالها تحويل هذا النوع من القيادة إلى ميزة تنافسية مستدامة..
٣. لقد أصبح إنشاء قوة عاملة عالية الأداء ذا أهمية متزايدة ، ولهذا يجب أن يكون قادة الأعمال قادرين على إلهام أعضاء المنظمة لتجاوز متطلبات المهمة الخاصة بهم.

٤. يمكن العثور على القيادة التمكينية على جميع مستويات المنظمة: الفرق والإدارات والأقسام والتنظيم ككل. هؤلاء القادة يتمتعون برؤية ثاقبة ، ملهمة ، جريئة ، مخاطرة ، ومفكرين مدروسين. لديهم نداء الكاريزمية. لكن الكاريزما وحدها لا تكفي لتغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.

التوصيات

يوصي الباحث المديرين وصناع القرار في المؤسسة بما يلي:

١. تطوير برامج وأنظمة المكافآت والحوافز لتعزيز تحفيز المرؤوسين للقيام بجميع الأنشطة اللازمة للعمل خارج حدود واجبات الفرد.
٢. تعزيز قدرة القادة على رفع الولاء والانتماء إلى العمل من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار وحل المشكلات التي تواجه العمل.
٣. الاهتمام برفع الحماس في عمل المرؤوسين ومراعاة الفروق الفردية بينهما من حيث الاحتياجات والرغبات.
٤. الحاجة إلى غرس الإيثار بين المرؤوسين من خلال مساعدة الزملاء على العمل دون أي تنمر والرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية من قبل المرؤوسين.

٥. ينبغي أن تستند الدراسات المستقبلية إلى عينات أكبر ، ويفضل أن يكون ذلك في أكثر من بلد واحد. سيكون من المثير للاهتمام أيضًا دراسة الخصائص المتشابهة مع البيانات التي توفرها المستويات الأدنى للإدارة والموظفين في المؤسسة.

الذاتية

القيادة التمكينية هي مقارنة كان لها تأثير هائل على القيادة كمجال تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة، وتشير النتائج الموضحة أعلاه إلى أن القيادة التمكينية تبدو مرتبطة بزيادة مستويات الأداء والسلوكيات المساعدة في سياق العمل في المؤسسة. يلاحظ بحثًا أيضًا أن المرؤوسين من الأفراد الذين يُنظر إليهم كقادة تحويليين يبلغون عن ارتباط أقوى مع رؤسائهم ومستويات أعلى من الكفاءة الذاتية فيما يتعلق بعملهم.

بالإضافة إلى ذلك ، اقترحنا ووجدنا دليلًا أوليًا على أن هاتين الآليتين ، معتقدات تحديد الهوية والفاعلية ، يمكن أن تكون طرقًا من خلالها من المرجح أن يعزز القادة التحويليون اتباع السياق وأداء المهام.

كما أن القيادة التمكينية تساعد على تطوير أساس المعرفة التنظيمية في المنظمة. في حالة معينة ، تمتلك المؤسسة مزيدًا من المعرفة المتاحة وبالتالي يمكنها إيجاد حلول أفضل ، يؤدي المزيد من المعرفة إلى مزيد من الكمال في النسخ المتماثل بينما يجعل من الصعب على أي شخص خارج المنظمة تقليد الحلول التي تم تطويرها ، تساهم المعرفة الخارجية اللاإرادية الأقل قابلية للنفوذ إلى الحد الأدنى في تحسين أداء الشركة. نحن أيضًا نتحقق من أن الركود المعرفي يشجع القدرة الاستيعابية من خلال تمكين مصطلحات ومعاني أكثر شيوعًا في معرفة أعضاء الشركة ، تساعد القيادة التمكينية أيضًا على تحسين القدرة الاستيعابية ، مما يسمح لمختلف المؤسسات بنقل المعرفة بشكل أفضل من السوق والشركات الأخرى وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي، تتيح القدرة الاستيعابية الأكبر نقل أفضل الممارسات وأفضل أداء متوسط ، يؤدي استبدال الممارسات الروتينية غير الفعالة إلى ممارسات أخرى أكثر فاعلية إلى تحسين متوسط أداء المؤسسة.

ان تطوير القدرة الاستيعابية يسهل أيضا اكتساب ونقل واستخدام المعرفة الضمنية ، تمكن المعرفة الضمنية الشركة من الحصول على ميزة تنافسية إذا كانت القيادة تديرها بشكل صحيح ، لأن هذه المعرفة لديها القدرة ليس فقط على أن تكون ذات قيمة ولكن أيضًا نادرة أو فريدة من نوعها ، لا تُعد ولا تُستبدل

تؤكد القيادة التمكينية على أهمية تطوير قدرات أعضاء المنظمة واستغلال المعرفة الضمنية لدى جميع الموظفين يتزايد عدد العاملين في مجال المعرفة ، وتلعب المعرفة الضمنية دورًا أكثر أهمية في جميع المهام ، وتتطلب أساليب تحويلية أكثر.

المصادر والمراجع

١. الزعبي، حسن، ٢٠١٢، أثر القيادة التمكينية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلة البصائر، العدد ١٥.
٢. آل قاسم، رؤى، ٢٠١٢، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق : بغداد للنشر.
٣. الشنطي، محمود ٢٠١٧، دور القيادة التمكينية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، ١٣(٢) ٤٣٥-٤٥٩.
٤. العزام، أحمد ومحمد الجداية، ٢٠١٥، أثر القيادة التمكينية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الاردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، ١٥(٢) ٣٠-٥٠.
٥. نجم عبود، ٢٠١١، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، العراق : بغداد للنشر ، طبعة ١، صفحة ٤٥.
٦. قصي محبوب، ٢٠١٢، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، العراق، الاهلية للنشر والتوزيع، طبعة ١، صفحة ١٠٢-١٠٦.
٧. علاء قنديل، ٢٠١٠، القيادة الادارية وقيادة الابتكار، العراق، دار الفكر ناشرون، طبعة ١، صفحة ٢٣٥.
٨. بلال، محمد اسماعيل، ٢٠١٤ ، ادارة الموارد البشرية ، العراق : بغداد للنشر ، طبعة ٢، صفحة ١٧٨.
٩. غانم فنجان موسى، ٢٠١٣ ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب والوثائق ،بغداد، طبعة ١، صفحة ٦٩.
١٠. أسامة خيرى، ٢٠١٤ ، القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة ١، صفحة ١٧٨.
١١. بلال خلف السكارنه، ٢٠١٤ ، القيادة الإدارية الفعالة، العراق : بغداد للنشر ، طبعة ١، صفحة ٧٨-٨٢.

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٧) الجزء (١) شباط لعام ٢٠٢٥

١٢. حسن، ماهر محمد صالح، ٢٠١٤، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان، طبعة ١، صفحة ٢٥٨.
١٣. سعد بن مرزوق العتيبي، ٢٠١٥، التمكين والقيادة الذاتية مفهوم حديث للإدارة وتطوير الاعمال، كلية ادارة الأعمال - قسم الادارة جامعة الملك سعود، طبعة ١، صفحة ٤٥-٨٨.
١٤. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، مصر، الدار الجامعية، طبعة ١، صفحة ٨٩-٩١.
١٥. بيل، جورج، القيادة وديناميكية الجماعة، العراق : بغداد للنشر، الطبعة ١، صفحة ١٠١.
١٦. سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر (١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٥م)

هوامش البحث

^١ بيل، جورج، القيادة وديناميكية الجماعة، العراق : بغداد للنشر، الطبعة ١، صفحة ١٠١