

القيادة التحويلية وتمكين العاملين رؤية في سوسيولوجيا التنظيمات *Transformative Leadership and Workers' Empowerment Vision in Sociology Organizations*

علي عريوة حسين^{1*} ، جفلولي يوسف²

¹ جامعة محمد بوضياف (الجزائر)، hocine.aliarioua@univ-msila.dz

مخبر سوسيولوجيا الخدمة العمومية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة (الجزائر)

² جامعة محمد بوضياف (الجزائر)، youcef.djaghlouli@univ-msila.dz

مخبر سوسيولوجيا الخدمة العمومية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2022/ 10/03 تاريخ القبول: 2023/ 06/02 تاريخ النشر: 2023/ 06/ 10

ملخص:

تعد القيادة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها، لا سيما القيادة التحويلية، ولهذا نسعى من خلال هذا العمل البحثي أن نقدم رؤية تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين، ويقع مفهوم القيادة التحويلية في حقل سوسيولوجيا التنظيمات، وعليه نبرز موقعها من النظريات السوسيولوجية مع تحديد أبعادها بالإضافة إلى مناقشة مفهوم التمكين وخلفيته النظرية وأهم أبعاده، لينتهي هذا العمل البحثي إلى توضيح علاقة التمكين بأبعاد القيادة التحويلية
الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ التمكين؛ المنظمة-العاملين.

Abstract:

Leadership is one of the most important pillars on which organizations rely to achieve their goals In this research work, we seek to provide an analytical vision of transformative leadership's role in empowering workers. and the concept of transformative leadership is located in the field of sociology of regulations, and therefore we highlight its position from sociological theories with its dimensions as well as the discussion of the concept of empowerment and its theoretical background and its most important dimensions s empowerment relationship to transformative leadership dimensions

Keywords: transformative leadership-empowerment-organization-workers A list of up to six .

مقدمة

إن الحركية التي يشهدها العالم كانت ولا زالت تشكل تحدياً للمنظمات في إطار سعيها إلى بلوغ أهدافها المنشودة ضمن ما تملكه من مورد بشري يشكل رأس مالها الأساسي، لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات خصوصاً ضمن بيئتها وما تحمله من مكونات، فهي تمثل المستقر النهائي لمخرجاتها، وعليه فإن نجاح أي منظمة وبقيائها واستمرارها يعتمد على موردها البشري بصفة خاصة لاسيما إذا كان هذا المورد يمتلك المهارة والقدرة والمعرفة الكافية لأن نجاح المنظمة يكون بنجاح موردها البشري وفشلها يكون بفشله فهو قاسم مشترك، ولهذا وجب على المنظمات الاهتمام بموردها من خلال الاعتماد على صيغ عديدة من أهمها في وقتنا الحالي القيادة التحويلية والتمكين.

وتعد القيادة التحويلية من أهم النظريات القيادية شهرة نظراً للدور الذي تلعبه في تحويل المنظمات فهي تعتمد على إجراء تحويلات جذرية في المنظمات وتؤكد على أهمية المورد البشري والتركيبية القيادية لديها، كما تسعى إلى توسيع مفهوم القيادة لتصل إلى المرؤوسين، كما تعمل على إقناعهم بتجاوز أهدافهم الشخصية إلى تحقيق أهداف المنظمة لأنه بتحقيق أهداف المنظمة تتحقق أهدافهم كل ذلك ضمن إطار قوي من الأخلاق والقيم.

ويمثل التمكين بدوره حتمية وضرورة ملحة للمنظمات التي عانت لفترات طويلة من هيمنة المركزية في اتخاذ القرارات التي حالت دون تطور المنظمات، وتعد عملية نقل السلطة إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية من العمليات التي ساهمت وتساهم بشكل لا يدعو للشك في تخفيف العبء على القادة أو المديرين تجاه مواقف عديدة لا تتطلب تدخلهم والتفرغ لما هو أهم وجوهري في تسيير المنظمة من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها مع تحقيق أهدافها من أجل مواجهة التحديات التي تواجهها.

أولاً: القيادة التحويلية

1-تعريف القيادة:

تعرف القيادة على أنها ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.

كما تعرف كذلك بأنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة (هاشم حمدي رضا، 2010: ص 89).

2-تعريف القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات الحديثة النشأة في مجال القيادة أين ظهر سنة 1978 من طرف العالم الأمريكي " جيمس ماجروجر بيرنز" في كتابه (القيادة).

حسب بيرنز "القيادة التحويلية تعني إشراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعيتهم جميعاً للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات وتمثل الدور وإشعار المرؤوسين بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي مما يولد ولاء تنظيمياً لدى فريق العمل ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها (فلهون مراد، 2018: ص ص 93-94).

وهنا تدل القيادة التحويلية على تضافر الجهود بين القائد والتابعين من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية لتحقيق الأهداف المنوطة.

كما عرف [Tichyet Deramma] القيادة التحويلية بأنها: "العمليات التي تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي".

أوهي نمط قيادي لدى رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة. يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية واضحة طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية يتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة (أسامة خيرى، 2013: ص95). من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة التحويلية ممارسات وعمليات مدروسة ومخططة تعمل على المزاجية بين جميع أفراد المنظمة من أجل تحقيق الرؤية الاستراتيجية المراد الوصول إليها بتكاتف كل الجهود بين القائد والمرؤوسين.

3- نظرية القيادة التحويلية:

تعد الانتقادات التي وجهت إلى النظريات التقليدية للقيادة من أبرز الأسباب التي أدت إلى ظهور أنماط جديدة تركز على المرؤوسين أكثر منها على القائد ولعل من أهمها نظرية المسار إلى الهدف التي تفترض أن المهمة الرئيسية للقائد هي إتاحة الفرص للأفراد مع تبين السلوك المطلوب الذي يوصل إلى الهدف ما يمكن الفرد من الحصول على الحوافز وهنا يكون القائد مشاركا وموجها.

وكذا نظرية القيادة التبادلية التي تعمل على توجيه جهود الأفراد المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال تحديد المهام والمكافآت وتشكيل نظام الحوافز، والهيكل المطلوب للتحفيز مع الاهتمام ببناء العلاقات وتعزيز العمل. أما نظرية القيادة الإلهامية فهي قيادة لها قدرات عالية تمتاز بها تؤثر على الأفراد بشكل فائق، أين تنشر الحماس في تحقيق الأهداف والقائد الملهم هنا هو من يثير دافعيّة الأفراد نحو الأداء العالي ويحرض طاقتهم الكامنة مع الحرص على إثبات ذاته من خلال العمل على توظيف طرق غير مألوفة وغير عادية للتأثير عليهم. (فليون مراد، 2018: ص ص 89-90).

وصولاً إلى القيادة التحويلية التي تركز على البعد الأخلاقي في القيادة حسب بيرتز الذي يعتبر من الركائز الأساسية لهذه النظرية والذي يربط العلاقة بين القائد والتابعين، لهذا تهتم القيادة بالقيم الأخلاقية للأتباع من أجل زيادة وعيهم وتحريك طاقتهم وإمكاناتهم لإصلاح المنظمة بالإضافة إلى القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الأهداف الكبرى، كما تعمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية والقائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى اهتمامات العاملين (هدى حسن يحي العلفي، 2013).

ويمكن القول بأن المفاهيم الأخلاقية والقيمية ظلت منذ انطلاق القيادة التحويلية مرافقة لها والتي سميت أيضاً بالقيم الداخلية حسب بيرتز كما حددها بالعدالة والمساواة والإنسانية وبين أن القائد التحويلي يقود أتباعه بالمعاني والقيم (ياسر عبد طه، إلهام إسماعيل حسونة، 2017).

كما أن القيادة التحويلية تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء، والمشاركة في وضع الأهداف والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف (احمد كردي <http://kenanaonline.com>).

إن القيادة التحويلية الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين مدير المنظمة ومجموعة العاملين معه في موقف جماعي معين تهدف لإحداث التأثير على العاملين حتى تتحقق الأهداف. لذا فإن القائد يستمد سلطته من رضا الجماعة عنه التابعة من إيمانهم بقدرته على قيادتهم إلى تحقيق الأهداف، مما يتطلب الطاعة والامتثال من جانب الجماعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات والقيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظمات كلها والثقافات

بأكملها. وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يلعب دوراً محورياً في التعجيل في حدوث التغيير، إلا أن الأتباع والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية

4- أبعاد القيادة التحويلية:

لكي نستطيع أن نستوعب أبعاد القيادة التحويلية لابد من مراعاة ركنين أساسيين الأول عنصر البيئة المتحولة والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بيئتها التنافسية والثاني ملائمة سلوك القيادة واتجاهاتها مع سلوك واتجاهات العاملين بما يجعل الرؤية متطابقة ومتوافقة مع جميع العاملين في المنظمة (نجم عبود نجم، 2011: ص115).

وهنا تجدر الإشارة أن بعض الباحثين استطاعوا تحديد وتطوير رؤية للقيادة التحويلية بمفهومها الحالي والتي تتكون على أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، واهتمام القائد بمروسيه واحترامهم ويقصد بها ما يلي:

4-1- التأثير المثالي: (الكاريزما)

ويقصد بهذا البعد امتلاك القائد للرؤية الواضحة والقوية بالأهداف العليا للمنظمة، مع غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه ما من شأنه الوصول إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. والتأثير المثالي هو نتيجة لأثر جميع خصائص القيادة التحويلية ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.

ان التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط أرموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه لان العاملين ينظرون إليهم على انهم مثال للأخلاق والقيم ما يثير مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم وهو ما يجعل سلوك القائد أكثر تأثير على العاملين معه (ابتسام علي سلامة الضمور، 2009: ص32).

إنها تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي

4-2- الدافعية الإلهامية: (الحافز الإلهامي)

يعتمد هذا البعد على قدرات القادة في إيصال توقعاتهم العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، أي إنجاز أعمال كثيرة بزيادة الجهود المبذولة. ويعرف الإلهام بأنه " إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه".

وتشمل الأساليب الملهمة عمليات الاتصال والتواصل المستمرة والتسامح أثناء حالات الفشل أو التقصير لاعتبار ذلك من وسائل التعلم.

وتحدث عملية الدفع الإلهامي عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتشجيع العاملين ودفعهم لتحدي الصعاب والسعي لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال.

ويعد حماس القادة هو مثال على تحفيز العاملين فهو يولد بداخلهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة باستخدام عدة أساليب (الأسلوب الاستقرائي، استراتيجيات التحكم، استراتيجيات التكالي ف) (مراد فليون، 2018: ص102).

إذن يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصنف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية

3-4- الاستئرة الفكرية:

وتعني تحديات المرؤوسين لممارسة التفكير الخلاق وإيجاد حلول للمشاكل الصعبة، فالقائد التحويلي يعمل على تحفيز المرؤوسين لكي يكونوا مبدعين ومتفوقين بتقديم أفكار وحلول مبتكرة للمشاكل، كما يسلط الضوء على الرشد والمداخل الجديدة للمرؤوسين لكي يتبعوه، أين يتم تحويل للمعتقدات القديمة والقيم والنظر إلى العراقيل والصعوبات على أنها مشاكل تحتاج لحل ليلى نفته علي العبودي، 2014: ص109).

وعليه وتبعاً لبعد الاستشارة الفكرية فإن القادة يتجنبون النقد العام لأي عضو تابع داخل المجموعة إن اخطأ، ويحفزون جميع العاملين على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة لكن في الجهة المقابلة يقوم التابعين على حث القائد لإعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته كون الأشياء ليست صحيحة مطلقاً وثابتة دائماً (ياسر عبد طه الشرفاء وإلهام إسماعيل حسونة، 2017: ص18).

وعليه يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل

4-4- الاعتبارات الفردية: (الاهتمام الفردي)

وهي تعبر عن مدى اهتمام القائد التحويلي باحتياجات العاملين ودرجة ذلك من خلال الاستماع لهم مع ضرورة احترام المساهمة الفردية وتقديرها، وهذا النهج يساهم في إعداد الأجيال القادمة من القادة كما أنه أيضا يفي بحاجات الأفراد لتحقيق وتقدير الذات، بالإضافة إلى دفع التابعين إلى المزيد من الإنجازات على مستوى المنظمة (سرى إبراهيم العايد، 2014: ص25).

وهذا يخطو التابعين خطوات ناجحة أكثر من المتوقع نحو تحقيق النجاح كما انه يتم التعامل مع الاعتبارات الفردية عند وجود فرص تعلم جديدة كل هذا في اطار مناخ من الدعم من الأفراد (كمال الدين حسن علي يابكر، 2017: ص65).

5- مزايا القيادة التحويلية:

في هذا الإطار يرى (هوس) House ان للقيادة التحويلية مزايا عديدة تعد نقطة قوة وارتكاز وتتركز في الآتي :

- القيادة التحويلية جاذبية بديهية: لأنها تصف موضوع القائد وكيف يكون في المقدمة يدافع عن التغيير بالنسبة للتابعين، كما يجذبهم إلى عملية التغيير لأن لها معنى لديهم، والقيادة التحويلية تحفز القائد نفسه من أجل تقديم رؤية مستقبلية.
- القيادة التحويلية عملية تحدث بين القادة والتابعين وعلى هذا الأساس تتعامل معهم، ولأنها تجمع بين حاجات القادة والتابعين فإن القيادة ليست تماما مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بينهم أي القائد والتابعين. وحاجات الآخرين تعد أساسية بالنسبة للقائد التحويلي ونتيجة لذلك يحصل التابعين على موقع ثابت في عملية القيادة لأن صفات التابعين تعد أمراً محورياً في نشوء العملية التحويلية.
- يعطي المدخل التحويلي رؤية واضحة للقيادة تساعد النماذج القيادية الأخرى كما يوفر صورة مكبرة تشمل على تبادل المكافآت واهتمامات القادة بحاجات التابعين وتطويرهم.
- تؤكد القيادة التحويلية بشكل كبير على حاجات التابعين وقيمهم وأخلاقهم وذلك من خلال تحفيزهم على تغليب مصلحة الفريق والمنظمة على مصالحهم لذا يتميز مدخل القيادة التحويلية بتضمين البعد الأخلاقي وجعله رئيسياً في العملية.

ومن خلال ما سبق فالقيادة التحويلية تعني قدرة القائد على التأثير والتغيير في سلوك التابعين بالاتصال الفكري المتبادل لإحداث التغيير المطلوب في ثقافتهم التنظيمية مع تقبل رؤية ورسالة المنظمة والعمل على نشرها وتحقيق أهدافها دون اللجوء إلى السلطة المباشرة مما يساهم في زيادة الثقة بين القائد والتابعين وينعكس ذلك آدائهم مما يعزز دوافعهم نحو العمل (عبد الرزاق فيصل الدويش، 2009: ص ص 14-13).

6- خصائص القائد التحويلي:

قدم كل من (كورنس ويوستر) سمات رئيسية للقائد التحويلي شملت عناصر مهمة غير أنها ليست حكرا على مجموعة معينة من الأفراد بل هي متاحة للجميع في أي منظمة أو مكان يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير وهي:

6-1- رسم نماذج عملية واقعية:

يعد القائد التحويلي واضح بخصوص قيم ومعتقدات العمل، كما أن سلوكه يتناغم مع قيمه، والقائد التحويلي لا يعتمد على اللغة الرنانة والعبارات المنمقة بل تكون أفعاله وإنجازاته مثالا يقتدى به وسلوكياته مطابقة لأقواله، يثبت من خلال تصرفاته مدى التزامه بما يعتقد.

6-2- الإلهام والرؤية الجماعية:

للقيادة التحويلية كما أشرنا سابقا تصور ورؤية للمستقبل الخاص بالمنظمة كما يؤمنون بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق جميع الأهداف المسطرة وهذه الرؤية تدفعهم للمضي قدما إلا أن هذه الرؤية لا تكفي لوحدها لذلك فهم يمتلكون القدرة على إلهام أفكار الآخرين لكي يحصلوا على التزامهم فهم أي القادة التحويلين لديهم دراية بأحلام وتطلعات المرؤوسين.

6-3- تمكين الآخرين:

تعتمد القيادة التحويلية على العمل الجماعي بشكل رئيسي لذلك فإن القادة التحويلين يمكنون التابعين من التصرف واتخاذ القرار كما يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم من خلال إشراكهم.

كما أن القادة التحويلين يتيحون الفرصة للآخرين لأداء عمل جيد فهم متأكدون أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بالقوة (السلطة).

6-4- التشجيع:

إن تحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى قمة يشعر الأفراد بالتعب وعدم القدرة على المواصلة وأحيانا التراجع والإحباط، وعلية وفي هذه المرحلة بالذات يظهر ويبرز دور القائد التحويلي في استشارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم للمواصلة ولا يبخل عليهم بإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم مهما كان حجمها . (فليون مراد، 2018: ص ص 113-115).

ثانيا: التمكين:

1- مفهوم التمكين:

يعرفه بوترفيلد توماس (Potter Diedo, Thoma) بأنه "تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التعرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم"

كما يعرفه (Goestock and Stanly) بأنه "تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة" (عواطف بوقرة وحليمة بوقرة، 2017: ص 169).

من خلال ما سبق فإن التمكين هو السماح للعاملين وإعطائهم درجة من الحرية والاستقلالية وكذا الرقابة الذاتية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم تحقيق أهدافهم التي هي جزء من أهداف المنظمة بالإضافة إلى أن التمكين لا يعني منح القوة بل إتاحة الفرصة لتقديم الأفضل من أجل التفوق والإبداع

2- أبعاد التمكين:

هناك العديد من الخصائص التنظيمية التي تدل على التمكين تتضمن الآتي:

1-2- تفويض السلطة:

يهدف تفويض السلطة من أصعب المهام التي تواجه القائد أو المدير ذلك لأنه بقدر ميوله إلى إشراك المرؤوسين في تطوير وتحسين نوعية العمل يحاول ترك التصرف في الأمور الحساسة لديه. إن التفويض يساهم في تبني التغيير فيما يتمشى مع أهداف المنظمة فهو يبتعد عن المركزية بإعطاء المرؤوس الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام الذي يضمن الحافز الذاتي لديه ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

2-2- التحفيز الذاتي:

يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في إشباع تلك الحاجات.

والتحفيز يقوم على تشجيع الأفراد داخل المنظمة على تحمل المسؤولية وتقدير جهودهم المبذولة لتحقيق أهدافها، وهنا لا بد من التركيز على أهمية توفير فرص عديدة لتحقيق الحافز لدى المرؤوسين عن طريق تنوع نطاق العمل وتشجيع العمل الجماعي وإشراك المرؤوسين في العمليات الحيوية داخل المنظمة.

3-2- فرق العمل (العمل الجماعي)

يسهم العمل ضمن فرق العمل في اكتساب الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق والفرق المختلفة الأخرى وهو ما يؤدي إلى تفعيل عملية التعلم والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات الذي بدوره يشجع الإدارة إلى التخلي عن بعض صلاحياتها للجماعة والفرق ومنحها المزيد من التمكين، وحتى يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة التي تعتبر المورد البشري أهم مواردها، فالفرق الذي يتم تمكينه يجب أن يصله ذلك الشعور أن الأفراد في منظمته يمكن أن يعملوا سوياً ويشكلون جماعي في حل مشاكل العمل. (فوح نياز عبد السلام الضلاغين، 2014: ص 16-17)

وهنا نجد الإشارة أن أبعاد التمكين تعددت وتتوقف حسب آراء الباحثين والكتاب

4- مداخل التمكين:

يمكن إبراز أهم مداخل التمكين حسب التالي:

1-4- التمكين لعملية منظمة

التمكين وفق هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين وإدارة المنظمة العليا في أربعة عناصر هي: المعلومات عن المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم مهامهم، والمساهمة في الأداء الكلي والمكافآت وعليه فإن التمكين من منطلق أنه عملية منظمة فهو يركز على المورد البشري واستغلال إمكاناته في مواجهة التغيير الحادث في البيئة المحيطة مع تزويد العاملين بالمعارف ومنح هامش من الثقة والحرية والتشجيع على الإبداع ومكافأته.

2-4- مدخل الدافعية:

ينظر هذا المدخل على أن للفرد حاجة للتمكين يتطلب من خلالها القوة والسلطة التي تمثل دافعاً له للتأثير على الآخرين، لذا فإن التمكين بمنح السلطة من منظور الدافعية يشير إلى حاجة الفرد لتحقيق الذات أو الإحساس بالكفاءة الذاتية وأي استراتيجية تضعف ذلك تؤدي إلى انعدام التمكين.

3-4-مدخل الهدفية:

ويمثل نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من الرئيس إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار من أجل بلوغ أهداف المنظمة مع مسؤولية العاملين على جودة وكفاءة القرارات المتخذة. ووفقاً لذلك فإن التمكين يتمثل في قدرة العاملين على القيام بالمهام وفق مساحة السلطة الممنوحة.

4-4-المدخل الثقافي:

يرى هذا المدخل أن التمكين ممارسة ثقافية كونه جزء من الثقافة التنظيمية وباعتبار أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المعايير والقيم والممارسات المشتركة داخل المنظمة، وعليه فالمنظمة التي تمتاز بثقافة تنظيمية قوية تسعى للنجاح لأنها تتضمن قيماً تميل إلى الأداء المتميز من خلال تشجيع العاملين وتبني سياسة الاستقلالية على تحمل المخاطر ومنح السلطات لممارسة الأعمال بحرية ومن هـ فالتمكين يعبر عن فلسفة الغلظة في ترسيخ قيمها.(عماد على المهيترات، 2010: ص ص 25-28) ومن خلال ما سبق نجد أن المدخل المذكورة أعلاه تشترك في عدة نقاط خاصة بالتمكين تؤكد على إشراك العاملين في اتخاذ القرار مع منحهم مساحة من الحرية في العمل، لكن في حقيقة الأمر أن العملية ليست سهلة بل تحتاج إلى تدريب وإرادة منظميه وجادة.

6-عوائق تحقيق التمكين:

هناك العديد من العوائق تحول دون تحقيق التمكين منها ما تعلق بفعل الثقافة، أو بكثرة الأعباء الوظيفية ومنها ما ارتبط بعدم الثقة داخل بيئة العمل أو فقدان العاملين للشعور بالأمن الوظيفي أو بسبب المسؤولين وحتى المرؤوسين سواء بخوف العاملين من تحمل المسؤولية أو خشية فقدانها من طرف المسؤول ولهذا من الصعب معالجة هذه العوائق فوراً ما يحتم التعامل معها ببطء وكياسة عن طريق القائد التحويلي لحظة توليه المسؤولية أو القيادة داخل المنظمة وعليه يمكن سرد مجموعة من العوائق التي تؤثر في التمكين:

- 1-الثقافة البيروقراطية المتأصلة التي أصبحت سلوكاً معتاداً يصعب تغييره لدى الكثيرين.
- 2-ضغط الوقت وكثرة الأعباء الوظيفية على العاملين التي تمتاز بالرقابة تستغرق جل الوقت خصيصاً لدى المسؤولين.
- 3-في مسار التنفيذ قد تحصل بعض الأخطاء تؤدي إلى فشل بعض القرارات أو ظهور مشكلات غير متوقعة تؤدي إلى عدم عملية التمكين.
- 4-عدم استعداد المرؤوسين للمبادأة والابتكار زيادة على عدم تحمل المسؤولية.
- 5-خوف المسؤولين من فقدان السلطة أو ظهور قادة حاضرين بشخصياتهم وتأثيرهم المتوهج يقوم المسؤولين بإقصائهم.
- 6-إنعدام الرغبة في التغيير.

7-المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات بوصفها نتيجة طبيعية لثبوت الهيكل البيروقراطي وترسيخ تلك الثقافة
8-ضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين نظرا لزيادة التكاليف.(محمود كمال محمود ومحمود الشريف،
2017:ص46)

ثالثا- التمكين في ظل أبعاد القيادة التحويلية:

إن القائد الكارزمي تتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل
الجميع يلتقون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بمستوى المرؤوسين من خلال توفير رؤية
المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.
كما أن الكاريزما تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام التابعين، ويتطلب ذلك
المشاركة في المخاطرة من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين عن احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات
ذات طابع أخلاقي، وحيث توفرت هذه الصفات المثالية وتوالت يعمل التابعون على محاكاتها وتصبح أهدافهم
ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.

إن صفات القائد التحويلي ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدرا لإعجاب وقدرة وتمكنه من التأثير على
الآخرين هذا التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف
تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة
وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي بين أهداف
المنظمة وأهداف العاملين (فليون مراد،2018: ص ص 117-118)

وتعتبر من أهم مهارات القيادة التحويلية هي القدرة على زيادة السيطرة والتوجيه الذاتي للعاملين
أنفسهم ويحدث ذلك فقط عندما يكتشف القادة احتياجات العاملين ويقومون بتلبيتها.
القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد
(الكاريزما)، فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسهم وتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات
للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.
ويمكن أن يعد التمكين مصدرا من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى
مستوياتها، وتحقق الكفاءة للقيادة عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير بالمرؤوسين بأقل جهود
ممكنة.(صحراوي بن شيحة وسحيمي فايضة2016: ص ص 163-164).

إن الاستشارة الفكرية تعزز التفكير الاستكشافي بالنص على الإبداع وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير
بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، مما يشجع على الإبداع والتغلب على الصعوبات التي تحتاج إلى
حلول واقعية.

ويجب على القادة زرع المهارات في نفوس أتباعهم وذلك من خلال التركيز على الاجتماع المتبادل بين
القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بمساعدة أتباعه على التفكير بالطرق الصحيحة والجديدة في كل ما
يتعلق بالعمل ومشاكله ووضع استراتيجيات تشجع على التجديد والابتكار وتنمية قدرات العاملين (فليون
مراد،2018: ص 121)

كما أن اهتمام القائد التحويلي بتوفير احتياجات الأفراد العاملين الخاصة وأخذ دور المدرب الذي
يساعد الأفراد في محاولتهم لتحقيق رغباتهم الذاتية ينمي فيهم قدراتهم في محيط بيئة العمل، وتجعل الفرد
يعرف ذاته وما ينقصه وما هي قدراته ومؤهلاته، كما تجعله يبادر بنفسه لتطوير مهاراته من خلال الدخول في
دورات تدريبية والتعلم من خلال عمله والتجارب التي يخوضها والمشاكل والعوائق التي يواجهها، كما أن
إصغاء القائد لتابعيه يساعدهم على اكتشاف الأدوار المناسبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والرسالة التي
وجدت من أجلها، فالقيادة التحويلية تساعد المرؤوسين على اكتشاف ذاتهم والدور الذي يساهمون به قصد

مساعدة المنظمة لتحقيق رسالتها، كما تنمي لدى المرؤوسين فكرة أن نجاح مواهبهم ومهاراتهم هو نجاح للمنظمة (فليون مراد، 2018: ص 122).

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الأحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على أساس تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة ويسمى Burns تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها.

ويمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث أن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة لأدائهم، ويتضح من ذلك أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين القائد والمرؤوسين، فبالنسبة للقائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد العاملين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. (أسامة خيري، 2013: ص ص 105-107)

إن التمكين يتوافق مع دور القائد المعلم الذي يعمل على تقديم النماذج العملية والافتراضات الجديدة ومساعدة العاملين على التعلم واكتساب الخبرات وإعادة صياغة وجهات نظرهم بخصوص الواقع من أجل رؤية الحوادث على حقيقتها والوقوف على أسبابها الحقيقية، فهم بهذا العمل يفتحون آفاقاً جديدة لإعادة تشكيل المستقبل (صحراوي بن شيحة وسحيمي فايزة 2016: ص ص 164-165)

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية يمكنها إيجاد مناخ للمشاركة وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين التي بواسطتها يستطيع المرؤوسين الأخذ على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤى.

وقد وصف Willns et al دور القائد كمسهل بدلا من التوجيه والتحكم بحيث ينبغي عليه تخصيص جزء كبير من وقته للتأكد من ضمان توفير التدريب الملائم لتطوير المهارات المطلوبة للمرؤوسين من أجل دعم جهود التمكين.

إن تحسين مستوى أداء المرؤوسين ورفع مستوى الرضا لديهم من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين، وهنا المستفيد الأول من برامج التمكين هم المرؤوسين لأن المنظمة التي تحاول تمكين العاملين تعمل أيضا على منحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافأتها بالإضافة إلى الاستقلالية وحرية التصرف في العمل، كما ينتج عن التمكين تحقيق الانتماء الذي ينعكس على مستوى الفعالية الإنتاجية وتدني التغيب ونقص معدل دوران العمل. (فليون مراد، 2018: ص ص 123-124)

إن المنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى القادة نسبة عالية قياساً بالمنظمات التقليدية إضافة إلى منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا أي تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل، والتمكين من جانبه يمكن أن بينهم في فعالية القيادة للأسباب الآتية:

* يزيد التمكين من قدرة القائد على القيام بالأشياء الجيدة لأنه يحصل على الدعم والمساعدة من المرؤوسين الذين يمتلكون معرفة خاصة عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل.

* يسهم التمكين في زيادة اندماج العاملين ورفع دافعهم وتحسين ولائهم الأمر الذي يساعد على الاندفاع نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.

* يسهم التمكين بفسح المجال أمام القادة وإعطائهم المزيد من الوقت للتعاطي مع المسائل المهمة لأنهم ينفقون القليل من الوقت على الفعاليات الإشرافية اليومية.

ومن جانبه يرى Ongori أن القيادة الفذة أمر حاسم للتحسين المستمر لعملية تمكين الأفراد العاملين في المنظمة، والقائد الجيد لديه القدرة على النفوذ إلى أفكار الأفراد العاملين وعقولهم، إضافة إلى قدرته على تفويض وتمكين وإلهام أتباعه من خلال تدريبهم وتطويرهم فالقيادة لا تعني امتلاك الأفكار الإبداعية فقط وإنما القدرة على حشد الأتباع تجاه تنفيذ تلك الأفكار بطواعية وبفخر. (إحسان دهش جلان وكمال كاظم طاهر الحسيني، 2013: ص ص 44، 45)

خاتمة:

بات من الضروري على المنظمات التفتح على قابلية التغيير، هذه القابلية التي من شأنها أن تفتح آفاق كبيرة للمنظمات لا سيما إذا اتفقت مع تطوير موردها البشري والحفاظ عليه وتدعيمه، إن متطلبات ذلك لا تخرج عن تبني سياسات مفعمة بكل أسباب النجاح ولعل من أهم السياسات في الوقت الراهن هي القيادة التحولية والتمكين فهما من أهم العناصر التي أظهرت نتائجها الفعالة والسريعة إلا أن ذلك يتطلب تضافر الجهود والصدق في التغيير من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة التي تطمح كل المنظمات إلى استيفائها خصوصاً مع التحديات التي تواجهها هذه المنظمة والتي تحتّم عليها ذلك إذا أرادت المنافسة والبقاء.

الإحالات والمراجع:

- 1 - رضاء، هاشم حمدي، (2010). إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- 2 - سمراد، فليون (2018). القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 1، عمان، الأردن.
- 3 - خخيري، أسامة، (2013). الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- 4 - العلفي، هدى حسن يحي، (2013). القيادة التحولية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، دار ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر.
- 5 - عبد طه، ياسر، حسونة، إلهام إسماعيل، (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، منشورات المجلة العربية للإدارة، ملحق العدد الثالث، القاهرة، مصر.
- 6 - نجم، نجم عبود، (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- 7 - الضمور، إبتسام علي سلامة، (2009). رسالة دكتوراه اثر نمط القيادة التبادلية والتحولية في اكتساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، كلية الدراسات الإدارية المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 8 - العبودي، ليلي نفته علي، (2014). مذكرة دكتوراه تأثير الذكاء الشعوري في أبعاد القيادة التحولية من خلال الأثر الوسيط للحكمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في بعض جامعات العراق، كلية الغدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
- 9 - الشرفاء، ياسر عبد طه وحسونة، إلهام إسماعيل، (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية العاملة بقطاع غزة، العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، العدد 3.
- 10 - العايد، سري إبراهيم، (2014). رسالة دكتوراه دور الأنماط القيادية الحديثة في تنظيم الجودة الشخصية لدى الإداريين وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصاريف التجارية الأردنية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 11 - مياكر، كمال الدين حسن علي، (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- 12 -الدويش، عبد الرزاق فيصل، (2009). رسالة ماجستير واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي، جامعة مؤتة، الأردن.
- 13 -عواطف بوقرة وحليمة بوقرة، (2017). مقال التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانتروولوجية، مجلة الرواق العدد الخامس، المركز الجامعي غليزان، الجزائر.
- 14 -الضلاغين، قرح نياز عبد السلام، (2014). رسالة ماجستير أثر التمكين الإداري والولاء التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى القيادات في المؤسسات العامة الأردنية، جامعة مؤتة، الأردن.
- 15 -العمرى، محمد بن سعيد، مقال التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود بالرياض، السعودية.
- 16 -المهيرات، عماد على، (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- 17 -يحيي ملحم، (2014). التمكين مفهوم إداري معاصر.
- 18 -العمرى وفاء، (2019). مذكرة دكتوراه دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية " جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- 19 -الشريف، محمود كمال محمود، (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بمرحلة التعليم الثانوي العام، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 20 -بن شيحة، صحراوي وفايزة، سحيمي، (2016). القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ استراتيجيات المنظمة، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21 -جلان، إحسان دهش والحسيني، كمال كاظم طاهر، (2013). إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- 22 -احمد كردي: مفهوم القيادة التحويلية <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/785632>