



ملتقى

دور القائد الإداري في بناء

وتمكين الصف الثاني من القيادات

تونس - الجمهورية التونسية

١-٣ يونيو ٢٠٠٩

القيادة التحويلية والتمكين ودورها

في تحقيق التكمين النفسي للعاملين

في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة

إعداد

د. سعد بن مرزوق العتيبي

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

مقدمة

على ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي يتحتم على المنظمات العربية المضي لتبني تغييرات هيكلية جذرية. ومن أجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة المنظمات العربية ينبغي التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالتفويض 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 العاملون الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل. أما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة للعاملين وتشجيعهم للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، وذلك يعني تبني المديرين منهجاً سلوكي يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وتشجيع تحديد الأهداف الذاتية. أن التغيير في أدوار 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 باهتمام النظري والتطبيقي.

ومما لا شك فيه فأن 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 لتبني 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 لتحقيق التمكين النفسي. وتنبع أهمية الورقة من توافر عنصرين مهمين الأول يتمثل في تقديم إطار نظري لمفهوم التمكين النفسي ومناهجه لتختار الشركات والمؤسسات في العالم العربي ما يتلاءم مع ثقافتها، أما العنصر الثاني في هذه الورقة يتضمن إطار مقترح لدور القيادة التحويلية والتمكينية في عملية التمكين للعاملين. وتهدف الورقة إلى تسليط الضوء على دور القيادة التحويلية والتمكينية في خلق بيئة تدعم عملية التمكين. حيث تحاول الورقة المقارنة بين القيادة التحويلية والتمكينية لتحقيق التمكين النفسي.

ولتحقيق أهداف الورقة ستقسم الدراسة إلى أربعة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: يتناول مفهوم التمكين النفسي، من خلال التمييز بين التمكين الاتصالي والتمكين النفسي.
- الجزء الثاني: يتناول العلاقة بين القيادة والتمكين النفسي والقيادة الذاتية، من خلال تحديد أسلوب القيادة التي تدعم وتساند التمكين النفسي والقيادة الذاتية.
- الجزء الثالث: يتناول المقارنة بين نمط القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في عملية التمكين النفسي.
- الجزء الرابع: الخاتمة والتوصيات.

مفهوم التمكين والتمكين النفسي

يقصد بالمعنى الأصلي للتمكين "منح السلطة أو القوة" (Tulloch, 1993). ويبدو أن استخدام مصطلح السلطة والقوة عام في مختلف تعاريف التمكين، على سبيل المثال، جادلت Legge (1995) على أنه ينبغي النظر لمصطلح التمكين بلغة توزيع الأدوار والذي وفقاً له تعزز المساواة في السلطة والقوة لأجل الثقة والتعاون. وفي نفس الاتجاه، ركز كل من Conger and Kanungo (1988: 474) على القوة كمحور أساسي للتمكين "أما أن تقوى اعتقاد الفرد بقوته أو تعمل على إضعافها والتقليل منها".

وقد لاحظ (Randolph 1995) أن لدى المديرين وجهتا نظر مختلفتين حول مفهوم التمكين. أما أن يربط المديرين التمكين بإستراتيجية تفويض السلطة، لا مركزية التحكم أو الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار، والإدارة بالمشاركة. أو أن يربط المديرين التمكين بخبرة وتجربة الموظفين الذين تم تمكينهم. وبناء على هذه الملاحظة وضع (Randolph 2000) تعريفاً للتمكين كسلسلة متصلة تبدأ من أسلوب ميكانيكي للتمكين إلى أسلوب عضوي. وذكر Randolph أن التمكين يبني على أساس التزام داخلي وخارجي من قبل المديرين.

فالأسلوب الميكانيكي يبني على أساس من الالتزام الخارجي أما الأسلوب العضوي أو الاتصالي فيبني على أساس من الالتزام الداخلي. لقد وجدت أدبيات الإدارة أن استراتيجيات مثل الإدارة بالأهداف، دوائر الجودة، وتحديد الأهداف من قبل المرؤوسين، تمثل الأسلوب الميكانيكي وتوفر بناء تنظيمي الذي بواسطته يمتلك الموظف السلطة للتحكم في بيئة العمل والمهام التي يقوم بها ومخرجات العمل. ويسود اعتقاد بين الباحثين على عدم ضرورة أن يؤدي الأسلوب الميكانيكي لشعور الموظف بالتمكين أو تحسين أداء العمل. وقد أغفل الأسلوب العضوي طبيعة وتجربة التمكين التي يمر بها

العاملين. ولم يوجه أسئلة أساسية مثل هل المشاركة في السلطة والموارد من قبل المرؤوسين تمنح ذاتياً التمكين. من خلال أي آلية يمكن أن يحدث التمكين؟ وهل تأثير تجربة التمكين تماثل تأثير التفويض؟ أما أسلوب التمكين العضوي فيطلق عليه أيضاً أسلوب التمكين النفسي. ويركز بشكل محدد على شعور واتجاه العاملين نحو التمكين. فالتمكين النفسي متغير مستمر يعكس درجة الشعور بالتمكين، عوضاً عن وجود أو غياب التمكين. (Spreitzer, 1995) وينتج عن التمكين النفسي إطار فعال للعمل الذي يدفع الأفراد للسعي والشعور بالقدرة على تشكيل إدوار وبيئة العمل (Spreitzer, 1995).

وتتضمن أدبيات التمكين اتجاهين عامين لدراسة التمكين في بيئة العمل: إدارة تمكين العاملين والاتجاه النفسي. ويطلق على إدارة تمكين العاملين الاتجاه الاتصالي (Spreitzer, 1997) أو النموذج الجزئي. ويقصد بالاتجاه الاتصالي مجموعة من الممارسات تتضمن تفويض للصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا في الهيكل التنظيمي كان يمنح العاملين سلطة أوسع لاتخاذ قرارات تتعلق بتنفيذ مهام عملهم. وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية ومجموعات العمل المستقلة. وقد عرف Bowen and Lawler التمكين على أساس المشاركة في أربع مع الموظفين في الصفوف الأمامية: (١) معلومات عن أداء المنظمة؛ (٢) المكافأة بناء على الأداء؛ (٣) معلومات عن المساهمة في الأداء التنظيمي؛ (٤) والسلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في اتجاه وأداء المنظمة. ويمكن لمثل هذه المشاركة أن تعمل على ثلاث مستويات رئيسية. ويتضمن المستوى الأبسط اقتراحات التمكين أو منح الموظفين السلطة لإبداء الاقتراحات. ويمكن أن يكون المستوى الأعلى "الاندماج الوظيفي" عندما يمنح العاملين صلاحيات أكبر في كيفية أدائهم لأعمالهم. وأخيراً، أسلوب "الاستغراق العالي" للتمكين وتتضمن آليات مثل ملكية العاملين وكذلك العديد من البرامج التي تسمح للموظفين المشاركة بصورة مباشرة في إدارة الوحدات التي يعملون بها.

أما الاتجاه النفسي فيستخدم ليمثل شعور واتجاه العاملين نحو عملية التمكين التي تبرز في الكفاءة، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى العمل (على سبيل المثال، Conger and Kanungo, 1988; Conger and Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). وعرف Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". قام Thomas and Velthouse (1990) بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبنى نموذج التمكين الإدراكي cognitive. وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

Sense of impact التأثير الحسي أو الإدراكي. ويقصد بالتأثير الحسي "الدرجة التي ينظر للسلوك" على أنه يمكن أن تعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر على عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

Competence الكفاية. " ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عاليا

عندما يقوم بالمحاولة". فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند اداة أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

Meaningfulness إعطاء معنى للعمل. "تتلمح بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من

خلال معايير أو نبيلة. الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

Choice "تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد". الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار

المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

فقد اقترحت (1997) Lashley العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها

المديرين لأهداف للتمكين.

أولاً: التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation - وتتمحور 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

الزيائن الفورية وتولي خدمة العملاء. ويتم تشجيعا هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانياً: التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement- 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.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment- 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 Empowerment through delayering- وتعتقد Lachley 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.

يوضح الجدول المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة.

المعاني الإدارية	المبادرات المستخدمة
التمكين من خلال المشاركة	فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة محاسن العاملين/ التدريب المستمر
التمكين من خلال الاندماج	دوائر الجودة/ برنامج الاقتراحات موجز الفريق
التمكين من خلال الالتزام	مشاركة العاملين في الملكية مشاركة العاملين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين برنامج جودة الحياة في العمل
التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية	تصميم العمل/ إعادة التدريب/ فرق العمل المستقلة إثراء الوظيفة/ المشاركة في الإرباح/ برنامج علاوة الموظفين

القائد الممكن Empowering Leadership

القائد الممكن يتبنى مجموعة من سلوكيات القائد المتميزة الموجهة نحو تطوير قدرات التأثير الذاتي، وتشمل التحكم الذاتي، التنظيم الذاتي، الإدارة الذاتية، والقيادة الذاتية للتابعين (Manz and sims, 1987). فتركيز القائد الممكن على تشجيع التابعين لأخذ زمام المبادرة، والتحكم في السلوك الذاتي، ويعني ذلك، استخدام استراتيجيات القيادة الذاتية (Peace and Sims, 2002).

القائد الممكن يفوض مسؤوليات هامة للتابعين تتصل بطبيعة وظائفهم، ويعني ذلك، أن القائد الممكن يركز على التأثير الذاتي على التابعين بدلاً من إملاء الأوامر والتعليمات، وخلق مناخ يمكن للتابعين من خلال إرضاء حاجاتهم للنمو والاستقلالية عن طريق ممارسة التحكم الذاتي الفعال والتوجيه

الذاتي نحو الهدف التنظيمية (Manz and Sims, 1995; Yun. Et al, 2006; Yun et al, 2005).

القائد الممكن شخص يقود الآخرين للتأثير على أنفسهم لتحقيق أداء عالي. ولدى القائد اعتقاد راسخ أن التابعين أنفسهم مصدر مؤثر للحكمة والتوجيه، لذلك يسعى لتطوير التابعين الفاعلين في قيادتهم الذاتية (Manz and Neck, 2004).

أبعاد سلوك القيادة الممكنة

حدد (Konczak 2000) ثلاث أبعاد لسلوك القائد الممكن:

- تفويض السلطة. أن تمكن يعني أن تمنح السلطة أو تفوضها. وقد وصف Conger and Kanungo (1988) التمكين كعملية تتضمن مشاركة المدير السلطة مع المرؤوسين وهذا بدوره يعزز مستوى التحفيز الداخلي عن طريق التأثير على تقييم المهام التي ترتبط بالمعنى، الكفاية، التصميم الذاتي، والتأثير (Thomas and Velthouse, 1990).
- المسائلة عن النتائج ويركز البعد الثاني لسلوك القائد الممكن على المسائلة على النتائج. حيث يري Ford and Fottler (1995) أن التمكين لا يرتبط فقط بإعادة توزيع السلطة ولكن أيضاً إيجاد آلية التي من خلالها تقع المسؤولية عن النتائج على الأفراد وفرق العمل. وتبعاً لذلك فإن التمكين يتطلب من المديرين مشاركة العاملين في المعلومات والمعرفة بحيث تمكنهم من المساهمة بشكل أفضل في الأداء التنظيمي (Ford and Fottler, 1995).
- وفيما يتعلق بتطوير المهارات، وصف Wllins et al (1991) دور المدير كمسهل بدلاً من التوجيه والتحكم. حيث ينبغي للمدير تخصيص جزء كبير من وقته للتأكد من ضمان توفير التدريب اللائم لتطوير المهارات المطلوبة للعاملين لدعم جهود التمكين.
- التدريب على الأداء الإبداعي، ويشمل البعد الثالث من سلوكيات القائد الممكن على تشجيع الإقدام على المخاطر المحسوبة، الإتيان بالأفكار الجديدة، إعطاء معلومات راجعة عن الأداء، ومعاملة الأخطاء كفرصة يمكن التعلم والاستفادة منها.

القيادة الذاتية

يستخدم مصطلح القيادة الذاتية لوصف التأثير الذي يمارسه البشر على أنفسهم والتصميم في التحكم في سلوكياتهم (Manz and Sims, 1980). ويقصد بالقيادة الذاتية العملية التي من خلالها يسعى الأفراد للتأثير على أنفسهم لتحقيق التوجه والتحفيز الذاتي الضروري للأداء. ومصطلح القيادة الذاتية واحد من المصطلحات التي تمثل التأثير الذاتي، وتظهر أيضاً نظرة للتحكم الذاتي التي تشمل النظرة السلوكية والإدراكية في الكيفية التي تؤثر بها الأفراد في أنفسهم (Sims and Manz, 1990). وبذلك يمكن تعريف القيادة الذاتية بشكل واسع بحيث تشمل التفكير والتصرفات التي يستخدمها البشر للتأثير في أنفسهم وتدل ضمناً أن البشر يرون أنفسهم كمصدر للتحفيز والتحكم.

وبذلك تختلف القيادة الذاتية عن التمكين النفسي، فالقيادة الذاتية تعرف كعملية تستخدم مجموعة من الاستراتيجيات السلوكية والإدراكية. أما التمكين النفسي فحالة إدراكية تحدث بفعل مجموعة من العوامل الإدراكية. لذلك فالقيادة الذاتية آلية فعالة لتسهيل التمكين (Manz, 1992)، وذلك من خلال تعزيز الإدراك بالمعنى، الغرض، تحديد المصير، والكفاية الذاتية (lee and Koh, 2001).

وتتنوع استراتيجيات القيادة الذاتية بشكل عام إلى ثلاث فئات رئيسة (Manz and Neck, 2004):

- استراتيجيات تركيز السلوك.
- استراتيجيات المكافأة الفطرية.
- استراتيجيات أنماط التفكير الاستدلالي.

أولاً: استراتيجيات تركيز السلوك. وصممت لزيادة الوعي الذاتي التي تقود للإدارة الناجحة للسلوكيات المتضمنة القيام بمهام ضرورية ولكنها غير محببة أو مرغوب بها (Manz and Neck, 2004). وبناء على نظرية الإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، تشمل القيادة الذاتية لاستراتيجيات تركيز السلوك: الملاحظة الذاتية، تحديد الأهداف الذاتية، المكافأة الذاتية، المعلومات المسترجعة للتصحيح والمراجعة الذاتية. ثانياً: استراتيجيات المكافأة الفطرية. تركز على الأوجه والمشوقة والمتعة الملازمة للمهام أو النشاط وتصمم لخلق أوضاع تجعل الفرد يشعر بالتحفيز والمكافأة عن طريق المهمة أو النشاط ذاته (Manz and Neck, 2004). وتشمل استراتيجيات المكافأة الفطرية على نموذجين رئيسين:

١. بناء صورة ذهنية أكثر متعة وتشويقاً للمهمة أو النشاط من أجل الحصول على قيمة من خلال المهمة ذاتها وتصبح بذلك محفزة فطرياً (Manz and Neck, 2004).
٢. تشكيل الإدراك الحسي للفرد للنشاط الذي يؤديه عن طريق التركيز على تلازمها مع أوجه المكافأة (Manz and Neck, 2004). وكل من النموذجين في حقيقة الأمر بتعزيز الشعور بالكفاية وتحديد المصير الذاتي.

ثالثاً: استراتيجيات أنماط التفكير الاستدلالي. تتعامل مع إدارة العمليات المعرفية وتشمل ثلاث أدوات رئيسية لتشكيل أنماط التفكير: التحليل الذاتي وتحسين نظم المعتقدات، التخيلات الذهنية لنتائج الأداء الناجح، والحديث الإيجابي للنفس (Manz and Neck, 2004). أن الاستخدام الفعال لتلك الاستراتيجيات المعرفية المحددة يعني بتسهيل تشكيل أنماط التفكير الاستدلالي وأساليب فطرية للتفكير التي من الممكن أن تؤثر على الأداء بشكل إيجابي (Manz and Neck, 2004). ويشكل أكثر تحديداً، يستطيع الأفراد فحص أنماط تفكيرهم من أجل تحديد، مواجهة وإحلال المعتقدات والافتراضات السلبية بمعتقدات عقلانية وإيجابية لتسهيل أنماط تفكير أكثر استدلالية (Manz and Neck, 2004).

القيادة التحويلية والتمكين

أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي (Burns, 1978, Bass.1990) أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns (1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف (Burns 1978:20) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass. 1985).

فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمه راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي Burns تلك القيم بالقيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم، وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة. وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين مقابل مادي لقاء عملة المنتج على سبيل المثال، زيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

ويمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث أن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. 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 المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القائد التحويلي باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. (Dvir et. Al., 2002)

ويرى Bennis and Nanus (1985) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاقتهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass and Avolio, 1993). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden, 1992).

وبذلك يختلف القائد الممكن عن القائد التحويلي، حيث يتمحور القائد التحويلي بشكل كبير حول رؤية القائد، بينما يسعى القائد الذاتي لتطوير القدرات الذاتية للتابعين (Pearce et al, 2003).

مقارنة بين سلوكيات القائد التحويلي والممكن

سلوكيات القائد الممكن	سلوكيات القائد التحويلي
يوفر فرص التفكير	يوفر الإحساس بالرؤية
تشجيع المكافآت الذاتية	تحدي الوضع الراهن
تشجيع القيادة الذاتية	يكفل المثالية
تشجيع المشاركة في الهدف	يوفر التحفيز والإلهام

كيفية انتزاع التمكين

يجب على المديرين الحذر من كثرة استخدام وسوء استخدام التمكين. ويقصد بسوء الاستخدام التعميم أن كل الأفراد سوف يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. ويعني أيضا أن كل مدير لديه الرغبة تحويل السلطة أو التخلي عنها من أجل خلق بيئة ممكنة. لذلك يتحتم أن يتحمل كل من الإدارة والعاملين ومسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة صحية ملائمة للتمكين. حيث ينبغي على المرؤوسين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يقتضيه من تدريب مكثف. أما المديرين فيجب عليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمرؤوسيه.

ولتقييم استعداديه المنظمة للتمكين، ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك دعم كافي من قبل الإدارة العليا؟ حيث ينبغي أن يكون هناك التزام من قبل الإدارة لإشراك العاملين والإيمان بجدوى وفوائد التمكين للمنظمة.
- هل القيادة مستقرة؟ أن التغيير في القيادة خلال مرحلة التمكين قد يؤدي إلى فشلها.

- هل هناك اتجاه للاعتماد المتبادل بين العاملين. يحتاج الأفراد لمبررات للعمل سوياً لإنجاز العمل.
- هل التمكين ضمن أولويات الإدارة وسوف يحظى بالوقت والموارد الضرورية لاستمراره ونجاحه.
- هل لدى العاملين الوقت الكافة في مكان العمل للتفكير، الالتقاء، ومناقشة الأفكار؟ إذا كانت الإجابة بلا قد تحتاج الإدارة لإعادة هندسة العمليات، تغيير التقنية أو الموارد.
- هل لدى العاملين الكفايات الضرورية؟ من الأجدى عدم البدء في التمكين في ظل عدم توافر الأدوات الملائمة لإنجاز المهام.

كيفية الاعتراف وتقدير التمكين

دون أدني شك سوف يكون هناك دائماً أفراد يقاومون مفهوم التمكين استناداً لمخاوف فقدان السلطة أو القدرة على التحكم. البعض سوف يقدم وعود كلامية لدعم التمكين بينما يستمرون في أداء العمل بالأسلوب التقليدي المعتاد. كيف يمكن إذا التأكد أن جهود التمكين ماضية في برنامجها المرسوم. المقارنات التالية سوف تساعد القيادة تحديد إذا ما كان لديهم موظفين ممكنين أو أن موظفيهم يؤدون أعمالهم بالطرق التقليدية.

العنصر	الموظف الممكن	الموظف غير الممكن
أخذ المبادرة	سوف يتخذ مبادرات في ظل مواقف غامضة، وتحديد المشكلات بأسلوب يمكنه من التحليل والقيام بتصرفات إيجابية	سوف ينتظر أحد المسؤولين لتحديد المشكلة والقيام بالمبادرة والبدء في التصرف.
التعرف على الفرص	سوف يتعرف على فرص لتحسين المشكلات التي تحدث.	يمكنه أن يتغلب على المشكلات الآتية ولكنه يفشل في تحديد أساليب

العنصر	الموظف الممكن	الموظف غير الممكن
		لتحسين العمليات ومنع إمكانية حدوث المشكلات مستقبلاً.
التفكير التحليلي	سوف يكون لديه القدرة للتفكير بمنهج تحليلي، مسألة الوضع الراهن وتحدي الافتراضات القائمة	سوف يتعامل مع المعلومات على أنها ذات قيمة دون التحقق من مصداقيتها.
بناء الإجماع	لديه القدرة على بناء إجماع بين المجموعات و فرق العمل	الاحتمال الكبير وبكل بساطة الاعتماد على صاحب القرار لتفويض القرار.

أحد المقومات الجوهرية للتمكين التي ينبغي للمديرين العرب عدم إغفالها النظرة للتمكين كحالة ذهنية، حيث لا يكفي فقط منح أو التخلي عن السلطة ولكن ينبغي إيجاد مناخ يساعد الموظفين لتمكين أنفسهم. أن تمكن يعني أن تساعد الأفراد على تطوير شعور بالثقة الذاتية، وتعني أيضاً أن تساعد الأفراد للتغلب على الشعور بفقدان القوة، وتعني أن توفر الحوافز الذاتية لإنجاز المهام. لا يمكن بأي حال من الأحوال أن شعر الأفراد فجاءه بأنه تم تمكينهم بقرار من الإدارة بأن يصبح التمكين جزءاً من ثقافة المنظمة.

أن تمكين العاملين يمثل تحولاً جذرياً في الثقافة، لذلك فإن تبني التمكين في بيئة الإدارة العربية يعني التركيز بشكل جوهري على عملية التغيير في السياسات والممارسات والبناء التنظيمي لا إيجاد مناخ داعم للتمكين. ويقصد بالثقافة ببعديها الوطني والتنظيمي. حيث أكدت عدد من الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التمكين. حيث أشار (Mallak and Kurstedt 1996) أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. ويعتقد الباحثان أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة

خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. لذا يرى (1997) Honold أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. ويؤيد Foster-Fishman and Keys (1995) ذلك حيث يؤكد أنه ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فأن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل. وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة.

هذا ويقترح الكاتبان استحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة. أن مبادرات التغيير يرجح لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية (Schein, 1985). وبالتالي، فأن مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين (Spreitzer, 1995) وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم. تحتاج المنظمات العربية لبناء ثقافة تنظيمه داعمة ومساندة لعملية التمكين. أن نجاح المنظمات العربية في إيجاد مناخ يمكن العاملين مرهون بتطويرها لقيم تتلاءم مع عقيدتها الإسلامية وثقافتها الوطنية.

التحويل نحو مفهوم التمكين

تحتاج المنظمات العربية لبناء التزام نحو مفهوم التمكين عن طريق التركيز على المتطلبات

الأساسية التي تهيئ المناخ الصحي قبل المضي في رحلة التمكين. وأهم هذه المتطلبات ما يلي:

- الهيكل التنظيمي. تتميز المنظمات العربية بتنظيم هرمي متعدد المستويات الإدارية بحيث

ترتكز السلطة في قمة الهرم التنظيمي وتتم المحافظة على مركز السلطة بحرص شديد. لم يعد

الهيكل التنظيمي الهرمي يتناسب ومتطلبات الإدارة الحديثة التي تسعى لتطبيق التمكين. لذلك

ينبغي للمنظمات العربية أن تتحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهياكل المرنة والتركيز على

تقليل عدد المستويات الإدارية.

- خوف الإدارة من فقدان السلطة. الاعتقاد السائد الخاطئ في ثقافة بعض القيادات الإدارية

يرتكز مع الأسف على أنها إذا ما تخلت أو تناولت عن جزء من سلطاتها فإنه سوف تفقد

نفوذها واحترامها في أعين الآخرين. هذا الاعتقاد الخاطئ تبناه القيادات التي لا تؤمن بفلسفة

التمكين. أن أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين العرب تتمثل في بناء

مناخ عمل ممكن يرتبط بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. حيث يجب أن يعي المديرين العرب أن

أحد التغيرات الجوهرية التي سوف تنجم من جراء تبني التمكين سوف يكون بالطبع الأدوار التي

يقوم بها هؤلاء المديرين، فالمدراء العرب بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يؤديونها في

السابق. خلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين وذلك

لإيجاد صف قيادي ثاني يتولى مهام القيادة مستقبلاً.

- عدم الرغبة في التغيير. ينبغي على المديرين العرب الاعتراف بأن التغيير ليس شيئاً ثابتاً ولكنه

يتزايد بمعدل متسارع. وبما أن التمكين يعد تحولاً جذرياً ثقافة المنظمة، فإنه دون أدنى شك

سوف يصادف مقاومة من قبل بعض المديرين. حيث أن بعض المديرين قد أمضي العديد من السنوات للحصول على السلطة والمكانة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها.

- **المعلومات** - تمثل المعلومات أهم مصادر القوة داخل المنظمة. أن الحصول على معلومات، خاصة المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي، يمكن أن يستخدم لبناء مصدر للقوة. وفي الجانب الآخر، عندما يزود المدير مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية لأداء مهام عملهم فأنهم لا محالة سوف يولد لديهم أحساس بالتمكين ومن ثم ينعكس ذلك على أعمالهم بشكل إيجابي. مع توافر فرصة المعلومات يعتمد الأفراد للشعور بالثقة والتحكم الذاتي، وقد ينجم عن ذلك شعور بالتمكين ومن ثم يقلل من مخاطر المقاومة.

- **ينبغي أن يدرك المديرين العرب أهمية الشفافية** - وتوفير الفرصة للعاملين للوصول للمعلومات حتى يتسنى لهم اتخاذ قرارات أفضل في مجال عملهم. أن مبدأ السرية والتحكم في تدفق المعلومات لا يتوافق وتوفير مناخ صحي للتمكين.

- **برنامج المكافآت والتحفيز** - لإنجاح جهود التمكين ينبغي أن تربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليه الموظف بنتائج اداء لعملة. أن تبني المنظمات العربية نظام للمكافآت ليتلاءم ورغبتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل خطوة ضرورية للمضي في رحلة التمكين. لذلك ينبغي التحول من النظام التقليدي للأجور والمكافآت إلى نظام مكافآت يرتبط بالأداء.

وفقا لنظرية التوقع فأن تحفيز الأفراد لزيادة جهودهم في القيام سوف يعتمد على نوعين من التوقعات: أن جهودهم سوف ينجم عنها مستوى الأداء المطلوب، وأن أدائهم سوف يحدث النتائج المطلوبة. ومن الأخطاء الجسيمة والشائعة لدى بعض المديرين الاعتقاد أن المتابعة والتحكم في العاملين

تجعلهم أكثر انضباطاً وإنتاجية لأن ذلك سوف يتيح لهم حسب اعتقادهم فرصة للسيطرة على العاملين ومن ثم الضغط للحصول على أعلى قدر من الإنتاجية. إن تبني مفهوم التمكين في المنظمات العربية يعني التركيز على الجاني المعنوي باعتباره جانب أساسي ومكمل للجانب المادي، وتجنب معاملة الموظفين كآلات دون النظر لظروفهم وقدراتهم وحاجاتهم الأساسية. أن اهتمام المنظمات العربية وحرصها على التركيز على الجانب الإنساني كما جاء في ديننا الإسلامي الحنيف لا يقلل من أهمية جانب الإنتاجية.

- **القيادة.** تمثل القيادة العنصر الحاسم في نجاح أي منظمة. فالقيادة تضطلع بدور رئيس في صياغة الرؤية والرسالة التي تحدد فلسفة المنظمة وقيمها، ويعزي للقيادة الدور الجوهرى في الهام وتحفيز العاملين لبلوغ الأهداف التنظيمية. وينبغي على القيادات العربية وعي وفهم دورها المؤثر في سلوكيات المرؤوسين من خلال القيادة بالقدوة. وتحتاج المضي في رحلة التمكين تغيير وأسلوب القيادة الحالي السائد في المنظمات العربية، إلى أسلوب القيادة الذاتية والممكنة.

- **التدريب.** من المكونات الأساسية لجهود التمكين اعتبار البشر المورد الحيوي للمنظمة، ولذلك نجد أن من المقومات الأساسية لنجاح التمكين هو تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر وبقناعة من جانب القيادة بأهمية التدريب وجدواه للمنظمة والعاملين وأنه استثمار على المدى الطويل. حيث ينبغي وضع خطط تدريبية لكافة المديرين والعاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية، ذلك لإيصال المفاهيم والمبادئ الأساسية للتمكين، وكذلك تنمية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة للممارسة مهام أعمالهم. وذلك يعني بطبيعة الأمر أن تستثمر المنظمات العربية أموال طائلة في مجال التدريب وتخصص جزء ثابت من ميزانيتها لجهود التدريب. ويعني كذلك إعادة النظر في برامج التدريب الحالية وتقييمها لحساب الفوائد العائدة من استثماراتها في التدريب والتطوير.

خطوات استرشادية للتمكين في بيئة الإدارة العربية

تطرقنا فيما سبق لمقومات التمكين، وبناء على هذه المقومات سوف نعرض بعض الخطوات الاسترشادية التي قد تساعد في بناء بيئة عمل ممكنة.

القيم الدينية

عند تحليل جانب القيم في بيئة الإدارة العربية، فإنه لا يمكن إغفال الجانب الديني، فالإسلام كدين له نظرة شاملة متكاملة للطبيعة البشرية، حيث يحقق النظرة المتكاملة للإنسان بطبيعته المادية والروحية. وبجانب العبادات والمعاملات، فإن الشريعة الإسلامية تدعوا إلى الخير والفضيلة، وتحث على مكارم الأخلاق وتأمّر بالمعروف وتنهي عن المنكر، وتحمي القيم وترعى المصالح، على أساس من العدل، والإنصاف، والرحمة، والمساواة، وهكذا فإن الجانب الديني ينعكس على قيم ومعتقدات وسلوك المديرين وعلى الممارسات التنظيمية. ومع الأسف لا تحسن كثير من المنظمات العربية الاستفادة من منافع تلك القيم الإسلامية في ممارساتها الإدارية. حيث ينبغي على القيادات الإدارية تشجيع الأفراد وتوقع أن تعيش مع تلك القيم الإسلامية يوم بعد يوم. وتمثل تلك القيم الإسلامية حجر الأساس التي تكون الأرضية الخصبة للتمكين ولا يمكن استيرادها أو استنساخها من بيئات أخرى.

الاندماج والمساهمة

حين يشعر الأفراد بحسن معاملتهم كأصول مهمة فإن ذلك سوف يولد لديهم الرغبة للقدوم للعمل وإحراز تقدم باتجاه الأهداف التنظيمية والشخصية. وتحبب الأفراد أن يكونوا أكثر اندماجاً في العمل. ونحتاج الأفراد للإحساس بالشعور بالملكية وأنهم جزء لا يتجزأ من الحلو التنظيمية. وينبغي على القيادات الإدارية معاملتهم على الأساس، وسوف يساعد ذلك العاملين على تقدير المهام التي يقومون بها. وكذلك ينبغي إعطائهم الحرية لمعرفة المجالات التي يمكن أن يسهموا فيها بشكل أفضل ويمثل

الاندماج في العمل أحد الوسائل لتحقيق ذلك. أن أفضل وسيلة هو إيجاد مناخ يسمح للأفراد بمناقشة الأفكار لتحمل مسؤوليات إضافية وتقدير مساهمتهم.

التطور والنمو

من الضروري أن تعي القيادات العربية أهمية أن تسمح للمديرين في الصفوف الأمامية بالتطور الشخصي في وظائفهم وتعلم مهام جديدة في مجال عملهم يتيح لهم فرصة التقدم الوظيفي. وكلما تطورت المهارات والمواهب كلما أصبحت الأصول ذات قيمة مضافة كلما كانت العوائد من الاستثمار أفضل.

وينبغي كذلك تفهم أهمية بناء والمحافظة على الثقة الشخصية والمعاملة باحترام كممارسات تؤمن بها القيادات الإدارية بغض النظر عن المستوى الإداري. إن إيجاد بيئة تسمح بأخذ المخاطر والتعلم من الأخطاء توفر بيئة تسمح للأفراد بإطلاق قدراتهم والتعلم من أخطائهم بدلاً من معاقبتهم والتشهير بهم. إن على القيادات الإدارية مسؤولية جسمية في توفير مناخ من الحرية والاستقلالية تسمح للأفراد بالتحسن والتطور وإعطاء قيمة مضافة ومعنى لعمله اليومي.

الثقة

دون أدني شك يعاني معظم الموظفين في ظل التغيرات والتطورات والمتسارعة الشعور بعدم الأمان الوظيفي والنفسي، ولعل كثرة أنواع الضغوط التي تؤثر على العاملين في الشركات والمؤسسات العربية، تسهم في زيادة حدة الشعور بعدم الأمان. وفي ظل تلك المتغيرات من الأجدى للقيادات العربية بناء مناخ صحي سهل ويسهم في بناء الثقة من خلال الاعتراف والتقدير للعاملين، وزيادة مستوى المهام الوظيفية، بالإضافة لتوفير المعلومات عن الأداء الوظيفي والتنظيمي.

لعل من أخطر ما يؤدي إليه عدم الثقة بالنفس، هو منع الأفراد من التعامل مع تحديات التي تطرأ في مجال العمل، بل وفي أكثر الأحيان صدها وعدم تقبلها. وحتى الأفراد الذي يتمتعون بقدر عال من الثقة بالنفس قد يحجمون عن العمل بطاقتهم القصوى. ونعتقد أن القيادات العربية بحاجة ماسة لتشجيع المديرين في الصفوف الأمامية وذلك لإيجاد صف قيادي ثاني قادة على التعامل مع تحديات التي تطرأ في مجال العمل. إن تشجيع الصف الثاني من القيادات الإدارية من خلال إعطائهم مهام عمل تذكى لديهم روح التحدي مهمة ينبغي للقيادات الإدارية التعامل معها بشفافية وثقة.

لعل من أفضل الوسائل وأقلها كلفة لتقليل الإحساس بعد الأمان لدى العاملين هو استخدام أسلوب الإطراء والمديح فعادة ما يحتاج الفرد لسماع كلمات الثناء والاستحسان نظير ما قام به من مهام وأم رئيسة يكن له التقدير والاحترام، لذاته وما أنجزه من مهام، ولكن ينبغي عدم الإفراط في إزجاء المديح والثناء بشكل متكلف وفي غير موضعه.

من الأخطاء الشائعة لدى المديرين العرب النظرة التشاؤمية والسلبية للعاملين ونعتهم بعدم الجدية والكسل وقلة الخبرة والمهارة وتلك النظرة السلبية تؤثر على سلوكيات القائد وتعامله من الموارد البشرية. ويبدأ مناخ الثقة عندما تسمح القيادات لكل العاملين بالاستمتاع بنفس المسؤوليات، والمشاركة في المعلومات، واتخاذ القرارات المتعلقة بمهام العمل.

الخاتمة والتوصيات

أوضحنا في مقدمة الورقة الاتجاه المتزايد لأهمية التمكين ودور كل من القيادة الذاتية والممكنه لتعزيز التمكين النفسي، وبيننا أن هذا عائد لسرعة التغيرات التي تمر بها المنظمات العربية. وندعوا المنظمات العربية لسرعة الاستجابة لتلك التغيرات وتبني تغييرات هيكلية جذرية حيث لا يمكن تحسين كفاءة ومرونة المنظمات العربية في ظل تبني أسلوب القيادة التقليدية.

إن مفهوم القيادة الذاتية والممكنة ودورها في تمكين العاملين جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه قياداتنا العربية يمكن في كيفية وضع هذه المفاهيم موضع التطبيق، حيث أكدت الأبحاث والدراسات أهمية دور القيادة الذاتية والممكنة في التمكين النفسي للعاملين. والاعتقاد الأبرز أن مفهوم القيادة الذاتية والممكنة هو أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لتمكين العاملين. وقد أبرزنا مفهوم التمكين النفسي وأهمية إيجاد حالة ذهنية تسهم في تعزيز شعور العاملين بالتمكين.

وقد أوضحنا أهمية تبني تحول جذري في الثقافة التنظيمية من أجل إيجاد بيئة مساندة وداعمة للتمكين. وقد سعت هذه الورقة لإجراء مقارنة بين أسلوب القيادة التحويلية والممكنة وإيضاح دورها في عملية التمكين النفسي.

وقد حذرنا من كثرة استخدام أو سوء استخدام مصطلح التمكين من خلال إيضاح دور كل من المديرين والمرؤوسين. وأبرزنا كيفية الاعتراف وتقدير التمكين. من خلال إجراء مقارنة تساعد القيادة على تحدي

توجه مسار التمكين. وقد سعت الورقة إلى إيضاح أهم المتطلبات الجوهرية لتهيئة المناخ الصحي قبل المضي في رحلة التمكين. وختمنا الورقة بعرض لخطوات استرشادية لبناء بيئة عمل ممكنة.

التوصيات

- ضرورة تبني المنظمات العربية لمفهوم القيادة الذاتية والممكنة لمواجهه متطلبات الألفية الثالثة.
- ضرورة إعادة النظر في الثقافة التنظيمية للمنظمات العربية بما يتلاءم وقيمنا الإسلامية.
- هناك حاجة ماسة لتغيير نظرة القيادات الإدارية التشاؤمية السلبية للمرؤوسين وتبني نظرة أكثر واقعية وتفاعلية.
- أهمية زيادة الاستثمار في التدريب لتطوير المهارات المعرفية والسلوكية للعاملين.
- حيث القيادات الإدارية العربية على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي لحل المشاكل والتفكير الإبداعي.
- أهمية تهيئة مناخ صحي داعم لضمان نجاح التمكين في المنظمات العربية.
- ضرورة إيجاد برامج لتطوير وإحلال القيادات لمواجهه التحديات التي تواجه المنظمات العربية.
- أهمية تبني برامج للرعاية المهنية لتطوير المسار الوظيفي لقيادات المستقبل.

- وأخيراً، ولحدثة الموضوع القيادة الذاتية والممكنة يوصي الباحث بإجراء سلسلة من الدراسات المستقبلية لسلوكيات القيادة الذاتية والممكنة ودورها في التمكين النفسي في بيئة الأعمال العربية للوصول إلى منظور شامل للأبعاد المختلفة لواقع ممارسات القيادات العربية والسبل المثلي لتطويرها. كما يوصي الباحث بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول التمكين النفسي وعلاقته بضغوط العمل، الاحتراق الوظيفي، غموض ووضوح الدور، المناخ النفسي، الولاء التنظيمي، الذكاء العاطفي، الإبداع، والرضا الوظيفي.