



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور التمكين النفسي في تعزيز الطاقة التنظيمية

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية

كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

تقدمت به الطالبة:

سارة حازم محسن

بإشراف:

ا.م.د. ميسون العبيدي

2020 - 2021



(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

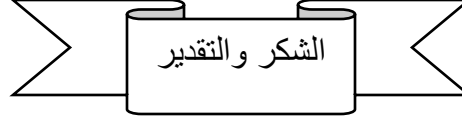
اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ
الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اِقْرَأْ وَرَبُّكَ
الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ
الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

صدق الله العلي العظيم



إلى من هي قنديل ظلامي وكل شيء في حياتي أُمي
إلى صاحب القلب الكبير ونور أيامي: أبي.
إلى سندي وعضيدي: أخوتي
إلى اللاتي قيل عنهن: يد يمنى، وضلع ثابت لا يميل، وقطعة من الأم تورد لك
الحياة: أخواتي.
إلى كل من ساندني بحمل أعباء هذا العمل.
إليهم جميعاً أهدي عملي

الباحثة



في البداية، الشكر والحمد لله، جل في علاه، فالإله ينسب الفضل كله في إكمال - والكمال يبقى لله وحده - هذا العمل. وبعد الحمد لله، فإنني أتوجه إلى أستاذتي الدكتورة

أ. د. ميسون العبيدي

بالشكر والتقدير الذي لن نفيه أي كلمات حقه، فلولا مثابرتها ودعمها المستمر ما تم هذا العمل. وبعدها فالشكر موصول لكل أستاذتي الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي حتى أتشرف بوقوفني أمام حضراتكم اليوم

المقدمة:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين جملةً من التطورات والتحويلات التي أثرت في مختلف جوانب مسيرة المنظمات، كموجات العولمة، وإزالة القيود والعوائق، وتصاعد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال الدولية، مما أجبر هذه المنظمات إلى البحث عن المفاهيم الإدارية وأساليب العمل الجديدة، تمكنهم من مواجهة هذه التحديات؛ فظهرت الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي واكبت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وحاكت تطلعات تلك المنظمات، كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وإعادة هندسة العمليات، والتمكين، وغير ذلك من الأساليب الحديثة وذلك من خلال تطبيق ما يناسبها من هذه الأساليب، للحفاظ على بقائها أولاً، وتحقيق المزايا التنافسية ثانياً وسارعت هذه المنظمات إلى تبني ممارسات وأساليب إدارية حديثة، وبناء ثقافة تنظيمية تتلاءم مع التطورات المعاصرة، لا سيما تلك التي تركز بشكلٍ أساسي على الموارد البشرية، ذلك أن العنصر البشري هو حجر الأساس في أي منظمة، نظراً لما له من أثرٍ فعال في تحسين الأداء العام لهذه المنظمات وبالتالي تحقيق أهدافها. ويعتبر أسلوب التمكين النفسي هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي اهتم بالعنصر البشري بدرجة كبيرة، حيث يقوم أسلوب التمكين بشكل رئيس على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحواجز بين العاملين والمسؤولين، والعمل على منحهم جزءاً من صلاحيات المسؤولين، على أن يتحمل العاملون مسؤولياتهم التي قابلت هذه الصلاحيات، وهو الأمر الذي يعمل على تفجير طاقات العاملين الكامنة، وتوظيفها في خدمة أهداف هذه المنظمات. ومما لا شك فيه، فإن استخدام أسلوب التمكين ليس بالقرار السهل لدى الكثير من إدارات المنظمات، ذلك أنه يقوم بدورٍ أساسي في تغيير منحنى الإدارة وقلب موازينها رأساً على عقب، من خلال تحويل هذه المنظمات من منظمات هرمية الإدارة إلى منظمات أفقية الإدارة، مما يعني تخلي المسؤولين عن بعض من سلطاتهم وصلاحياتهم لصالح مرؤوسيه، مما يعده البعض تهديداً مباشراً لهم. ونظراً لأهمية هذا الأسلوب الإداري الحديث، إذا ما أحسن توظيفه، فقد عملت الباحثة على دراسة مفهوم التمكين النفسي، وذلك للاستفادة من مزاياه، من خلال دراسة دور التمكين النفسي في زيادة الطاقة التنظيمية واكتشاف مدى إمكانية تطبيقه، ومدى انعكاس ذلك على الطاقة التنظيمية، حيث إن التمكين النفسي يُعنى بتحسين الحالة النفسية للعاملين من خلال إكسابهم الثقة بأنفسهم، وبأهمية الأعمال التي يمارسونها، ومنحهم الاستقلالية في اتخاذ بعض القرارات، والتأثير فيها أحياناً، فينعكس ذلك إيجاباً على مستوى أدائهم وزيادة طاقتهم التنظيمية.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

توطئة: منهجية البحث: وهي المسار الميداني والطريقة العلمية لتحديد مشكلة الدراسة وإعطاء فكرة موجزة عنها وعن متغيراتها الأساسية والطريقة المستعملة لإنجازها ومعالجتها تحقيقاً لأهداف الدراسة. لذا تضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة البحث:

جاء البحث كمحاولة لتوضيح الجدل الفكري حول مصطلح التمكين النفسي من خلال عرض آراء بعض الباحثين والوصول إلى مفاهيم متفق عليها وكذلك لتعرف مفهوم الطاقة التنظيمية ويمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- 1) ما هو مفهوم التمكين النفسي؟ وما هي العلاقة بين التمكين النفسي والطاقة التنظيمية؟
- 2) هل هناك تأثير لأبعاد التمكين النفسي في الطاقة التنظيمية؟
- 3) هل يعزز التمكين النفسي من الطاقة التنظيمية؟

ثانياً: أهمية البحث:

- 1) ان هذا البحث وما قد يصل إليه من نتائج ذو فائدة كبيرة للمنظمات في توجيه انظارها نحو تبني التمكين النفسي لأثره في زيادة الطاقة التنظيمية.
- 2) التعرف بمكونات التمكين النفسي وابعادها والطاقة التنظيمية وابعادها وخصائصها.
- 3) قلة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت الموضوع على حد علم الباحثة.

ثالثاً: أهداف البحث:

- 1) ان الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في المحاولة للتعرف على أهمية التمكين النفسي والطاقة التنظيمية في المنظمات كافة
- 2) توضيح طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والطاقة التنظيمية.
- 3) تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في تحقيق الاستفادة القصوى من التمكين النفسي في الطاقة التنظيمية.

رابعاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (عرفان، 2021): بعنوان "التمكين النفسي واثره في الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية في عدد من المدارس الحكومية المصرية"

تناولت العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين ، فضلاً عن التعرف علي أثر ، متغيري النوع وعدد سنوات الخبرة والتفاعل بينهما علي الاندماج في العمل لدى المعلمين ، كما هدفت الدراسة إلى الوصف الكمي للإسهام النسبي للتمكين النفسي والرضا الوظيفي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين ، والتعرف علي أثر متغيرات النوع وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي علي القدرة التنبؤية للتمكين النفسي والرضا الوظيفي بالاندماج في

العمل لدي المعلمين . وتكونت عينة الدراسة من " 310 " معلم ومعلمة بالمدارس الحكومية المصرية . وقد أظهرت النتائج ما يلي : وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي التمكين النفسي . ووجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي الرضا الوظيفي وكذلك عدم وجود أثر لمتغير النوع علي الاندماج في العمل لدي المعلمين ، بينما وجدت فروق جوهرية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، فضلاً عن وجود أثر للتفاعل بين النوع وعدد سنوات الخبرة . وكذلك يسهم التمكين النفسي والرضا الوظيفي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدي المعلمين ، وأخيراً تختلف القدرة التنبؤية للتمكين النفسي والرضا الوظيفي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدي المعلمين باختلاف النوع وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي .

2. دراسة (قليوبي ، 2020): بعنوان " المعرفة الابداعية وتأثيرها في التمكين النفسي: دراسة تحليله لعدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجده"

هدفت إلى الكشف عن علاقة الأساليب المعرفية الإبداعية بالتمكين النفسي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجده في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية (النوع ، الحالة الاجتماعية ، التخصص ، العمر ، الخبرة) . وقد تكونت عينة الدراسة من (81) أستاذ جامعي (ذكور –إناث) من أعضاء هيئة التدريس من مختلف أقسام جامعة الملك عبد العزيز بجده . وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأساليب المعرفية الإبداعية والتمكين النفسي لدي أساتذة الجامعة ، كما أسفرت النتائج عن وجود اختلاف معنوي في التمكين النفسي بصدد متغير (النوع ، الحالة الاجتماعية ، التخصص) وعدم وجود اختلاف بصدد متغير (العمر ، الخبرة) ، وأوضحت النتائج وجود فروق دالة بين أسلوب التفكير المعرفي الإبداعي في اتجاه الأسلوب (التجديدي) لدي عينة الدراسة من أساتذة جامعة الملك عبد العزيز بجده .

3. دراسة الفتلاوي والربيعي (2016) : بعنوان "دور الطاقة التنظيمية في تحسين الاداء التنظيمي"

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل مستوى تطبيق الطاقة التنظيمية وتحقيق مطابقة بين الأهداف التنظيمية وكيفية اختيار مورد بشري غني بالطاقة التنظيمية بثلاث أبعادها ، وتفسير السلوكيات المرتبطة بالأبعاد التي تستند لها هذه الدراسة وهي 3 أبعاد للطاقة ، حتى تصبح المنظمة قادرة على التنبؤ بقدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات والمشكلات التي قد تواجهها في البيئة الديناميكية . مجتمع الدراسة الجامعات العراقية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (كربلاء ، وبابل ، والفرات الأوسط) . عينة الدراسة (163) شخصاً من القيادات الجامعية . تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة . أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هو أن كفاءة الأداء التنظيمي هو ناتج عن وجود طاقات تنظيمية يتم استثمارها بطريقة إيجابية من خلال إتباع أساليب قيادية ماهرة ، فبالتالي تنشأ بيئة عمل تتطور طاقة الفريق داخلها ، اهتمام الثقافة التنظيمية بنظرية الطاقة التنظيمية بثلاث أبعادها ، وتحتاج المنظمة إلى تطوير مهارات العاملين التي تزيد من قيمة العنصر البشري.

خامساً: مجالات الفائدة من الدراسات السابقة:

1. التعرف على أهمية الدراسة الحالية في إضافة معلومات جديدة الى الدراسات السابقة.

2. التعرف على اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسات واجراء مقارنة مع نتائج الدراسة الحالية.
3. ساهمت في تحديد أحد المتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بالتمكين النفسي.
4. ساعدت الدراسات السابقة على إعطاء قوة للدراسة الحالية من خلال النقاط المشتركة التي تناولتها.
5. اغنت الجانب النظري للدراسة الحالية ببعض المبادئ المتعلقة بموضوعي الدراسة وذلك خلال ما تم طرحه من مبادئ عامة.
6. التعرف على اهم الابعاد لكلا المتغيرين

المبحث الثاني: التمكين النفسي:

توطئة: هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم التمكين النفسي:

عرفه (كفافي، سالم، 2008: 845) "بأنه هو مدى تحكم الفرد في مصادر القوة لديه، ومن هنا يرتبط التمكين بالتأهيل الذي يهدف الى مساعدة الفرد الذي لديه عجز بدني أو عقلي أو حسي ليصل إلى أقصى أداء ممكن أن يصل إليه في المهام التي يقوم بها على المستوى الشخصي، أو المهام التي يقوم بها من حيث هو عضو في مؤسسة أو المجتمع الذي يعيش فيه"

وعرفه (ملحم، 2006: 32) من ناحية سيكولوجية على أنه "مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان ونحو الكفاءة والافتقار."

ويرى (افندي، 2013: 21) انه "شعور ودافع داخلي ايجابي يتولد لدى الفرد نحو عملة ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهو إدراك الفرد بأهمية عملة وأن لديه الاستقلالية ، التأثير ، والجدارة في انجازه ، وتقيسة فقرات الاستبانة".

يلحظ مما سبق أن مفهوم التمكين يركز على الموارد البشرية باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه منظمات الأعمال ، وبالتالي تفجير الطاقات وإطلاق القدرات الابداعية مما يسهل تحقيق الأهداف ، والارتقاء بالأداء والفاعلية ، بالإضافة إلى إعادة هندسة المنظمات ، وتحويلها من منظمات متسلطة إلى منظمات ممكنة .

ثانياً: أهمية التمكين النفسي: (المغربي، 2011: 310)

بعد الرجوع إلى كثير من الدراسات العربية والغربية تبين للباحثة أن أهمية التمكين النفسي تكمن في الفائدة والمكاسب التي يجنيها الفرد العامل والمنظمة معا على حد سواء .

وتتجلى أهمية التمكين النفسي على مستوى المنظمة فيما يلي :

يساهم التمكين النفسي كأسلوب إداري جديد في زيادة الفاعلية والإبداع داخل المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين وتوفير وقت المدراء والقادة الإداريين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأمر الأكثر أهمية " ، يمكن إيراد المزايا الآتية للتمكين النفسي والتي يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة " :

1. توجه استراتيجي من مستوى وحدات العمل .
2. تطبيق استراتيجي في مستوى وحدات العمل ،
3. تحسين كفاءة وحدات العمل .
4. ارتفاع المقدرة على حل المشاكل ومنع حدوثها .
5. ارتفاع مستوى الثقة والاحترام بين وحدات العمل .
6. ارتفاع مستوى التأثير والإبداع الإداري .
7. نمو المنظمة وارتفاع الأرباح وتخفيض التكاليف

ثالثاً: متطلبات التمكين النفسي: (المغربي، 2011: 320)

أن من أهم متطلبات تمكين العاملين:

1. ترك تفضيلات الأمور للعاملين للتصرف حولها ، فبعد صياغة القادة للرؤية و الرسالة و بناء القيم الرئيسية للمنظمة ، يأتي دور العاملين في السعي الدؤوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.
2. توفر الثقة و التقدير و الالتزام و الانتماء لدى العاملين . أن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيداً متطلباته الجوهرية و التي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام و تنمية قدراته و مهارته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة و المتطلبات التنظيمية.
3. الحصول على المكافآت المناسبة ، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل و المكانة الضرورية و الكافية حتى يتاح لهم القيام بواجباتهما الأساسية و هذا يتطلب المعرفة الفنية والخبرة و الفهم الجيد للأمور العامة لمنظماتهم

ويرى (العتيبي ، 2005 : 51) ان التغييرات التي يتطلبها تطبيق استراتيجية التمكين النفسي هي:

تطبيق استراتيجية تمكين الموظفين في منظمات الأعمال يتطلب تهيئة المناخ الملائم ، بما ينسجم مع متطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية ، حيث يصعب تطبيق التمكين في منظمات تعمل وفق عقلية الإدارة التقليدية المتسلطة والمتحكمة ، ولكي يتم تطبيق استراتيجية التمكين لابد من إجراء عدد من التغييرات لتهيئة المناخ الملائم ، والتي تتلخص في الآتي :

1. تغيير الهيكل التنظيمي (من عمودي طويل إلى منبسط) : " إن عصر الهرمية وزمن التفويض قد انتهى بظهور المنظمات الممكنة ، حيث أن استراتيجية تمكين الموظفين تلزم نفسها ببناء فرق العمل الذاتية ، التي تمتلك حرية التصرف والاستقلالية في إدارة أعمالها ، بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية متطورة من أجل تأهيل وتدريب الموظفين ، ليكونوا هذه الفرق ، التي تكون قادرة على وضع الخطط وصنع القرارات ، كما تقوم هذه المنظمات بتصميم الوظائف بمسؤوليات وصلاحيات متوازنة ، مما يساعد على تحمل المسؤولية وتقديم الأفكار والابتكارات ، التي تساهم في استثمار الطاقات "
2. التغيير التنظيمي : " يتطلب التحول إلى مفهوم المنظمة الممكنة تغييراً تنظيمياً أساسياً يطل مفهوم السلطة والقوة وتوزيعها داخل المنظمة ، إذ يتطلب تمكين الموظفين التحول من مفهوم فرض السلطة إلى مفهوم توزيع السلطة على كل العاملين ، والتي تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة ، كما يجب أن يتوافق هذا التغيير التنظيمي في مفهوم السلطة والقوة ، مع الأسلوب الرقابي المستخدم ، حيث يسود نظام الرقابة الذاتية في المنظمات الممكنة ، والتي تنبع من الالتزامات الأخلاقية للعاملين تجاه المنظمة ، وليس نظام الرقابة الرسمية ، المقيدة بوسائل الضبط الخارجية كاللوائح والقوانين وأنظمة الثواب والعقاب "
3. التغيير في ثقافة المنظمة : " يعتبر تغيير الثقافة التنظيمية من أهم متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين والتي تنسجم وتتوافق مع التغييرات الهيكلية والتنظيمية ، وإن أهم تحول في الثقافة

التنظيمية ، هو التحول من ثقافة الاستئثار والغموض والاحتكار ، إلى ثقافة المشاركة والشفافية ، حيث أن المشاركة في السلطة والمعلومات ، يعتبر من أهم التحولات الثقافية نحو المنظمة الممكنة ، بالإضافة إلى ذلك فإن بناء الثقافة الجماعية ، ونبذ الثقافة الغربية ، وتعزيز ثقافة المشاركة في العمل ، كاستراتيجية إدارية معاصرة ، يمكن الاعتماد عليها في ظل تقلبات الظروف العالمية ، تضمن لمنظمات الأعمال البقاء والاستمرار " .

رابعاً: مراحل التمكين النفسي: (السكرانة، 2014: 53)

يمر تمكين العاملين من أجل السيطرة على زمام الأمور بالعديد من المراحل، ومن هذه المراحل ما يلي:

1. **مرحلة الأتباع المتمكنين:** وفيها يقيس التابع أدائه الأفضل في الممارسة، ويتم تشجيعه على البحث عن طريق التكنولوجيا الجديدة.
2. **مرحلة إظهار المسؤولية:** وفيها تشجعه المنظمة على وضع أسئلة مثيرة للتفكير لإفساح المجال للاتباع بتصور الاحتمالات وذلك لفتح آفاق جديدة.
3. **مرحلة الاختبار:** وفيها تقوم المنظمة بوضع حدود واضحة وإيجاد مبادئ توجيهية لممارسة عملية التمكين ضمن تحديد فترة زمنية معينة.
4. **مرحلة المشاركة:** وفيها توفر لمعاملين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تبين لهم أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تسهم في نجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للاتباع عن طريقة أداء عملهم كلما زادت اسهاماتهم.
5. **مرحلة الرفض:** ويحدث التغيير في السلوك من خلال اصرار الأتباع ومبادأتهم لإنجاز أهداف المهمة المكلفين بها.

خامساً: مستويات التمكين النفسي: (أفندي، 2013: 17)

تهدف عملية التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال، ذو جدوى داخل المؤسسة، وذلك من خلال ترك المجال للعاملين، بأن يفعلوا ما يرونه ضرورياً، وأن يكون مهما بالنسبة للمؤسسة. ويجب أن يعلم المديرون بأن إعادة الحيوية لمؤسساتهم، لا بد أن يحدث من القاعدة إلى القمة، بناء على المعلومات التي ترد إليهم وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المؤسسة الإدارية، ويشمل كافة جوانبها الفنية، والمالية، والإدارية، والبشرية. ويمكن تحديد برامج التمكين، إلى عدة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي:

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات، ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، لكن في الأغلب يضع المديرون قرارات، ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، يضع القرارات معتمداً على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل، ومداخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر بشكل نهائي، وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

سادساً: معوقات التمكين النفسي :

تتلخص التحديات والمشاكل التي تواجه عملية تطبيق التمكين في النقاط التالية :

1. الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس ، والتي يصعب تغييرها .
2. ضغط الوقت نتيجة للأعمال الروتينية ، والواجبات الوظيفية .
3. يتهم المديرون والقياديون أحياناً ويحملون مسؤولية إعاقة التمكين ، أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مستلزماته ، وذلك لعدم رغبتهم فيه حقيقة وإن أظهروا عكس ذلك ، إضافة إلى احتمال وجود قيادات غير متمكنة ، أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية ، يجعلها معادية لفلسفة التمكين ، لكون الإنسان بطبعه عدواً لما يجهل ، مما قد يؤدي إلى غياب الثقة بين الإدارة والعاملين " .
4. ضعف المهارات الوظيفية نتيجة لضعف عملية التدريب .
5. تعدد المستويات التنظيمية والذي يؤدي إلى ضعف عملية الاتصال .
6. وجود نظام قيادة تقليدية ، يتسم بالنظام الرقابي الصارم الذي لا يسمح بحرية التصرف ، ويحد من الإبداع في أدوار الموظفين .
7. نظام الحوافز غير عادل .
8. عدم التعاون بين الموظفين نتيجة لغياب فرق العمل داخل المنظمة .
9. يعتبر مناخ العمل غير صحي ، مما ينعكس سلباً على معنويات الموظفين ، وبالتالي يؤثر في الإنتاجية والإداء " .
10. عدم الرغبة من قبل الموظفين في تحمل المسؤوليات والأعباء الإضافية ، نتيجة لعدم الاستعداد للمبادرة والابتكار .
11. خوف المديرين من فقدان السلطة .
12. المركزية في صنع القرارات .
13. السرية وعدم الشفافية في تبادل وإيصال المعلومات .
14. غياب الأمان الوظيفي ، فالموظف لن يبدع ولن يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمان الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها " .

أن اختيار المنظمة للتمكين النفسي ليس بالأمر السهل ، وإنما هو عملية معقدة ومتشابكة من حيث عناصرها وأبعادها ومتطلباتها ، والتي تتطلب تضافر كل الجهود من أجل تطبيقها ، بالإضافة إلى التركيز على العنصر البشري لتجاوز التحديات والمشاكل التي تعوق عملية التمكين من خلال التغيير الثقافي والقيمي والمهاري ، بما يتلاءم ومتطلبات فلسفة التمكين النفس. (المغربي، 2011: 232)

سابعا: دوافع التمكين النفسي: (أفندي، 2013: 25)

يعتبر التمكين النفسي من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها مؤسسات هذا العصر، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع القائد إلى اعتماده واهمها الاتي:

1. حاجة المنظمة أن تكون أكثر استجابة للسوق.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.

4. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.

7. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

8. خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

9. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

ثامناً: ممارسات التمكين النفسي : (الرشودي ، 2009: 33)

من الممكن إيجاز أهم الممارسات المساعدة على تطبيق التمكين النفسي في المنظمة كما يلي :

1. بناء شبكات اتصال تضم جميع العاملين

2. بناء فرق العمل بأنواعها المتعددة كحلفاء الجودة والفرق الموجهة ذاتياً وغيرها .

3. بناء هيكل عضوي قادر على الاستجابة للمتغيرات البيئية .

4. الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة إلى الأسلوب غير المباشر " الرقابة الذاتية " .

5. بناء منظمة متعلمة ذات روح تعاونية عالية .

6. تبني مبادئ اللامركزية المستندة إلى التفويض الواسع للسلطة .

تاسعاً: عناصر استراتيجية التمكين النفسي : (أفندي ، 2013: 41)

تحتوي استراتيجية تمكين العاملين على مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها البعض وتؤثر في أداء العاملين إيجاباً ، مما ينعكس على تطوير أداء المنظمة بصورة عامة ، وتتلخص هذه العناصر في الآتي :

1. المشاركة في المعلومات : تلعب المشاركة في المعلومات دوراً رئيسياً في تعزيز الثقة بين الموظفين

والقيادة في المنظمة ، مما يحفز الالتزام الذاتي للموظفين تجاه منظماتهم ، ويعتبر إطلاع الموظفين

على كافة المعلومات المتعلقة بمنظمتهم ، سواء كانت هذه المعلومات حول استراتيجية المنظمة

وأهدافها ، أو طريقة العمل ، من خلال التقارير المالية ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصتها

السوقية ، وتساعد هذه المعلومات على تقليل نسبة عدم التأكد لدى الموظفين ، مما يعزز شع

وإحساسهم بملكية المنظمة ، وفهم أدوارهم والسلوكيات التي يجب عليهم اتباعها من أجل تحقيق

أهداف المنظمة . يجب أن تكون هذه المعلومات متوفرة بالسرعة المطلوبة ، والدقة الملائمة ، وفي

الزمن المحدد ، وذلك إمكانيات وقدرات الأفراد كاملة " . لصنع القرارات واتخاذها في الوقت

المناسب ، مما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة ، والاستفادة من (

2. الحرية والاستقلالية : " تعتبر حرية التصرف من أهم عناصر تمكين الموظفين ، حيث أنها تعطي

الفرد مساحة للتصرف في تلك النشاطات التي تتعلق بعمله ، وتحدد هذه المساحة في ضوء الرؤية

الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها . إن وضوح الرؤية الاستراتيجية يعزز من فهم وإدراك

الموظفين لتوجهاتهم ، مما يشعرهم بامتلاكهم القدرة على العمل بحرية بدلاً من انتظار السماح

والتوجيه من قبل الإدارة العليا ، في حين أن الاستقلالية في تمكين الموظفين تعني حرية الافراد

في اختيار كيفية أداء عملهم ، من خلال تحديد الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل ، ويتم ضبط الحرية والاستقلالية من خلال البيئة التي تخلقها استراتيجية تمكين الموظفين ، والتي تتسم بالالتزام الداخلي ، والرقابة الذاتية لدى الموظفين "

3. فرق العمل التي تدار ذاتياً : " تعتبر الاستمرارية من أهم سمات فريق العمل في المنظمة الممكنة ، وهو ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وذلك لأن دوره لا ينتهي بانتهاء المهمة الموكلة إليه ، على عكس دور الفريق في المنظمات الهرمية التقليدية ، التي يتشكل فريق العمل فيها من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة ، ويدير فريق عمل المنظمة الممكنة نفسه بنفسه ، حيث يشترك جميع أعضاء الفريق في رسم الخطط وتنفيذها . يتطلب بناء فرق العمل الذاتية في ظل المنظمة الممكنة مستويات مرتفعة من التدريب والتأهيل والتعلم ، حيث أن عنصر المعرفة يعتبر متطلب أساسي لبناء هذه الفرق ، حيث يعزز ثقة أفراد الفريق بقدرتهم على صنع القرارات واتخاذها ، ووضع الخطط الكفيلة بأداء العمل بالشكل المطلوب والمناسب " . مما سبق يمكن القول إن عناصر استراتيجية تمكين الموظفين تعتبر لوحة متكاملة والتي تشكل مجتمعة البيئة التنظيمية والتي من خلالها يتم تطبيق استراتيجية التمكين ، حيث أن وجود فرق عمل ذاتية مؤهلة ومدرّبة كبديل عن الهيكل التنظيمي الهرمي ، في ظل شفافية تامة في المعلومات ، تساعد على خلق البيئة الخصبة لتبني مفهوم تمكين بالموظفين ك فلسفة إدارية حديثة ومعاصرة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، مما يساعد في تحقيق الرؤية والرسالة .

عاشرا: نتائج التمكين النفسي: (الوادي, 2012: 130)

1. **نتائج خاصة بالموظف :** يحقق التمكين نتائج في غالبيتها ايجابية للموظف المناسب بمفهوم التمكين و هناك عدد من الزوايا و التبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:
 - **تحقيق الانتماء :** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف , كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها و زيادة انتمائه للمؤسسة و لفريق العمل الذي ينتمي له و تبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء لمعمل و زيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل و مناخ العمل , و ينتج عن الانتماء تحسين في مستوى الإنتاجية و تدني في التغيب عن العمل و تناقص في معدل دوران العمل.
 - **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم و المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية و المشاركة الايجابية التي تنتج من واقع انتماء الفرد و شعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة و غايتها , إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة و الهادفة و ليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية و المشاركة دون هدف.
 - تطوير مستوى أداء العاملين : فحين مستوى أداء الموظف و رفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرت تخصيص أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة و محصلة هامة تقف خلف برامج التمكين
 - اكتساب المعرفة و المهارة : أن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة و المهارة و القدرة لدى العامل أو الموظف و المعرفة و المهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية و تدريب , و هذا يتطلب

في الكثير من الحالات انخرط الموظف بدورات تدريبية و ندوات و ورش عمل و مؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة.

- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة : بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فان المنظمات الناجحة تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة و مهارة الموظف و تطوير كفاءته و قدراته يحتم عليها زيادة التمسك به و المحافظة عليه لأطول فترة ممكنة
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة : الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل اكبر من غيره و خاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل و يدرك قيمة نفسه و دوره في التأثير على النتائج و يشعر بأنه عنصر هام له دوره و له مساهمته التي تنصب في مصلحة المنظمة و يرى الأمور بنظرة شاملة و ليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل , و إنما يرى ما يقوم به حلقت ضمت حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى اشمل مما يساهم في تحقيق الذات و تحقيق التميز في العمل فقط لإشباع أوسع الحاجات المادية البحتة
- تحقيق الرضا الوظيفي : هو احد اهم المزايا المحقق من نتائج التمكين , فالشعور بحرية التصرف و المشاركة و الاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين و شعورهم بالسعادة .

2. النتائج الخاصة بالنسبة للمنظمة:

- زيادة ولاء المنظمة : فالعامل الذي يشعر بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم بان هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية و صحية بين الإدارة و العاملين , وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل و انخراطهم فيه
- تحسين في مستوى الإنتاجية كما و نوعا
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار : نتيجة لحرية التصرف و تشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير الخلاق و تقديم أفكار خلاقة .
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد : الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير و تجده اقل مقاومة للتغيير هذا و من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير , لأسباب كثيرة لا توجد التغيير هي التجديد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين و حب التغيير والتجديد
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء : ومن حيث الربحية و سمعة المنظمة و تحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام .
- تحسين العلاقة بين العاملين : من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة بين مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل .

- 3. نتائج خاصة بالزبائن : هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن و التمكين لدى الموظفين , فتمكين الموظفين و خاصة في المؤسسات الخدمية

كالمجالات التجارية الخدمات الصحية و البنوك الفنادق و المطاعم و غيرها يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية هذا يؤدي إلى سرعة الأداء و الانجاز و التكيف الاستجابة , و من المرونة و الفهم و جودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره .

ثلاث عشر: ابعاد التمكين النفسى: (ملحم, 2006: 39)

يرى توماس فمتهاموس أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد و هي:

1. **المعنى :** و يقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه و لذلك فان المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل و الأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة, و الاعتقادات و القيم و السلوكيات من جهة أخرى فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فان الوظيفة بلا شك ذات قيمة و إذا كانت متناقضة , فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى , أي أن الوظيفة لا معنى لها , و كثير ما يقول الموظفون بان " وظيفتي لا معنى ليا " عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمة أو قدرته أو مبادئه.
2. **الكفاءة:** الشعور بالاقتماد و المهارة و الكفاءة أمرا هام جدا و هذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد و ثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.
3. **الاستقلالية:** و حرية التصرف : إضافة إلى شعور بالاقتماد و الكفاءة فان الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز و العمل فيصبح له الحق في اختيار البديل لتنفيذ العمل , بما يتناسب مع و جية نظره , وتقديره الخاص .
4. **التأثير:** هي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الإستراتيجية و الإدارية والتشغيلية.

المبحث الثالث: الطاقة التنظيمية:

توطئة: سيتناول هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم الطاقة التنظيمية:

يعرفان (الفتلاوي والربيعي، 2016: 32) الطاقة التنظيمية على أنها "قدرة الفرد على إنجاز العمل الموكل له، لذلك تسعى المنظمات جاهدة بتوليد وإنشاء طاقتها التنظيمية بحيث تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات".

وعرفت الطاقة التنظيمية أيضاً على أنها قدرة النظام بالمنظمة على دعم العاملين لتحسين مستوى الأداء والقدرات، وذلك عن طريق تدريب العاملين بشكل دوري، وتزويد الموظف برؤية المنظمة ورسالتها وتطوير الطاقة القيادية للعاملين بمعنى المشاركة بقيادة المنظمة من جميع العاملين بكافة مستوياتها الإدارية (يوسف وعطاري، 2018: 34)

ويرى (نوارس، 2014: 51) الطاقة التنظيمية بأنها "الوقود الذي يجعل المنظمات تعمل وتدار بشكل كبير"

فيما عرفت على أنها "تجربة مشتركة وبيان عممي في التأثير الإيجابي وتفعيل الدور المعرفي والسم وكي بين أفراد المجموعة في سعيهم المشترك من أجل تحقي أبرز الأهداف التنظيمية" (العثماني، 2017: 36)

ثانياً: أبعاد الطاقة التنظيمية: (نوارس، 2014: 54)

إن منظمات الأعمال تسعى إلى تميز نشاطها من خلال خلق وإنشاء طاقة تنظيمية متميزة عن منافسيها، وإن الأساس في ذلك هو سعي هذه المنظمات إلى تقديم أداء بمستوى متطور بحيث يمكن قياس هذه الطاقة بناء على مجموعة من المحددات أو الأبعاد التي تعتمد في تقييم مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة، إذ وضعوا (Cole) وزملاءه في عام (2005)، حدود ثلاثة أبعاد جوهرية لطاقة التنظيمية المنتجة وهي كما يأتي:

1. **الطاقة الجسدية:** أن معظم المنظمات تهتم بالنهوض بزيادة القوة الجسدية لدى العاملين من خلال تركيز رؤيتها ورسالتها وخططها الإستراتيجية وأهدافها على مدى الاهتمام ودعم البرامج الصحية التي توفر الرعاية الصحية والحد من الإجهاد الوظيفي والضغوط النفسية والالتزام بالسلوك الآمن. إن الطاقة الجسدية تتمثل بتوجيه الجهود والمشاركة بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية لتجنب استهلاك الطاقة الجسدية لأشخاص معينين قد يتعرضون لضغوطات العمل فالمشاركة تعزز الطاقة الجسدية وتساعد على تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة.

2. **الطاقة العاطفية:** تنبع الطاقة العاطفية من تقييم المسؤولين للتجارب والأداء الإيجابي المتعلق بالوظيفة المطلوبة من العامل مما يخلق ردة فعل إيجابية مثل الشعور الولاء والقوة والإخلاص والحب والتفكير العميق بما يخص وظيفته، وهذا يولد الشعور بأن المنظمة التي يعمل بها جزء من نطاق حياته وتحظى وأن أساليب وطرق التحفيز (المادية مثل المكافآت النقدية، والمعنوية مثل المدح) تنمي العاطفية لدى العاملين، لأن من أهم الموارد التي تؤثر بنجاح أو فشل المنظمة هو المورد البشري، فإن نجاح المنظمة

يرتبط بتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية ولكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها يعتمد ذلك على مستوى أداء العاملين.باهتمامه والتمني للنهوض بها نحو الهدف الذي تسعى الشركة جاهده للوصول له بكل شغف. وأن المنظمات المتنافسة تسعى لجذب العاملين القائمين في المنظمات والاحتفاظ بهم، وعدم استهلاك الطاقة العاطفية بشكل كبير) مثال موظف المبيعات يسعى لبيع أكبر قدر ممكن من السلع لأنه ينتمي داخلياً وله ولاء للمنظمة التي يعمل بها، ولكن عند استغلال هذه الطاقة تنعكس سلباً على أدائه

3. **الطاقة المعرفية:** أن الطاقة المعرفية (العقلية) تحتاج للتجديد والتطوير بشكل مستمر، فلذلك يجب على المنظمة بأن تدرك مدى حاجتها لاستقطاب عاملين ذو خبره ومعرفة أوسع لكي يستفاد من خبراتهم ومشاركتهما وتبادل تلك المعرفة، عندها سوف يتم تعزيز الطاقة المعرفية لدى جميع العاملين داخل تلك المنظمة.

أن التدريب السلوكي والإدراكي الذي يتم من خلال تنظيم مجموعات معرفية، هومن الأساليب التي يجب على المنظمات إتباعها لزيادة القوة المعرفية لدى العاملين، وذلك عن طريق بناء استراتيجيات التفكير الجماعي والعصف الذهني والنظر بالخطط التي تؤيدها أهداف وتطلعات الشركة، والبحث المستمر لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه العاملين داخل وظيفتهم

إن الطاقة المعرفية تتمثل في العمليات الذهنية والفكرية المتكررة باستمرار بكيفية مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة وكيفية إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تقع بها المنظمة، فإن الطاقة المعرفية تحتاج لتطوير وتدريب (عن طريق حضور ندوات ومؤتمرات) لتبادل الأفكار

4. **الطاقة السلوكية:** وتشير البناء أو التركيبية المتعلقة بعمل الطاقة التنظيمية المنتجة ودرجة مشاركة المجموعات في الأنشطة وتركيزها في العمل والسلوكيات الهادفة لتحقيق الأهداف التنظيمية . بينما تعكس السلوك المعياري الذي يتجاوز متطلبات العمل الرسمية عبر المشاركة الجماعية لضمان مصالح المنظمة . وترتبط الطاقة السلوكية مباشرة بحجم وكثافة الموارد التي تخصص لتحفيز العاملين على السلوك الذي يعود بالفائدة على المنظمة وان السلوك الفردي والتفاعلات الاجتماعية . تعد من العوامل المهمة لخلق الطاقة وتنفيذ الأعمال بما يحقق الاداء

ثالثاً: قياس الطاقة التنظيمية (مصفوفة الطاقة التنظيمية) : (العازمي, 2006: 45)

لقياس الطاقة التنظيمية، لابد لنا من معرفة النوعية والكثافة. ونعني بالنوعية ما إذا كانت طبيعة الطاقة إيجابية أم سلبية. ونعني بالكثافة ما إذا كان هناك الكثير أو القليل من الطاقة. مع هذين الركنين يمكن إجراء مصفوفة بأربعة أشكال مختلفة من الطاقة التنظيمية كما يلي:

1. **الطاقة المدمرة :** وهي الحالة السلبية الأولى . وأسوأ الحالات الأربعة . وهي طاقة عالية الكثافة وسلبية ، وهي حالة ضارة بالمنظمات ، فالمشاعر السلبية والمستويات العالية من الغضب والمنافسة السلبية ، التي تدمر المنظمة من الداخل ، هي مظاهر هذا النوع من الطاقة
2. **طاقة البرود :** وهي الحالة السلبية الثانية ، وهي طاقة منخفضة الكثافة وسلبية ، وهي حالة غير مرغوب فيها أيضاً من المنظمات . حيث يصبح الأفراد غير مباليين بالأهداف التنظيمية ، ويسود مناخ من الاحباط والسخرية والانسحاب الذهني والانخفاض في مستويات المشاركة الجماعية التنظيمية ، الذي تتعدم معه المبادرات ورؤي التغيير إلى الأفضل

3. طاقة استرخاء : وهي الحالة الإيجابية الأولى ، وفيها حالة الطاقة منخفضة الكثافة وإيجابية . للعاملين داخل هذا النوع من الطاقة خصائص إيجابية مثل الارتياح والرضا ، إلا أنها على المستوى البعيد تحتاج إلى إدارة جيدة لتلافي سلبياتها
4. الطاقة المنتجة : وهي الحالة الأكثر ملائمة للمنظمات ، وهي أفضل الحالات على الإطلاق ، نظرا لقوتها العالية ونوعيتها الإيجابية . فيها اليقظة العالية ، والحماس والإيجابية بشكل كبير ، بجانب الأداء والفعالية المتزايدة

رابعاً: خصائص الطاقة التنظيمية: (العثماني, 2017: 42)

1. الطاقة التنظيمية المنتجة هي ظاهرة جماعية بمثابة ملك جماعي لكل الافراد العاملين تنشأ من مستوى الفرد ولكنها تجسد المستوى الاعلى من التحليل (مثل مستوى المنظمة)
2. الطاقة التنظيمية المنتجة هي بنية ثلاثية الابعاد تتكون من الطاقة العاطفية والمعرفية والسلوكية
3. الطاقة التنظيمية المنتجة ترتبط ولكن ليس بشكل تام بمجموع طاقة الافراد العاملين لديها وخاصة من القيادات
4. الطاقة التنظيمية المنتجة هي طاقة ذات كثافة عالية ونوعية ايجابية.

خامساً: عوامل تعزيز الطاقة التنظيمية: (العنزي, والعطوي, 2016: 71)

عدد قليل من الباحثين حاول دراسة العوامل التي تؤثر على الطاقة التنظيمية المنتجة، ولعل السبب الجوهري يكمن في حداثة الموضوع. ويعد نمط القيادة المتوجه نحو حل المشكلات وكذلك نمط القيادة التحويلية من بين اهم العوامل التي تم دراسة دورها في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة فالقيادة التحويلية تتصف بالتحفيز المثالي وبأثارة الالهام والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية وهذه العوامل في الحقيقة لها دور مباشر في التأثير على العاطفة الايجابية للعاملين وكذلك لها دور في تعزيز النشاط الفكري واثارة حافز العاملين اتجاه ابراز السلوك النشط. اما نمط القيادة المتجه نحو المشكلات فأنها تتصف بالتعامل الحازم مع المشكلات وكذلك في التركيز على التأثيرات الكامنة وتشجيع التغذية العكسية والمشاركة في حل المشكلات. وكل هذه العوامل يبدو بأن لها تأثير ايجابي من الناحية المنطقية على تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة .

كما وجدت بعض الدراسات بأن مناخ الثقة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يمكن ان تساهم في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة.

سادساً: فوائد الطاقة التنظيمية: (بوطرفة, وبرحومة, 2016: 51)

عندما تتبنى الإدارة العليا مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة فأنها تحقق مجموعة من الفوائد وعلى مستوى الفرد والمنظمة, ويمكن توضيحها بالتالي:

1. زيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الالتزام بروح الفريق، وزيادة الدافعية الذاتية، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي.
 2. تحقيق الرضا الوظيفي، والتزام وظيفي اكبر
 3. . اطلاق العنان للقابليات الإبداعية والابتكار.
 4. تحقيق الرفاهية في العمل
 5. تحسين الوضع الصحي للفرد العامل, من خلال توفير التأمينات الصحية .
- اما الفوائد التي تحققها الطاقة التنظيمية للمنظمة فتتمثل بالاتي:
1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الإنتاجية والربحية.
 2. زيادة الفعالية التنظيمية , من خلال استغلال طاقات العاملين والتركيز على العمل الجماعي في حل المشاكل, وتحسين العلاقات بين القيادة الإدارية والعاملين مما يقلل من معدل دوران العمل.
 3. تحقيق الأهداف الاستراتيجية

سابعاً: تصنيفات الطاقة التنظيمية: (العثماني, 2017: 48)

التصنيفات النوعية للطاقة مكن وصف الطاقة بأنها " القدرة على القيام بالعمل " أو هي " خزان الوقود الذي يجعل المنظمات تعمل وتدار بشكل كبير "

وهي الموارد التي تتأرجح بين مستويات العالية والمنخفضة للطاقة ، الى التأثير على أداء الأفراد والفرق . وهذا بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي وبما انه يتعلق بطاقة المنظمة ولكنه ليس مساوياً لمجموع طاقة الافراد فقد كانت هناك عدة تصنيفات للطاقة وهي كما يأتي:

1. الطاقة الفردية: ويمكن وصف الطاقة الفردية بأنها " سعي الفرد لأداء العمل . " بان الطاقة الفردية تحركها اثنين من الصفات . أولاً ، تنشأ الطاقة من داخل الفرد ، وهي نتيجة للتفاعلات التنشئة الاجتماعية في المجموعة أو الفريق الذي انشأت الطاقة داخله . السمة الثانية هي بناء او هيكل متعدد الأبعاد يتألف من الأبعاد العاطفية والمعرفية والسلوكية
2. طاقة الفريق: تعد طاقة الفريق هي الإطار الاجتماعي للطاقة حيث يسهم التفاعل الاجتماعي من خلال سمتان لمستويات الطاقة ، وهما الاجراء المعرفي والعاطفي . ويستند الاجراء المعرفي على الحلقة التي تكون بين المرسل والمتلقي وما تنطوي عليه من حيث المعرفة والفهم والتفاعل . اما السمة الأخرى هي الاجراء العاطفي داخل الفريق . اذ يعد احد أهم دوافع طاقة الفريق هي التفاعلات الاجتماعية داخل الفرق التي تبني على أساس عرض العواطف ، وردود الفعل والامور التصحيحي
3. الطاقة التنظيمية: يعرف الطاقة التنظيمية على انها " التأكيد على أهمية الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على عوامل مثل عمليات التنشئة الاجتماعية ، والدعم ، والتطوير الوظيفي ، وعلاقات الصداقة و تدفق المعلومات التي تؤثر على تنمية وتحفيز الفرد . وان الأنشطة التنظيمية بدورها تخلق البيئة التي تزدهر بها طاقة الفريق . ان الحلقة الهامة التي تربط الطاقة الفردية مع الجماعة هو منهاج

عمل الطاقة التي تولدها المنظمة . وتم بناء هذا المنهاج اعتماداً على الثقافة التنظيمية التي تشمل قواعد البناء السلوكي والقيم والمشاعر والظهور .

4. الطاقة المتكاملة ان الطاقة الفردية تدفع باتجاه تحقيق طاقة الفريق والطاقة التنظيمية وإذا ارتفعت الطاقات الفردية فمن المرجح أن طاقة الفريق ستكون عالية ، مما تؤدي إلى طاقة تنظيمية ايجابية . القيادة والثقافة التنظيمية هي التي تحددت الطاقة وبالتالي إنشاء منهاج عمل يساهم في انتاج طاقة تنظيمية عالية . رابعاً : فوائد الطاقة عندما تتبنى الادارة العليا مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة فأنها تحقق مجموعة من الفوائد وعلى مستوى الفرد والمنظمة , ويمكن توضيحها بالاتي : بالنسبة للفرد
- زيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الالتزام بروح الفريق ، وزيادة الدافعية الذاتية ، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي .
 - تحقيق الرضا الوظيفي ، والتزام وظيفي اكبر .
 - اطلاق العنان للقابليات الابداعية والابتكار .
 - تحقيق الرفاهية في العمل .
 - تحسين الوضع الصحي للفرد العامل , من خلال توفير التأمينات الصحية

المبحث الرابع : علاقة التمكين النفسى فى الطاقة التنظيمية: (بن مرزوق, 2018: 115)

يحاط الفرد بالعديد من المتغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على أدائه من حيث تحفيزه وتحسينه وتقييمه . ورغم تعدد وتشابك هذه المتغيرات إلا أنها في الغالب تتبع من طبيعة الثقافة التنظيمي السائدة والفلسفة الإدارية التي تحيط بالفرد عند أدائه لوظيفته، يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الطاقة التنظيمية في المنظمات ، من خلال ما يلي :

- ❖ خلق و زيادة الثقة الذاتية للعاملين: التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية ، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية و المشاركة في صنع القرار ، مما يؤدي إلى رفع أدائهم من خلال بذل المزيد من الجهود
- ❖ التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية: حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو ما يؤدونه ، وهذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم
- ❖ استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين : حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم وعقولهم لتحسين أدائهم الوظيفي
- ❖ زيادة طاقات العاملين : فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدرتهم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه
- ❖ الشعور بالملكية الداخلية : حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية ، إذ يؤدي التمكين إلى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم و يزداد اهتمامهم بما يؤدونه من مهام
- ❖ ظهور الرقابة و الإدارة الذاتية للعاملين: حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين على الإدارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبء العمل على الإدارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتيا من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج و الجودة ، و المشاركة في تقييم أداء زملائهم
- ❖ زيادة ولاء العاملين للمنظمة : و هو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه منظمتهم للإخلاص لأهدافها والارتباط معها ، و من ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد و خلق التوافق بين و قيمهم و قيمها ، مما يؤدي إلى استمرارية و استقرار العمل ، فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم و خبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة
- ❖ يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف وتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين ، حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد ، المعلومات والدعم ، مما يجعلهم يتحفزون للأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار الجديدة التي تم اكتسابها لاسيما و أن المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب المزيد من الإبداع و الابتكار الذي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها

- ❖ إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل : الشعور بالإنجاز و الأهمية ، تحقيق الذات والاعتراف ، وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر نشاطا و حماسا
- ❖ جودة و سرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين فالتمكن يكسب العاملين القوة اللانقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع بفضل مشاركتهم في صنعه
- ❖ تحسين جودة السلعة و ورفع درجة رضا الزبائن وولائهم: حيث يعطي التمكين للعاملين السلطات الكافية في مجال خدمة الزبائن ، فتتاح لهم الفرصة لاتخاذ ما يروونه مناسباً من أجل رضاهم ، فتصبح لديهم قدرة سريعة للاستجابة للزبائن و حل مشاكلهم دون الرجوع المستمر للإدارة
- ❖ رفع درجة رضا العاملين مما يجعلهم أكثر إنتاجية و يجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية من حيث الاستعداد للعمل وتوفر الرغبات ومستوى القدرة على أداء العمل، و هذا من خلال:
 - المشاركة في اتخاذ القرار
 - التغذية المرتدة ومشاركة المعلومات
 - النمط القيادي الذي يعتمد على التشجيع والتحفيز والتفويض وغرس الثقة
 - توافق أعضاء فريق العمل وتشابه الاتجاهات
 - سيطرة الموظفين على طريقة تأدية المهام المتنوعة باستخدام مهاراتهم وإمكانياتهم.
 - الحصول على المسؤولية والإحساس بالإنجاز
 - التقدير والعلاقة مع الزملاء والرؤساء
 - توفير فرص الترقية .
- ❖ زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بفضل تطوير التمكين لروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة، مما يسهم في تطوير قدرات العاملين و خلق الشعور بالسيادة في العمل و هذا يعطي الدور الأكبر لتحسين مستويات الأداء لتمتع فرق العمل بموارد أكثر ومهارات متنوعة كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق بمساهمة كل منهم في القرار الجماعي
- ❖ تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، و ذلك بحثهم نحو المزيد من التطوير الذي أصبح ملجا في ظل تخفيض التكاليف والتأكيد على كفاءة الأداء الوظيفي
- ❖ رفع الكفاءة الذاتية للعاملين بحيث يؤدون أنشطة أعمالهم بمهارة من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة ومتطورة مما يؤدي إلى اتساع أفقهم في التحليل وخلق سلوكيات المبادأة و الابتكار وجهد و أداء مرتفع
- ❖ شعور العاملين بالأمان و التغلب على الخوف و القلق بفضل المساندة التي يتلقونها و التي تقضي على التردد في تقديم الاقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل
- ❖ تجنب الاغتراب الوظيفي و عدم الكفاءة الذاتية للعاملين وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل

❖ القدرة العالية على مواجهة المشكلات وانخفاض مسببات ضغوط العمل الحد من درجة غموض الدور وعدم التأكد

❖ السماح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر ، فتوفير الاستقلالية للعاملين فيما يخص الجوانب الفنية للعمل والحرية من قيوده و في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله و كيف يؤدي العمل يعزز طاقاتهم الإبداعية ويجعلهم أكثر إصرار على مواجهة التحديات و العقبات .

ايضا ترى الباحثة ان علاقة التمكين النفسي بالطاقة التنظيمية من خلال تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة ، فالعاملون الممكّنون أكثر نشاطا وإنتاجية من غيرهم ، إذ يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم ، ومن ثم يخططون لعملهم ويصبحون قادرين على تحسينه و تطويره ، فشعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز ، وارتباطها بمعدلات الأداء ، يعمق انتماءهم للعمل ، و يشجع الجهود المبدعة لديهم ، كما يشجعهم على تحمل المسؤولية ، ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية ، كما يرفع ثقتهم بأنفسهم ، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال و المهام على إشباع حاجاتهم ، ومن ثم على زيادة إقبالهم على العمل ، و زيادة معدلات رضاهم الوظيفي و ولائهم ، وبالتالي يؤثر على رغبتهم في البقاء في عملهم ، فتوافق قدرات وميولات الفرد مع أساليب العمل الجديدة يرفع مستوى أدائه ، فالتمكين يؤثر على فاعلية الجهود التي يبذلها العاملون و من ثم يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي .

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. يلعب التمكين النفسي دوراً محورياً في تزويد الأفراد بالطاقة الروحية ، حيث يشعر الموظفون بالأهمية الشخصية نتيجة لاشتراكهم ومساهماتهم في وضع أهداف المنظمة وإدراكهم لأهمية ومعنى العمل الذي يقومون به بالنسبة لهم وللمنظمة ، إضافة الى تجاوز الموظفين للمتغيرات العديدة والمتجددة التي تحدث في بيئة العمل سواء كانت هذه التغيرات داخلية أو خارجية ، نظراً لامتلاكهم الجدارة والمهارات التي تجعلهم أكثر مرونة في الاستجابة لهذه المتغيرات ، وبالتالي تقليل نسبة نية ترك العمل لدى الموظفين .
2. أن اختيار المنظمة للتمكين النفسي ليس بالأمر السهل ، وإنما هو عملية معقدة ومتشابكة من حيث عناصرها وأبعادها ومتطلباتها ، والتي تتطلب تضافر كل الجهود من أجل تطبيقها ، بالإضافة إلى التركيز على العنصر البشري لتجاوز التحديات والمشاكل التي تعوق عملية التمكين من خلال التغيير الثقافي والقيمي والمهاري ، بما يتلاءم ومتطلبات فلسفة التمكين النفس.
3. يجب أن تقوم الإدارة بشرح وتوضيح مفهوم التمكين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات الوظائف ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة ، وأداء العاملين ، كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين
4. أن الطاقة المعرفية (العقلية) تحتاج للتجديد والتطوير بشكل مستمر ، فلذلك يجب على المنظمة بأن تدرك مدى حاجتها لاستقطاب عاملين ذو خبره ومعرفة أوسع لكي يستفاد من خبراتهم ومشاركتها وتبادل تلك المعرفة ، عندها سوف يتم تعزيز الطاقة المعرفية لدى جميع العاملين داخل تلك المنظمة.
5. العامل الذي يشعر بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم بان هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية و صحية بين الإدارة و العاملين , وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل و انخراطهم فيه

ثانياً: التوصيات:

1. تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين لديها، من خلال توفير البرامج التدريبية خارج إطار المنظمة، الأمر الذي يترتب عليه تجنّب الروتين لدى العاملين، وتوليد الشعور بالتجديد والتغيير.
2. ضرورة وضع رؤية استراتيجية لتطوير الطاقات البشرية على أسس عملية سليمة تراعي رسالة المنظمة السامية وتناسب مع استراتيجية إدارة الطاقة.
3. إعطاء أهمية أكبر من الإدارات العليا في المنظمة لمفهوم الطاقة التنظيمية لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.
4. لفت نظر الادارة العليا بأهمية تنمية مهارات التمكين النفسي لدى العاملين، والحث على بث روح التفاؤل والأمل في مستقبلهم.

5. الحرص علي تدعيم شعور العاملين في المنظمات بالتمكين النفسي، مما ينعكس علي تعزيز ثقتهم بأنفسهم واستقلاليتهم في أداء الأعمال وزيادة دافعيتهم، وشعورهم بأن المهام المطلوب منهم تنفيذها ذات مغزي.

المصادر

1. أفندي، عطية ، 2003 ، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة
2. الدوري ، زكريا مطلق صالح ، احمد علي، 2009 ، "إدارة التمكين اقتصاديات الثقة" ط 4 ، دار اليازوري لمنشر و التوزيع، عمان الأردن.
3. الرشودي، خالد بن سليمان، 2009 ، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه .رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
4. السكارنة، سطم، 2014، "أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على تأمين الشركات الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
5. العازمي، محمد، ٢٠٠٦ ، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالطاقة التنظيمية" ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
6. العتيبي، سعد مرزوق ، 2005 ، " الجودة في العمل.. تحقيق للامل ،جواهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي" ،الملتقى السنوي العاشر لدارة الجودة الشاملة ،المملكة العربية السعودية
7. الفتلاوي ، ميثاق، هاتف، والربيعي، رشا، عباس، 2016، "تحليل واقع الطاقة التنظيمية المنتجة من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من القيادات في جامعات الفرات الأوسط" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
8. القتامي ، مصعب ، 2009 ، "التمكين النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية.
9. العثماني، عزام محمد حسن ، ٢٠١٧ ، " دور القيادة التحويلية في تحقيق الطاقة التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة " دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، غزة.
10. العنزي، سعد علي ، والعطوي، عامر علي، 2016 ، "العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد.
11. الطائي، عماد، وعيسى، سارة، 2008، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن". مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، الاردن
12. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح، 2012 ، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية"، ط 1، المكتبة العصرية لنشر و التوزيع ، المنصورة مصر.
13. الوادي ، محمود حسين، 2012، "التمكين الإداري في العصر الحديث" ، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن.
14. بوطرف، صورية وبرحومة، عبد الحميد ، ٢٠١٦ ، "القيادة التحويلية ودورها في الطاقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية : دراسة مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

15. بن مرزوق, سعد, 2018, "التمكين النفسي وعلاقته بالطاقة التنظيمية" رسالة ماجستير, جامعة الملك سعود, السعودية.
16. سالم, سهير محمد ؛ كفاي, علاء الدين أحمد, ٢٠٠٨, "التمكين النفسي والاحتراق النفسي المهني", المؤتمر الدولي السادس تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة, رصد الواقع واستشراف المستقبل, معهد الدراسات التربوية, مصر.
17. ملحم , يحيى , 2006 , "التمكين مفهوم اداري معاصر" , ط5 , المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة.
18. نوارس , نور الدين , ٢٠١٤ , " دور القيادة الإدارية في تنمية الطاقة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية", رسالة ماجستير , جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر.
19. يوسف , رمزي خليل , وعطاري عارف, ٢٠١٧ , "دور مديري المدارس الخاصة الأردنية في تطوير الطاقة التنظيمية المدرسية من منظور المديرين والمعلمين في تلك المدارس", مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية , الاردن