

عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية

أحمد عبد القادر السقاف



قضايا بحثية 3
Week 7

01

مقدمة



تشهد المنظمات المعاصرة العامة متغيرات هائلة في مختلف المجالات، حيث ساهمت هذه التغيرات في زيادة إدراك متطلبات التغير والتطور ومواكبة المستجدات المعاصرة، الأمر الذي يتطلب تمكين العاملين من الضباط في المنظمات الخدمية كمديرية المرور العامة بتهيئة البيئة الإدارية المناسبة. وعملية التمكين الإداري لهؤلاء له دور كبير في إظهار القدرات الإبداعية في الأداء وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للضباط فيها.

المقدمة



01

تستعرض هذه الدراسة أهمية التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية (التدريب والتطوير، والحوافز والمشاركة بالمعلومات، والثقة والتفويض) وأداء المنظمة الخدمية كمتغير تابع بأبعاده الفرعية (تحسين كفاءة العمل، بناء القدرات الجوهرية، التركيز على المستفيد من الخدمة، زيادة مشاعر الرضا، دعم الالتزام التنظيمي). حيث تم الكشف عن قصور وضعف في الأداء بسبب الافتقار إلى الدراية الكافية بأبعاد التمكين من جانب وبعلاقته الوثيقة بأداء المديرية من جانب آخر، كما تناولت الدراسة وصف أبعاد التمكين الإداري وأداء المنظمة الخدمية ومدى مساهمة عوامل التمكين في تعزيز أداء المنظمة الخدمية إضافة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بينهما في المديرية العامة للمرور.

ملخص الدراسة

Chapter

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده وأداء المنظمة الخدمية وأبعادها، كما هدفت إلى معرفة تأثير وإسهام التمكين الإداري على أداء المنظمة الخدمية، طُبقت الدراسة على الضباط العاملين في وزارة الداخلية- مديرية المرور العامة في بغداد البالغ عددهم (75) ضابط، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة إضافة إلى المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، تم اختيار عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مديرية المرور العامة بحاجة ماسة إلى التطوير وتدريب العاملين حيث تعاني من ضعف في بناء مقدراتها الجوهرية، ولكن يشير مستوى الرضا الوظيفي للضباط بشكل عام إلى مستوى جيد، إضافة إلى أن المديرية تعاني من مستوى تفويض منخفض .

أوصت الدراسة بعدة توصيات تعزز النتائج حيث أوصت بضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير لتحسين أداء مديرية المرور العامة، وضرورة إعادة هيكلة منظومة الحوافز إضافة إلى أهمية زيادة الثقة وتخويل الضباط ببعض الصلاحيات التي تزيد من ثقتهم بأنفسهم مما يعزز تحسين أدائهم الوظيفي.



مشكلة الدراسة

من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية تم تشخيص مشكلة ضعف الأداء (ضعف كفاءة العمل، ضعف في بناء المقدرات الجوهرات، ضعف التركيز على المستفيد من الخدمة، ضعف مشاعر الرضا عن العمل، ضعف في اهتمام المديرية في الالتزام التنظيمي) في قواطع المديرية العامة للمرور، كما تم الكشف عن ضعف في إدراك المديرية لمفهوم التمكين الإداري، لذلك تم تحديد مشكلة البحث في عدة تساؤلات وهي:

1. ما الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم التمكين الإداري في مديرية المرور العامة؟
2. ما الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم الأداء في مديرية المرور العامة؟
3. ما مستوى تمكين الضباط في مديرية المرور العامة؟
4. ما مستوى أداء مديرية المرور العامة؟
5. ما مستوى الارتباط والتأثير بين التمكين الإداري وأداء المديرية العامة للمرور؟



فرضيات الدراسة



تنبثق من انموذج البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تبناها البحث ، اذ تم بناء الفرضيات الرئيسية والفرعية بما ينسجم مع المنطق الاداري السليم وعلى النحو الآتي:-
الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري واداء المنظمة الخدمية
الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتمكين الاداري في اداء المنظمة الخدمية .



02

أهمية التمكين الإداري

يعد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري مطلباً أساسياً وحاسماً للمنظمات، ولا سيما في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين في المقام الأول، وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة (كنعان، ٢٠٠٧: ٣٢).

ويرى (الهواري، ٢٠٠١: ٨٧) أن هناك أسباب عدة تدفع المؤسسات الإدارية إلى تبني فلسفة التمكين الإداري ومن أهمها ما يأتي:

- ١) استثمار الوقت لاتخاذ القرارات بسرعة .
- ٢) تنمية القدرات الإبداعية للعاملين .
- ٣) الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للتطوير والمنافسة .
- ٤) عدم انشغال الإدارة بالأمور الروتينية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية .
- ٥) توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز والالتزام.
- ٦) إعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في انجاز عملهم .

03

أهمية الدراسة (العلمية والعملية)

- تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية التمكين الإداري وأبعاده وتأثيره على أداء المنظمات الخدمية، ويتضح ذلك فيما يلي:
- **الأهمية النظرية:** تناول موضوع التمكين الإداري وعلاقته وتأثيره على أداء مديرية المرور العامة لأول مرة بالبحث والدراسة رغم أهميته في الدراسات العليا بالجامعات العراقية، مما اكسب الدراسة أهمية علمية بالغة.
 - اعتمدت الدراسة على مراجع ومصادر حديثة شكلت النسبة الأكبر للمراجع المعتمدة
- أما الأهمية التطبيقية (العملية) فتتمثل فيما يلي:
- تقديم مساهمة عملية لمديرية المرور العامة عن كيفية إيجاد التمكين الإداري الذي يعزز أداء مديرية المرور العامة .
 - الاستفادة من التطبيقات العامة التي لها صلة بموضوع الدراسة .
 - استفادة الباحثين بتوفير بحوث جديدة في هذا المجال وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة.
 - القيام بممارسات تطبيقية لتفعيل المفاهيم المبحوثة في مديرية المرور العامة مما يزيد من الوعي بالتمكين الإداري وتأثيره على أداء المنظمة المبحوثة.

04

أهداف الدراسة

يسعى البحث صوب تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- عرض وتوضيح المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري واداء مديرية المرور العامة . الوقوف على الابعاد الأساسية المكونة لمفهوم التمكين الإداري واداء مديرية المرور العامة مع التركيز على الابعاد الأكثر أهمية .
- ٢- تحديد ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة، الثقة التفويض) في اداء مديرية المرور العامة بأبعاده (تحسين كفاءة العمل ، بناء المقدرات الجوهرية ، التركيز على المستفيد من الخدمة ، زيادة مشاعر رضا العاملين ، دعم الالتزام التنظيمي) .
- ٣- الوقوف على مستوى التمكين الإداري واداء مديرية المرور العامة ؟
- ٤- اقتراح توصيات والية تنفيذها لخلق التمكين الإداري الذي يعزز اداء مديرية المرور العامة .
- ٥- تعميق الوعي لمجتمع البحث بطبيعة العناصر المكونة لمفهوم التمكين الإداري واداء مديرية المرور العامة وكيفية تفاعلها مع بعضها بعضاً .
- ٦- التعرف على اي من الابعاد الخمسة من ابعاد التمكين الإداري الذي له علاقة وتأثير اكبر في دعم اداء مديرية المرور العامة .

مصطلحات الدراسة التمكين الإداري

لقد أصبح التمكين الإداري عنصراً حاسماً في مجال تنظيم الموظفين ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المناطة بهم، على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي في المنظمات العامة. يرى (Mullins, 2005:7) أن التمكين الإداري قد ولد حاجة لنظرية جديدة في الإدارة تدعى نظرية التمكين، ومفادها أن يكون المديرون أكثر فاعلية كمساعدين، بدلاً من كونهم قادة مع الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد والمجموعة، فالتمكين الحقيقي أكثر من كونه عملية تفويض تقليدية. ويشير (العبيدين، ٢٠٠٤: ١٢) إلى أن مفهوم تمكين الموظفين من المداخل الجذرية لتطوير الأداء الإداري، ويرمي إلى اشتراك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها، فضلاً عن كونه مساراً مهماً للمعلومات من أسفل إلى أعلى. وينظر (Ongori, 2009: 70) إلى التمكين على أنه حالة ذهنية، فالعامل الذي لديه الحالة الذهنية من التمكين يواجه الأحاسيس الآتية:

١. الإحساس بالسيطرة على العمل المراد انجازه.
٢. الإحساس بمعرفة نطاق العمل المراد انجازه.
٣. المسؤولية عن مخرجات العمل في المنظمة.
٤. الإحساس بالمسؤولية المشتركة عن الأداء لوحدة الأعمال.
٥. الإحساس بحق المكافآت المستندة إلى الأساس الفردي والجماعي.

مصطلحات الدراسة

أداء المنظمة الخدمية

يعد الأداء أحد المصطلحات الإدارية التي تكاد أن تكون المصطلح الأكثر تداولاً في أدبيات مختلف العلوم الإدارية ، إذ تداوله معظم الكتابات بشكل مباشر أو غير مباشر بوصفه يمثل الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحسينه جميع إدارات المنظمات العامة والخاصة والمشاركة ، و نظراً لأهميته لكونه يعكس مستوى النجاح الذي تحقّقه أو تسعى لتحقيقه هذه المنظمات ، فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية بالغة الأهمية أمام المديرين في هذه المنظمات والباحثين ويعد الكثير من الباحثين أن الأداء مقتصر على المورد البشري فقط ويعرفونه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة " ، وهناك من يربط الأداء بإنجازات المنظمة ككل، إذ ينظرون إليه من زاوية مؤشرات البعد التشغيلي فقط ، ولا سيما البعد المالي ليغلب على المؤشرات قياسه جوانب الربحية والعائد على الاستثمار .

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وأن الأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة . (بحر وأبو سويرح، ٢٠١٠: ٦).

وقد فرق (Tomas) عندما تناول مفهوم الأداء بين كلاً من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرّف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً (الجيهان، ٢٠٠٩: ٥٧).

يعرف (حصيني، ٢٠١٢ : ١١) مدى قدرة المنظمة على استخدام ما هو موجود من موارد بطريقة فاعلة وكفاءة وذلك للوصول إلى أعلى مستويات النجاح والتقدم في المستقبل ، أو أنه أداة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى أهدافها وغاياتها عن طريق الاستخدام الأفضل وكذلك استثمار ما موجود لديها من موارد سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية. ويعرف (Muda et al , 2014 : 74) قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءتها الذاتية .

ويمكن تعريف أداء المنظمة الخدمية بأن : مجموعة متفاعله من النتائج والعلاقات والسلوكيات التي تشير إلى تحقيق المنظمة الخدمية لأهدافها على المستوى التشغيلي والاستراتيجي بكفاءة وفاعلية عالية.

مجالات التطبيق (حدود الدراسة)

المجال المكاني: طُبقت الدراسة على مديرية المرور العامة في بغداد

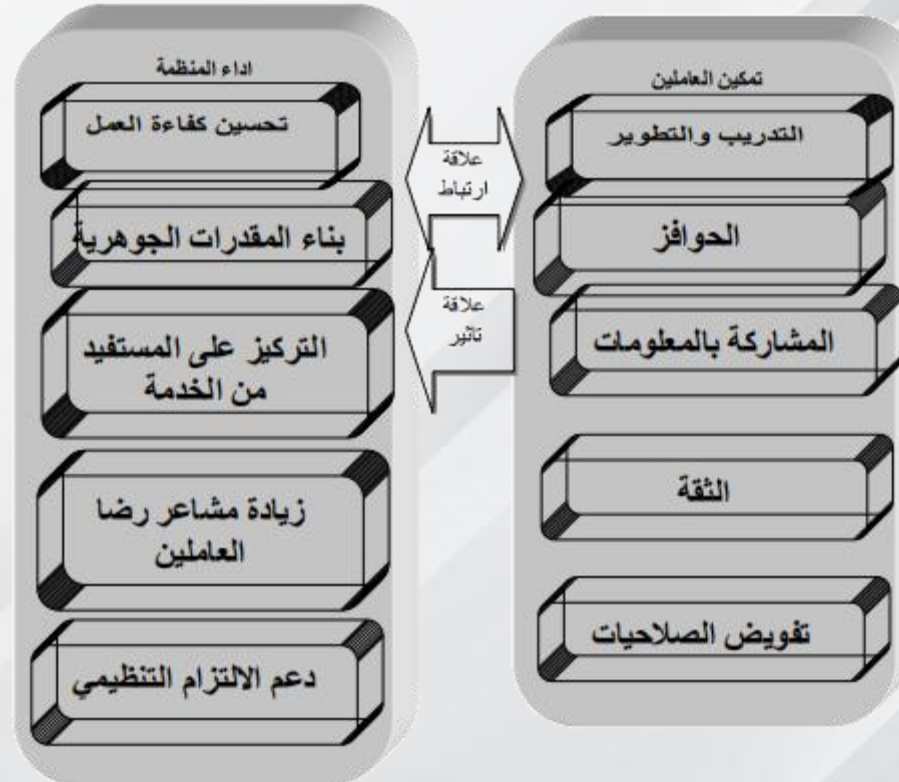
المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفترة 2015 / 2016

المجال البشري: يتمثل في عينة الضباط العاملين في مديرية المرور العامة.

06

نموذج الدراسة والمتغيرات الأساسية

المتغير المستقل: التمكين الإداري وأبعاده المتغير التابع: أداء المنظمة الخدمية



نوع الدراسة: وصفي تحليلي ميداني

مجتمع الدراسة: الضباط العاملين في مديرية المرور العامة (المقر العام، مديرية مرور بغداد، الرصافة، مديرية مرور بغداد الكرخ) وعددهم (818) ضابط

عينة الدراسة: عينة عشوائية من الضباط العاملين بمديرية المرور العامة وعددهم (75) ضابط بما يعادل 10% من مجتمع الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

- الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والاستفادة منها في الإطار النظري للدراسة.
- تصميم استبانة.
- الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية .
- استخدام المعالجة الإحصائية بالأساليب المعروفة لتحليل البيانات إحصائياً



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

