

تعزيز فاعلية الشركة في ظل ممارسة التمكين القيادي/ بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية

Enhancing the effectiveness of the company in light of the practice of leadership empowerment/ Applied research in the National Insurance Company

bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq	جامعة بغداد/المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية	أ.د. بيداء ستار لفته
halla@pgiafs.uobaghdad.edu.iq	جامعة بغداد/المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية	أ.م. هالة فاضل حسين
noor@pgiafs.uobaghdad.edu.iq	جامعة بغداد/المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية	م. نور علي سلمان

المستخلص :

هدف البحث الى بيان مدى اهمية التمكين القيادي بابعاده المتمثلة ب (المعرفة، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، الثقة بين القائد والمرؤوس، تفويض السلطة، والاتصال) وتأثيره في تعزيز فاعلية الشركة بابعادها المتمثلة ب (تحقيق الاهداف، جودة الخدمة التأمينية، التكيف مع بيئة العمل، والرضا الوظيفي)، باعتماد الاستبانة بوصفها اداة رئيسية في جمع البيانات من المسؤولين في شركة التأمين الوطنية والبالغ عددهم (٥٦) مبحوثاً في المواقع الوظيفية (مدير قسم، مسؤول شعبة ومسؤول وحدة) وحللت اجاباتهم باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS في احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية واختبار F ومعامل التحديد R^2 ، وكانت ابرز النتائج هي: ان هناك توجهاً ايجابياً لدى العينة المبحوثة بشأن ابعاد التمكين القيادي وتعزيز فاعلية الشركة بدرجة عالية. وجود تأثير معنوي للتمكين القيادي في تعزيز فاعلية الشركة المبحوثة وبلغت نسبته (٧٠%).

الكلمات المفتاحية: التمكين القيادي، فاعلية الشركة، تفويض السلطة.

Abstract:

The aim of the research is to demonstrate the importance of leadership empowerment in its dimensions (knowledge, participation in decision-making, incentives, trust between the leader and subordinate, delegation of authority and communication) and its impact on enhancing the effectiveness of the company in its dimensions Represented by (achievement of objectives, quality of insurance service, adaptation to work environment and job satisfaction), by adopting the questionnaire as a main tool in collecting data from officials in the National Insurance Company, numbering (56) surveyed in job sites (section manager, division official and unit official) Their answers were analyzed using the SPSS statistical program in calculating the arithmetic mean, standard deviation, relative importance, a test F and coefficient of determination R^2 , and the most prominent results were: There is a positive attitude among the surveyed sample regarding the dimensions of leadership empowerment and enhancing the effectiveness of the company to a high degree. There is a significant effect of leadership empowerment in enhancing the effectiveness of the company under study, and it reached a rate of (70%).

Keywords: leadership empowerment, company effectiveness, delegation of authority.

المقدمة:

ان نجاح الشركات و ضمان بقائها لا يمكن ان يتحقق، الا من خلال ممارستها لمفاهيم واساليب معاصرة تسهم في تحسين اجراءات تقديمها للخدمات، وواحدة من هذه الممارسات هو التمكين القيادي والذي يعد من المفاهيم الادارية المعاصرة والذي يولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري من خلال نقل السلطة والمسؤولية له ومنحه حرية التصرف ازاء المواقف المختلفة لتنمية مهاراته وقدراته بشكل يسهم

في تعزيز فاعلية الشركات وقدرتها نحو تحقيق اهدافاً نوعية لها، محققة بذلك الرضا الوظيفي والجودة في تقديمها للخدمات، لذا سيتم تناول هذا الموضوع عبر المباحث الآتية:

المبحث الاول: منهجية البحث

المبحث الثاني: التأطير النظري

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث: تجسدت مشكلة البحث في الارتقاء بدور القيادات التأمينية بوصفها احد المقومات الاساسية لنجاح الشركة المبحوثة، من خلال معرفة مدى الاهمية والاهتمام بممارسة قياداتها لتمكين العاملين وتنمية مهاراتهم عبر منحهم الثقة وحق التصرف ازاء مواقف العمل باعتبارهم مورداً مهماً وعنصراً اساسياً محركاً للعناصر الاخرى، فضلاً عن ان دور التمكين القيادي الكبير في تعزيز فاعلية الشركة. ويمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الآتي:

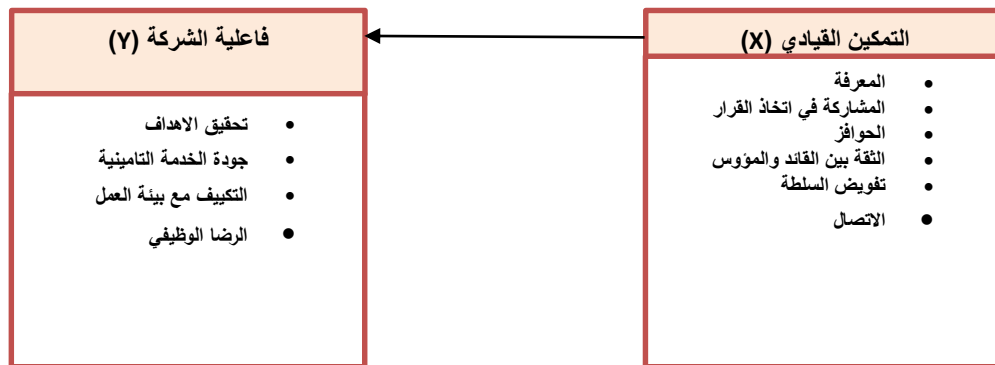
هل هناك تأثير للتمكين القيادي في تعزيز فاعلية الشركة المبحوثة؟

ثانياً: اهمية البحث:

١. تقديم تأطيراً فكرياً لموضوعي (التمكين القيادي وفاعلية الشركة) والتي تعد من الموضوعات المهمة والتي حظيت باهتمام الباحثين فيها، فضلاً عن قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذين الموضوعين معاً على المستوى المحلي والعربي بحسب علم الباحثين.
٢. ستسهم نتائج هذا البحث في افادة القيادات التأمينية في الشركة المبحوثة باهمية ودور التمكين للعاملين لتهيئة قيادات قادرة على تحسين تقديم الخدمات التأمينية، مما يعكس ذلك على تعزيز فاعليتها من خلال تحقيق اهدافها على المدى البعيد.
٣. يكتسب البحث اهميته من اهمية القطاع الذي تناوله وهو قطاع التأمين في العراق يعد من اهم الروافد الداعمة للاقتصاد الوطني.

ثالثاً: اهداف البحث

١. التعرف الى مستوى اهمية التمكين القيادي وابعادها بحسب اجابات العينة في الشركة المبحوثة.
 ٢. الكشف عن مستوى فاعلية الشركة المبحوثة وابعادها بحسب اجابات المبحوثين.
 ٣. بيان طبيعة تأثير التمكين القيادي في تعزيز فاعلية الشركة المبحوثة.
- رابعاً: مخطط البحث الفرضي: يوضح الشكل (١) مخطط البحث الفرضي لمتغيرات البحث (التمكين القيادي وفاعلية الشركة) وابعادهما.



شكل (١): مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين القيادي في تعزيز فاعلية الشركة المبحوثة.

سادساً: منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة وتحليلها للوصول الى نتائج بغية معالجتها.

سابعاً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في شركة التأمين الوطنية.

٢. الحدود البشرية: وتشمل عينة من المسؤولين في الشركة (مدير قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة).

الحدود الزمانية: وتمتد مدة اجراء البحث من (٢٠٢٠/١٢/١) الى (٢٠٢١/٥/١).

ثامناً: عينة البحث ووصفها: تم اختيار العينة الطبقية العشوائية والمكونة من (٥٦) مبحوثاً في الشركة وفي المواقع الوظيفية (مدير

قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة) والتي تمثل (٩٣%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (٦٠) شخصاً وفيما يأتي الجدول (١)

يوضح وصف العينة.

جدول (١) وصف عينة البحث

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	
52	٢٩	ذكر	الجنس
48	27	أنثى	
5	3	٣٠ سنة فأقل	العمر
13	7	31 - 35	
18	10	36 - 45	
64	36	٤٦ سنة فأكثر	
5	3	اعدادية	المؤهل العلمي
14	8	دبلوم	
77	43	بكالوريوس	
4	2	ماجستير	
41	23	مدير قسم	الموقع الوظيفي
18	10	مسؤول شعبة	
41	23	مسؤول وحدة	
14	8	١٠ سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة
23	13	١١ - ٢٠ سنة	
63	35	٢١ سنة فأكثر	
100	٥٦	المجموع	

يتضح من نتائج الجدول (١) الآتي:

١. كانت اغلبية العينة من الذكور اذ بلغ نسبتها (٥٢%) بينما كانت نسبة الاناث (٤٨%).

٢. اغلب العينة كانت ضمن الفئة العمرية (٤٦ سنة فأكثر) وبلغت نسبتها (٦٤%) واقل فئة عمرية كانت (٣٠ سنة فأقل) وبلغت نسبتها (٥%).

٣. بلغت اعلى نسبة من افراد العينة الحاصلة على شهادة البكالوريوس وبلغت (٧٧%) في حين كانت اقل نسبة ممن يحملون مؤهل الاعدادية وشهادة الماجستير وبلغت نسبة كلاً منهما (٤%).

٤. تساوت العينة والتي هي في موقع وظيفي مدير قسم ومسؤول وحدة وبلغت نسبة كلاً منها (٤١%).

٥. بلغت اعلى نسبة من العينة ممن لديهم عدد سنوات الخدمة كانت ضمن الفئة (٢١ سنة فأكثر) وقد بلغت (٦٣%).

تاسعاً: اداة البحث: تم اعتماد الاستبانة بوصفها اداة رئيسة في الحصول على المعلومات والتي تضمنت عدداً من الاسئلة تخص المتغيرين، اذ احتوت على (٣٠) سؤال لمتغير التمكين القيادي و (٢٠) سؤال لمتغير تعزيز فاعلية الشركة، فاصبحت اسئلة الاستبانة بمجموع (٥٠) سؤال وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) وعلى التوالي.

عاشراً: صدق الاداة وثباتها: لغرض اختبار صدق الاستبانة، فقد اعتمد اختبار (مان وتتي) لقياس الفروق بين فقرات ابعاد متغيرات البحث فكانت قيمة (P) اقل من (٠,٧٥%) وتؤكد تلك النتيجة على صدق المقياس، اما ثبات الاستبانة، فقد تم احتساب معامل (الفا - كرونباخ) وقد بلغت قيمته (٠,٨٨) وتعد هذه النتيجة مؤشراً ايجابياً على الثبات.

الحادي عشر: الاساليب الاحصائية المعتمدة: بالاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) تم احتساب الاتي:
النسب المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط، معامل التحديد R^2 واختبار F.

المبحث الثاني: التأطير النظري

اولاً : مفهوم التمكين القيادي والتعريف : مر مصطلح التمكين بمراحل تطور تعود جذور نشأته الى اوائل الخمسينات من القرن الماضي عندما زار كل من (ديمينج وجوران) اليابان لتدريب المدراء، واكدوا على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر ووصفهما عنصرين مهمين لحلقات الجودة. إما في الستينات عندما شجعت المنظمات اليابانية الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز على التعلم بحيث اصبح العاملين اليابانيين جزءاً من المنظمة. إما في السبعينات عندما فقدت الولايات المتحدة الامريكية جزءاً من حصتها السوقية في العديد من الصناعات عندها تفوقت المنظمات اليابانية وعززت من معايير المنافسة لديها من خلال متابعة الجودة وتمكين العاملين والتنوع، فضلاً عن الانتاج حسب الطلب، إما في عقد الثمانينات فقد شهدت المنظمات الامريكية اهتماماً واسعاً بالتركيز على تدريب الادارة والعاملين معا ، فضلاً عن الاهتمام بموضوعات ذات العلاقة بالجودة بشكل اكبر. وفي التسعينات ، شهدت المنظمات الامريكية حاله من الامتزاج بين الاقتصاد القديم والجديد لذلك حاولت الاستفادة من مزايا الانتاج الواسع واستبدلت العمال الحرفيين وعمال الانتاج الواسع بفريق العمل القائم على اساس التمكين (جلاب ، ١٩-١٧ : ٢٠١١)، ثم تزايد استعمال هذا المصطلح بعد ذلك بشكل كبير في عالم الاعمال واعتبر احد الفلاسفات الادارية الحديثة المهمة بتعزيز قدرات العاملين من خلال نقل السلطات الى المستويات التنفيذية لمساعدة الادارة في تحقيق اهدافها ولا سيما تزامنه مع ظهور عدد من الاتجاهات الادارية الاخرى المتعلقة بسرعة التغيرات كالعولمة والتوزيع والتقليص والتخطيط المركزي حتى اصبح التمكين من العناصر الاساسية ذات الصلة بتنظيم الافراد وتحفيزهم للانجاز المتميز (الكعبي ، ٢٠١٦ : ٢٧) . ولغرض تعريف التمكين القيادي فقد عرف بتعاريف متعددة من قبل الباحثين والمهتمين وسنركز هنا في التعريف على محور التمكين حول اعطاء التفويض اكثر من التأثير لانه يهتم بخصائص تصف القيادة التي تدعم استقلالية الموظفين لذا فقد عرف (Amundsen & Martinsen, 2015:304) التمكين القيادي بانه : السلوكيات التي تتقاسمها السلطة مع المرؤوسين طالما ان هذه السلوكيات تقود الاخرين لكي يقودوا انفسهم . كما عرفه (Vecchio etal, 2010:530) بانه: اسلوب قيادي يستهدف العاملين لتطوير الرقابة الذاتية وتوضح هويتهم الوظيفية من خلالها .

وهناك تعريف اخر للتمكين القيادي اشار اليه (Daft, 2003 :570) وهو منح بيئة عمل وتهيئة ظروف وبناء بيئة اساسية للعاملين وفق منهجية محددة من اجل جعلهم قادرين على انجاز مهامهم وما مطلوب منهم . في حين عرفه ايضا (Robbins , 2003 :210) على انه: منح العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة باوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن والذي بدوره يحقق الكفاءة والفاعلية ويجعل المنظمة اكثر استجابة للتغيرات . واخيرا يرى (Schemerhorn , 2002 : 5) ان التمكين القيادي يعني بان يقوم القادة بمنح جزء من سلطاتهم الى مرؤوسيهم واعطائهم حرية التصرف فيما يتعلق بالعمل وتحقيق الاهداف التنظيمية. اهمية التمكين القيادي على النحو الاتي:

ثانياً: اهمية التمكين القيادي : يحقق التمكين القيادي اهمية لكل من العاملين والمنظمة ، فقد حدد كل من (قالي، ٢٠١٦ : ٣٦) (بودرم ، ٢٠١٤ : ٤٢) (الدوري وصالح ، ٢٠٠٩ : ٦٨) اهمية التمكين القيادي على النحو الاتي:

١. يعد جزءاً من استراتيجية المنظمة البعيدة المدى لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة العمل للعاملين .
٢. يسهم في زيادة الانتاجية مما يجعل المنظمة اكثر استجابة للمستجدات .
٣. يعد التمكين القيادي عاملاً مهماً لتنمية الإبداع داخل المنظمة من خلال توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين .
٤. يسهم في تخليص المستويات الادارية العليا والوسطى من الرقابة المتشددة.
٥. يشعر العاملون بالمسؤولية والرضا عن الانجاز والتمسك بالمنظمة.
٦. تحفيز العاملين على ابداء افكار عملية اكثر.

ثالثاً: فوائد التمكين القيادي : يمكن تلخيص الفوائد المتحققة من جراء ممارسة التمكين القيادي كما اشار اليها كل من (اندراس

ومعاينة ، ٢٠٠٨: ١٥٢) (الاصقة، ١٩: ٢٠١٠)

١. تقليل الاخطاء الناتجة عن العمل.

٢. تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المنظمة.

٣. ارتفاع مستويات الثقة بالنفس.

٤. تخفيض كلف العمل.

٥. تحسين جودة الخدمات والسلع.

٦. خلق الدافعية لدى العاملين.

رابعاً : خطوات ممارسة التمكين القيادي : لغرض ممارسة التمكين القيادي ، يتم من خلال تحديد الخطوات الآتية: (عبد الحسين،

٢٠١٢: ٨٥)

١. ازالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية.

٢. زيادة مكانة الوظيفة المتعلقة بالقدرة الذاتية.

٣. ادراك العاملين للتمكين.

٤. التركيز على الاداء.

خامساً: ابعاد التمكين القيادي : بعد الاطلاع على الادبيات المتعلقة بالموضوع تعددت ابعاد التمكين القيادي من قبل الباحثين و

المهتمين وذلك لاختلاف وجهات نظرهم ونوع المنظمات التي درست فيها تلك الابعاد، وقد تبني الباحثين الابعاد (السته) التي اتفق

عليها كل من (Bowen & Lawler, 1995) (Ersted, 1997) (ملحم، ٢٠٠٦) (الجميلي، ٢٠٠٨) (الوادي، ٢٠١٢) (سعود،

٢٠١٥) وهي على النحو الآتي:

١. المعرفة: تعد المعرفة عامل مهم في نجاح التمكين وهي ايضا المصدر الاساسي للميزة التنافسية وأحد ابرز موارد المنظمة الى

جانب الموارد البشرية والمادية الاخرى ، فهي تلك الانشطة التي تبذلها المنظمات والمتعلقة بادارة موجوداتها والبحث عن البدائل

من خلال الدخول الى عقول الافراد وكيفية خزنها والاحتفاظ بها لاعادة استخدامها مرة اخرى، وقد اشار (السالم ، ٢٠١٤ :

٥٠) الى ان المعرفة تتمثل في قدرة الشخص على تحليل المواقف والمهام بوظائف الادارة واهميتها ، فكلما زادت خبرة الفرد

ومهارته كلما زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة ، فالمنظمات ترغب بوجود عاملين مبدعين للمعرفة اكثر من مستخدميها

، لكونه يخلق افكارا واساليب ابداعية جديدة يعمل على توظيفها في خدمة المنظمة .(الافندي ، ٢٠٠٣ : ٦٣)

٢. المشاركة في اتخاذ القرارات :تؤدي الادارة مجموعة من العمليات الادارية والتي تتمخص عنها عملية اتخاذ القرار المناسب

لحل المشكلة تواجه المنظمة ، وان هذه العملية تمر بمراحل عدة من اهمها تقديم مقترحات وافكار تكون بالبداية عشوائية

ولكن بعد ذلك يتم مناقشتها من قبل الاعضاء المجتمعون بغية التوصل الى القرار الافضل ، لذا فان المشاركة في عملية

صنع القرار يعد امرا مهما ، لانه بالامكان ان يؤدي الى تحسين المنظمة والوصول لفهم افضل للاهداف التنظيمية.

(Constant , 1994:400)

٣. الحوافز: تعد الحوافز من المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التمكين ، فالتمكين يحتاج الى من يتحمل الاعباء والمسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق (الراوي، ٢٠١٢: ٨٦)، فهو بذلك يعد بحد ذاته حافز معنوي للعاملين، اذ ان توافر نظام للحوافز يشجع العاملين ويدفعهم على اداء المزيد من الجهود ومن يستثمر التمكين يحصل على حوافز اكبر تعبيرا لمشاركتهم الفاعلة (طاهر وعبد العزيز ، ٢٠٠٧ : ٧) ، ولكي تحقق جهود التمكين النجاح، يجب ان ترتبط بالحوافز التي يحصل عليها العاملين باهداف المنظمة. (الجميلي ، ٢٠٠٨ : ٥٠)

٤. الثقة بين القائد والمرؤوسين :يعبر عن الثقة بانها استعداد الفرد للتعامل مع الاخرين معتقدا بكفاءتهم وامانتهم وصدقهم وعدم توقع الاساءة منهم ، ويتم تحقيقها من خلال اهتمام القائد بالمرؤوسين ويكون بجانبهم دائما ، لذا فان الثقة تؤدي الى التمكين بحيث تجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم شركاء في المنظمة وتمنحهم الدافع لتطوير ذاتهم باكتساب المعرفة والتعلم ، كما ان هناك عوامل تسهم في دعم الثقة بين العاملين وهي الكفاءة ، العمل الجماعي ، الانتماء ، الاتصال والمكاشفة. (الافندي ، ٢٠٠٣ : ٦)

٥. تفويض السلطة: بمعنى ان يقوم القادة بمنح بعض العاملين في الخطوط الامامية قدرا كبيرا من الصلاحيات لكي يتمكنوا من انجاز واجباتهم بعد ان يبين لهم هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها ، بحيث يستطيعوا ايجاد البدائل بانفسهم لاداء المهام وممارسة الادوار على وفق مايرونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة. (قالي ، ٢٠١٦ : ٥٨)

٦. الاتصال: يرتبط الاتصال بمدى توافر المعلومات لدى العاملين في مختلف المستويات الادارية لزيادة استعدادهم لتحمل المسؤوليات ، فالاتصال الفعال يعزز مبدء الابداع لدى العاملين (الوادي ، ٢٠١٢ : ٧٢). يعتمد وصول المعلومات إلى العاملين من خلال اختيار الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات ونشرها، فالتمكين الجيد هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين بشكل أفضل، لذا فالمنظمات الناجحة هي المنظمات التي تكتسب معلوماتها بشكل جيد وتنتشرها وتستهملها بشكل ايجابي وهي القادرة على تحقيق أداء عال .

سادسا: مفهوم فاعلية الشركة والتعريف:مر مفهوم الفاعلية بمراحل تطور، ففي مرحلة الاربعينات والخمسينيات من القرن الماضي كان تركيز اغلب الباحثين على مفهوم الكفاءة وأهم مفهوم الفاعلية ، ثم برز مفهوم الفاعلية عبر إسهامات (شستر برنارد) ويعد أول من ميز بين استخدام مصطلح الكفاءة والفاعلية في كتابة وظائف المدير في عام (١٩٣٨)، ولم يبدأ الاهتمام بشكل جدي إلا من قبل (بيتر داركر) المؤسس لنظرية الإدارة الحديثة والذي دعى هذا المفهوم وقدمه بإطار متكامل عندما أشار إلى دراسة مفهوم الفاعلية والتركيز عليه بوصفه أساس نجاح المنظمات (Hersey et al., 1996:144) ، إذ إن المنظمات لا يمكن إن تحقق البقاء والنجاح إن لم تكن فاعلة. ثم في فترة الستينيات والسبعينيات تم تركيز الباحثين على العوامل المؤثرة في الفاعلية وكيفية تحقيقها وضمان استمراريته. إما في الثمانينات فقد ازداد الاهتمام بدراسته الفاعلية والاستفادة من الإسهامات التي قدمت سابقا من خلال التركيز على المداخل الخاصة بدراستها .

إما تعريف الفاعلية تعني : القدرة والنجاح وتحقيق الأهداف المنشودة المتعلقة بالحصول على النتائج المتوخاة. (مخامرة وآخرون ٢٠٠٦ : ١٠)، وقد عرفها أيضا (Johnson & Sholes, 2002:198) على أنها : القدرة على الوفاء بمتطلبات الزبائن بإعطاء اكبر إنتاج ممكن .

كما عرفها (عبد الحميد ، ٢٠٠٨:١٦) على أنها درجة تحقيق الأهداف في الأجل الطويل ، وقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من اجل استمرار نشاطها . وقد عرف (Simons, 2000:1) الفاعلية بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة من خلال استخدام الموارد المتاحة في تحقيق المرجوه الغايات والأهداف وأخيرا فقد عرف (القيروتي ، ٢٠١٠:١٠٤) الفاعلية بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى من خلال استخدامها للموارد المتاحة والتي

تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ، ومرحلة النمو والتطور التي تمر بها المنظمة .

سابعا :أهمية قياس فاعلية المنظمات:أشار كل من (الشماع وحمود ، ٢٠١٠:٣٢٨) إلى أهمية قياس فاعلية المنظمات وهي على النحو الآتي:

١. تحليل أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.
 ٢. معرفة وفهم نجاح أو فشل المنظمة في تأديتها لإعمالها.
 ٣. تعدد من الطرائق الكفيلة والمناسبة لاستخدام موارد المنظمة كافة استخداما قادرا على التكيف وتحقيق الأهداف والنمو والتطور.
- ثامنا: إبعاد قياس فاعلية المنظمات:** اعتمد البحث الحالي على كل من (سواق، ٢٠١١: ١٠) و(العزوي، ٢٠١٣: ٣٢٤٢) في تحديد إبعاد قياس فاعلية المنظمات وهي على النحو الآتي:
١. **تحقيق الأهداف:** يعد تحقيق أهداف المنظمة هي إحدى العمليات الأساسية المطلوبة للتحقق من انجاز الخطط الموضوعية، فهي تمثل الدرجة التي تدرك فيها إي منظمة لأهدافها (سواق، ٢٠١١: ١٠) من خلال مقارنة الأداء الفعلي والمطلوب ليتم اتخاذ القرارات اللازمة بعد تقييم النتائج. فالمنظمات الناجحة هي القادرة على استخدام جميع عناصر الإنتاج الاستخدام الأمثل في تحقيق حاجات المجتمع ورغباته، وهي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق لها الأهداف بأقل ما يمكن من الموارد المتمثلة بالوقت والجهد والعمل، لهذا يجب إن تحتوي تلك الأهداف على مقومات تجعلها ممكنة التطبيق من قبل العاملين وهي إن تكون واضحة وعملية وقابلة للقياس ومحددة بزمن. (شيجا، ٢٠٠٨: ٨٦).
 ٢. **جودة الخدمة:** تشكل الجودة عاملا أساسيا لنجاح المنظمات، لما لها من دور بين استثمار مواردها وتحقيق موقع تنافسي لها. فهي ترتبط بشكل كبير مع حاجات الزبائن ورغباتهم الحالية والمستقبلية. ويرى (رسلان، ٢٠٠٧: ٣) إن الجودة هي جودة المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل الكلف والتحكم في الوقت وتحقيق رغبات الزبائن بما تقدمه من منتجات سواء كانت سلع أو خدمات مطابقة للمواصفات الخاصة بالتصميم، فالمنظمات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح.
 ٣. **التكيف مع بيئة العمل:** هو قدرة المنظمة على التكيف السريع مع الإحداث التي تحصل في بيئة العمل، وان يكون العاملين سواء كان رئيسا أو مريوسا قادرين على التعامل والتكيف معها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو (العميان، ٢٠٠٣: ٣٣٤)، فالمدير يجب إن يتكيف مع العاملين مع الموازنة بين مطالبهم ومطالب المنظمة من خلال التكيف مع استراتيجياتها وسياساتها. لهذا فان التكيف عملية ديناميكية مستمرة يتمكن الفرد من خلالها اتخاذ الأساليب المناسبة لمعالجة المواقف المختلفة التي تواجهه عند تأديته لمهامه الوظيفية بفاعلية، فقد يتطلب إشراكه في اتخاذ القرارات التي تمس تلك المهام، فضلا عن تطبيق المدير العدالة والمساواة من خلال إتاحة الفرص لجميع العاملين دون تمييز في مجالات الحوافز والتعيين والتدريب والإشراف (الصيرفي، ٢٠٠٥: ٨١).
 ٤. **الرضا الوظيفي:** يعد العنصر البشري المحور والمورد الأساسي لتقديم السلع والخدمات في المنظمات، فلا يمكن إن يعمل بكفاءة عالية بدون وجود دوافع معنوية لتأدية ذلك العمل والتي تسمى، بالرضا الوظيفي ويعبر عنها بوصفه الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والتوقعات من العمل وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء له. لهذا يعد الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة من أهم مقومات نجاحها في تقديم خدماتها إلى المتعاملين معها، فكلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع في البقاء فيه وعكسه يؤدي إلى الإحباط والصراع والتمرد، إذ إن للرضا الوظيفي في جوانب ايجابية متمثلة بانخفاض دورات العمل وتقليل ظاهرة التغيب فزيادة دافعية الفرد للعمل هو نتاج شعوره بالسعادة والرضا عنه. (السلمي، ٢٠٠٦: ٢٤٣)

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها

أولاً: وصف استجابة العينة لابعاد التمكين القيادي

يتضح من نتائج الجدول (٢) الى ان اجابات العينة في شركة التأمين الوطنية عن الفقرات الخاصة بابعاد التمكين القيادي على النحو الآتي:

١. اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى كل من الابعاد (الثقة بين القائد والمرؤوس، المعرفة، الحوافز) الالهية وبدرجة عالية من حيث التوافر، اذ بلغت اقيام الاوساط الحسابية لمجمل فقراتها وهي: (٤,٢٣٥، ٤,٢٠٠، ٣,٨٠٥) على التوالي وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري لكل منها بلغ (٠,٥٦٦، ٠,٦٩٦، ٠,٩٢١) على التوالي وتشكل هذه الابعاد ما نسبته (٨٥%)، (٨٤%)، (٧٦%) على التوالي وهي نسب مرتفعة.

٢. جاءت قيم الاوساط الحسابية للابعاد المتبقية وهي (المشاركة باتخاذ القرار، الاتصال، تفويض السلطة) بدرجة متوسطة من حيث الالهية في التوافر وهي على التوالي (٣,٦٩٤، ٣,٦٢٩، ٣,٥٨٨) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري بلغ لكل منها (٠,٧٥٣، ٠,٥٥٧، ٠,٦٥٦) على التوالي، وبنسبة اهمية بلغت (٧٤%)، (٧٣%)، (٧٢%) على التوالي.

٣. اما قيمة الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المكونة للتمكين القيادي بلغت (٣,٨٥٨) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٥٤٦) وبنسبة اهمية بلغت (٧٧%).

جدول (٢) الالهية النسبية لابعاد التمكين القيادي

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التمكين القيادي
%٨٤	٠,٦٩٦	٤,٢٠٠	المعرفة
%٨٤	٠,٧٥٣	٣,٦٩٤	المشاركة في اتخاذ القرار
%٧٦	٠,٩٢١	٣,٨٠٥	الحوافز
%٨٥	٠,٥٦٦	٤,٢٣٥	الثقة بين القائد والمرؤوس
%٧٢	٠,٦٥٦	٣,٥٨٨	تفويض السلطة
%٧٣	٠,٥٥٧	٣,٦٢٩	الاتصال
%٧٧	٠,٥٤٦	٣,٨٥٨	المتوسط العام لابعاد التمكين القيادي

ثانياً: وصف استجابة العينة لابعاد فاعلية الشركة

يبين الجدول (٣) الالهية النسبية لاجابات العينة عن الفقرات الخاصة بفاعلية شركة التأمين الوطنية وهي كالآتي:

١. اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى ان الالهية الاكبر لبعده الخدمة التأمينية وبدرجة عالية جداً، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٤,٥٧١) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠,٦٦٠) فيما بلغت الالهية النسبية له (٩١%).

٢. اما بالنسبة لباقي الابعاد (تحقيق الاهداف، التكيف مع بيئة العمل، الرضا الوظيفي) فكان هناك تقارباً في الالهية النسبية في اهتمام ادارة شركة التأمين الوطنية لكل منها وبدرجة عالية، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٣,٩١٧، ٣,٨٨٢، ٣,٨٦٤) على التوالي وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٤٦، ٠,٤٨٥، ٠,٧٧٥) على التوالي، فيما بلغت الالهية النسبية (٧٨%)، (٧٧%)، (٧٧%) على التوالي.

٣. اما بالنسبة لقيمة الوسط الحسابي العام لابعاد تعزيز فاعلية الشركة فقد بلغ الوسط الحسابي له (٣,٩٨٨) وبانحراف معياري (٠,٥٠٢) وباهمية نسبية بلغت (٨٠%).

جدول (٣) الالهية النسبية لابعاد فاعلية الشركة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد فاعلية الشركة
%٧٨	٠,٥٤٦	٣,٩١٧	تحقيق الاهداف
%٩١	٠,٦٦٠	٤,٥٧١	جودة الخدمة التأمينية
%٧٧	٠,٤٨٥	٣,٨٨٢	التكيف مع بيئة العمل
%٧٧	٠,٧٧٥	٣,٨٦٤	الرضا الوظيفي
%٨٠	٠,٥٠٢	٣,٩٨٨	المتوسط العام لابعاد فاعلية الشركة

يتضح من نتائج الجدولين (٢ ، ٣) الى ان معرفة ادارة الشركة المبحوثة باهمية التمكين القيادي الذي يعزز من فاعليتها، اذ يوضح الجدول (٤) الإيرادات المتحققة لسنتين ٢٠١٦ و ٢٠١٧.

جدول (٤) الإيرادات المتحققة لسنتين ٢٠١٦ و ٢٠١٧ المبالغ بالالاف الدنانير

الإيرادات المتحققة		التفاصيل
٢٠١٧	٢٠١٦	
٧٣٦٨٢٠٢	٥٦٤٧٩٧١	إيرادات العمليات التأمينية
٧٥١٢٣٢٨	٨٤٠٢٤٩٢	إيرادات الاستثمارات
١٤٩٩١٢	٨١٩٤٥	إيرادات اخرى
٦٥٢٥١٤٨٤	٨٢٥٣٥٥١٢	مجموع الإيرادات

ثالثاً: اختبار فرضية البحث

لغرض اختبار فرضية البحث الرئيسية والتي تنص (بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين القيادي في تعزيز فاعلية الشركة المبحوثة)، تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (٥)، ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٧٠%) من امكانية وقدرة هذه الشركة في تعزيز الفاعلية، وان قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (٣١,٥٠٢)، اذ يؤكد ذلك ان قيمة المعنوية البالغة (٠,٠٠٠) هي اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وتدل نتائج اختبار الانحدار البسيط على قبول فرضية البحث الرئيسية التي اعتمدها البحث.

جدول (٥) الانحدار البسيط لتاثير التمكين القيادي في فاعلية الشركة المبحوثة

فاعلية الشركة			المتغير المستقل
مستوى الدلالة	قيمة المعنوية	F المحسوبة	R^2
٠,٠٥	٠,٠٠٠	٣١,٥٠٢	٠,٧٠
			التمكين القيادي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. اظهرت النتائج ان هناك توجهاً ايجابياً لدى العينة في شركة التأمين الوطنية بشأن ابعاد التمكين القيادي (المعرفة، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، الثقة بين القائد والمرؤوس، تفويض السلطة والاتصال)، اذ ان اهمية ممارسة هذه الابعاد كانت بدرجة عالية، فمن خلال توافر المعرفة والثقة ومنح الحوافز بعدالة وتفويض الصلاحيات، فضلاً عن توافر المعلومات وتبادلها بين العاملين سينعكس ذلك على زيادة فاعلية الشركة.

٢. حصل بعد الثقة بين القائد والمرؤوس ضمن ابعاد التمكين القيادي بالدرجة الاولى من حيث الاهمية وبتوافق العينة المبحوثة من حيث ممارستها في العمل الاداري لغرض تحقيق الفاعلية للشركة.

٣. كانت الاهمية النسبية لجميع ابعاد فاعلية الشركة المبحوثة جيدة والتي بلغت نسبتها (٨٠%).

٤. حقق بعد جودة الخدمة التأمينية الترتيب الاول من حيث الاهمية والتي تقدمت على الابعاد الاخرى.

٥. تزداد اهمية التمكين القيادي لدى العينة المبحوثة بازدياد تمكنهم من الحصول على المعلومات وامتلاكهم للمعرفة الضرورية باجراءات العمل والتعامل مع المؤمن له.

٦. وجود تاثير للتمكين القيادي (ومجمل ابعاده) في تعزيز فاعلية الشركة المبحوثة، ويمكن تفسير هذا التأثير بسبب تحقيق الشركة لاهدافها والرضا الوظيفي من خلال التكيف مع بية العمل وكل ذلك يحصل نتيجة لتأمين الاتصالات بين العاملين وتوفير المعلومات المناسبة لكل مدير وحسب ما يتناسب ومستواه الاداري.

ثانياً: التوصيات

١. على الرغم من تحقيق المستوى الجيد لاهتمام ادارة الشركة المبحوثة باهمية التمكين القيادي، الا انه يوصي البحث بضرورة زيادة هذا الاهتمام للوصول الى مستويات اعلى من ذلك.
٢. ضرورة القيام بتطوير بيئة العمل المتمكنة وعدها فلسفة للادارة العليا لغرض جعلها تسير في ممارساتها الصحيحة.
٣. تأهيل العاملين في الشركة المبحوثة وتطوير مهاراتهم المهنية بشأن ايجاد طرق جديدة لخدمة المؤمن لهم.
٤. ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بتنمية الوعي لدى العاملين باهمية ابعاد التمكين من خلال تهيئة بيئة العمل المناسبة التي تتصف بوضوح المعلومات وسهولة تبادلها لغرض تعزيز فاعلية الشركة.
٥. من اجل تعزيز فاعلية الشركة المبحوثة وتفعيل ابعاد التمكين القيادي يستلزم ذلك منح العاملين حرية التصرف والمشاركة باتخاذ القرارات ضمن حدود معينة لغرض تبسيط اجراءات التعويضات المقدمة للمؤمن لهم.

المصادر:

- ١- اندرواس، رامي ومعينة ، عادل ، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، اربد، الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ٢- الاصقة، محمد بن إبراهيم محمد، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاص في الرياض، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٠.
- ٣- الافندي، عطية حسين، مدخل تمكين العاملين: مدخل معاصر للإصلاح الإداري ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.
- ٤- الجميلي، مطر بن عبد المحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير ن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٨.
- ٥- بودرم، هجيرة، اثر التمكين الابداعي على الإبداع الإداري لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤.
- ٦- جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط١، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
- ٧- الدوري، زكريا، مطلق، صالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، ط١ ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٩.
- ٨- رسلان، يسرى عبد الحميد، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجاً، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المينا ، مصر، ٢٠٠٧.
- ٩- سواقد ، جهاد فؤاد ذياب، التغيير والتطوير وأثره في فعالية المنظمة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية: السلطنة: الاردن، ٢٠١١.
- ١٠- سعود، أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسته الكوابل (بسكرة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، ٢٠١٥.
- ١١- السالم، مؤيد، إدارة المعرفة التنظيمية، ط١، بيروت، لبنان: دار الكتاب الجامعي، ٢٠١٤.
- ١٢- السلمي، علي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ١٣- شيحا، إبراهيم عبد العزيز، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ٢٠٠٨.
- ١٤- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط١٠، دار المسيرة للنشر، عمان، ٢٠٠٧.
- ١٥- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية مدنية، ط١، الدار العلمية الدولية، عمان، ٢٠٠٣.
- ١٦- طاهر، عبد الباري محمد وعبد العزيز، علي، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، جامعة الملك سعود، كلية الآداب، الرياض، ٢٠٠٧.
- ١٧- قالي، عبد الغني، اثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة ، الجزائر، ٢٠١٦.
- ١٨- الفريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
- ١٩- عبد الحسين، صفاء جواد، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢٠١٢، ٣٢.
- ٢٠- عبد الحميد، محمد كمال الدين السيد، نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمة، الإداري، مسقط، العدد ١، ٢٠٠٨.
- ٢١- العنزي، اثر ادارة التغيير في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ٢٠٠٣.

- ٢٢- العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٣.
- ٢٣- مخامرة، محسن، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، ٢٠٠٠.
- ٢٤- ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط٢، ٢٠٠٦.
- ٢٥- الكعبي، حميد سالم، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١، العدد ١، ٢٠١٦.
- ٢٦- الوادي، محمد حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط١، عمان، الأردن، دار الحامد، ٢٠١٢.
- 27-Amundsen ,S . & Martinsen ,L., Linking empowering Leadership to job Satisfaction ,work ,effort and creativity: The role of self –leadership and psychological empowerment Journal of leadership and organizational studies,V1022,NO,3;2015 .
- 28-Bowen ,D.E. and Lawler ,E.E., Empowering Services employees ,Sloan management review ,vol.36,NO.4,1995.
- 29-Constant ,D.,Kiestler ,S .and sproll , L., Whats mine is Ours ,or is ? Astudy of Attitudes about information sharing information system research ,vols,No.4,1994 .
- 30-Daft, Richard ,I., Management, southwestern ,Thomson learning ,Ohio ,2003 .
- 31-Ersted ,Margaret , Emdowment and organizational change, International Journal of Contemporary Hospitality management ,vol.9,No.7,1997 .
- 32-Hersey ,paul , Blanchard ,Kenneth & gohnson ,Dewey ,Management of organizational Behavior,7thed ,Prenticetall ,upper saddle river ,1996 .
- 33-Johuson ,Gery & Scholes ,Kevan ,Exploring coroporate Strategy ,6thed ,prentice ,Hall international ,2002 .
- 34-Robbins ,s.p, Organizational Behavior , 10th ed ,Itall , inc , New Gersey ,U.S.A,2003 .
- 35-Simonas,Robert ,performance measurement : controi systems for implementing.
- 36-Schermerhorn ,G., management ,7th ed ,John wiley & sons ,Inc ,2002 .
- 37-Vecchio,R.P.,Justing,J.E.&Prarce, C. L., Empowering Leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure,The Leadership Quarterly, Vol. 21, No. 3, 2010 .