

دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية: دراسة حالة

The Role of Administrative Empowerment in Achieving Organizational Development in the Service Institution: A Case Study

د. شراف عقون ، المركز الجامعي ميله، الجزائر

د. ليلي بوحديد ، جامعة باتنة 1، الجزائر

تاريخ التسليم: (2017/01/07)، تاريخ التقييم: (2017/01/23)، تاريخ القبول: (2017/04 /09)

Abstract

This study aims at addressing administrative empowerment, identifying the framework of organizational development, and highlighting the contribution of administrative empowerment in achieving organizational development at the National Insurance institution in Batna.

The study reached a number of results, the most important of which are the following: Administrative empowerment contributes to the organizational development of the National Insurance institution in Batna and the consensus of most of the sample of the study. This is reflected by granting the workers some powers that allow them to work without reference to senior management, The institution can not adopt the policy of organizational development while limiting the powers of workers. Administrative empowerment is the main reason for organizational development because it contributes to increasing the productivity of the institution and developing it for the better.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Development, National Insurance Institution in Batna.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق للتمكين الإداري، والتعرف على الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، وإبراز مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة وإجماع أغلب أفراد عينة الدراسة، ويتجلى ذلك من خلال منح العمال بعض الصلاحيات التي تخولهم بالعمل دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وتأدية الصلاحيات الممنوحة لهم بأداء أعمالهم على أفضل وجه لتحقيق التطوير المستمر، فلا يمكن للمؤسسة أن تتبنى سياسة التطوير التنظيمي مع الحد من صلاحيات العمال، فالتمكين الإداري هو السبب الرئيسي للتطوير التنظيمي لأنه يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وتطويرها نحو الأفضل.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التطوير التنظيمي، المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة.

مقدمة:

إن التطورات السريعة المتلاحقة التي شهدتها العالم في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين قد جلبت الكثير من التحديات أمام المجتمعات، وألقى على الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح.

وعليه، ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي، وتسيير الإجراءات واستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات، والتكامل والشمول في التطوير والتركيز على تجبير الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية.

كما يحظى مفهوم التمكين الإداري باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين، والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية على المستوى الدولي، ولا سيما في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية، حيث تبنت معظم المؤسسات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح. وقد أكدت ذلك الوقائع والدراسات والأبحاث التي تعتبر المورد البشري هو المسئول الأول والأخير عن فشل أو نجاح المؤسسات، فأصبح الاهتمام به وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور المالية، التقنية والهيكل التنظيمية، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

بناءا عليه، سنحاول في هذه الدراسة إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال التطرق إلى حالة دراسية لإحدى المؤسسات الخدمية الجزائرية، وهي المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة.

إشكالية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على ماهية التمكين الإداري وأهميته ومساهمته في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية الجزائرية، وهذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

هل يساهم التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة؟

فرضية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال التطرق إلى التمكين الإداري كأحد المداخل الكفيلة بتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، حيث يعمل التمكين الإداري على إطلاق الطاقات لدى العاملين بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة ومعاملة العاملين في المؤسسة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره. كما أن التمكين يعطي العامل مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، ويجعل المؤسسة الخدمية في غاية المرونة والقدرة على التعليم والتكيف بغية مواكبة مختلف المستجدات وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على سمعتها وتوسيعها وتطويرها نحو الأفضل.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التطرق إلى التمكين الإداري.
- التعرف على الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي.
- إبراز مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة.

منهجية الدراسة:

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحليل المفاهيم الخاصة بالتمكين الإداري والتطوير التنظيمي، وذلك بالاعتماد على واقع البيانات والدراسات المتوفرة، والاستعانة ببعض المواقع الإلكترونية. بالإضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة حالة باستخدام أسلوب الجمع المباشر من خلال: التوزيع المباشر، الملاحظة ومقابلة المستجوبين. وباعتبار الاستبيان من أكثر الأساليب استعمالاً في جمع البيانات، تم تصميم استمارة مغلقة موجهة إلى عمال المؤسسة الوطنية للتأمين بولاية باتنة، وذلك خلال الفترة الممتدة من 12 مارس 2017 إلى 16 مارس 2017.

بناءً على ما سبق، تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

أولاً: التمكين الإداري:

سننطلق في هذا المحور إلى ما يلي:

1- مفهوم التمكين الإداري وأبعاده:

التمكين (Empowerment) مفهوم مشتق من كلمة (power) والتي تعني "القوة أو السلطة" (William, 2008, p.10)، وهو مفهوم ظهر الاهتمام به في أواخر القرن الماضي بسبب التحول من مؤسسات الأوامر إلى مؤسسات متمكنة ومتعلمة، ولقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم التمكين الإداري تبعاً لعدد آراء الباحثين، فقد عرفه البعض على أنه: "عملية تستوجب اشتراك المعلومات والمعرفة الضرورية لتحويل العاملين للمساهمة في الأداء التنظيمي" (Karakoc, 2009, p.21) .

كما عرف على أنه: "تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف" (المعاني، وعقلة، 2009، ص. 239)، وعرفه آخرون على أنه: "تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي" (عطية، 2003، ص. 30). وعرف أيضا بأنه: عملية إعطاء العاملين سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات (جودة، 2008، ص. 138).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن التمكين الإداري هو المفهوم الذي يعمق مفهوم منح المرؤوسين حرية أكبر في أداء العمل وتزويد من طاقاتهم وقدراتهم حتى يستطيعوا القيام بهذه المهام وبوعي أكبر وثقة أعلى.

يختلف التمكين الإداري عن تفويض السلطة، حيث يسود لدى الكثير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة هو: "تحويل أو تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه، بحيث يتمكن المرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقا لقوانين، ويتم التفويض عندما يمنح الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي سلطات محددة لأي من أتباعه المرؤوسين بغية ممارسة مسؤوليات أو مهمات أو نشاطات محددة" (العوالمة، 1994، ص. 130). والتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فهو أن العاملين مسئولون عن النتيجة النهائية (سيد، 2005، ص. 130).

يمكن أن نعرض أهم أبعاد التمكين الإداري كما يلي: (السكرانة، 2010، ص. 304)

- **المهمة:** يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء مهامه وتفسير رضاه حول الأداء.
- **تحديد المهمة:** مدى الاستقلالية المسؤول عنها الموظف، ومدى وضوح سياسات وإجراءات المؤسسة وإعطاء الفرصة للموظفين للقيام بمهامهم.
- **القوة:** دراسة مفهوم القوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وكيفية تأثيرها على عملية التمكين.
- **الالتزام:** يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر الالتزام والإدعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.
- **الثقافة:** يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المؤسسة الشعور بالتمكين؟ إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة والأدوار أو التحكم؟

2- أهداف التمكين الإداري:

إن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المؤسسة أو المستفيدين من نشاطاتها. (سيد، 2005، ص. 94)

ويمكن تلخيص أهداف التمكين الإداري في النقاط الآتية: (سيد، 2005، ص. 94)

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للعاملين؛
- خفض تكلفة الغياب ودوران العمل؛
- زيادة تحسين أداء العاملين وجودتهم؛
- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع؛
- يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال؛
- يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

3- عناصر التمكين الإداري: وهي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق التمكين الإداري، ويمكن تحديد أبرز

العناصر الأساسية للتمكين الإداري بما يأتي:

- **تفويض السلطة وتحمل المسؤولية:** هو أن يفوض الرئيس الإداري لأحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس. ويرى أحد الباحثين أن الفكرة الأساسية للتمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أدنى مستوى إداري في المؤسسة، حيث تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة. (Lawler, 1994, p. 76)

- **فرق العمل:** إن فعالية الجماعة تتحقق من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن ثقافة قوية ونشاط التدريب والتعلم ودرجة التمكين فيها، ويرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل، ويقصد بفرق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويرى بأن الفريق يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق الأهداف المشتركة ومسؤولية جماعية، لذلك يعد تشكيل فرق العمل من إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات. (المعاني، وعقلة، 2009،

ص. 240)

- التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين في المؤسسة بالمعلومات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. حيث أنه من بين خصائص المؤسسات المتمكنة أنها توفر برامج تدريبية لتدريب عاملها على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل ضمن فريق (العيتي، 2007، ص.34) .

- الاتصال الفعال: هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المؤسسة حتى يتوحد الهدف وتتسق المفاهيم (البرادعي، 2005، ص.319)، والاتصال الفعال هو اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بكل أهداف المؤسسة وتوضيح كل العاملين بأدوارهم، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على مختلف مستوياتهم وتوفير فرصة وصول المعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول العاملين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم (العميان، 2008، ص.44) .

ثانياً: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي:

سننتقل في هذا المحور إلى ما يلي:

1- تعريف التطوير التنظيمي:

لقد وردت عدة تعاريف للتطوير التنظيمي، نورد أهمها فيما يلي:

- يعرف التطوير التنظيمي بأنه: "المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وتطوير مقدرّة المؤسسة على التجديد" (الغالبى، وصالح، 2010، ص.35) .

- ويعرف أيضاً بأنه: "مجهود مخطط ومنظم ويشمل جميع أقسام التنظيم كما تتم إدارته من الأعلى ليحقق الهدف الأساسي وهو زيادة فعالية المنظمة معتمداً على العلوم السلوكية في عمليات التطوير التنظيمي" (p.09 Sanzingrin, 1992) .

- ويعرف بأنه: "مجموعة الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها" (بن مرسى، 2012، ص.27) .

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن التطوير التنظيمي يركز بشكل خاص على الجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة، يسعى لأحداث تدخلات مخططة هدفها الرئيسي زيادة فعالية المؤسسة وتطوير العاملين.

2- أهداف التطوير التنظيمي:

- يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: (السكرانة، 2009، ص.27)
- إحداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطويرات داخل المؤسسة وخارجها.
- دعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها من خلال دعم الإنتاجية، وتنمية القوى البشرية وتحسين أدائها.
- رفع قدرة المؤسسة على معالجة التغييرات الخارجية والمشكلات الداخلية.
- إحداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، وإيجاد مناخ مناسب لنمو العاملين وتطوير قدراتهم.
- تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث يسودهم جو من التعاون والإدارة بالمشاركة محل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- تحسين جميع الأنظمة البشرية والفنية الإدارية في المؤسسة.
- دعم القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر من القيم البيروقراطية الآلية.

3- مراحل التطوير التنظيمي:

- تعتبر عملية التطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلاً أن تكون برنامجاً محدداً بمدة زمنية محددة، لذا كان لا بد أن يمر برنامج التطوير التنظيمي بمراحل تدريجية لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها. وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة، ومن بينها: محمد، أحمد. (2017، 04 فيفري)

- **مرحلة التشخيص:** يتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.
- **مرحلة التخطيط:** يتم فيها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
- **مرحلة التنفيذ:** تتضمن ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة.
- **مرحلة التقييم:** هدفها مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

4- أساليب التطوير التنظيمي:

من أهم أساليب التطوير التنظيمي الشائعة الاستخدام في العديد من المؤسسات هي:

(السكرانة، 2009، ص.29)

- تدريب الحساسية أو التدريب المخبري: يعتبر من الأساليب القديمة ويهدف إلى مساعدة الأفراد في فهم أعماقهم وتنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقات بناءة مع آخرين عن طريق الانفتاح والثقة بينه وبين مجموعة في محيط العمل، ويعتبر إحدى الوسائل

الفعالة التي يتعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- بناء الفريق: يعتبر من أكثر الأساليب استخداما في عملية التطوير الحديثة، حيث يركز على العمل ضمن مجموعات وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، ويؤدي العمل ضمن الجماعة أيضا إلى زيادة كفاءة الفرد وزيادة إنتاج المؤسسة.
- معالجة الصراع: تتعرض المؤسسات في حياتها اليومية إلى أنواع عديدة من الصراعات تتفاوت حدة الصراعات بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية والإنتاجية بصفة عامة، ويعود منشأ الصراع على الاختلاف بين الأفراد داخل المؤسسة أو الاختلاف بين المجموعات أو بين إدارة وأخرى.

ثالثا: دراسة حالة لمساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة

سنتطرق في هذا المحور إلى ما يلي:

1- تعريف المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة:

نشأت المؤسسة الوطنية للتأمين في 12 ديسمبر 1963، هي مؤسسة مختلطة جزائرية مصرية، وفي 27 ماي 1966 تم تأميم الشركة، وفي عام 1976 تم اختصاص الشركة في التأمين العام (التأمين البحري، التأمين من الحريق والكوارث، السيارات، التأمين الزراعي والحيواني، التأمين على الحياة، كما يشمل التأمين على التجارة والوظائف والشغل،... الخ)، مقرها الرئيسي في ولاية باتنة، وبلغ عدد عمالها 84 عامل في مارس 2017.

وتعمل المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة على تأمين الأخطار المتعددة مثل: أضرار المياه، انكسار الزجاج، أخطار المباني والأخطار المهنية والأخطار الصناعية والتجارية، وتعمل المؤسسة أيضا على تأمين الأخطار التقنية مثل: أضرار الماكينات، ضياع السلع أو فسادها، جميع الأخطار المتعلقة بالمعلومات الالكترونية.

2- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1-2 - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال المؤسسة والبالغ عددهم 84 عامل، أما العينة المستهدفة تتكون من مجموعة من عمال المؤسسة تم اختيارهم بصفة عشوائية، وبلغ عددهم 60 عامل، وتم استرجاع 50 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة الإجابة بلغت 83.33%، ولقد كانت فترة الدراسة خلال الفترة الممتدة من 12 جانفي 2017 إلى 16 جانفي 2017.

2-2- أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي:

- أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الجمع المباشر من خلال: التوزيع المباشر، الملاحظة ومقابلة المستجوبين. وباعتبار الاستبيان من أكثر الأساليب استعمالاً في جمع البيانات، تم تصميم استمارة استبيان مغلق موجهة إلى عمال المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة، وتكونت استمارة الاستبيان من أربعة أجزاء هي:

- الجزء الأول: يغطي الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمجيبين (الجنس، السن، الخبرة)؛

- الجزء الثاني: يغطي الأسئلة المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري في المؤسسة.

- الجزء الثالث: يغطي الأسئلة المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة.

- الجزء الرابع: يغطي الأسئلة المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة.

- أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد في معالجة البيانات على التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة، ولتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة.

3- المعالجة الإحصائية:

ستتم المعالجة الإحصائية من خلال التطرق إلى وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات أفرادها.

3-1- وصف خصائص عينة الدراسة:

لقد تم استخدام الجزء الأول لتوضيح الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، السن، الخبرة.

-**الجنس:** يوضح الملحق رقم (01)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ من خلاله، أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور، حيث بلغ عددهم 37 فرداً ونسبة مقدارها 74%، في حين قدر عدد الإناث بـ 13 فرداً ونسبة مقدارها 26%.

-**السن:** يوضح الملحق رقم (02)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث نلاحظ من خلاله، أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة، حيث بلغ عددهم 22 فرداً، بنسبة مئوية تقدر بـ 44%، وهو ما يعني انتساب أكثرهم إلى فئة الشباب، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة بنسبة

38% والتي شملت 19 فرد، ثم تليها الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة بنسبة 18% والتي شملت 09 فرد. في حين لم يشكل الأفراد الذين هم من الفئة العمرية أقل من 25 سنة أي نسبة.

- الخبرة: يوضح الملحق رقم (03)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث نلاحظ من خلاله، أن أغلبية عينة الدراسة خبرتهم تتراوح بين 11-16 سنة بنسبة 30% والتي تمثل 15 فرد، ثم تليها الفئة ما بين 6-10 سنوات بنسبة 26% والتي تمثل 13 فرد، ثم تليها الفئة التي خبرتهم أكثر من 16 سنة بنسبة 24% والتي تمثل 12 فرد، ثم تليها الفئة التي خبرتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 20% والتي تمثل 10 أفراد.

2-3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

1-2-3- تحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة:

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة، وهو كالآتي:

الجدول رقم (01): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة

النسبة %	التكرار		الأسئلة
100	50	نعم	1- من السهولة الحصول على المعلومات التي تحتاجها بمكان عملك.
00	00	لا	
100	50		المجموع
92	46	نعم	2- تمتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.
08	04	لا	
100	50		المجموع
94	47	نعم	3- تتفق بقبالية الأفراد العاملين معك في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.
06	03	لا	
100	50		المجموع
46	23	نعم	4- لديك رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها.
54	27	لا	
100	50		المجموع
20	10	نعم	5- تساهم بوضع خطط واستراتيجيات المؤسسة التي تحقق

80	40	لا	أهدافها.
100	50		المجموع
54	27	نعم	6 - تمتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
46	23	لا	
100	50		المجموع
00	00	نعم	7 - زغب بان تمارس عليك رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتك الإبداعية.
100	50	لا	
100	50		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب العبارات كانت ضمن الإجابة بنعم بنسب عالية، حيث أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه من السهل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بمكان عملهم بنسبة 100%، كما يرون أنهم يمتلكون الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها بنسبة 92% أما البقية لا يمتلكونها بنسبة 8% وهو ما يعكس أهمية الاطلاع على المعلومات وتبادلها مما يزيد ثقة الآخرين بالمؤسسة وبالأشخاص العاملين بها.

ويرى أفراد عينة الدراسة أنهم يتقنون بقبالية الأفراد العاملين معهم في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك بنسبة 94%، أما 6% منهم فيرون العكس، كما يرون أنهم لديهم رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها بنسبة 46%، أما نسبة 54% منهم فيرون العكس. وهذا دليل على عدم وجود حركة ومرونة بالمؤسسة للمعلومات الخاصة مع العاملين. ويرى أفراد عينة الدراسة أنهم يساهمون بوضع خطط واستراتيجيات المؤسسة التي تحقق أهدافها بنسبة 20%، أما 80% منهم فيرون العكس. ويدل ذلك على تخوف المؤسسة من فقدانها السلطة أو فقدانها المناصب الإدارية فيما لو تمتع بعض العاملين المتميزين ببعض الصلاحيات في وضع الخطط والاستراتيجيات. كما يرون أنهم يمتلكون صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر بنسبة 54%، أما 46% منهم فيرون العكس، كما أنهم لا يرغبون لئن تمارس عليهم رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتهم الإبداعية بنسبة 100%. مما يؤكد على رغبة أفراد عينة الدراسة بالاستقلالية وحرية التصرف.

3-2-2- تحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة:

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة، وهو كالآتي:

الجدول رقم (02): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة

النسبة %	التكرار		الأسئلة
88	44	نعم	1- يتم إجراء بعض التعديلات المهمة في المؤسسة استعدادا لتطويرها.
12	06	لا	
100	50		المجموع
34	17	نعم	2- يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المؤسسة.
66	33	لا	
100	50		المجموع
84	42	نعم	3- يوجد بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل في المؤسسة.
16	08	لا	
100	50		المجموع
90	45	نعم	4- تعمل المؤسسة على تحديث وتجديد الآليات والتقنيات باستمرار.
10	05	لا	
100	50		المجموع
96	48	نعم	5- تختار الإدارة الأفراد الكفؤين لإجراء عملية التطوير في المؤسسة.
04	02	لا	
100	50		المجموع
90	45	نعم	6- يتم إحداث تحول جذري في إستراتيجية العمال يستهدف التطوير والتحديث.
10	05	لا	
100	50		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب العبارات كانت ضمن الإجابة بنعم بنسب عالية، حيث أن أفراد عينة الدراسة يرون أنهم يتبعون إجراء بعض التعديلات المهمة في المؤسسة استعدادا لتطويرها بنسبة 88%، أما 12% منهم فيرون العكس، ويدل ذلك على أن المؤسسة لديها حاجة للنمو والتطوير. كما يرى أفراد عينة الدراسة أنه يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها

المؤسسة بنسبة 66%، أما 34% منهم فيرون العكس، ويدل ذلك على أن المؤسسة تبنت أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي ألا وهو التدريب، ويرون أن هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل بنسبة 84%، أما 16% منهم فيرون العكس، ويعود ذلك إلى رغبة المؤسسة للوصول إلى أفضل المستويات وتحقيق التقدم والنجاح والتميز بين المؤسسات. كما يرى أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تعمل على تحديث وتجديد الآليات والتقنيات باستمرار بنسبة 90%، أما 10% منهم فيرون العكس، وهذا يعود ربما للمبدأ الذي يستند عليه التطوير التنظيمي على أن أي تغيير في أي جزء من المؤسسة يؤثر على باقي أجزائها. ويرون أن الإدارة تختار الأفراد الكفؤين لإجراء عملية التطوير في المؤسسة بنسبة 96%، أما 4% منهم فيرون العكس، كما يرون أنه يتم إحداث تحول جذري في إستراتيجية العمال يستهدف التطوير والتحديث بنسبة 90%، أما 10% منهم فيرون العكس، ويدل ذلك على أن المؤسسة تركز على تطوير وتدريب عمالها لإحداث تطوير فعال وناجح لها.

3-2-3- تحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع مساهمة التمكين الإداري في

تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة:

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة، وهو كالاتي:

الجدول رقم (03) : اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة

النسبة %	التكرار		الأسئلة
92	46	نعم	1- يؤدي منح العمال بعض الصلاحيات التي تخولهم بالعمل
08	04	لا	دون الرجوع إلى الإدارة العليا إلى إنجاح وتطور المؤسسة.
100	50		المجموع
96	48	نعم	2- يؤدي العمال الصلاحيات الممنوحة لهم بأداء أعمالهم على
04	02	لا	أفضل وجه لتحقيق التطوير المستمر.
100	50		المجموع
94	47	نعم	3- إن التمكين الإداري هو السبب الرئيسي للتطوير التنظيمي.
06	03	لا	
100	50		المجموع
18	09	نعم	4- يمكن للمؤسسة أن تتبنى سياسة التطوير التنظيمي مع الحد
82	41	لا	من صلاحيات العمال.
100	50		المجموع

90	45	نعم	5- يساهم التمكين في زيادة إنتاجية المؤسسة وتطويرها نحو الأفضل.
10	05	لا	
100	50		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب العبارات كانت ضمن الإجابة بنعم بنسب عالية، حيث أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يؤدي منح العمال بعض الصلاحيات التي تخولهم بالعمل دون الرجوع إلى الإدارة العليا إلى إنجاح وتطور المؤسسة بنسبة 92%، أما 8% منهم فيرون العكس، ويدل ذلك على أن التمكين يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي ويزيد من حرية التصرف في أداء المهام واتخاذ القرارات مما يساهم في تطوير الأداء وتجديده باستمرار. كما يرى أفراد عينة الدراسة أن العمال يؤدون الصلاحيات الممنوحة لهم بأداء أعمالهم على أفضل وجه لتحقيق التطوير المستمر بنسبة 96%، أما 4% منهم فيرون العكس، ويدل ذلك على إدراك العاملين بأن وجودهم يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة، ويرون أن التمكين الإداري هو السبب الرئيسي للتطوير التنظيمي بنسبة 94%، أما 6% منهم فيرون العكس، ويدل ذلك على وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي. كما يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتبنى سياسة التطوير التنظيمي مع الحد من صلاحيات العمال بنسبة 82%، أما 18% منهم فيرون العكس، ويدل ذلك على إدراك أفراد عينة الدراسة بأن إعطاء استقلالية وحرية التصرف هي الطريقة الأنجح للتطوير التنظيمي. ويرون بأن التمكين يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وتطويرها نحو الأفضل بنسبة 90%، أما 10% منهم فيرون العكس، ويدل ذلك على أن التمكين يساهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

4- اختبار الفرضية:

من خلال تحليل الجدول رقم 03 والمتمثل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة، وجدنا أن التمكين يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي وبإجماع أغلب أفراد عينة الدراسة، ويتجلى ذلك من خلال منح العمال بعض الصلاحيات التي تخولهم بالعمل دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وتأدية الصلاحيات الممنوحة لهم بأداء أعمالهم على أفضل وجه لتحقيق التطوير المستمر، فلا يمكن للمؤسسة أن تتبنى سياسة التطوير التنظيمي مع الحد من صلاحيات العمال، فالتمكين الإداري هو السبب الرئيسي للتطوير التنظيمي لأنه يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وتطويرها نحو الأفضل.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية القائلة " يساهم التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة" صحيحة.

5- النتائج ومناقشتها:

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي خصت بها المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة، إلى النتائج التالية:

- نتائج مستمدة من وصف خصائص عينة الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- ✓ هيمنة جنس الذكور على جنس الإناث، إذ بلغت نسبتهم 74%، في حين بلغت نسبة جنس الإناث 26%. وهذا راجع لتحمل الذكور المسؤولية وترشحهم للمناصب القيادية في العمل.
- ✓ انتساب نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لفئة الشباب بقدر 44%، حيث تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة. وهو ما يعني تميز أكثرهم بالحماس والنضج الفكري والحرص على العمل، وهذا يعود بالنفع على المؤسسة.
- ✓ تمتع نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة بالخبرة تقدر بـ 30 %، حيث تتراوح خبرتهم بين 11-16 سنة. وهو ما يؤكد كفاءة ومهارة أفراد عينة الدراسة لأداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية.

- نتائج مستمدة من تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- ✓ درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على تطبيق المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة للتمكين الإداري من خلال امتلاك العاملين الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها، وثقتهم بقابلية تقديم الأفراد العاملين معهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك، ويمتلكون صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر، وعدم رغبتهم بأن تمارس عليهم رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتهم الإبداعية.
- ✓ درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على وجود التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة من خلال إجراء بعض التعديلات المهمة في المؤسسة استعدادا لتطويرها، وتدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المؤسسة، وتحديث وتجديد الآليات والتقنيات باستمرار، واختيار الأفراد الكفؤين لإجراء عملية التطوير، وإحداث تحول جذري في إستراتيجية العمال يستهدف التطوير والتحديث.

النتائج والمقترحات:

من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي من جنس الذكور، وينتسبون لفئة الشباب وهم يتمتعون بالخبرة الكافية، وهو ما يؤكد كفاءة ومهارة أفراد عينة الدراسة وحرصهم على أداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية.
- يساهم التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة وبإجماع أغلب أفراد عينة الدراسة، ويتجلى ذلك من خلال منح العمال بعض الصلاحيات التي تخولهم

بالعمل دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وتأدية الصلاحيات الممنوحة لهم بأداء أعمالهم على أفضل وجه لتحقيق التطوير المستمر، فلا يمكن للمؤسسة أن تتبنى سياسة التطوير التنظيمي مع الحد من صلاحيات العمال، فالتمكين الإداري هو السبب الرئيسي للتطوير التنظيمي لأنه يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وتطويرها نحو الأفضل.

- تم إثبات أن الفرضية الرئيسية القائلة " يساهم التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة" صحيحة.

بناء على النتائج السابقة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة الاهتمام بموضوع نشر التمكين الإداري، سواء النفسي أو الهيكلي، والذي يساعد في حث العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تبني الخطط الإستراتيجية لغرض تنفيذها والعمل على تقديم مقترحات من قبل العاملين لتحسين فعالية تلك الخطط؛
- العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بأهداف المؤسسة لتحقيق التطوير التنظيمي؛
- ضرورة التوسع في تفويض السلطة للعاملين في المؤسسة وتحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم؛
- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتدريبهم وفقاً لخطط واضحة؛
- ضرورة تدعيم وزيادة تشكيل فرق عمل تسود بين أعضائها الثقة والتعاون، والعمل على توفير وسائل اتصال فعالة؛
- ضرورة إعداد برامج تدريبية وتطويرية للعاملين بما يتلاءم مع التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاختيار الدقيق للأفراد القائمين بعملية التطوير التنظيمي من ذوي الخبرة والكفاءة، وتحسين سياسات العمل بصورة مستمرة بالشكل الذي يتوافق مع التكنولوجيا الحديثة.

قائمة المراجع:

- البرادعي، بسيوني. (2005). تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية. القاهرة: ايتراك.
- السكرانة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكرانه، بلال. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العميان، محمود. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.
- العوالمة، نائل. (1994). دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، الأردن.
- العتيبي، هلا. (2007). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.

الغالبى، طاهر، وصالح، أحمد. (2010). *التطوير التنظيمي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المعاني، أيمن، وعقلة، عبد الحكيم. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 5، العدد2، الأردن.

بن مرسي، رفيق. (2012). *الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2001-2011*. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

جودة، محفوظ. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار وائل.

سيد، مصطفى. (2005). *المدير ومهاراته السلوكية*. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة.

عطية، حسين. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

محمد، أحمد. (2017، 04 فيفري). مفهوم التطوير التنظيمي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم

استرجاعه بتاريخ 2017/02/04 من الموقع الالكتروني: <https://hrdiscussion.com/hr766.html>

Karakoc, Nihat, et al. (2009). Employee Empowerment and Differentiation in Companies. *A Literature Review and Research Agenda Enterprise Risk Management*, Vol. 1, No. 2, E1 Balikesir University, Turkey, ISSN 1937-7916.

Lawler, E.(1994). Total Quality Management and Employee Involvement. *Are They Compatible The Academy of Management Executive*, 8(1).

Sanzingrin, J, and Gottfried.(1992). Philosophic and pragmatic influence on practice of organization development. *Organizational dynamics*, 23.

William, Ninacs.(2008). Empowerment et intervention. *presses de l'université, Laval*.

الملاحق:

الملحق رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الجنس
74	37	ذكر
26	13	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

الملحق رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الفئة العمرية
00	00	أقل من 25 سنة
44	22	25 - 35 سنة

38	19	36 - 45 سنة
18	09	أكثر من 45 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

الملحق رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
20	10	أقل من 5 سنوات
26	13	من 6 إلى 10 سنوات
30	15	من 11 إلى 16 سنة
24	12	أكثر من 16 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين