

التمكين الإداري وأثره في التعلم التنظيمي -دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

د. طيب بن عون (*) & طالب حسينة (**)

الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الأغواط-الجزائر

ملخص :

تهدف الدراسة لبحث أثر التمكين الإداري بأبعاده (مشاركة المعلومات الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق المعلومات) في التعلم التنظيمي (إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات ديناميكية التعلم تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) لدى عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج وفقا لإشكاليتهما بالاستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال إذ تم توزيع استبانة على عينة قوامها (45) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل بياناتها إذ أظهرت نتائج عدم وجود أثر معنوي لمشاركة المعلومات والاستقلالية وحرية التصرف في التعلم التنظيمي، ووجود أثر معنوي لفرق العمل في التعلم التنظيمي، كما أوضحت الدراسة بتبني أبعاد التمكين الإداري ضمن استراتيجية المؤسسة للموارد البشرية، بالإضافة إلى تعزيز التعلم التنظيمي وتوفير المناخ الملائم لذلك.

الكلمات المفتاح : التمكين الإداري، التعلم التنظيمي، مشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق عمل.

Abstract :

The aim of the study was to examine the impact of administrative empowerment in its dimensions (information sharing, independence and freedom of action, information teams) in organizational learning (knowledge management, information technology, learning dynamics, organization transformation, and organizational memory). The sample is based on the previous studies in this field. A questionnaire was distributed on a sample of individual retrieved (45) and the exclusion of two items. The statistical program was used to analyze its data. The results showed a significant effect between the independent variables and Variable of the study also recommended the adoption of the administrative dimensions of empowerment within the organization's strategy for human resources, in addition to enhancing organizational learning and provides the appropriate environment for it.

Keywords : Management empowerment, Organizational learning, Information sharing, Independence and discretion, Team building.

I- تمهيد :

إن بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة زادت من حاجة المنظمات الى التعلم التنظيمي للمحافظة على بقاءها وتعزيز موقعها التنافسي، وبما أن المورد البشري محور العملية الأساسية لكل المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها ففعاليتها تقاس بمدى فعاليته وكفاءته فهو يعكس صورة المنظمة من خلال انجازاته لذا وجب تنميته وتطويره من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة من خلال تبنيها استراتيجية تمكين العاملين ومنح حرية التصرف واستقلالية في أداء الأعمال وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، ويعتبر التعلم التنظيمي الركيزة الأساسية من خلال استقطاب المعرفة التنظيمية (إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، فرق العمل) لهيكل منظمات وتحقيق بقاءها واستمراريتها .

ويرتبط نجاح أي منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا يعتمد على مدى كفاءة وقوة موردها البشري وكلما كان العاملون على مستوى عال من التعلم التنظيمي، كلما استطاعت المنظمة تحقيق أهدافها . حيث يعد التمكين الإداري من أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة في تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال (المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق عمل، ما ينتج عنه منافع للمؤسسة على مستوى التعلم التنظيمي للعاملين، ولأجل البحث في مدى الأثر الذي يتركه التمكين الإداري في مستوى التعلم التنظيمي لدى لعاملين نطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر للتمكين الإداري في التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

وللإجابة عن اشكال المطروح قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- يوجد أثر معنوي للمعلومات في التعلم التنظيمي بالمؤسسة سونلغاز-الأغواط-؟

- يوجد أثر معنوي للاستقلالية وحرية التصرف في التعلم التنظيمي سونلغاز-الأغواط-؟

- يوجد أثر معنوي لبناء فرق العمل في التعلم التنظيمي سونلغاز-الأغواط-؟

- توجد فروق معنوية في متوسطات التمكين الإداري والتعلم التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والسن، وسنوات الخدمة: -يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري (المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق عمل)، في التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-الأغواط-؟.

إن التمكين الإداري يأخذ أهمية بالغة بالنسبة للفرد والجهاز الإداري الذي يعمل به كونه استراتيجية فعالة تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال كسر الجمود الإداري بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات، فمن خلال أبعاده يسمح للعاملين بتبادل المعارف والمهارات وذلك ما يعزز مستويات التعلم التنظيمي.

II- الإطار النظري للدراسة:

1- مفهوم التمكين الإداري:

لقد تم تطوير مفهوم التمكين الإداري من طرف الباحثين وتعددت تعاريفه ومن أبرزها التمكين: "يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لنجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"¹.

التمكين: "استراتيجية حديثة تهدف الى اطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل بين حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها"².

وتظهر أهمية التمكين أنه عامل أساسي ومفتاح لتنمية قدرات المورد البشري وتوليد الابداع فيه من خلال تطوير مهارته، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه المستقبل أكثر منافسة وأشد تعقيدا من أي وقت كما أنه يجعل المنظمة في حالة مرونة والقدرة على التكيف والتعلم بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية حاجات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية، وأن العمل في بيئة تتميز بالمنافسة عالية مكثفة بتكنولوجيا جديدة سوف يعزز من السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية ورضا عن الانجاز، كما يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ المهام ويزيد الصلة بينهم³.

2- أبعاد التمكين الإداري:

من خلال تبني المنظمة لفلسفة التمكين الإداري تكون رائدة في مجال نشاطها والوصول الى الكفاءة وفعالية بالاستفادة من الامكانيات المتوفرة لدى مواردها البشرية، ولقد وضع الباحثين مجموعة من أبعاد التمكين منها نموذج⁴ « Blanchard et al 1996 »

1.2- المشاركة بالمعلومات: تعد المشاركة بالمعلومات أحد الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين

أي الخطوة الأولى في بناء المنظمة المتمكنة من خلال اتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة واستراتيجياتها، فضلا عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الانتاجية وحصصها السوقية وهدر وكلفة الزبائن من خلال بناء الثقة وتعزيز المسؤولية وتكثيف قنوات الاتصال؛

2.2- الاستقلالية وحرية التصرف: تشير الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط

العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ اجراءات ذات مساحة أوسع، أما حرية التصرف تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في نشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها من خلال وضوح الرؤيا وتحديد الأطر الارشادية «؛

3.2- بناء فرق العمل: عندما تقرر المنظمة التمكين، فإنها تلزم نفسها ببناء فرق عمل داخل

هياكلها وما يطلب ذلك من اعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأشخاص ولاشك أن مشاركة بالمعلومات وحرية أو استقلالية العاملين سيحتاج الى آلية تسير تفاعلات بشرية في المنظمة والتي نقصد بها فرق العمل وما تقدمه من مساعدة للآخرين، وتحقيق اعتباراتهم الشخصية من خلال بناء ثقافة تشجع على العمل الجماعي وتدعمه.

3- مفهوم التعلم التنظيمي:

ليس التعلم في المنظمات بالشيء الجديد ، بل هو لصيق بها منذ القدم وتظهر هذه الحقيقة بصورة أكثر عندما نتذكر أن الأفراد هم الذين يجب أن يتعلموا أولاً ولعل تركيز على عملية التعلم التنظيمي له ما يبرره حيث اعتمدت المنظمات على أسس وأساليب لقياس التعلم التنظيمي منذ عشرينات القرن الماضي ولقد عرف التعلم التنظيمي من قبل الباحثين.

يعرفه دايفد قرافيد: "عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل"؛⁵ ويعرفه سينج "أن عملية التعلم التنظيمي هي اختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية وتحويلها إلى معرفة يستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراض الرئيسية"⁶.

4- أهمية التعلم التنظيمي:

أشار الباحثون الى أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة فالتعلم يساهم في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته في ادراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الانسانية وتحسين خبرته في حياة ، وتحقيق التوافق مع متطلباته الثقافية والاجتماعية والبيئية.

5- أبعاد التعلم التنظيمي:

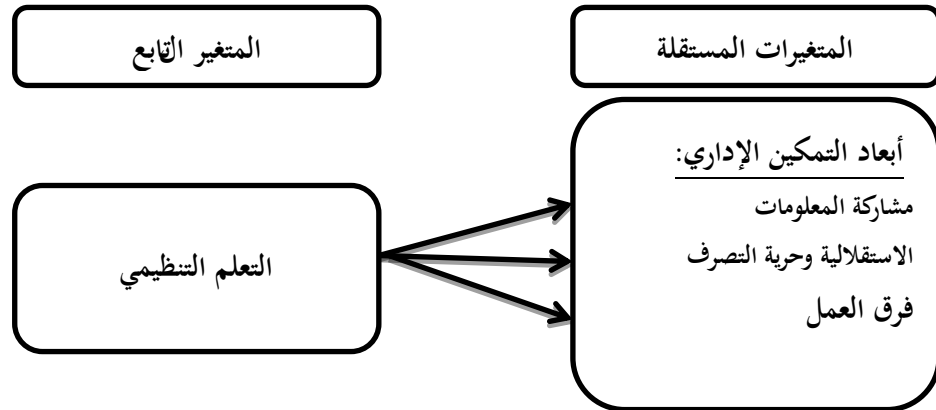
لقد قدم الباحثون العديد من أبعاد تتعلق بتعلم التنظيمي لعل أبرزها مقياس الجمعية الأمريكية لتدريب والتطوير سنة 1998 وتم تعديله سنة 2002 وهو مترجم وجميع أبعاده تتعلق بتعلم التنظيمي :

- 1.5- ادارة المعرفة: اكتساب المعرفة وتحديثها أو نشرها وتبادلها واستخدامها من خلال أليات تنظيمية وقنوات اتصال وتغذية عكسية وتعاون جماعي .
- 2.5- تكنولوجيا المعلومات المتاحة: لتبادل المعرفة والعلم والمهارات واعطاء العاملين صلاحيات كاملة في أداء أعمالهم بسرعة وجودة المطلوبة .
- 3.5- ديناميكية التعلم: من خلال التعلم الفردي بإحداث تغيير في سلوكه ومهارته وتعلم وفق جماعة باكتساب وتبادل المعرفة واستخدامها .
- 4.5- تحول المنظمة: حيث يضم التعلم التنظيمي أربع مكونات (الرؤية المشتركة، الاستراتيجية وخطط العمل، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية).
- 5.5- الذاكرة التنظيمية: يقصد بها مدى اهتمام المنظمة بالتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم في سجلات ووثائق معلوماتية ليستطيع الرجوع اليها واستفادة منها في المستقبل.

III- الإطار العملي للدراسة:**1- منهجية الدراسة:**

استخدام المنهج الوصفي كمنهجية نظرا لكونه مناسباً لموضوع الدراسة، وبالنسبة للاختبارات الإحصائية فقد تم استخدام برنامج spss وذلك للوصول إلى إثبات الفرضيات أو نفيها عند مستوى معنوية (0,05)، وتفسير النتائج من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، الانحدار المتعدد.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

**2- مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من عاملين مؤسسة سونلغاز الأغواط حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من 45 فرداً، وتم استخدام برنامج (spss) لمعالجتها بيانياً؛

3- صدق أداة الدراسة:

قمت بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية مكونة من 40 سؤالاً على مجموعة من المحكمين والذين بلغ عددهم (5)، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت ضمنها، مدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى، ولم يتم إجراء أي تغييرات على الأداة وتم توزيعها على عينة الدراسة على حالتها الأولى.

4- اختبار ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث تم تسجيل معاملات ثبات جيدة على مستوى المحاور الفرعية، وعلى الأداة الكلية حيث بلغت قيمته الكلية 95% وهي نسبة ممتازة تؤكد صدق الأداة، كما يظهر في الجدول أدناه.

الجدول رقم (1): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
مقياس التمكين الإداري	16	0.883
مقياس التعلم التنظيمي	24	0.995
العدد الإجمالي للعبارات	40	0.958

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 20)

5- المقاييس المستعملة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث تم تسجيل معاملات ثبات جيدة على مستوى المحاور الفرعية، وعلى الأداة الكلية، اختبار صدق المحتوى عن طريق قياس الاتساق الداخلي، واختبار الإنحدار المتعدد لمناقشة النتائج.

1.5- اختبار صدق المحتوى: عن طريق قياس الاتساق الداخلي كما يظهر في الجدول أدناه.

الجدول رقم (02): اختبار صدق المحتوى

Qt	Q15	Q14	Q13	Q12	Q11	Qt	Q10	Q9	Q8	Q7	Q6	Qt	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1	
0.497	0.013	0.192	0.288	0.498	1	0.758	0.271	0.278	0.532	0.609	1	,653**	,286	,214	,200	,301*	1	Q1
0.492	0.055	0.275	0.431	1	0.498	0.768	0.275	0.196	0.486	1	0.609	,672**	,133	,314*	,432**	1	,301*	Q2
0.710	0.334	0.438	1	431.0	0.288	0.699	0.299	0.048	1	0.486	0.532	,557**	,053	,052	1	,432**	,200	Q3
0.804	0.628	1	0.438	0.275	0.192	0.550	0.417	1	0.048	0.196	0.278	,644**	,465**	1	,052	,314*	,214	Q4
0.730	1	0.628	0.334	0.055	0.013	0.658	1	0.47	0.299	0.275	0.271	,620**	1	,465**	,053	,133	,286	Q5
1	0.730	0.804	0.710	0.492	0.467	1	0.658	0.550	0.699	0.768	0.758	1	,620**	,644**	,557**	,672**	0.653**	Qt

وجدنا أن العبارات المكونة للبعد الأول (مشاركة المعلومات)، قد ارتبطت ارتباطاً ذو دلالة

معنوية وإيجاباً مع كل العبارات، وإحصائياً قيمة الارتباطات هي

كالتوالي 0.301، 0.214، 0.286، 0.653، 0.507، 0.229، وقد تم حساب معاملات الارتباط الكلية لكل أبعاد متغيرات الدراسة، وقد وجدت ذات ارتباط إيجابي ذو دلالة معنوية مما يعني أن هناك إتساق داخلي لكل مكونات المقاييس المستعملة، وهذا يعكس صلاحية وصدق أدوات الدراسة.

2.5- اختبار الاتساق بين محاور التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (03): اختبار الاتساق بين محاور التعلم التنظيمي

التعلم	الذاكرة التنظيمية	التحول	ديناميكية التعلم	تكنولوجيا	إدارة المعرفة
,828**	,575**	,747**	,689**	,627**	1
,884**	,668**	,599**	,863**	1	,627**
,953**	,741**	,798**	1	,863**	,689**
,852**	,598**	1	,798**	,599**	,747**
,816**	1	,598**	,741**	,668**	,575**
1	,816**	,852**	,953**	,884**	,828**

الجدول رقم (04): نتائج اختبار الانحدار المتعدد

نتيجة العلاقة بين المتغيرات	القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	R2	R	المعنوية (sig)	قيمة F			
لا توجد علاقة	0.450	0.671	0.000	33,596	التعلم التنظيمي	مشاركة المعلومات	الفرضية الأولى
لا توجد علاقة						الاستقلالية	الفرضية الثانية
توجد علاقة						فرق العمل	الفرضية الثالثة

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 20)

من خلال نتائج اختبار الانحدار المتعدد، إن معامل ارتباط $R=0.671$ وهو دال إحصائياً، وقيمة $F=33.596$ ، في حين قيمة معامل التفسير بلغ 0.450 ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والثانية لايوجد أثر معنوي لمشاركة المعلومات وكذا الاستقلالية وحرية التصرف في التعلم التنظيمي بالمؤسسة سونلغاز الأغواط بينما يوجد أثر معنوي لبناء فرق العمل في التعلم التنظيمي بالمؤسسة سونلغاز الأغواط، أما بالنسبة لفرضية الرابعة حول وجود فروق في متوسطات التمكين الإداري والتعلم التنظيمي على أساس الجنس وذلك لكون القيمة الاحتمالية Sig تفوق (0.05)، بينما تم تسجيل فروق في متوسطات كلا المتغيرين على أساس متغير السن وكذا متغير

سنوات الخدمة، وذلك يعني أن فهم العامل للمتغيرين لا يختلف إن كان المبحوث ذكر أو أنثى، بينما تؤثر الخبرة والعمر على ذلك حسب نوع وكثافة التجارب التي خاضها العامل .

6- مناقشة الدراسات:

من خلال نتائج الدراسة السابقة" أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات الصوفية في بغداد)، والتي تضمنت 40 عينة من العمال، لاحظنا أنها متناقضة مع دراستنا الحالية من خلال الفرضيتين الفرعيتين (مشاركة المعلومات، واستقلالية وحرية التصرف)، فهناك أثر معنوي لكل من مشاركة المعلومات واستقلالية وحرية التصرف حيث بلغ معامل التحديد على التوالي 0.152، 0.208 وهو دال إحصائياً أي هناك أثر معنوي لكل من مشاركة المعلومات واستقلالية وحرية التصرف في تطوير التنظيمي، ودراستنا الحالية لا يوجد أثر معنوي لكل من فرضيتين الفرعيتين (مشاركة المعلومات والإستقلالية وحرية التصرف في تعزيز التعلم التنظيمي).

من خلال اختبار فرضيات الدراسة، التمكين كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة (دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، نجد أن هذه الدراسة متوافقة مع دراستنا الحالية من خلال الفرضية (المشاركة بالمعلومات)، فهناك أثر معنوي لمشاركة المعلومات في استثمار في رأس المال الفكري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.172، وهي متناقضة مع دراسة الحالية أي لا يوجد أثر معنوي لمشاركة المعلومات في تعزيز التعلم التنظيمي، وتوافقت مع دراستنا من خلال الفرضية (استقلالية وحرية التصرف) فهي غير دال إحصائياً حيث بلغ معامل التحديد 0.001، وهو غير دال إحصائياً، أي لا يوجد أثر معنوي للاستقلالية وحرية التصرف في استثمار في رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة، كذلك دراستنا الحالية الفرضية الفرعية الاستقلالية وحرية التصرف غير دال إحصائياً أي لا يوجد أثر معنوي للاستقلالية وحرية التصرف في تعزيز التعلم التنظيمي.

VI- الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات: من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

-قبول الفرضية الرئيسية الدراسة، أي أنه يوجد أثر معنوي بين التمكين الإداري بأبعاده (مشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل) في التعلم التنظيمي بسونلغاز الأغواط؛

-عدم وجود أثر معنوي لبعده التمكين الإداري مشاركة المعلومات في التعلم التنظيمي بسونلغاز الأغواط؛

-عدم وجود أثر معنوي لبعده التمكين الإداري الاستقلالية وحرية التصرف في التعلم التنظيمي بسونلغاز الأغواط؛

-وجود أثر معنوي لبعده التمكين الإداري فرق العمل في التعلم التنظيمي بسونلغاز الأغواط؛

-عدم وجود فروق معنوية في متوسطات التمكين الإداري والتعلم التنظيمي على أساس الجنس؛

-وجود فروق في معنوية متوسطات التمكين الإداري والتعلم التنظيمي على أساس السن والخبرة.

2- التوصيات: على ضوء النتائج نقدم التوصيات التالية:

-تبني أبعاد التمكين الإداري بجدية أكبر وإدراجها ضمن استراتيجيات المؤسسة للموارد البشرية؛

-ترسيخ ثقافة العمل الجماعي ومنح المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمنصب؛

-صياغة برامج كفؤة لاستقطاب المهارات المؤهلة لاستغلال الحريات الممنوحة لها فيما يخدم مصالح المؤسسة؛

-دعم التعلم التنظيمي من خلال البرامج التدريبية وورشات العمل وتوفير فضاء لتبادل الخبرات والمهارات داخل وخارج المؤسسة.

V- الإحالات والمراجع :

1. مؤيد الساعدي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2010 ص167؛
2. أحمد عريقات وآخرون ، قضايا الاداري المعاصر ، دار وائل للنشر والتوزيع ، والطبعة ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص183؛
3. علي صالح أحمد ومطلق الدوري زكريا ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات الأعمال ، داراليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ؛ ص29؛
4. الساعدي مؤيد نعمة ، مستجدات فكرية في سلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة1، عمان ، الأردن 2011 ، ص 173.188
5. David. Gravin, Building an Learning organization, Press, Harvard business school, Boston, PP126.139
6. طلال بن عابد الأحمد وآخرون ، التنظيم وأداء المنظمات ، بحوث محكمة ، المنظمة العربية لتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر 2010 ص75.