

تبنى إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

تبنى إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل

من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

أ.دغريب فتحي
جامعة البليدة 2

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح التمكين، بشقيه النفسي والهيكلية، كإطار عام للتحويل من المظاهر التقليدية للتسيير والتي سادت في مجمل تفاصيل القرن الماضي إلى نموذج أكثر مرونة وتطورا والذي يتمثل في المنظمة المتعلمة، هذا المفهوم الذي انتشر في العقد الأخير من القرن الماضي واستمرت البحوث والدراسة في تقصي أدواته وآلياته بشكل مكثف في السنوات الأخيرة.

الكلمات المفتاحية : المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، التمكين النفسي، التمكين الهيكلية، إستراتيجية التمكين.

Résumé

L'objectif de cette étude est de proposer l'empowerment, que se soit structurel ou psychologique, comme cadre facilitant le transfert d'une forme de management traditionnelle qui a dominé tout au long du siècle précédent vers une forme plus flexible et plus développée qui est l'organisation apprenante. Cette notion qui règne encore de la confusion surtout quand on tente de faire la distinction entre cette dernière et la notion d'apprentissage organisationnelle.

Mots clé : L'organisation apprenante, l'apprentissage organisationnelle, l'empowerment psychologiques, l'empowerment structurelles, obstacle de l'empowerment.

مقدمة:

شهد القرن العشرين وبداية هذا القرن العديد من التغيرات التي مسّت معظم أو جل المفاهيم الاقتصادية والإدارية على حد سواء، ومفهوم المنظمة بدوره كان له في ذلك نصيب، حيث تعتبر المنظمة نقطة ارتكاز لعلم إدارة الأعمال ودراساته، فمفهومها يتطور بشكل مواز للتطور في إدارة الأعمال. فقد نظر للمنظمة لفترة طويلة بوصفها آلة، ثم بوصفها عضو organ، ثم توسع مفهومها ليأخذ بعداً اجتماعياً، وفي ستينات القرن الماضي اعتبرت جودة القرارات التي يتخذها المسيرون مفتاح لنجاح المنظمة (Cyert&March63 Simon57)، حيث ارتكزت الاستراتيجيات على مبدأ المراقبة والتوجيه commande-control المستمد من المنظور البيروقراطي في التنظيم، وفي السبعينات انتقل الفكر الإداري إلى التركيز على البعد البيئي الذي يحمل تأثير جوهري في استمرار المنظمات من حيث قدرتها على التأقلم/التكيف مع بيئتها واستيعاب ومواجهة ما تحمله من فرص وتهديدات، ومدى تنافسيتها في ظل المتغيرات البيئية التي بدأت تتسم في ذلك الوقت بالكثير من التعقيد (Haman&Freeman77).

ثم دفعت موجة أخرى من التغيرات إلى التركيز أكثر فأكثر على قدرة المنظمة على تغيير نمطها التنظيمي والاستجابة للتغيرات البيئية التي أصبحت أكثر كثافة وتنوعا، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على المنظمة أن تتحول من ثقافة بيروقراطية جامدة إلى منظمة متعلمة، والانتقال من افتراض أن التغيير وظيفة ومهمة القادة في المستويات العليا إلى تمكين العاملين في المستويات الدنيا لإحداث التغيير وقيادته في المنظمة، و في هذا الإطار اعتبر Hamel and Prahalads 89 أن اكتساب الميزة التنافسية يرتبط بقدرة المنظمة على تطوير مواردها البشرية وقدرتها على التعلم بشكل أسرع من منافسيها.

لا يمكن حصر كل المجالات التي استعمل فيها مفهوم التمكين، كما لا يمكن بالضرورة حصر كل المعاني التي اكتسبها هذا المفهوم ضمن هذه المجالات المتعددة، وهذا ما أكسب التمكين هذا الزخم (الشهرة) وجعله مفهوم أكثر ديناميكية، وتبقى

تبنى إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

نقطة الاشتراك الأكثر وضوحا بين كل المجالات التي تداولت مفهوم التمكين هي: القوة وكيفية توزيعها وإعادة توزيعها، ومنح القوة أو اكتساب الفرد للقوة.

وفي هذا الإطار نطرح الإشكالية التالية: هل يمكن اعتبار التمكين مدخلا للتحويل إلى المنظمة المتعلمة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل العام نطرح التساؤلات التالية:

- ما مدى توافر أبعاد التمكين (المعنى، التأثير، الاستقلالية، المشاركة في القرار، المشاركة في المعلومات، التفويض) في الجامعة من وجهة نظر المستجوبين في العينة المدروسة؟

- ما مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة من وجهة نظر المستجوبين؟

- هل هناك علاقة بين أبعاد التمكين و خصائص المنظمة المتعلمة؟

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم التمكين.
- التعرف على أسباب تطبيق إستراتيجية التمكين وفوائده.
- التعرف على أهمية التمكين في تحقيق التحويل إلى المنظمة المتعلمة.

أولا: التمكين

تباينت التوصيفات التي أعطيت للتمكين من طرف الباحثين فمنهم من اعتبره ظاهرة، انطلاقا من كونه حالة ذهنية إدراكية *état d'esprit*، في حين نجد آخرين يعتبرونه إستراتيجية تختارها المنظمة ضمن سياستها العامة، ومن الباحثين من يُوصِّفه على أنه فلسفة تتجاوز الأطر التطبيقية الضيقة والتي تحصره في مجموعة آليات إلى فلسفة أشمل لكونه يمثل إطارا لإعادة النظر في المنظومة القيمية والمركزات الثقافية وبالتالي السلوكية للمنظمة وكل مكوناتها.

ضمن هذا السياق ظهرت العديد من التعريفات للتمكين، فنجد أن Kanter 1983 نظرت للتمكين بوصفه البديل لمقاربة التحكم/السيطرة *Command/control*، حيث تكون القوة مركزية ويتم توجيه العاملين لما يجب فعله وكيف يجب فعله، على عكس المنظمة الممكنة التي تكون فيها القوة لامركزية ويتم نقلها إلى المستويات الدنيا في التنظيم، مع إعطاء العاملين في هذه المستويات مسؤوليات أكبر للاتخاذ القرار.

كما يعرف التمكين بأنه: "إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والقوة ومنحهم الحرية في أداء عملهم بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة بهم".

Russell 2003 يعرفه على أنه "إعادة توزيع السلطة والسيطرة في المنظمة، وهو نتيجة المشاركة الكاملة بين العاملين والقادة في اتخاذ القرارات".

Malcolm 2004 يعرفه بأنه "الإجراءات الإدارية التي تضمن حصول الموظف على السلطة لإنجاز مهامه".

Avolio 2004 يعرفه على أنه "تعزيز لإمكانات العاملين بما يوفر لديهم القدرة على الاجتهاد والإبداع وإصدار الأحكام والتقدير في مواجهة القضايا التي تواجههم أثناء ممارستهم لعملهم".

من خلال التعريفات السابقة يمكن اعتبار التمكين عملية منظمة ذات عناصر محددة أي مدخلات ومخرجات، الهدف منها تحقيق مستوى أعلى من الأداء. وهو ما يؤكد Blanchard من أن التمكين يضمن عملية التحويل التدريجي للمسؤولية، فهو إذن رحلة من السيطرة الخارجية إلى السيطرة الداخلية¹.

تبنى إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

من منظور آخر، يعرف Conger and Kanungo⁸⁸ التمكين على أنه "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية". أما بالنسبة ل Bowen and Lawler⁹² فالتمكين هو حالة ذهنية تتشكل عند العامل وتمثل في إطلاق حريته وبتالي تفعيل عنصر الثقة بالنفس لديه والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

كما حاولت Sprietzer⁹⁶ تقديم بعض الافتراضات حول ماهية التمكين، حيث اعتبرت أن التمكين ليس بالصفة الشخصية الثابتة التي يمكن تعميمها على كل المواقف، لكنه يمثل مجموعة من الحالات الإدراكية التي تتبلور جميعا من خلال بيئة العمل، لذلك يعكس التمكين التباين الناتج عن اختلاف الكيفية التي يدرك بها الناس أنفسهم قياسا على العلاقة مع بيئات أعمالهم المختلفة، أي أن التمكين يرتبط بشكل مباشر ببيئة العمل والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة².

ويعرفه Lashley⁹⁹ على أنه إقناع الموظفين على تحمل المسؤولية الكاملة، وهو بذلك يقصد أن تتجاوز المسؤولية القانونية للمهام المرتبطة بالمنصب إلى الحالة الذهنية، حيث يتم تشجيعهم على البحث عن الوسائل الكفيلة بجعل أدوارهم ومهامهم ذات أهمية أكبر بالنسبة لهم عن طريق مناقشة جدية لعوامل الرضا وعدم الرضا لديه.

أبعاد التمكين

المتتبع للأدبيات التي تناولت بالدراسة والتحليل مفهوم التمكين يلاحظ أن الاجتهادات حول هذه الظاهرة يمكن تجميعها ضمن مقاربتين، حيث تتمايز التعريفات التي تعطى للتمكين في كل مقاربة وتختلف بذلك أبعاد التمكين، حيث يظهر جليا وجود مقاربة هيكلية للتمكين وأخرى نفسية.

أ- التمكين الهيكلي (الاتصالي أو الميكانيكي): والذي يبنى على أساس من الالتزام الخارجي، حيث يربط المدير بين التمكين بإستراتيجية تفويض السلطة، لامركزية التحكم أو الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار، والإدارة بالمشاركة. حيث يشير Boudarias أن التمكين هو امتياز يمنحه المدير، ويمثل وسيلة وليس هدفا في حد ذاته"، كما أن هذا الاتجاه يعتبر التمكين علائقي Relational حيث أن السلطة المكتسبة لدى شخص يمكن نقلها إلى شخص آخر. لقد وجدت أدبيات الإدارة أن استراتيجيات مثل الإدارة بالأهداف، دوائر الجودة، وتحديد الأهداف من قبل المرؤوسين، تمثل التمكين - الهيكلي - وتوفر بناء تنظيمي والذي بواسطته يمتلك الموظف السلطة للتحكم في بيئة العمل والمهام التي يقوم بها ومخرجات العمل³. وقد أشار Argyris⁹⁸ إلى أن التمكين يرتبط ببعدي المشاركة في اتخاذ القرار، والمشاركة بالمعلومات :

- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات: أشارت الأدبيات إلى أن المشاركة في الإدارة أو عملية صناعة القرار يمكن أن تقدم فوائد داخلية أو فردية تتضمن التنمية الشخصية والتطوير، الرضا الوظيفي، معدلات متدنية من نسبة الغياب ودوران العمل والرغبة في التغيير، فضلا عن ذلك فالمشاركة في عملية صنع القرار تنتج محصلات تنظيمية مرغوبة، وقد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين عملية المشاركة في صنع القرارات والمخرجات المرتبطة بالأداء لذلك اعتبرت المشاركة واحدة من المداخل الإدارية التي تساهم في تحقيق التمكين الهيكلي في المنظمة.

- بعد المشاركة بالمعلومات: أكد Bowen et Lawler⁹⁴ على ضرورة أن يتم تحويل المعلومات إلى المستويات الدنيا، ويعني ذلك منح العاملين في الخطوط الأمامية معلومات مالية عن وضعية المنظمة وعن طريقة انجاز الأعمال، فالعامل يجب أن يكون على اطلاع دائم ومباشر بأهداف المنظمة وتوجهاتها، وهذا يتيح له وللمنظمة استفادة فعلية من التغذية الراجعة feedback للمعلومات الواردة من الزبائن. كما يعتبر Wilkinson المشاركة بالمعلومات نقطة ارتكاز جوهرية في التمكين، ويقول أن الغاية

تنبؤ إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

الأسمى عند المسؤول هي أن يكسب العامل وقلب العامل، ووسيلته إلى ذلك هو أن يكون العامل أكثر تفهماً للقرارات الإدارية والتنظيمية التي تتخذها المنظمة، لذلك فالمشاركة بالمعلومات يمكن اعتبارها مقياساً حقيقياً لدرجة التمكين، فهذا الأخير يتطلب تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بشكل مباشر، والتقليل من الاعتماد على الوسطاء أو الممثلين، وذلك بغرض خلق نوع من الشفافية يضيفي وضوح أكثر حول مدى مساهمة العامل في أداء المنظمة.

بالإضافة إلى البعدين السابقين الذين أشار لهما Argyris فإن الكثير من البحوث تشير إلى أن التفويض يعتبر أحد أهم أبعاد التمكين الهيكلي.

- بعد التفويض: ركز الباحثون في دراساتهم على التفويض كواحد من الممارسات الإدارية ومع ذلك فقد كان تركيزهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار أكبر من تركيزهم على التفويض كأسلوب لاتخاذ القرار، وهناك دراسات أخرى أشارت إلى أن التفويض يعد أحد أنواع المشاركة في عملية اتخاذ القرار حيث أشارت دراسات أخرى إلى وجود تمايز بين المفهومين والاختلاف يكمن في أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار يعني المشاركة في السلطة، في حين التفويض هو بديل عن عملية اتخاذ القرار الذي يشمل التنازل عن السلطة⁴.

ب- التمكين النفسي: يركز التمكين النفسي على الحالة الإدراكية للعامل cognitive، والتي تتمثل في مدى شعور العامل بالتحكم الذاتي والاستقلالية، فالتمكين النفسي متغير مستمر يعكس درجة الشعور بالتمكين بغض النظر عن البحث في وجود أو غياب التمكين كممارسة. ظهر منظور التمكين النفسي في أعمال⁵ Thomas et (Conger et Kanungo 1988 , Velthouse 1990, Spreitzer 1995) ، حيث يركز على شعور العاملين فهو بذلك حالة ذهنية تعكس درجة الشعور بالتمكين الذي يبرز عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو المسؤولية والاستقلالية، ويشدد هذا المنهج على التمكين كهدف في حد ذاته⁶، وأن التمكين يتنافى مع السيطرة ويتقاطع مع إدارة المعرفة ويعزز الانتماء أو الالتزام الداخلي Internal Commitment.

كما عرفه (Daft 1992) بأنه الإحساس العالي بالقوة، والحرية في استعمال هذه القوة بأنه محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة⁷، ويعرفه (Potterfeild 1999) ويعرف على أنه إحساس بالقدرة على التأثير ومعالجة المشاكل واقتراح الحلول والمساهمة دون الرجوع إلى المسؤول⁸ (Trembley et Simard 2005).

هناك أربعة أبعاد أساسية للتمكين النفسي وهي:⁹

- المعنى Meaningfulness: ويعكس معنى الإحساس بوجود الغاية والارتباط الشخصي بالعمل، كما يشير هذا البعد إلى قيمة هدف أو غاية المهمة، كما يحكم عليه الفرد في سياق العلاقة بمثله ومعايره، ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد، وكثيراً ما يقول الموظفون بأن وظيفتي لا معنى لها عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.

- الكفاءة أو القدرة: Competence: وتشير إلى مدى اعتقاد الفرد بمقدرته على أداء عمله بمهارة، ويتمثل هذا البعد مع الإتيان الشخصي أو الفعالية الذاتية.

- الاستقلالية وحرية التصرف Self-determination: إضافة إلى الشعور بالقدرة والكفاءة فإن الاستقلالية وحق الإدارة والاختيار تعبر عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، مما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.

تبني إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

- التأثير Impact: يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج الإستراتيجية، الإدراكية أو العملياتية (التشغيلية) في العمل.

أسباب تبني إستراتيجية التمكين

- اعتبرت Nixon أن الدوافع لتبني التمكين تتفاوت بين دوافع داخلية وأخرى خارجية، فإذا بحثنا في الدوافع الخارجية فإننا نجد:
 - كثافة المنافسة وحدتها: حيث يفرض على المنظمات اللجوء إلى أنماط تنظيمية أفقية بمزيد من الليونة والقدرة على التفاعل على التحديات التي تفرضها هذه المنافسة من جهة، هذا ومن جهة أخرى كلما ازدادت حدة المنافسة زادت الحاجة إلى وجود عاملين مكنين لهم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مع تجاوز لأطر البيروقراطية التقليدية التي تتحول إلى معيقات أكثر من كونها تنظيماً.
 - تغير طبيعة العمل والأعمال: عرفت الممارسات الإدارية الكثير من التغييرات التي ساهمت الثورة التكنولوجية في توليدها ونتيجة أيضاً لتزايد سرعة ومستوى التغيير مما أثر على طبيعة العمل، حيث تتحول مجمل الأعمال داخل المنظمات إلى التركيز على إنتاج المعرفة الذي يقتضي أن يكون العامل مُمكنًا.
 - المتطلبات المتزايدة للزبائن:

ثانياً: المنظمة المتعلمة Learning Organization

في أواخر الثمانينات من القرن الماضي انتشر مفهوم المنظمة المتعلمة De Gens88 ، واكتسب شهرته من خلال كتاب Peter Senge 1990 المذهب الخامس¹⁰ ، وقد ساهم الجدل حول تحديد تعريف لهذا المفهوم بين المفكرين والممارسين على حد سواء في إثراء هذا المفهوم وتنويع أوجه التحليل، يعرف Senge المنظمة المتعلمة بأنها منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدرتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الأفراد والتعلم من بعضهم كمجموعات.

كما تعرف على أنها منظمات تبني عن قصد هياكل واستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم، وبناء على ذلك فإن هذه المنظمات سيكون لديها القدرة أكبر على التعلم¹¹ (Swee, Goh 2003).

كما أشار Marquardt 2001 إلى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعتمد على الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج¹² . في حين أن Watkins و Marsick يعرفانها على أنها: المنظمة التي تحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر متناسقة مع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر.

كما يعرفها Garvin بأنها المنظمة المتفوقة في خلق واكتساب ونقل المعرفة، وترتكز على ثلاثة دعائم هي

- بيئة داخلية داعمة.

- عمليات وممارسات تعلم ملموسة.

- سلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم.

ويعرفها أيضاً بأنها المنظمة الماهرة في ابتكار واكتساب ونشر المعرفة، وفي تعديل سلوكها ليعكس المعارف والخبرات الجديدة. ويعرفها Moilanen بأنها منظمة تدار بشكل واع ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها كما في عملياتها اليومية، وعليه فإن المنظمة من أجل أن تحقق ذلك عليها العمل باستمرار على

تنبؤ إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

إزالة العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم، والسعي إلى بناء هيكل يساعد على انجاز تلك العملية، كما أنها تهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، بالإضافة إلى استمرارها في بناء قيادة تساعد الأفراد على تحديد أهدافهم وإزالة العوائق الشخصية لديهم وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلم الفردي، وأخيرا جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عمليات التعلم التنظيمي.

خصائص المنظمة المتعلمة

نظرا لتعدد التعريفات لمفهوم المنظمة المتعلمة فقد تعددت معها طروحات الباحثين حول خصائص هذا النوع من المنظمات.

فقد اقترح Watkins & Marsick 93 الخصائص التالية :

- يمنح هذا النوع من المنظمات الفرصة للتعلم بشكل مستمر.
- هذا النوع من المنظمات يربط بين أداء الأفراد وأداء المنظمة، ويشجع الحوار والمساءلة بهدف مشاركة الأفكار والمعارف والاهتمامات.
- هذا النوع من المنظمات يهتم بالإبداع بوصفه مصدر للقوة والتجديد.
- هذا النوع من المنظمات يدرك ويتفاعل مع بيئته.
- كما توصل Denton 98 إلى ثلاثة 3 خصائص تميز المنظمة المتعلمة وهي :
- إستراتيجية التعلم.
- هيكل مرن.
- ثقافة تنظيمية قابلة للتجديد.

وذهب آخرون إلى اعتبار الثقة والتعاونية والتزام الموظفين والرؤيا المشتركة هي كلها خصائص تتميز بها المنظمة المتعلمة، وما يمكن استنتاجه من كل هذه الخصائص أن المنظمة المتعلمة هي نظام اجتماعي بنمط مختلف.

ثالثا: الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على استبانة موزعة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين في جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، حيث حدد حجم العينة 45 مفردة، تم توزيعها واسترجاعها والتأكد من قابليتها للتحليل، وقد تم التعامل مع القيم المفقودة بطريقة تعويم الخانة بالمتوسط الحسابي لجميع الإجابات الأخرى.

ومن أجل تحليل منهجي وعلمي للاستبانة فقد استعان الباحث بمجموعة من الأدوات الإحصائية التي طبقت باستعمال الحزمة الإحصائية SPSS إصدار 22.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين، الأول خاص بالأسئلة الشخصية، وقد تراوح المستجوبين بين ذكور وإناث 44% و 56% لكل منها بالترتيب، كما تميزت عينة الدراسة بالاعتدال من حيث توزيع المستجوبين حسب الخبرة والتي جاءت بنسبة 53% لفئة من 4 إلى 6 سنوات. أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تم تقسيمه إلى محورين الأول يقيس مدى توافر أبعاد التمكين أما المحور الثاني فيختبر توافر خصائص المنظمة المتعلمة.

- اختبار الثبات : بغرض تقييم مدى ثبات أداة الدراسة اعتمدنا على استخراج معامل Alpha cronbach باستعمال

SPSS وكانت النتائج لمحاور الدراسة كما يلي :

تبنى إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

جدول رقم 01: اختبار Alpha cronbach

المحاور	Alpha cronbach
أبعاد التمكين	0.860
بعد المعنى	0.880
بعد التأثير	0.888
بعد الاستقلالية	0.831
بعد الكفاءة	0.756
بعد المشاركة في القرار	0.723
بعد المشاركة في المعلومات	0.785
بعد التفويض	0.778
خصائص المنظمة المتعلمة	0.890

المصدر: نتائج تفرغ بيانات الاستبانة باستعمال SPSS

حيث نلاحظ ارتفاع قيمة Alpha cronbach عند كل أبعاد التمكين مفصلة و كذلك خصائص المنظمة المتعلمة مجمعة. أما القيمة الكلية ل Alpha cronbach فجاءت أيضا مرتفعة وهي بقيمة 0.91 وهي نسبة دالة على مدى ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم 02: إجابات المستجوبين حول عبارات الاستبانة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية تجاه الجامعة	3,06	1,49	أحيانا
نتائج عملي تكون دائما محل تقدير من الآخرين	2,46	1,32	نادرا
ممارستي لعملي ذات معنى و تمنحني الشعور بالأهمية	4,00	0,95	غالبا
العمل الذي أقوم به إنجاز مهم جدا بالنسبة لي	2,55	1,42	نادرا
لدي القدرة على تحديد المهام ذات الأولوية	2,75	1,47	أحيانا
أعرف جيدا كيفية إنجاز وظيفتي (الإجراءات واضحة ومفهومة)	2,97	1,25	أحيانا
لدي حرية اختيار البديل المناسب لتنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتي	2,95	1,46	أحيانا
لدي هامش من الحرية في اختيار طريقة إنجاز المهام الموكلة لي	3,40	1,19	أحيانا
يستحسن زملائي المساهمات والآراء التي أقدمها	3,20	1,40	أحيانا
أمارس التأثير على مجريات الأمور بمكان عملي	3,24	1,19	أحيانا
تتيح لي الإدارة فرصة تقييم أدائي وتصحيح أخطائي	3,06	1,33	أحيانا
لدي القدرة الشخصية في إنجاز عملي بكفاءة	3,60	1,175	غالبا
تشارك الإدارة الأفراد في الاطلاع على مصادر المعلومات	3,77	1,324	غالبا
أحظى من خلال وظيفتي بالقدرة على التأثير في القرارات التي تتخذ في كليتي	4,00	0,90	غالبا
تتاح للموظفين فرص للتعلم و تبادل المعارف ضمن فرق العمل	3,28	1,1	أحيانا
توفر لي المنظمة قدر من المعلومات التي تمكنني من التأثير في الأداء الكلي للمنظمة	3,37	1,21	أحيانا

تبنى إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

أحيانا	1,45	3,28	أساهم بشكل فعال فيما يحصل من تطورات داخل الكلية
أحيانا	1,18	3,0	مهارات الاتصال التي يتمتع بها الموظفون تساهم في تسهيل إنجاز المهام و الوظائف
غالبا	1,05	3,73	تشرك الإدارة جميع الموظفين في القرارات الهامة
غالبا	1,10	3,48	يُعلم المسؤولون في الإدارة الموظفين بالطرق المناسبة لإنجاز المهام
غالبا	1,22	3,77	تعقد اجتماعات دورية بين الإدارة و الموظفين بهدف تبادل المعلومات بشكل منتظم
غالبا	0.87	3.53	تهتم الإدارة بمبادرات الموظفين في اتخاذ القرارات
نادرا	1,19	2,57	تلجأ الإدارة لفرق العمل في حل المشاكل وقت وقوعها
غالبا	1,11	3,42	تفوض الإدارة لي سلطات كافية لإنجاز وظيفتي
أحيانا	1,19	3,02	تشجع السياسات و الإجراءات المطبقة على إعطاء الموظفين المزيد من المسؤوليات
أحيانا	1,17	3.11	لدي استعداد للحصول على المزيد من الصلاحيات من خلال التفويض
أحيانا	1,09	3.17	تتوفر الجامعة على مناخ تنظيمي مشجع للتطوير في الكليات والأقسام
أحيانا	1,16	2,84	توفر الجامعة المعرفة الإدارية اللازمة للموظفين لأداء مهامهم
غالبا	1,07	3,80	تتوفر الجامعة على البنية الأساسية (الأخصائيون، المعدات الالكترونية، نظم المعلومات الأزمة لإدارة المعرفة بالأقسام والكليات).
نادرا	1,21	2,44	الهيكل التنظيمي للجامعة يتيح فتح قنوات واسعة للاتصال بين مختلف المستويات الإدارية
أحيانا	1,19	2,80	تهتم الجامعة بتحقيق التفاعل بين الحلقات الرئيسية في التعلم التنظيمي
نادرا	1,28	2,40	إتاحة الفرصة لكل فرد للتأمل في أداؤه وأداء الآخرين
أحيانا	1,17	2,93	توفر الجامعة دورات تدريبية متخصصة لرفع مستوى الأعدان
دائما	0.94	4,55	توفير حوافز مادية للإنجازات التعليمية التي يحققها العاملون
أحيانا	0.90	3,34	مرونة أنظمة العمل لتقبل التغيير
غالبا	0.61	4.14	توفير مساحة من الوقت لمشاركة العاملين في الخطط إستراتيجية
أحيانا	1.24	2,91	تركز رؤية المنظمة المتعلمة على توليد طاقات ابتكارية لدى أعضائها
دائما	0.76	4,36	يحتل التعلم المستمر قمة الأولويات في المنظمة
نادرا	1,23	2,46	تركز رؤية المنظمة المتعلمة على تبادل المعرفة
دائما	1.73	4,46	تتعلم فرق العمل بالمنظمة المتعلمة من خلال التعلم التأملي
أحيانا	1,10	3,39	تكافئ المنظمة المتعلمة الإنجازات التعليمية التي يحققها أعضائها
أحيانا	1,18	2,88	تتيح المنظمة المتعلمة للموظفين فرص المشاركة في صنع القرار
دائما	1.12	4.37	تركز المنظمة المتعلمة على تحقيق معدل من التعلم التنظيمي
أحيانا	0.821	2.76	توفر المنظمة المتعلمة لأعضائها فرص التعلم التفاعلي
أحيانا	0.73	3.18	تدعم المنظمة المتعلمة العلاقات الإنسانية بين أعضائها
دائما	1,22	4.21	تعتني إدارة الجامعة بتحسين أساليب الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
أحيانا	0.95	2,91	تهتم إدارة الكلية بتزويد الموظفين بالنشريات والمجلات لكي ترفع من مستوي ثقافتهم الإدارية.
غالبا	1.13	4.10	تقوم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة على الاحترام المتبادل.

تنبؤ إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

غالباً	0.98	4.05	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على طرح أفكارهم الابتكارية.
غالباً	0.92	3.80	يرتكز نظام تقييم الأداء والنظام التحفيزي على الكفاءات الفكرية.
غالباً	1.01	3.67	تعني إدارة الكلية بتحضير الموظفين لتولي مناصب المسؤولية من خلال التفويض والتمكين.
أحياناً	1.26	3.20	تشجع إدارة الكلية الموظفين على الإبداع في حل المشكلات الإدارية.
نادراً	0.96	2.43	تهتم الجامعة بتوفير الأجهزة التقنية المساعدة على جودة الأداء.
غالباً	1.07	3.93	تحرص الجامعة على توفير الإمكانيات المادية لتحسين ظروف العمل.
غالباً	0.95	3.91	تحرص إدارة الكلية على تبادل المعلومات وتدفعها بين الرؤساء والمؤوسين.

المصدر : نتائج تفرغ بيانات الاستبانة باستعمال SPSS

نتائج الدراسة:

للإجابة على السؤال الأول المتعلق بمدى توافر أبعاد التمكين في الجامعة، تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك بتجميع عبارات الأبعاد، كل على حدا لنجد أن بعد المعنى جاء بمتوسط حسابي 3.53 و بانحراف معياري 0.57 أي بدرجة غالباً، أما بعد التأثير فجاء بمتوسط حسابي 2.76 و بانحراف معياري 0.64 وبدرجة أحياناً، أما بعد الكفاءة فجاء بمتوسط حسابي 3.13 و بانحراف معياري 0.66 وبدرجة أحياناً، في حين كان بعد الاستقلالية بمتوسط حسابي 3.48 و بانحراف معياري 0.61 وبدرجة غالباً، وقد تحصل بعد المشاركة في القرار على متوسط حسابي 3.55 و انحراف معياري 0.91 وبدرجة غالباً، أما بعد المشاركة في المعلومات فقد كان وسطه الحسابي 3.34 و انحرافه المعياري 0.44 وبدرجة أحياناً، أما بعد التفويض فجاء بمتوسط حسابي 3.60 و انحراف معياري 0.54 وبدرجة غالباً.

والملاحظ من إجابات المستجوبين حول عبارات الاستبانة أنها جاءت متركزة إلى حد كبير حيث نستنتج ذلك من مستوى الانحراف المعياري للإجابات مجمعة في أبعاد أي ما معناه تشتت ضعيف ومقبول للإجابات. وعن مدى توافر أبعاد التمكين فقد جاءت الأبعاد: المعنى، الاستقلالية، المشاركة في القرار والتفويض مرتفعة إلى حد ما حيث أخذت الدرجة غالباً وهذا راجع لطبيعة الجامعة التنظيمية وما تتميز به مرونة تسييرية أثرت بشكل واضح على إجابات المستجوبين. أما بقية الأبعاد فقد جاءت بدرجات متوسطة وهي تحتاج إلى تحسين وتركيز أكثر من طرف المسؤولين في الجامعة من أجل تدارك النقائص.

أما السؤال الثاني والمتعلق بمدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة فقد جاءت مجمعة بوسط حسابي 3.38 أي بدرجة أحياناً مع تشتت مقبول حيث جاء الانحراف المعياري بقيمة 0.97.

أما السؤال الثالث والمتعلق بعلاقتك أبعاد التمكين بالتحويل إلى المنظمة المتعلمة عند مستوى معنوية 0.01 وعينة = 45 مفردة.

بعد المعنى	بعد التأثير	بعد الاستقلالية	بعد الكفاءة	بعد المشاركة في القرار	بعد المشاركة في المعلومة	بعد التفويض
0.63	0.81	0.54	0.79	0.45	0.61	0.58

المصدر : نتائج تفرغ بيانات الاستبانة باستعمال SPSS

تبين النتائج المستخرجة من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل أبعاد التمكين من جهة وخصائص المنظمة المتعلمة من جهة أخرى، إذ بلغت أقوى مستويات الارتباط بين بعد التأثير وخصائص المنظمة المتعلمة بمستوى 81% ، وفي المرتبة الثانية الارتباط بين بعد الكفاءة والمنظمة المتعلمة بدرجة 79% وهي نسبة تدل على ارتباط موجب قوي، ثم في المرتبة

تنبؤ إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

الثالثة نجد العلاقة بين بعد المعنى وخصائص المنظمة المتعلمة بمستوى 63%، في حين نلاحظ أضعف علاقة ارتباط بين بعد المشاركة بالقرار وخصائص المنظمة المتعلمة بنسبة 45%.

هذه النتائج تعطينا تصورا عن شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تميزت العلاقة الارتباطية بكونها موجبة ومرتفعة إلى حد كبير بين أبعاد التمكين مقسمة إلى سبعة أبعاد (المعنى، التأثير، الاستقلالية، المشاركة في القرار، المشاركة في المعلومات، التفويض) من جهة وبين خصائص المنظمة المتعلمة مجمعة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الكثير من الأدبيات في كون التمكين يعتبر عاملاً حاسماً في تحول المنظمة من النمط التقليدي إلى المنظمة المتعلمة.

المراجع:

¹ BLANCHARD Ken and al, The 3 Keys of empowerment, Boretti koehlen publication, 2001, P35.

² أيوب بن حجاب بن نحيث، تمكين العاملين وعلاقته وتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 13.

³ MIGNANLT Patrick, Empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique?, Mémoire Master recherche, Université de Montréal, 2006, P09.

⁴ مريم موسى الشرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 24.

⁵ BOUDARIAS et al, l'habilitation psychologique au travail :que savons-nous après une décennie de recherche, revue quebequoise de psychologie, vol 24, N°2, 2003, P46.

⁶ NEILSEN. J and PEDERSEN .C, The consequence and limited of empowerment in financial service, Scandinavian journal of management, vol 19, Denmark, 2003, p 65.

⁷ مصعب بن عبد الهادي القشامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 08.

⁸ LASHLEY Conrad, Empowerment : HR strategies for service excellence, British library, UK, 2001, P 22.

⁹ يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2006، ص 30-31.

¹⁰ the Fifth dsciplin 90

¹¹ على محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، الأردن، 2011، ص 427.

¹² نجمة عباس، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2011، ص 8.