

العلاقة بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية وتمكين العاملين: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع

د. سليمان بن عبدالرحمن آل الشيخ

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز
المملكة العربية السعودية

سفر بن مسفر عائض الحارثي

أخصائي تطوير استثمارات
الهيئة الملكية للجبيل وينبع
المملكة العربية السعودية

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للعاملين بالمنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية بأبعاده: (التخطيط، والمراقبة والتحكم، والتقييم) ومستوى التمكين الإداري الممنوح لهم بأبعاده: (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وتقييم الأداء الوظيفي). وقد شارك في الدراسة (212) موظفاً من موظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع من خلال الإجابة على استبانة تم تصميمها لهذا الخصوص.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن هناك مؤشرات جيدة تبين تمتع أفراد العينة بمهارات الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية، في حين كان مستوى تمكينهم الإداري أقل من المأمول. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر عناصر التمكين الإداري ومستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية، في حين بينت الدراسة أن هناك اختلافات في العلاقة الارتباطية بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تُعزى لعمر الموظف أو مؤهله العلمي أو خبرته الوظيفية.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان من أبرزها ضرورة الاهتمام بمنهج التمكين الإداري، ووضع استراتيجيات شاملة تسمح بتطبيقه في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وضرورة التوعية بمفهوم الإدراك فوق المعرفي والحرص على تنمية مهارات التفكير فوق المعرفي لدى الموظفين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع.

مقدمة:

اهتم علماء السلوك الإداري بدراسة عمليات التفكير الذهني لأفراد المنظمة لما له من أثر واضح في تنمية طاقات الإبداع لديهم، حيث يُمكنهم من التعامل بفاعلية مع المشكلات والمواقف التي تواجههم أثناء العمل ويزيد من قدراتهم على الأداء الناجح. وبرز في هذا الموضوع نمط تفكيري فائق التأثير على عمليات التفكير الذهني يطلق عليه مصطلح «الإدراك فوق المعرفي»، فهذا النمط لا يقتصر فقط على امتلاك المعرفة بل يتجاوز إلى ما وراء المعرفة. فهو يشمل أنشطة عقلية متنوعة مثل التخطيط، ومراقبة التقدم، وبذل جهود ذهنية لتقويم طريقة وسرعة الأداء، واتخاذ القرارات، واختبار سلامة العمل وجودة الاستراتيجيات المستخدمة في الأداء (Perkins, 1992). كما أنه يتضمن وعياً متنامياً بعمليات التفكير ذاتها وإجراءاتها النوعية، وأكثر من ذلك وعي المُتعلم بنفسه كمتفكر ومُمارس للعمليات المعرفية، وفاهماً لماهية عمليات التفكير المختلفة، مما يؤدي إلى تزايد قدرته على فهمها وتطبيقها (يونس، 1997).

ويؤكد العديد من العلماء بأن البيئة التنظيمية لديها الكثير من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على مستوى الإدراك فوق المعرفي (Kumar, 1998)، لذا فإنه لا يمكن اكتساب مهارات الإدراك فوق المعرفي وتنميتها بمعزل عن البيئة المحيطة، حيث لا تحدث تلك التنمية بالنضج فقط، بل يجب توفير وتهيئة العوامل والظروف المناسبة. كما بين تقرير المعرفة العربي الأول لعام 2009 (نحو تواصل معرفي منتج) بأن مهارات التفكير والبحث عن المعرفة واكتسابها لا يمكن أن تتم إلا من خلال بُنيات تمكينية ومحفزات مؤسسية (المالكي، 2015).

وقد جاء هذا البحث ليؤكد أهمية العلاقة بين الإدراك فوق المعرفي للفرد وبين البيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها، وذلك بدراسة العلاقة بين مستوى الإدراك فوق المعرفي لموظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية وبين مستوى التمكين الإداري الذي يتمتعون به داخل هذه المنظمة.

* تم تسليم البحث في سبتمبر 2015، وقُبل النشر في نوفمبر 2015.

مشكلة الدراسة:

ازداد اهتمام الباحثين بدراسة وعي الأفراد نحو تفكيرهم فوق المعرفي وتأثيره على المنظمات التي يعملون بها، حيث أنه يُتيح لهم القدرة على إدارة الذات المعرفية وتنظيمها، ويساعدهم على التخطيط وإيجاد الحلول للمشكلات والمواقف التي تواجههم، وبالتالي الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء والإنجاز. وجدير بالإشارة أن تلك المهارات العليا ترتبط بالبيئة التنظيمية وإمكاناتها، فلا يُمكن اكتسابها وتنميتها بمعزل عن البيئة المحيطة للفرد، وهو ما يُعرف في أدبيات الإدارة بمدى ممارسة التمكين الإداري، ولكن لم يُحدد العلماء طبيعة هذه العلاقة، وماهية العناصر التمكينية المرتبطة بها وكيفية حدوث ذلك التأثير. ونظراً لأهمية كلا المفهومين (الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية وتمكين العاملين) ودورهما الأساس في مواكبة التقدم العلمي والمعرفي والارتقاء بالمنظمات على كافة أشكالها ومستوياتها، ونتيجة لنقص الدراسات التي تناولت المتغيرين أو قامت بالربط بينهما، فقد أتت هذه الدراسة لتسلط الضوء عليهما، وخاصة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، بهدف تحسين الإنتاجية والأداء ودعم مستقبل الاقتصاد السعودي.

أهمية الدراسة:

يتناول هذا البحث موضوعاً حديثاً في علم النفس المعرفي، وهو «التفكير فوق المعرفي»، والذي يعتبر أداة مهمة للوصول إلى التفكير السليم المنظم على مستوى السلوك الواعي للأفراد. وعلى الرغم من وضوح أثر التفكير فوق المعرفي على تحسين أداء الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، إلا أننا بحاجة إلى مزيد من الدراسات للتعرف على أثر البيئة التنظيمية في زيادة قدرات أفراد المنظمة على تطوير مهارات التفكير فوق المعرفي لديهم. تأتي هذه الدراسة لتضيف مزيداً من الضوء على هذا الموضوع من خلال دراسة العلاقة بين التمكين الإداري للموظفين ومستوى الإدراك المعرفي لديهم. كما أن لهذه الدراسة أهمية تتمثل في تكييف أداة لقياس مستوى مهارات التفكير فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية لدى العاملين في المنظمات بكافة أشكالها، وذلك وفق أسس علمية يمكن الاعتماد عليها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تسليط الضوء على أهمية الإدراك فوق المعرفي في الارتقاء بأداء الأفراد، وأثر التمكين الإداري لهم في تحقيق ذلك.
- 2- قياس رأي واتجاه العاملين حول مدى توفر أبعاد التمكين الإداري بالهيئة الملكية للجبيل وينبع.
- 3- قياس رأي واتجاه العاملين حول مدى توفر أبعاد الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية بالهيئة الملكية للجبيل وينبع.
- 4- دراسة العلاقات الارتباطية بين أبعاد الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية وبين أبعاد التمكين الإداري للعاملين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية في التعرف على العلاقة بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية وبين مستوى التمكين الإداري الذي يتمتع به العاملون في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من شهر صفر إلى شهر ربيع الآخر لعام 1436هـ.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً - مفهوم الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم الإدراك فوق المعرفي (Metacognition) أحد المصطلحات الحديثة التي أثارها الكثير من الانتباه خلال العقدين الماضيين، نظراً لارتباطه بوعي الفرد الذاتي وتنمية تفكيره ليُصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافه ومواجهة الصعوبات والمشكلات التي تعترض سبيله في جميع مناحي الحياة. وقد تنوعت تعريفات العلماء لهذا المصطلح، فعلى سبيل المثال يعرف (Flavel and Wellman, 1977) الإدراك فوق المعرفي بأنه «أعلى مستويات النشاط العقلي الذي

يُبقى على وعي الفرد لذاته ولغيره أثناء التفكير في حل المشكلة». كما عرفه (Sternberg, 1984) بأنه «عبارة عن عمليات تحكم عليا وظيفتها التخطيط والمراقبة والتقييم لأداء الفرد في حل المشكلة، كما أنها أحد أهم مكونات الأداء الذكي في معالجة المعلومات». وعليه فإن الإدراك فوق المعرفي «يمثل قدرتنا على صياغة خطة عمل ومراجعتها ومراقبة تقدمنا نحو تنفيذ هذه الخطة وتحديد أخطاء العمل والقيام على معالجتها والتأمل في تفكيرنا قبل إنجاز العمل وفي أثناءه وبعده ومن ثم تقييم تفكيرنا من أوله لآخره، كما يُمكن القول بأنه يؤدي إلى إدارة عملية التفكير بشكل جيد» (زيتون، 2008). كما عرفه (جروان، 2015) بأنه «مهارات عقلية معقدة تعد من أهم مكونات السلوك الذكي في معالجة المعلومات، وتتم مع التقدم في العمر والخبرة، وتقوم بمهمة السيطرة على جميع نشاطات التفكير العاملة الموجهة لحل المشكلة واستخدام القدرات أو الموارد المعرفية للفرد بفاعلية في مواجهة متطلبات مهمة التفكير».

وبناءً على ما سبق، يعرف الباحثان الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية بأنه «أعلى مستويات الوعي الاستراتيجي لتنظيم أداء الفرد ونشاطاته العقلية والسيطرة عليها، وإدارة مهارات التفكير المختلفة بكفاءة وفاعلية نحو ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويشتمل على ثلاث مهارات رئيسة هي التخطيط، والمراقبة والتحكم، والتقييم».

ورغم تباين وتعدد تعريفات مفهوم «الإدراك فوق المعرفي» بين الباحثين، إلا أن مُجمل التعريفات يؤكد أنه عملية عقلية عليا تتضمن التفكير في المعرفة والتفكير في التفكير ذاته. فهو عملية نشطة تحدث قبل وأثناء وبعد المعالجة المعرفية، ويقوم الفرد أثناءها بأدوار مختلفة؛ فهو مُؤدِّد للأفكار ومُخطط وناقد ومُراقب ومُوجِّه لها. وقد أجمل (Hacker, 1996) خصائص الأفكار فوق المعرفية في أنها سلوكيات ذهنية هادفة، مُخططة وقصدية، مُحددة الهدف، مُستقبلية التوجه، يمكن توظيفها من أجل تحقيق هدف معرفي محدد. ويحتوي «التفكير فوق المعرفي» على بعد محيطي، فلا تحدث عملية التفكير في فراغ بل تحدث من خلال تفاعل الفرد مع مثيرات البيئة التي يعيش فيها، حيث أنه عبارة عن عملية عقلية تشترك في إحداثها عدة عناصر وعوامل مترابطة داخلية وخارجية.

أهمية الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية:

رغم أهمية المعارف المخزونة لدى الفرد في عملية التفكير، إلا أن مهارات الإدراك فوق المعرفي أكثر أهمية، إذ أنها تمكنه من اكتساب معارف جديدة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المستقبلية. فهي تُعد بمثابة الأدوات الإدراكية التي يستخدمها الفرد في التعامل بفعالية مع المعلومات والمتغيرات البيئية المحيطة به (Sternberg, 1984). لذا فإن «الإدراك فوق المعرفي» يحقق للفرد الكثير من الفوائد والمزايا، منها: (الشرييني والطنطاوي، 2006)، و (Costa and Kallick, 2000; Sternberg, 1988).

- 1- أنه يُمثل أداة مهمة جدا للوصول إلى التفكير السليم المنظم على مستوى السلوك الواعي للأفراد.
- 2- يُمكن الفرد من توليد الأفكار الإبداعية، والوعي بأساليب المعالجة الدماغية، وتنمية التفكير الناقد والتفكير الابتكاري.
- 3- يقلل من الوقت والجهد المبذول لإنجاز الأهداف نتيجة لفهم الفرد وتفكيره الواعي لآليات ما يفعله.
- 4- يجعل الفرد أكثر إدراكاً لأفعاله، ومن ثم تأثيرها في الآخرين وفي البيئة التي يعيش فيها.
- 5- يُمكن الأفراد من مراقبة الخطط أثناء تنفيذها، مع الوعي بإمكانية إجراء التصحيح اللازم عند الحاجة.
- 6- يعمل على تنمية قدرة الفرد على عملية التقويم الذاتي التي تعد من العمليات العقلية العليا والتي يقوم بها الفرد بهدف تحسين الأداء.

مكونات الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت مكونات الإدراك فوق المعرفي، ومن أشهرها النماذج الآتية:

النموذج الأول: نموذج (Flavell, 1979): حيث يُقسم الإدراك فوق المعرفي إلى عمليتين رئيسيتين هما معرفة ما وراء المعرفة وخبرات ما وراء المعرفة، وفيما يلي شرح مختصر لكل منهما:

- 1- معرفة ما وراء المعرفة (أو المعرفة الإدراكية): وتشير إلى ما يخزنه الفرد من معلومات ومدركات عن ذاته وعن العالم المحيط به، وهي المعارف التي يستخدمها كأدوات معرفية عند تعامله مع المهام والأهداف والأفعال والخبرات. وتتكون من ثلاثة متغيرات رئيسة هي:

- المعرفة بمتغيرات الشخص: وتُشير هذه المتغيرات إلى معرفة الفرد لمستوى تعلمه وخبراته وقدراته ومعلوماته عندما يتفاعل مع المواقف المختلفة، وذلك بوصفه مُعالجاً للمعرفة.
 - المعرفة بمتغيرات المهمة: وتُشير إلى المعرفة المتعلقة بطبيعة المهمة والمتوفرة لدى الفرد خلال إنجازها لها، حيث تقوده هذه المعرفة نحو كيفية معالجة المهمة وتزوده بالمعلومات عن احتمالات النجاح في تحقيق ذلك، إذ أن الأنواع المختلفة من المهام تتطلب أنماطاً مختلفة من المعالجة.
 - المعرفة بمتغيرات الاستراتيجية: وتُشير إلى ما يمتلكه الفرد من معلومات عن الاستراتيجيات فوق المعرفية من حيث ظروفها الزمانية والمكانية وكيفية استخدامها والتي يُمكن عن طريقها أن ينجح في تحقيق أهداف معينة مهمة بالنسبة له.
- 2- خبرات ما وراء المعرفة (أو الخبرة الإدراكية): وتشمل أي خبرات معرفية أو وجدانية تصاحب ممارسات الفرد للنشاطات العقلية بهدف التأكد من تحقق الأهداف المراد الوصول إليها، حيث تساعد الفرد في اختيار الاستراتيجيات المثلى عند مواجهة مهمة ما بحيث تجعله يُفاضل بين عدد من الاستراتيجيات وبالتالي الوصول إلى الحل السليم.
- النموذج الثاني: نموذج (Paris and Winograd, 1990): حيث أشارا إلى أن مصطلح الإدراك فوق المعرفي يتكون من مكونين أساسيين هما التقدير الذاتي للمعرفة والإدارة الذاتية للمعرفة، وفيما يلي شرح مختصر لكل منهما:
- 1- التقدير الذاتي للمعرفة: وهي الانطباعات الشخصية التي يملكها الفرد عن نفسه فيما يتعلق بقدراته ومحتواه المعرفي، ومن المُمكن تصنيفها إلى ثلاثة أشكال معرفية هي:
 - المعرفة التقريرية: وتتطوي على الحقائق وتُعبّر عما هو معروف في مجال معين وتُجيب عن السؤال ماذا (What)، حيث تُعبّر عن وعي الفرد بالمهارات والاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع موقف ما أو اللازمة لإنجاز المهمة.
 - المعرفة الإجرائية: وتُجيب عن السؤال كيف (How)، حيث تُعبّر عن مجموعة الإجراءات والوسائل التي تُؤدي إلى تحقيق الأهداف، مثل عملية التخطيط للعمل المطلوب إنجازها والتخطيط للحركة القادمة واختيار الاستراتيجيات وتحديد الوقت المناسب وتحديد الجهد المطلوب والمراجعة والتغيير إلى استراتيجيات أخرى.
 - المعرفة الشرطية: وهي تُجيب عن السؤال لماذا (Why)، وتُشير إلى إدراك الفرد لأسباب اختيار استراتيجية ما أو تغيير تلك الاستراتيجية واستخدام استراتيجية بديلة.
 - 2- الإدارة الذاتية للمعرفة: وهي سلسلة من العمليات العقلية التي تُساعد الفرد على تنظيم حل المشكلة. وتشمل:
 - التخطيط: حيث يتم تحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات اللازمة والإجراءات المرتبطة بإنجاز المهمة وتحديد الصعوبات وطرق التغلب عليها والتنبؤ بالنتائج.
 - التقييم: وهي عملية داخلية تبدأ قبل الشروع بالمهمة وتستمر أثناء إنجازها وبعد الانتهاء منها، ويتم خلالها التحقق من مدى الوصول للأهداف.
 - التنظيم: ويتضمن التحقق من مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الفرعية ومن ثم مراجعة الخطط والاستراتيجيات وتعديلها بناء على ذلك.
- ويؤكد (Livingston, 1997) أنه من أجل توظيف مكونات الإدراك فوق المعرفي السابقة على أكمل وجه فلا بد للفرد من إتقان عدد من المهارات الأساسية لمساعدته في تحقيق أهدافه، إضافة إلى إتقان عدد من الاستراتيجيات فوق المعرفية للتأكد من تحقق تلك الأهداف. حيث تتطلب عمليات الإدراك فوق المعرفي وجود عدد من المهارات العليا تقوم بإدارة نشاطات التفكير وتوجيهها، والتي يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية، هي: (Sternberg, 1984):
- التخطيط: أن يختار الفرد مسار الأهداف والإجراءات المتبعة خلال التمهيد والتخطيط للمهام.
 - المراقبة والتحكم: لضبط ومراقبة تنفيذ الخطة المحددة سلفاً، وتتضمن مراقبة الذات والخطوات التي يتبعها الفرد لتحقيق الأهداف.
 - التقييم: لإنجازات الفرد ذاتياً للتعرف على عناصر القوة والضعف في تفكيره، إضافة إلى التأكد من مدى تحقق الأهداف المحددة سلفاً.

ثانياً - مفهوم التمكين الإداري:

ينظر بعض علماء الإدارة إلى مفهوم التمكين الإداري باعتباره فلسفة إدارية تقوم على منهج الإدارة المفتوحة، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبره ممارسة تُشجّع الأفراد على الابتكار والإبداع في العمل. فعلى سبيل المثال، يُعرف (Zemke and Schaaf, 1989) التمكين الإداري بأنه «تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع». والتمكين عند آخرين هو تحرير الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة وإعطاءه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يُحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة (ملحم، 2009). وعرفه (Griffin and Moorhead, 2001) بأنه «تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه وحل المشكلات التي تعيق تحقيقها». كما عرفه (Cook and Hunsaker, 2000) بأنه «تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى».

أهمية التمكين الإداري:

تهتم المنظمات بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وعلى رأس هذه المفاهيم (مفهوم التمكين الإداري)، وذلك لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، حيث يعمل مفهوم التمكين بشكل عام على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الفريقين، فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بتمكين العنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. ورغم تعدد آراء العلماء حول ماهية التمكين، إلا أن أدبيات الإدارة تتزعج إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه «ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف» (Wilkinson, 1998).

وقد أشار (ملحم، 2009) إلى أن التمكين يحقق مزايا وفوائد عديدة للمنظمات والأفراد، والتي منها: أنه يؤدي إلى التحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً، ويحقق الاستفادة من مجالات قوة كل فرد، كما أنه يساهم في زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق. وعلى المستوى الاستراتيجي فإن التمكين الإداري يساهم في تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية، مما يسمح بإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية كوضع الرؤية وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. وقد كشف (Lee, 2005) في دراسته الميدانية عن وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وحماسهم وشعورهم بالرضا.

ويشير العتيبي (2004) إلى وجود معوقات تحد من قدرة المنظمات العربية على تطبيق تمكين العاملين كالتنظيم الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية. وأوصى بضرورة الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن والتحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية وبناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.

عناصر وأبعاد التمكين الإداري:

يؤكد كثير من الباحثين على أهمية تطوير بعض المقومات التنظيمية الأساسية قبل تمكين العاملين في المنظمة (العتيبي، 2004؛ الدوري وصالح، 2009؛ راضي، 2010)، ويأتي في مقدمة هذه المقومات:

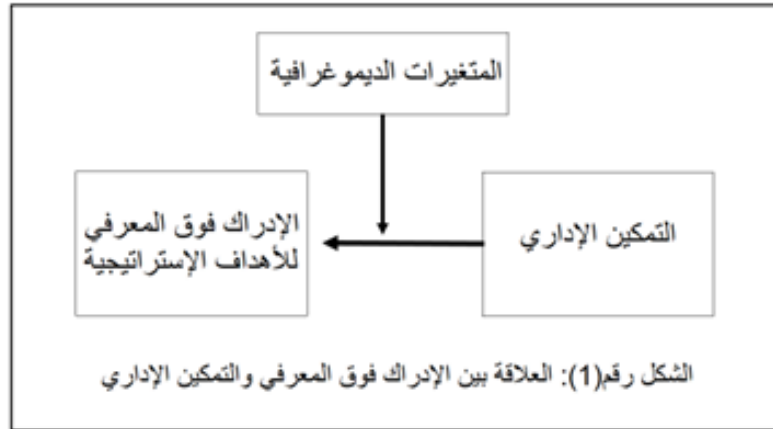
- 1- تفويض السلطة: تقوم الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري على أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح للعاملين القدرة على التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم وكذلك على القرارات الاستراتيجية في المستويات العليا للمنظمة.
- 2- فرق العمل: يجب أن يشعر العاملون المكونون في وحداتهم بإمكانية حل مشاكل العمل وبشكل جماعي وبأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد. ويتطلب تحقيق ذلك مستوى عال من الثقة بين أفراد المنظمة وتوفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق.
- 3- التدريب: إذ ينبغي للمنظمة توفير نظام متكامل لتطوير العاملين يُزوّدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية التي يتطلبها التمكين الإداري.

- 4- الاتصال الفاعل: إن نجاح التمكين يتطلب توفير مزيد من المعلومات للعاملين على كافة المستويات الإدارية للوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وتحرير الطاقات المبدعة.
- 5- التحفيز: يتضمن التمكين مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. وبما أن الأمر كذلك، فلا بد من نظام الحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، على أن تكون الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء المُمكنين من العاملين.
- 6- أسلوب تقييم الأداء الوظيفي: (وهذا البُعد تم إضافته من وجهة نظر الباحثين) فالهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية *Feedback* عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن هنا تأتي أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري.

ثالثاً - العلاقة بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية وتمكين العاملين:

تظهر القيمة الجوهرية للتمكين الإداري في إحداث الوعي لدى العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديهم وعدم الارتباط بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة (ملحم، 2009). ويؤكد (Davenport, 2001) بأنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستحداث الأفكار الكبيرة والصغيرة على حدٍ سواء. كما أكدت دراسة (عبدالرحمن، 2013) على مجموعة من شركات البترول بمحافظة السويس على وجود علاقات قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى التفكير الابتكاري، والذي يُعتبر من المتغيرات الفرعية للإدراك فوق المعرفي. كما توصلت دراسة (صالح والمبيضين، 2009) إلى أنه كلما زادت ممارسة التمكين الإداري زاد تجسيد الأهداف الاستراتيجية من قِبل العاملين، ويُقصد بالتجسيد هنا المعرفة العميقة للأهداف الاستراتيجية وهي تقابل إحدى درجات الإدراك فوق المعرفي. وأفاد (شاهين، 2002) بأن التمكين الإداري يُسهم في تحقيق التنمية الفكرية الذاتية للعاملين، كما يؤدي إلى تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري.

وقد أشار (Sasmita and Nayantara, 2003) إلى أن أهم الخطوات التي ينبغي اتباعها في بناء المنظمات المتميزة هي تمكين الموظفين، حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز قدراتهم على التفكير الاستراتيجي ويُشجعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. وخلص (المبيضين والطراونة، 2011) إلى نفس النتيجة في الدراسة التي أجريها على (391) موظفًا وموظفة يعملون في المصارف الأردنية، حيث كشفوا عن وجود أثر ذا دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي. وقد أجرى (Kumar, 1998) دراسة على عينة مكونة من (31) مدير شئون موظفين في كبريات الشركات الدولية بالإضافة إلى (285) موظفًا في أقسام التوظيف الخاصة بتلك الشركات، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير فوق المعرفي بأبعاده الثلاثة (تنظيم المعرفة، معرفة المعرفة، معالجة المعرفة)، وعملية صنع القرارات الإدارية.



نستنتج مما سبق، أن هناك علاقة مباشرة بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية وتمكين العاملين (انظر شكل 1)، إذ أن التمكين الإداري يؤدي إلى توسيع مدارك وآفاق وعقول الأفراد، وتجاوز مساحة تفكيرهم إلى ما وراء المعرفة، بما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم من طاقات إبداعية، وتحقيق أقصى نتائج ممكنة. وعليه تكون الفرضية الأولى للدراسة كالتالي:

الفرضية رقم (1): «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري».

وتتبع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التمكين الإداري وعنصر التخطيط (من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التمكين الإداري وعنصر المراقبة والتحكم (من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التمكين الإداري وعنصر التقييم (من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية).

ويعتقد الباحثان أن هذه العلاقة بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية وتمكين العاملين يمكن أن تتأثر بالخصائص الديموغرافية للأفراد العاملين في المنظمة، مثل العمر والمستوى الإداري والمستوى التعليمي والخبرة الإدارية. وعليه فقد تم وضع الفرضية الثانية للدراسة كما يلي:

الفرضية رقم (2): «لا توجد اختلافات في العلاقة الارتباطية بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، والخبرة في الهيئة الملكية)».
منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير العلاقة بين الإدراك فوق المعرفي والتمكين الإداري، حيث أنه المنهج الملائم في مثل هذه الدراسات لأنه يركز على وصف الظاهرة وتشخيص أسبابها وبيان العلاقة بين متغيراتها. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع موظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع البالغ عددهم أكثر من (6,000) موظف، ولظروف الوقت والتكلفة تم دعوة (350) فرداً منهم للمشاركة في الدراسة، وبلغ عدد الردود المُستردة للاستبانة والقابلة للتحليل (212) مفردة، لتصبح نسبة الاستجابة الكلية لعينة البحث (60.6%).

تم استخدام الأسلوب الميداني لجمع المعلومات عن طريق استبانة تم إعدادها من قبل الباحثين، التي تكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية، يجمع الأول المعلومات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، ويقاس الثاني مستوى التمكين الإداري لكل منهم حسب الأبعاد الستة المذكورة آنفاً وهي: (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وتقويم الأداء الوظيفي)، ويقاس الثالث مستوى الإدراك فوق المعرفي لكل منهم حسب الأبعاد المذكورة آنفاً وهي: (التخطيط، والمراقبة والتحكم، والتقييم). وقد استعان الباحثان في تصميم عبارات الاستبانة بعدد من الدراسات السابقة، مثل (Schraw and Dennison, 1994; Sternberg, 1988; Flavell, 1979; Thomas and Velthouse, 1990) (القحطاني، 2013)، (راضي، 2010). كما اعتمد الباحثان في جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة على استبيان إلكتروني تم تحميله على شبكة الإنترنت، وتم إرسال الرابط الإلكتروني لاستبانة هذه الدراسة إلى الموظفين بشكل عشوائي من خلال بريدهم الإلكتروني الشخصي وبرامج التواصل الاجتماعي.

اختبار صدق وثبات أدوات جمع البيانات:

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وذلك بعرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال، حيث تم عمل التعديلات المناسبة على الأداة بناءً على ملاحظات المحكمين. كما قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه باستخدام معامل الارتباط بيرسون، حيث كانت جميع عبارات الاستبيان ترتبط عند مستوى دلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ويقم معاملات ارتباط تراوحت ما بين (0.67) و (0.92)، وهذا يشير إلى أن جميع فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحثان بحساب معامل ألفا كرونباخ لدرجات كل محور من محاور الاستبيان حيث بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية (0.97) ولمحور التمكين الإداري (0.95) وللاداة ككل (0.97). تشير هذه النتائج إلى تحقق درجة عالية من الثبات لأداة الدراسة، مما يضمن إلى سلامة إجراءات بنائها بما يحقق الوثوق بنتائج الدراسة. كما تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ومعامل الارتباط سبيرمان براون للتصحيح بين الدرجة الكلية للبنود الزوجية والدرجة الكلية للبنود الفردية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.98) بينما بلغت قيمة معامل سبيرمان براون (0.97)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن أداة الدراسة (الاستبيان) تحقق درجة عالية من الثبات.

صفات عينة الدراسة:

جدول رقم (1): المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	حالات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 25 سنة	12	5,7 %
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	120	56,6 %
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	58	27,4 %
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	22	10,3 %
	المجموع	212	100 %
المستوى الإداري	مدير إدارة	6	2,8 %
	رئيس قسم	22	10,4 %
	مشرف/ مشرف وحدة	32	15,1 %
	موظف	152	71,7 %
	المجموع	212	100 %
المستوى التعليمي	ثانوية	56	26,4 %
	دبلوم عالي	22	10,4 %
	بكالوريوس	108	50,9 %
	ماجستير	26	12,3 %
	المجموع	212	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	102	48,1 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	46	21,7 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	26	12,3 %
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	22	10,4 %
	20 سنة فأكثر	16	7,5 %
المجموع	212	100 %	

يتضح من جدول (1) أن غالبية موظفي الهيئة الملكية هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن (45) سنة حيث يشكلون قرابة (90%) من إجمالي أفراد العينة، ونستنتج من ذلك تحقق أحد أهداف الدراسة المتمثل بالتركيز على الشباب القابلين للتعليم والذين يمثلون القيادة المستقبلية للهيئة الملكية، مما يستوجب التخطيط لتنميتهم وتدريبهم على استعمال مهارات الإدراك فوق المعرفي لقيادة العمل الإداري بالمنظمة. كما أن غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة هم من فئة (الموظفين) حيث أنهم المعنيون في هذه الدراسة باكتساب مهارات الإدراك فوق المعرفي وذلك من أجل تمكينهم لقيادة العمل الإداري في المستقبل. كما أن المستوى التعليمي لغالبية أفراد العينة ملائم لأهداف الدراسة حيث أن قرابة (75%) منهم قد تلقى تعليماً يزيد على درجة الثانوية، مما يتيح الفرصة لتمكين نسبة كبيرة منهم وكذلك لاكتسابهم مهارات الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية. كما أن هناك نسبة (48.1%) من إجمالي المشاركين في الدراسة لديهم خبرة تقل عن (5) سنوات، ويمكن تفسير ذلك بوجود سببين رئيسيين، أولهما أن الهيئة الملكية بطبيعتها تميل إلى الاستثمار في العنصر البشري على المدى البعيد ولذلك تسعى إلى توظيف صغار السن وحديثي التخرج، وثانيهما أن الهيئة الملكية شهدت في السنوات الأخيرة توسعاً ملحوظاً جداً وخاصة بعد اعتماد خطتها الاستراتيجية الشاملة عام 2007 وإنشاءها لمدينة رأس الخير الصناعية. لذا فإن هناك حاجة كبيرة لإكساب هذه الشرائح من الموظفين مهارات الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية، مما يستوجب تمكينهم إدارياً.

تحليل وتفسير آراء العينة المتعلقة بقرارات أبعاد محاور الدراسة

المحور الأول - (الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية):

يوضح جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية المتمثلة في (التخطيط، المراقبة والتحكم، والتقييم) لدى الموظفين العاملين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر أفراد العينة، حيث يتضح من النتائج أدناه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية (3.65) بانحراف معياري قدره (0.69)، فكانت درجة الاستجابة المرجحة لأبعاد الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية مجتمعة (موافق).

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاستجابة
البعد الأول	التخطيط	3,57	0,67	1	أوافق
البعد الثاني	المراقبة والتحكم	3,74	0,65	3	أوافق
البعد الثالث	التقييم	3,63	0,74	2	أوافق
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3,65	0,69		أوافق

أما على مستوى أبعاد الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية فقد كانت درجة استجابة أفراد العينة لجميع الأبعاد (موافق)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد التخطيط (3.57) بانحراف معياري قدره (0.67)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد المراقبة والتحكم (3.74) بانحراف معياري قدره (0.65)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد التقييم (3.63) بانحراف معياري قدره (0.74).

نستنتج من ذلك أن موظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع بشكل عام يتمتعون بمهارات الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية المتمثلة في التخطيط، والمراقبة والتحكم، والتقييم، وهذا يشير إلى إمكانية الاستفادة من هذه القدرات في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المحور الثاني - (آراء العينة المتعلقة بفقرات أبعاد التمكين الإداري):

يستعرض جدول (3) درجة ومستوى ممارسة أبعاد استراتيجية التمكين الإداري بالهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر أفراد العينة، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد متغير التمكين الإداري في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بلغت (2.78) بانحراف معياري قدره (0.79)، فكانت درجة الاستجابة المرجحة لأبعاد التمكين مجتمعاً من وجهة نظر مفردات العينة (محايد).

جدول رقم (3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد التمكين الإداري

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاستجابة	
1	البعد الأول	تفويض السلطة	3,17	0,91	2	محايد
2	البعد الثاني	فريق العمل	3,39	0,86	1	محايد
3	البعد الثالث	التعليم والتدريب	2,62	1,12	4	محايد
4	البعد الرابع	الاتصال الفاعل	2,67	0,96	3	محايد
5	البعد الخامس	تحفيز العاملين	2,56	0,77	5	لا أوافق
6	البعد السادس	تقويم الأداء الوظيفي	2,51	1,05	6	لا أوافق
	المتوسط الحسابي المرجح العام للتمكين الإداري	2,78	0,79			محايد

أما على مستوى أبعاد التمكين الإداري، فقد كانت درجة استجابة أفراد العينة (محايد) لأبعاد تفويض السلطة وفريق العمل والتعليم والتدريب والاتصال الفاعل، في حين انخفضت درجة استجابتهم إلى (غير موافق) لبُعدي تحفيز العاملين وتقويم الأداء الوظيفي. نستنتج من ذلك أن مستوى التمكين الإداري لموظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع بشكل عام منخفض وبالذات فيما يتعلق ببُعدي تحفيز العاملين وتقويم الأداء الوظيفي. عليه يرى الباحثان أن هذه النتائج لا تشجع الموظفين على أداء مهامهم وواجباتهم بالشكل المطلوب، كما أنها لا تتسجم مع مستوى المهام والأعمال المنوطة لهم في إطار منظومة الخطة الاستراتيجية الشاملة، مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

نتائج اختبار فروض الدراسة:**نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:**

تنص هذه الفرضية على أنه «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري».

وتتبقى من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، سيتم التحقق من صحتها باستخدام معامل الارتباط بيرسون على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التمكين الإداري وعنصر التخطيط (من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية)».

يتبين من جدول (4) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين المتغيرات الفرعية المكونة لمتغير التمكين الإداري وعنصر التخطيط من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على: «وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التمكين الإداري وعنصر التخطيط (من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية)».

جدول رقم (4)

علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المكونة لمتغير التمكين الإداري وعنصر التخطيط من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية

متغيرات الدراسة	تفويض السلطات	فرق العمل	التدريب والتعليم	الاتصال الفاعل	تحفيز العاملين	تقويم الأداء الوظيفي
عنصر التخطيط	0,54**	0,35**	0,60**	0,56**	0,57**	0,52**

الفرضية الفرعية الثانية: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التمكين الإداري وعنصر المراقبة والتحكم (من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية)».

جدول رقم (5)

علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المكونة لمتغير التمكين الإداري وعنصر المراقبة والتحكم من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية

متغيرات الدراسة	تفويض السلطات	فرق العمل	التدريب والتعليم	الاتصال الفاعل	تحفيز العاملين	تقويم الأداء الوظيفي
المراقبة والتحكم	0,44**	0,27**	0,53**	0,50**	0,52**	0,38**

بينت نتائج التحليل الإحصائي بجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين المتغيرات الفرعية المكونة لمتغير التمكين الإداري وعنصر المراقبة والتحكم كأحد أبعاد الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على: «وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التمكين الإداري وعنصر المراقبة والتحكم (من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية)».

الفرضية الفرعية الثالثة: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التمكين الإداري وعنصر التقييم (من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية)».

جدول رقم (6)

علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المكونة لمتغير التمكين الإداري وعنصر التقييم من متغير الإدراك فوق المعرفي

متغيرات الدراسة	تفويض السلطات	فرق العمل	التدريب والتعليم	الاتصال الفاعل	تحفيز العاملين	تقويم الأداء الوظيفي
التقييم	0,34**	0,21**	0,47**	0,48**	0,48**	0,51**

يظهر الجدول رقم (6) أعلاه أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين المتغيرات الفرعية المكونة لمتغير التمكين الإداري وعنصر التقييم كأحد أبعاد الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على: «وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التمكين الإداري وعنصر التقييم (من متغير الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية)».

نستنتج من نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المكونة للفرضية الرئيسية، رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري».

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه «لا توجد اختلافات في العلاقة الارتباطية بين مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، والخبرة في الهيئة الملكية). وتتنبأ من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، حيث سيتم التحقق من صحتها باستخدام اختبار كروسكال ولاس (Kruskal -Wallis) على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: «لا توجد اختلافات في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تُعزى لمتغير العمر».

جدول رقم (7)

نتائج اختبار «كروسكال ولاس» لدلالة الفروق بين آراء العينة باختلاف العمر في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك المعرفي والتمكين الإداري

الدلالة الإحصائية	قيمة χ^2	درجة الحرية	متوسط الرتبة	العدد	الفئات العمرية	
0,50	2,36	3	106,0	12	25 سنة فأقل	الإدراك فوق المعرفي
			109,05	120	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
			108,50	58	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
			87,59	22	من 45 إلى أقل من 55 سنة	
0,008	11,70**	3	130,00	12	25 سنة فأقل	التمكين الإداري
			115,12	120	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
			84,60	58	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
			103,32	22	من 45 إلى أقل من 55 سنة	

يتضح من النتائج بجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة نحو متغير مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية تُعزى لاختلاف العمر، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة في مستوى التمكين الإداري لموظفي الهيئة الملكية للجيبيل وينبع تُعزى لاختلاف العمر، وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: «وجود اختلافات في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تُعزى لمتغير العمر».

الفرضية الفرعية الثانية: «لا توجد اختلافات في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تُعزى لمتغير المستوى الإداري».

بينت النتائج بجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة نحو متغير مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية تُعزى لاختلاف المستوى الإداري، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة في مستوى التمكين الإداري لموظفي الهيئة الملكية للجيبيل وينبع تُعزى لاختلاف المستوى الإداري، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: «عدم وجود اختلافات في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تُعزى لمتغير المستوى الإداري».

الفرضية الفرعية الثالثة: «لا توجد اختلافات في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي».

أظهرت النتائج بجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة نحو متغير مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية تُعزى لاختلاف المؤهل التعليمي لأفراد العينة، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين آراء العينة في مستوى التمكين الإداري لموظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع تُعزى لاختلاف المؤهل التعليمي، وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: «وجود اختلافات في العلاقة الارتباطية بين متغيري الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي». الفرضية الفرعية الرابعة: «لا توجد اختلافات في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تُعزى لمتغير الخبرة».

جدول رقم (8)

نتائج اختبار «كروسكال ولانس» لدلالة الفروق بين آراء العينة باختلاف المستوى الإداري في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك المعرفي والتمكين الإداري

الدلالة الإحصائية	قيمة χ^2	درجة الحرية	متوسط الرتبة	العدد	المستوى الإداري	
0,001	17,25**	3	161,83	6	مدير إدارة	الإدراك فوق المعرفي
			62,32	22	رئيس قسم	
			115,81	32	مشرف/ مشرف وحدة	
			108,75	152	موظف	
0,001	16,71**	3	175,50	6	مدير إدارة	التمكين الإداري
			74,32	22	رئيس قسم	
			91,25	32	مشرف/ مشرف وحدة	
			111,64	152	موظف	

جدول رقم (9)

نتائج اختبار «كروسكال ولانس» لدلالة الفروق بين آراء العينة باختلاف المؤهل التعليمي في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك المعرفي والتمكين الإداري

الدلالة الإحصائية	قيمة χ^2	درجة الحرية	متوسط الرتبة	العدد	المؤهل التعليمي	
0,69	1,49	3	112,46	56	ثانوية	الإدراك فوق المعرفي
			106,32	22	دبلوم عالي	
			106,28	108	بكالوريوس	
			94,73	26	ماجستير	
0,034	8,66*	3	109,18	56	ثانوية	التمكين الإداري
			108,68	22	دبلوم عالي	
			112,57	108	بكالوريوس	
			73,65	26	ماجستير	

أظهرت النتائج بجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة نحو متغير مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية تُعزى لاختلاف الخبرة لأفراد العينة، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة في مستوى التمكين الإداري لموظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع تعزى لاختلاف الخبرة، وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: «وجود اختلافات في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تُعزى لمتغير الخبرة».

جدول رقم (10)
نتائج اختبار «كروسكال ولانس» لدلالة الفروق بين آراء العينة
باختلاف الخبرة في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك المعرفي والتمكين الإداري

الدالة الإحصائية	قيمة χ^2	درجة الحرية	متوسط الرتبة	العدد	الخبرة	
0,53	3,19	4	109,30	102	أقل من 5 سنوات	الإدراك فوق المعرفي
			103,89	46	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			107,96	26	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
			87,50	22	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
0,032	10,55*	4	119,88	16	20 سنة فأكثر	التمكين الإداري
			116,77	102	أقل من 5 سنوات	
			105,11	46	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			73,88	26	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
			99,41	22	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
			107,75	16	20 سنة فأكثر	

ملخص لأهم النتائج:

- في ضوء تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها واختبار فرضياتها، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود مؤشرات إيجابية تُبين مدى تمتع أفراد عينة الدراسة من موظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع بمهارات الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والمتمثلة في (التخطيط، والمراقبة والتحكم، والتقييم)، حيث جاءت درجة الاستجابة المرجحة لكل الأبعاد الثلاثة (موافق)، مما يدل على توفر هذه المهارات لدى الموظفين، وهذا يشير إلى إمكانية الاستفادة من هذه القدرات في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولكن مع ذلك كان هناك نقص في امتلاك الموظفين لبعض المهارات فوق المعرفية، خاصة فيما يخص مشاركتهم في تحديد الأهداف والفترة الزمنية لتحقيقها.
 - وجود ضعف في مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري بالهيئة الملكية للجبيل وينبع (وذلك من وجهة نظر أفراد عينة من موظفي الهيئة الملكية)، حيث جاءت درجة الاستجابة المرجحة لأبعاد التمكين مجتمعة (محايد). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المطيري، 2009) التي تم تطبيقها على القطاعات الرئيسية للهيئة الملكية، كما تتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها) فريق إدارة التغيير (أحد فرق تطبيق الاستراتيجية الجديدة للهيئة الملكية لتقييم مدى جاهزيتها للتغيير، حيث توصل الفريق إلى عدة نتائج كان من بينها ضعف مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات (الهيئة الملكية، 2008). ويرى الباحثان أن هذا الواقع غير مرغوب به ودون مستوى الطموح، حيث إنه يخالف التوجهات الإدارية الحديثة التي تشير إلى أهمية تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص (Wilkinson, 1998; Laschinger et al., 2001).
 - وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر عناصر التمكين الإداري (المتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، أسلوب تقويم الأداء الوظيفي)، ومستوى مهارات الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية المتمثلة في (التخطيط، والمراقبة والتحكم، والتقييم).
 - وجود اختلافات في العلاقة الارتباطية بين متغيري مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية والتمكين الإداري تعزى لعمر الموظف أو مؤهله التعليمي أو خبرته الوظيفية. وهذا يعني أن مستوى الإدراك فوق المعرفي لدى الموظفين يختلف عن مستوى التمكين الإداري لديهم، مما يؤثر سلباً على مساهمتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ أن توافق التمكين الإداري مع مستوى الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية يساعد ويفعل دور الموظفين في المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، تم الخروج بالتوصيات الآتية:
- ضرورة رفع مستوى وعي الموظفين بكافة مستوياتهم (وخاصة الإدارة العليا) بمفهوم وأهمية مهارات الإدراك فوق المعرفي في معالجة المعلومات وتحقيق الأهداف. وكذلك الاهتمام بتنمية المهارات فوق المعرفية لهم لما لها من أثر كبير في رفع مستوى وعيهم بأنفسهم، بالإضافة إلى أنها ستحسن من قدرتهم على أداء مهامهم الوظيفية بأفضل طريقة ممكنة، وعلاج العوائق النفسية والتنظيمية التي تحول بين الأفراد وإدراكهم فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 - ضرورة اهتمام منظمات الأعمال بمنهج التمكين الإداري، ووضع استراتيجيات شاملة تسمح بتطبيق مفهومه فكرياً وعملياً، وحث المديرين على تقديم الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة في قدراتهم ومهاراتهم، وتقدير ما يبذلونه من جهود، وتقديم المساندة لهم لتحقيق الأهداف بطريقة أفضل، مما يدعم شعورهم بفاعليتهم الذاتية، ومن ثم زيادة تمكينهم من وظائفهم، والذي سينعكس بدوره على تحقيق أعلى مستويات الإبداع والابتكار داخل المنظمات.
 - ضرورة اطلاع العاملين على الغايات والأهداف الاستراتيجية التي تستهدفها منظماتهم والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية المستقبلية التي تطمح للوصول إليها وهيكلها التنظيمي والأدوار المسندة للعاملين وما يحكمها من نظم، والعمل على ترسيخها داخل عقولهم وضمن منظومة تفكيرهم.
 - أن تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الدوري، زكريا؛ وأحمد صالح. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- الشريبي، فوزي؛ وعفت الطنطاوي. (2006). *استراتيجيات ما وراء المعرفة بين النظرية والتطبيق*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سعد. (2004). «تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري»، ورقة مقدمة إلى: *الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية*، مسقط، سلطنة عمان.
- القحطاني، محمد مترك. (2013). *ما وراء المعرفة والنكاه الانفعالي*. الرياض: دار الخرجي للنشر والتوزيع.
- المالكي، طلال عبد الله. (2015). «المجتمع المعرفي المبدع»، *جريدة المدينة*، عدد (18910)، 31 يناير، ص 9.
- المبيضين، محمد؛ ومحمد الطراونة. (2011). «أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية»، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*. مجلد 38 (2)، 480-505.
- المطيري، زعار. (2009). «بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي: دراسة حالة القطاعات الرئيسية للهيئة الملكية بالجبيل»، *رسالة ماجستير*، جامعة الخليج العربي، البحرين.
- الهيئة الملكية. (2008). «التقرير السنوي لعام 2008»، السعودية: الهيئة الملكية بالجبيل - إدارة التخطيط والميزانية.
- جروان، فتحي. (2015). *تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات*. عمان، الأردن: دار الفكر.
- راضي، جواد. (2010). «التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الاقتصاد والإدارة». *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مجلد 12 (1)، 62-84.
- زيتون، حسن. (2008). *تعليم التفكير: رؤية تطبيقية في تنمية العقول المفكرة*. القاهرة: عالم الكتب.
- شاهين، محمد عبد التواب البكري. (2002). «الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية»، *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ملحق العدد الأول، ص 1-42.
- صالح، أحمد؛ و محمد المبيضين. (2009). *ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى*. عمان، جامعة الزيتونة الأردنية.
- عبدالرحمن، نورة. (2013). «أثر تمكين العاملين على التفكير الابتكاري»، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة - جامعة السويس، مصر.
- ملحم، يحيى. (2009). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- يونس، فيصل. (1997). *قرارات في مهارات التفكير وتعليم التفكير الناقد والتفكير الإبداعي*. القاهرة: دار النهضة العربية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Cook, C. W. and P. L. Hunsaker. (2000). *Management and Organizational Behavior*. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill.
- Costa, A. L. and B. Kallick. (2000). *Discovering and Explaining Habits of Mind*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Davenport, T. H. (2001). "Knowledge Work and the Future of Management", In: W. Bennis; G.M. Spreitzer and T.G. Cummings, *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*, Jossey-Bass.
- Efkliides, A. (2009). *The Role of Metacognitive Experiences in the Learning Process*. Psicothema, 21 (1), 76 – 82.

- Flavell, J. H. (1979). "Metacognition and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive-Developmental Inquiry", *American Psychologist*, 34 (10), 906-911.
- Flavell, J. and H. Wellman. (1977). "Metamemory", In: R. V. Kail and J. W. Hagen. (Eds.), *Perspectives on the Development of Memory and Cognition*, (pp. 3-33). N.J. Erlbaum Associates.
- Griffin, R. W. and G. Moorhead. (2009). *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, 9th Ed. USA, Boston, South-Western College.
- Hacker, D. J. (1996). *Metacognition: Definitions and Empirical Foundations*. Available at: <http://psx.Memphis.edu/trg/meta.htm>.
- Kumar, A. E. (1998). "The Influence of Metacognition on Managerial Hiring Decision Making: Implications for Management Development", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Laschinger, H. K.; J. Finegan and J. Shamiam. (2001). "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health Care Management Review*, 26 (3), 7-23.
- Lee, P. C. (2005). *Cognition and Affect in Leader Behavior: The Effects of Spirituality, Psychological Empowerment, and Emotional Intelligence on the Motivation to Lead*, Regent University, AAT
- Livingston, J. (1997). *Metacognition: An Overview*. (Eric Document Reproduction Services No. ED 474273).
- Palo, S. and N. Padhi. (2003). "Measuring Effectiveness of TQM Training: An Indian Study", *International Journal of Training and Development*, 7(3): 203-216.
- Paris, S. G. and P. Winograd. (1990). "How Metacognition Can Promote Academic Learning and Instruction", In: B. F. Jones and L. Idol (Eds.), *Dimensions of Thinking and Cognitive Instruction*, Pp. 15-51. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Perkins, D. (1992). *Smart Schools from Training Memories to Educating Minds*. New York, McMillan, Inc.
- Schraw, G. and R. S. Dennison. (1994). "Assessing Metacognitive Awareness", *Contemporary Educational Psychology*, 19, 460-475.
- Sternberg, R. J. (1984). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1988). *The Triarchic Mind: A New Theory of Human Intelligence*. New York, NY: Viking.
- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Wilkinson, A. (1998). "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, 27 (1), 40-56.
- Zemke, R. and D. Schaaf. (1989). *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care*. New York, Dutton Books.

The Relationship between Metacognition of Strategic Objective And Employee Empowerment: A Field Study at the Royal Commission for Jubail and Yanbu

Safar Mesfer Alharathi
Development Investment Specialist
Royal Commission
For Jubail and Yanbu

Sulaiman Abdulrahman Al-Alsheikh
Assistant Professor of Business Administration
College of Economics & Administration
King Abdulaziz University
Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationship between Metacognition over organizational strategic objectives (i.e., planning, monitoring, evaluation) and the level of employee empowerment they are given by the organization (i.e., delegation of authority, teamwork, training, effective communication, motivation, performance evaluation).

A sample of (212) employees of the Royal Commission for Jubail and Yanbu had participated in the study by responding to a questionnaire designed especially for this purpose.

Results revealed that employees in general show an acceptable level of Metacognition regarding organizational strategic objectives. However, the level of empowerment they were given by the organization was less than expected. Results also indicated some differences in the relationship between employee Metacognition and their empowerment due to employee age, education, and experience.

The authors propose few recommendations, among which are providing special care to employee empowerment and developing a comprehensive strategy for empowerment at the Royal Commission for Jubail and Yanbu. In addition, it is important to raise awareness regarding the concept of Metacognition and improve Metacognition skills for employees at the Royal Commission for Jubail and Yanbu.