



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

في علوم التسيير

تخصص ادارة وتسيير الموارد البشرية

بعنوان:

دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

-دراسة حالة "بعض فروع مؤسسة اتصالات الجزائر"-

من إعداد المترشح:

طه مداني طويهر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 03 أكتوبر 2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ عبد القادر دبون	(أستاذ التعليم العالي-جامعة ورقلة)	رئيسا
أ.د/ شريفة رفاع	(أستاذ التعليم العالي-جامعة ورقلة)	مشرفا ومقررا
أ.د/ رشيد مناصرية	(أستاذ التعليم العالي-جامعة ورقلة)	مناقشا
د/ حجاج عبد الرؤوف	(أستاذ محاضر "أ"-جامعة ورقلة)	مناقشا
د/ شوقي جدي	(أستاذ محاضر "أ"-جامعة تبسة)	مناقشا
د/ طارق هزرشي	(أستاذ محاضر "أ"-جامعة الجلفة)	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



قال الله تعالى: ﴿...وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

سورة طه (114).

إهداء

أهدي ثمرة عملي وجهدي هذا...

إليكِ أمي، إليكِ أبي

حفظكما الله ورعاكما

يا من كانت دعواتكم ودعمكم اللامتناهي من أسباب نجاحي وتفوقي

إلى إخوتي وأخواتي الأفاضل

إلى كل الزملاء والأصدقاء

وإلى كل طالب علم وساعٍ إليه

طه

شكر

الحمد لله سبحانه وتعالى على عظيم فضله حمدا يليق بجلال عظمته أن وفقنا لإتمام هذا العمل ومنا علينا بالصبر والتوفيق والسداد.

أتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذة المشرفة أ.د/شريفة رفاع التي فتحت لنا مجال البحث العملي في هذا المستوى وتكرمت بالإشراف على هذا العمل، ولم تبخل علي بالنصح والتوجيه طيلة مدة إنجاز هذه الدراسة.

أتوجه بالشكر أيضا الى السادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين شرفونا بقبول مناقشة هذا العمل وتحملوا عناء مراجعته، وافادونا بملاحظاتهم وتصويباتهم القيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كافة أساتذتي بالكلية وعلى رأسهم الاستاذ إلياس بن ساسي، كما أوجه شكر خاص الى الاستاذين أ.د/رشيد مناصرية، ود/حجاج عبد الرؤوف، على مجهوداتهم ومساعداتهم وجميل صبرهم معنا.

كما أشكر كل موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة وخص بالذكر موظفي قسم علوم التسيير وعمادة الكلية على كل التسهيلات والمجهودات التي بذلوها معنا.

كما أوجه شكر خاص لكل من قدم لنا يد العون ولو بكلمة طيبة.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما ومؤسسة اتصالات الجزائر على وجه الخصوص، حيث تم الاعتماد في سبيل تحقيق أهداف هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين بلغ قوامها 167 مفردة ينتمون الى مختلف المستويات التنظيمية وينشطون على مستوى فروع المؤسسة بكل من ولاية ورقلة، الأغواط، وغرداية، وتم الاعتماد في تحليل البيانات المحصل عليها على البرنامج الاحصائي (SPSS)، هذا وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي والهيكلية مجتمعة في تبني مقومات المنظمة المتعلمة لدى المؤسسة محل الدراسة، إضافة لعدم وجود فروقات معنوية في إدراك أفراد العينة لواقع التمكين الاداري، ومستوى مقومات المنظمة المتعلمة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء متغير سنوات الخدمة (الخبرة)، وخلصت الدراسة لتقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها ترسيخ التمكين وتعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة كضرورة تعزيز الجوانب النفسية والمعنوية للعاملين عبر إتاحة وتنظيم فرص الترقية والتدريب أمام الجميع.

الكلمات المفتاحية: تمكين اداري، تمكين نفسي، تمكين هيكلي، تعلم تنظيمي، منظمة متعلمة.

Abstract:

This study aimed to identify the role of employee empowerment in adopting the elements of the learning organization in the Algerian economic organization in general and “Algeria Telecom” in particular, In order to achieve the objectives of this study on the descriptive approach, Through the preparation and development of a questionnaire distributed to a sample of 167 employees belonging to different organizational levels and active at the branches of the institution in each region Ouargla, Laghouat, Ghardaia, The analysis of data obtained on the statistical program has been adopted, The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant effect on the dimensions of psychological and structural empowerment combined in adopting the components of the learning organization at the institution in question, In addition to the absence of significant differences in the perception of the members of the sample of the reality of empowerment and the level of the components of the learning organization due to personal and functional variables except variable years of service (experience), the study concluded with a set of recommendations, including: The need to strengthen the psychological and moral aspects of the workers by providing opportunities for promotion and training for all, and work to modify the organizational structures and make more modern adoption of the components of learning organizations.

Key-Words: Empowerment, Psychological empowerment, Structural empowerment, Learning, Learning organization.

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
XII	قائمة المصطلحات والرموز
أ	مقدمة
02	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين والمنظمة المتعلمة
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري
35	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة
77	الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول التمكين والمنظمة المتعلمة
78	المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة
92	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
101	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
102	المبحث الأول: ميدان ونطاق الدراسة الميدانية
111	المبحث الثاني: أنموذج وأداة الدراسة
127	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
128	المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة
145	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
176	خاتمة
185	قائمة المصادر والمراجع
200	الملاحق
233	الفهرس العام

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	التمكين ضمن آيات القرآن الكريم	(1.1)
13	أهم الفروقات بين التمكين الإداري والتفويض	(2.1)
41	أهم ما يميز التعلم التنظيمي عن التدريب والتعليم	(3.1)
46	أهم الفروقات بين التعلم الرسمي، غير الرسمي والعام	(4.1)
55	مقارنة خصائص المنظمة المتعلمة بالمنظمة التقليدية	(5.1)
57	الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي	(6.1)
88	ملخص الدراسات السابقة العربية	(1.2)
90	ملخص الدراسات السابقة الأجنبية	(2.2)
109	تطور تعداد الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر	(1.3)
110	سير توزيع وجمع الاستبيان	(2.3)
111	المتغير المستقل	(3.3)
112	المتغير التابع	(4.3)
115	مكونات الاستبيان المعتمد	(5.3)
116	مقياس ليكرت المعتمد	(6.3)
116	فئات مقياس ليكرت ودلالاتها	(7.3)
117	اختبار التجزئة النصفية	(8.3)
118	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمتغير الأول	(9.3)
119	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمتغير الثاني	(10.3)
119	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان ككل	(11.3)
121	الصدق الداخلي لعبارة "التمكين النفسي"	(12.3)
122	الصدق الداخلي لعبارة "التمكين الهيكلي"	(13.3)
123	الصدق الداخلي لعبارة متغير "مقومات المنظمة المتعلمة"	(14.3)
124	الصدق البنائي لمحاو الدراسة	(15.3)
132	نتائج تحليل عبارات المحور الأول من المتغير المستقل	(1.4)
136	نتائج تحليل عبارات المحور الثاني من المتغير المستقل	(2.4)
141	نتائج تحليل عبارات أبعاد المتغير التابع	(3.4)

145	اختبار التوزيع الطبيعي	(4.4)
146	اختبار التعددية الخطية	(5.4)
147	اختبار (t-test) لقياس معنوية التمكين الإداري	(6.4)
148	اختبار (t-test) لقياس معنوية مقومات المنظمة المتعلمة	(7.4)
149	اختبار الانحدار المتعدد لأثر التمكين النفسي بأبعاده في تبني مقومات المنظمة المتعلمة	(8.4)
151	اختبار الانحدار البسيط لأثر معنى العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة	(9.4)
152	اختبار الانحدار البسيط لأثر كفاءة العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة	(10.4)
153	اختبار الانحدار البسيط لأثر استقلالية العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة	(11.4)
154	اختبار الانحدار البسيط لأثر تأثير العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة	(12.4)
155	اختبار الانحدار المتعدد لأثر التمكين الهيكلي بأبعاده في تبني مقومات المنظمة المتعلمة	(13.4)
157	اختبار الانحدار البسيط لأثر لتدفق المعلومات في تبني مقومات المنظمة المتعلمة	(14.4)
158	اختبار الانحدار البسيط لأثر التدريب في تبني مقومات المنظمة المتعلمة	(15.4)
159	اختبار الانحدار البسيط لأثر الحوافز في تبني مقومات المنظمة المتعلمة	(16.4)
160	اختبار الانحدار البسيط لأثر فرق العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة	(17.4)
162	اختبار فروقات الدلالة لمتغير النوع	(18.4)
163	اختبار تحليل التباين للمتغيرات الشخصية والوظيفية	(19.4)
165	اختبار (LSD) لتحديد مصادر الاختلاف في الفئة	(20.4)
166	اختبار مقارنة المتوسطات للعينة حسب المستوى الوظيفي	(21.4)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	تسلسل التمكين	(1.1)
27	الخطوات الأساسية للتمكين	(2.1)
31	مراحل التمكين حسب نموذج conger & kanungo	(3.1)
33	النموذج الإدراكي لـ (thomas & velthouse)	(4.1)
44	آلية التعلم الأحادي، الثنائي، والثلاثي	(5.1)
48	آلية التعلم حسب مصدره	(6.1)
50	مستويات التعلم التنظيمي	(7.1)
58	الدورة المستمرة للتعلم والمعرفة والذاكرة	(8.1)
61	التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة	(9.1)
67	مميزات المنظمة المتعلمة	(10.1)
70	نموذج المنظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة	(11.1)
72	العلاقة بين التمكين والجودة الشاملة	(12.1)
73	دور التمكين في تفعيل إدارة المعرفة	(13.1)
74	دور التمكين في تفعيل إعادة الهندسة	(14.1)
112	أنموذج الدراسة	(1.3)
128	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير الصنف	(1.4)
129	تركيبية أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2.4)
130	تركيبية أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(3.4)
130	تركيبية أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(4.4)
131	تركيبية أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	(5.4)
133	وصف أبعاد المحور الأول "التمكين النفسي"	(6.4)
137	وصف أبعاد المحور الثاني "التمكين الهيكلي"	(7.4)
142	وصف أبعاد المتغير التابع "مقومات المنظمة المتعلمة"	(8.4)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
200	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	1
201	الهيكل التنظيمي للمديريات العملياتية	2
202	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	3
203	الاتساق الداخلي للعبارات	4
209	صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	5
210	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	6
211	المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاور الدراسة	7
213	اختبار (t-test) لعينة مستقلة	8
213	اختبار التوزيع الطبيعي ومعامل تضخم التباين	9
215	اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى	10
216	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى	11
219	اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية	12
220	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية	13
223	اختبارات وجود فروق معنوية لدى الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة	14
227	الاستبيان	15
231	قائمة الأساتذة المحكمين	16

قائمة المصطلحات والاختصارات

المصطلح باللغة العربية	الاختصار	المصطلح باللغة الاجنبية
التمكين الاداري	AE	Administrative Empowerment
التفويض الاداري	AD	Administrative Delegation
المشاركة	P	Participation
التمكين النفسي	PE	Psychological empowerment
معنى العمل	MJ	Meaning of job
كفاءة العمل	CJ	Competence of job
الاستقلالية	SW	self-determination of work
تأثير العمل	IJ	Impact of job
التمكين الهيكلية	SE	Structural empowerment
فرق العمل	TW	Team work
التدريب	T	Training
التعلم	L	Learning
التعليم	E	Education
التعلم التنظيمي	OL	Organizational learning
التعلم احادي الحلقة	SLL	Single loop learning
التعلم ثنائي الحلقة	DLL	Double loop learning
التعلم ثلاثي الحلقة	DTLL	Deutero loop learning
المنظمة المتعلمة	LO	Learning organization
التفكير النظامي	ST	System Thinking
النماذج الذهنية	MM	Mental Models
التفوق الشخصي	PM	Personal Mastery
الهيكل الافقية	FS	Flat structure
تشارك المعرفة	KS	Knowledge sharing
الذاكرة التنظيمية	OM	Organizational memory

مقدمة

إن استمرار وتميز المنظمات في بيئة أعمالها مرتبط بمدى مواكبتها للتغيرات المتسارعة والتطورات المختلفة، وفي ظل المستجدات العميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات سيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، تجد المنظمة نفسها مضطرة الى مواكبة هذه التغيرات واستباقها، باعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار وتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها.

ولعل من أهم المكونات التي تدعم تفوق وتميز منظمات الأعمال في ظل هذه التغيرات البيئية المعقدة، نجد الموارد البشرية والتي تعد من أهم موارد المنظمات ومصدرا لقدراتها التنافسية، إذ يعول عليهم كثيرا في تحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة اللازمة والجودة المطلوبة، الأمر الذي يفرض على مسيري منظمات الأعمال ضرورة الاهتمام بهم وتهيئة المناخ والوسائل والطرق السليمة والحديثة لزيادة ثقتهم وجدارتهم في العمل، ولعل من أهم المدخل التي تسهم في ذلك نجد ما يسمى بالتمكين الإداري والذي أضحي بمثابة الصيحة التي أصبحت تتردد مؤخرا في مجال الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من منظمة التحكم والأوامر الى ما يسمى بالمنظمة المتعلمة، وما تبع ذلك من تغييرات على مستوى نظم وأساليب العمل، وتغيير للتنظيم الهيكلي متعدد المستويات الى تنظيم أفقي قليل المستويات، حيث يتجلى التمكين الإداري للعاملين في إطار ذا علاقة وثيقة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة من خلال الفلسفة الجديدة التي جلبها وقوامها أن العنصر البشري شخص ناضج يمكن الاعتماد عليه في حال ما توفرت الثقة فيه من قبل المشرفين ومنحه هامشا معتبرا من الحرية في أداء عمله، الأمر الذي يسهم في منحه ذلك الشعور بالملكية في المنظمة والرغبة الشديدة في تبني وتحقيق أهدافها.

هذا وتعد المنظمة المتعلمة بمثابة إحدى المفاهيم والنماذج التنظيمية الحديثة والتي تركز على التعلم كمقوم أساسي لإحداث التطور والتحسين المستمر، فهي تلك المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات بهدف زيادة مرونتها التنظيمية وتحقيق أهدافها بتميز، من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم بشكل مستمر والتركيز على التطوير الذاتي وتبادل الخبرات داخليا وخارجيا قصد الاستغلال الفعال للمعارف المختلفة وتبادلها على نطاق واسع بالشكل الذي يسمح للمنظمة بتشكيل قاعدة معرفية تراكمية تساعدها على حل المشكلات التي تعترضها وتدفعها الى الابداع والتميز في أنماط عملها وفي المخرجات التي تنتجها قصد تحقيق أهدافها المختلفة والمركزة أساسا على تحقيق الربح وضمان الاستمرارية إضافة الى تكوين سمعة محترمة لها في بيئة الأعمال التي تنشط بها وعليه فبناء المنظمة المتعلمة يتطلب جهودا استثنائية ونظرة استراتيجية بعيدة الأجل عبر تبني أنظمة تفكير وتوليد معرفة تتصف بالتكامل والشمولية، يتم تصميمها وتفعيلها باستمرار من خلال الرؤية، والقيم، والاتصال

والأساليب والاجراءات الملائمة قصد الاستغلال الأمثل للمقومات التي تبنى عليها المنظمة المتعلمة وتعزيز قوتها وأسسها باستمرار.

وفي ظل احتدام المنافسة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، والتطورات السريعة التي يشهدها قطاع الاعمال في الجزائر، تجدد مؤسسة اتصالات الجزائر نفسها بجمرة على مواكبة هذه التغيرات قصد المحافظة على حصتها السوقية وتعزيز ولاء عملاءها وذلك بتقديم خدمات متميزة وعروض تستقطب اهتمام العملاء وتنال رضاهم ولذلك تسعى المؤسسة لجعل مواردها البشرية رأس مالها الحقيقي ووسيلتها قصد تحقيق أهدافها، وتبذل مجهودات متواصلة قصد تنمية مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، غير أن مؤسسة اتصالات الجزائر وعلى غرار مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني مجموعة من النقائص والمشاكل التي تعترض سبيل تطورها وهي تعمل على تجاوزها عبر تبني الأساليب والآليات الحديثة التي تسمح بجعل العامل أكثر حرصا ومسؤولية في عمله، وأكثر تحكما في أداء مهامه وأقل اتكالية، مما يسمح لها بتفادي مظاهر التسبب والإهمال*، وحالات الغياب العمدية والعتل المرضية الوهمية المرتفعة (وهو ما تظهره التصاريح السنوية لمصالح الضمان الاجتماعي)**، الأمر الذي سينعكس على انتاجية العاملين داخل المؤسسة ويسهم في توجيه اهتماماته نحو التفكير والتعلم والابداع بشكل يسمح بتحويل معارفهم الضمنية الى معارف صريحة تخلق قيمة مضافة وهو ما تهدف إليه كل منظمة، وعليه تتمحور الاشكالية الرئيسية لدراستنا البحثية على النحو التالي:

الى أي مدى يمكن أن يساهم تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ومن خلال هذه الاشكالية تدرج مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

- ما هو واقع مستوى تمكين المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر، وماهي أهم مداخل تفعيله؟
- هل تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمقومات اللازمة التي تجعل منها منظمة المتعلمة؟
- هل يوجد تأثير لأبعاد التمكين النفسي المتمثلة في (معنى العمل-الاستقلالية العمل-كفاءة العمل-تأثير العمل) على تبني مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل يوجد تأثير لأبعاد التمكين الهيكلي المتمثلة في (تدفق المعلومات-التدريب-نظم الحوافز-فرق العمل) على تبني مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

* عبد المالك سراي، ضعف انتاجية العامل الجزائري يكبد الخزينة الملايير سنويا، فمعدل عمل العامل الجزائري لا يتجاوز الساعتين في اليوم، منقول عن موقع:

<http://elraaed.com/ara/watan/97514> consulté le : 12-10-2017

** بلغ عدد العطل المرضية التي سجلتها مصالح الضمان الاجتماعي خلال سنة 2017 ما عدده 83 الف عطلة مرضية، تصريح وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي "مراد

زمايلي"، منقول عن موقع: <https://elbilad.org/> consulté le : 26-09-2018

- هل توجد فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين ومقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة:

قصد تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على الاشكاليات المطروحة تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى مرتفع من التمكين الاداري بمدخله (النفسي والهيكلية) بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثانية: تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر وبدرجة مرتفعة على مقومات المنظمة المتعلمة (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي في تبني مقومات المنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة 5%.

✓ الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها معنى العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

✓ الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها كفاءة العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها استقلالية العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تأثير العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلية في تبني مقومات المنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة 5%.

✓ الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تدفق المعلومات في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

✓ الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التدريب في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الحوافر في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها فرق العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

الفرضية الرئيسية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 5%.

أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية هذه الدراسة من خلال حداثة وأهمية المتغيرات التي تتناولها، ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- التطرق الى نظرية إدارية معاصرة وهي التمكين الإداري ومدى قدرته على الارتقاء بمستوى المورد البشري في المنظمات الجزائرية، إضافة الى إبراز مفهوم المنظمة المتعلمة كنموذج حديث من الأشكال والنماذج التنظيمية فالمؤسسة الجزائرية هي في أمس الحاجة الى الاعتماد على أبعاد إدارية حديثة تمكنها من تعزيز قدراتها على رفع مستويات الفعالية لدى عاملها لبلوغ الانتاجية المطلوبة منهم.

- انطلاقا من كون استراتيجية التمكين الإداري ونموذج المنظمة المتعلمة من المداخل المركزة على المورد البشري وفعاليتها داخل المؤسسة، فهما يشكلان محطة هامة لتفعيل عملية التغيير ودفعها نحو الأفضل، ويساعدان على تطوير أنظمة العمل والعلاقات والتقليص من المشكلات، وهو ما يوافق قناعاتنا من أن المشكل اليوم لم يعد في الموارد وسبل توفيرها، وإنما في الذهنيات السائدة والمسيرة لهذه الموارد، إضافة الى التمسك بالأساليب القديمة البالية ورفض التغيير.

- إن تطور المؤسسات الجزائرية وتنمية مواردها البشرية في ظل اقتصاد المعرفة مرهون بإعادة النظر في العديد من الأساليب التسييرية التقليدية واستبدالها بأساليب معاصرة أكثر ملائمة مع متطلبات العصر، لذا فالأهمية العملية لهذه الدراسة هو تنوير المسؤولين بالمؤسسات الجزائرية بمفهوم التمكين، أهميته وضرورته في التوجه بالمؤسسة الجزائرية لاكتساب صفة التعلم، إضافة الى إقناعهم بالفوائد التي سوف تعود على الأفراد والمؤسسة من انتهاج هذا النهج الذي سيسمح لها بخلق قيمة مضافة في بيئة الأعمال، ومواكبة نظيراتها من المؤسسات الناجحة؛ إضافة الى ذلك فقد سعينا أيضا للخروج بتوصيات تسمح بتبني وتفعيل هذه الآليات على النحو الأفضل.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن ابرازها كما يلي:

- تقديم إطار عام يمكن من خلاله التعرف على ماهية التمكين الإداري والمفاهيم الأساسية المرتبطة به، إضافة الى مفهوم المنظمة المتعلمة وأهم مقوماتها، وذلك للوصول الى نتيجة تسمح بالتعرف أكثر على أثر التمكين الإداري في تبني مقومات المنظمة المتعلمة.

- محاولة التعرف على واقع التمكين الإداري ومدى توفر الآليات اللازمة لتفعيله على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، والسعي الى إبراز أهميته كأحد الاستراتيجيات الناجعة لتطوير أداء المورد البشري ودفعه نحو المبادرة والابداع.

- السعي للتعرف على مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لمقومات المنظمة المتعلمة، ومعرفة مدى مواكبة المؤسسة للتطورات التي تشهدها المؤسسات العالمية على مستوى نظم عملها، هيكلها واتجاهات أفرادها.
- التعرف على مدى تأثير عملية التمكين الإداري بمدخله النفسي والهيكلية على مدى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وتبني مقوماتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر على وجه الخصوص.

دوافع وأسباب اختيار الموضوع:

في ظل التحديات والصعوبات التي تعترض المؤسسات الجزائرية من جهة، وانطلاقاً من أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، تشكلت لدى الطالب جملة من الدوافع والأسباب الذاتية والموضوعية التي أدت به لاختيار هذا الموضوع، نبرز أهمها في ما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للطلاب في البحث في المواضيع الإدارية الحديثة والتي يعتبر التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة من أهمها، فهما يقعان في قلب مواضيع تخصصنا، ومن بين أبرز الاهتمامات البحثية التي كثيراً ما أوصى الباحثون بالتعمق بدراستها.
- الرغبة في المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بمواضيع مثل موضوعنا هذا وذلك للنقص الكبير والندرة التي يلقاها مقارنة بالدراسات التي تم تناولها في البيئات الغربية على وجه الخصوص.

2- الأسباب الموضوعية:

- يعتبر الموضوع من المواضيع التي تتسم بالحدثة والتطور، ومن المواضيع الهامة سواء في بيئتنا المحلية أو الدولية والتي تشغل اهتمام العديد من الباحثين، خاصة مع التحديات التي تبرز في كل مرة في بيئة ميزتها الأساسية التغير المتسارع، وهو ما يجعل المنظمات مجبرة على تحديث وتطوير أنماطها التسييرية، وتصميمها الهيكلية وتحديث تقنياتها المستعملة لبلوغ درجة المرونة اللازمة التي تمكنها من الاستجابة للملائمة لمختلف التغيرات والاضاع.
- يعد التمكين الإداري من أهم الأساليب في تنمية الموارد البشرية والتي كثر استخدامها في الآونة الأخيرة من قبل العديد من المنظمات خاصة الغربية، كما يعتبر نموذج المنظمة المتعلمة من أهم الأشكال والهيكل الملائمة للمنظمات الباحثة عن التطور والتجديد واستغلال الطاقات الكامنة الموجودة لديها.

حدود الدراسة:

محاولة منا لمعالجة اشكالية الدراسة، توجهننا لاختبار وقياس فرضيات الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على مناقشة الاثر المتعلق بالتمكين الاداري على تبني مقومات المنظمة المتعلمة، وما تجدر الاشارة إليه أن التمكين النفسي تم قياسه بالمقياس الذي تم إنشاؤه من طرف (Spreitzer, 1996) والمكون من أربع أبعاد هي (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تأثير العمل) أما التمكين الهيكلي فقد تكون من الأبعاد التالية (تدفق المعلومات، التدريب، فرق العمل، الحوافز)، في حين أن المتغير التابع والمتمثل في مقومات المنظمة المتعلمة فقد تم قياسها من خلال المقياس المستوحى من النموذج الذي قدم من طرف (Marquardt, 1996) والمكون من (التعلم، التنظيم، المعرفة، الافراد، التقنية).

- **الحدود المكانية:** تمس الدراسة الميدانية إحدى أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال استقصاء آراء موظفي المؤسسة على مستوى مختلف الأقسام والمستويات المكونة لبعض مديريات المؤسسة.

- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى ثلاث سنوات، ابتداء من تاريخ تسجيلنا الأول في طور الدكتوراه بداية من نوفمبر 2015، أما ما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد امتدت لتغطي الفترة الزمنية الممتدة من 2018/02/06 الى 2018/12/25، وهي الفترة التي شملت إعداد الاستبيان، توزيعه على عينة الدراسة ومن ثم جمعه وتحليله، وبالتالي فالنتائج المحصل عليها تعبر عن مستوى التمكين الإداري ومقومات المنظمة المتعلمة وفقا لإدراك العمال وتوجهاتهم خلال هذه الفترة.

منهج الدراسة:

يعرف المنهج بالخطوة أو الطريق التي يهتدي بها الباحث في سبيل الوصول الى الحقيقة، لذا فقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه منهجا يمتاز بنظرة شمولية ووصف ما هو كائن وتفسيره، عبر تحديد الظروف والعلاقات التي توجد فيها الوقائع ليقترن وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات التي توضح العلاقات السببية والتكاملية بين متغيرات البحث، لذا فقد اعتمد الباحث على مختلف المستندات والمنشورات العلمية للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع وضبط مختلف المفاهيم، كما استعان بدراسة حالة لإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تحقق أهداف الدراسة.

صعوبات الدراسة:

في سبيل إنجاز هذه الدراسة اعترضتنا العديد من الصعوبات والعراقيل، يمكن إبراز أهمها كما يلي:

- أول الصعوبات التي اعترضت طريقنا، هي تحديد وضبط موضوع الدراسة، وذلك رغبة منا في تقديم دراسة ذات مستوى مميز ولائق، الأمر الذي أدخلنا في دوامة بحثية وسبب لنا إرهاق معنوي كبير نتيجة انطلاقنا في الإنجاز ومن ثم تعديل وإلغاء العديد من العناصر والنقاط.

- من بين الصعوبات أيضا، هو البحث عن المؤسسة التي يمكن لها قبول اجراء دراستنا العلمية على مستواها.

- أما أكبر الصعوبات فتمثل في عملية توزيع الاستبيان، إذ كثيرا ما تم رفض توزيع الاستبيان على مستوى بعض مديريات المؤسسة محل الدراسة بحجة انشغال عامليها، وفي حالة القبول نقوم بالانتظار لمدة طويلة وفي الاخير نجد أن الاستبيان لم يتم تعبئته.

- عدم جدية بعض العمال وضعف تجاوبهم في ملئ الاستبيان، بحجة انشغالهم الكثيرة وعدم تفرغهم.

هيكل الدراسة:

بغرض القيام بمعالجة مشكلة الدراسة بشكل منهجي ومنسق، لابد من وجود خطة تبين هيكل ومضمون الدراسة وتسمح بتوضيحها، فضلا عن المقدمة العامة للموضوع والخاتمة، فقد تم تقسيم وهيكله موضوع البحث الى ما يلي:

• **الجزء الأول:** حيث يتعرض الى الجانب النظري للدراسة، والذي يتفرع بدوره الى مبحثين رئيسيين، حيث يتجزأ كل مبحث بدوره الى أربع مطالب كل مطلب منها يحتوي على مجموعة من الفروع، حيث تم التطرق في المبحث الأول الى المتغير الأساسي الأول وهو التمكين الإداري، تضمن المطلب الأول عرض تاريخي للتمكين ومفهومه، خصوصياته وأنواعه، أما الثاني فقد تطرق لأهمية التمكين، مداخله ومبادئه، أما الثالث فتطرق لشروط التمكين، مستوياته وخطواته، في حين الرابع فتطرق لنماذج التمكين، معوقاته، أما بالنسبة للمبحث الثاني فتطرق للمتغير الأساسي الثاني وهو المنظمة المتعلمة حيث استعرض المطلب الأول ماهية التعلم التنظيمي، أما الثاني فتعرض الى أنماط ومستويات التعلم، أما المطلب الثالث فتضمن مفهوم المنظمة المتعلمة، أهميتها، نشاطاتها، خصائصها وعلاقتها بالتعلم والمعرفة، أما المطلب الرابع فتعرض لعوامل ظهور المنظمة المتعلمة، مبادئها، مميزاتها ونماذجها، ليختتم بعلاقة التمكين بمداخل التغيير.

• **الجزء الثاني:** حيث خصص لعرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، حيث شمل أساسا أربع نقاط أساسية وهي:

أولا تم عرض وتحليل الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة ودور التمكين الاداري بالمنظمة المتعلمة وذلك باللغتين العربية والاجنبية بتحديد ما جاء فيها باختصار من إشكالية وعينة الدراسة، أداة الدراسة ونتائجها، ثانيا فقد تم مناقشة الدراسات التي تم عرضها بإبراز أهم ايجابياتها ونقائصها، وأخيرا فقد تم مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وذلك بتحديد أوجه الاختلاف والشبه فيما يخص متغيرات الدراسة الرئيسية، وكذا فيما يخص ميدان وأداة الدراسة.

• **الجزء الثالث:** وهو يتعلق بالجانب التطبيقي والميداني للدراسة وهو ينقسم بدوره الى محورين أساسيين:

المحور الثالث: وقد خصص لوصف الاطار المنهجي للدراسة، حيث شمل أساسا ما يلي: مجتمع وعينة الدراسة أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات، نموذج وخطوات تطبيق الدراسة، الاساليب الاحصائية المعتمدة، وأخيرا ثبات وصدق أداة الدراسة.

المحور الرابع: فقد تم تخصيصه لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية ثم مناقشة هذه النتائج.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للتمكين

والمنظمة المتعلمة

تمهيد:

لقد أصبح اللجوء الى تبني مفاهيم إدارية حديثة إحدى أهم الضروريات بالنسبة لمنظمات الأعمال، وذلك لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة أصبحت تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالية، ومن هذا المنطلق ظهر التمكين الإداري ليشكل اللبنة الأساسية والقاعدة التي تمكن الفرد العامل من ممارسة السلطة الفعلية وتحمل المسؤوليات والأعباء الوظيفية، كما تسمح له باكتشاف واستغلال طاقاته الكامنة قصد إنجاز مهام عمله بأفضل الطرق الممكنة، وبالتالي فالتمكين الإداري جاء لمنح المورد البشري مكانته الحقيقية داخل المنظمة وجعله شريكا في تحقيق الأهداف التنظيمية والتميز.

كما برز مفهوم المنظمة المتعلمة ليمثل مدخلا وشكلا حديثا لبناء التنظيمات الإدارية، ونموذجا لإحداث التغيير المخطط في المنظمات، حيث أصبح تبني مقومات المنظمة المتعلمة هدفا مهما لتعزيز قدرة المنظمات على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وزيادة قدرتها على التعلم بشكل يجعلها أكثر قدرة على التكيف والتجاوب مع المتغيرات البيئية.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة الى مبحثين رئيسيين كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري.

- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري عملية متكاملة متعددة الأبعاد وجب فهمها أولاً والاقتران بها وإزالة العوائق التي من الممكن أن تواجهها لتصبح ثقافة عمل وتعاون مترسخة في عقول أعضاء التنظيم، واستراتيجية مطبقة على أرض الواقع، الأمر الذي سينعكس على تطور المنظمة والأفراد العاملين فيها.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

الفرع الأول: التطور التاريخي للتمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري من بين الأساليب الإدارية الأكثر حداثة، خاصة في ظل الجدل الدائم حول جذور هذا المفهوم ضمن النظريات الإدارية، وبالتالي فمن المهم التطرق إلى تطور هذا المفهوم الإداري من أجل التوصل إلى الكيفية التي تسمح للمنظمات بفهمه واستخدامه بالطريقة الصحيحة، وفيما يلي عرض موجز للتطور التاريخي للتمكين الإداري في ظل المفاهيم الإدارية المختلفة:

المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية:

المدرسة الكلاسيكية وتعتبر من أقدم المدارس وأكثرها شيوعاً في الفكر الإداري، إذ نشأت في الحقبة الزمنية الممتدة (من 1885 إلى 1930) في محاولة لتوفير الأساس العلمي للإدارة التنظيمية، وقد كانت بدايتها مع انطلاق الثورة الصناعية عندما تم استقطاب الأفراد للعمل معاً داخل المصانع لتحل محل الحرف اليدوية أين كان ينشط الأفراد في المحلات التجارية الصغيرة أو في المنازل، فضبطت الإدارة للعمال ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك (التقسيم الدقيق للعمل)، ويظهر هذا النموذج الإداري عادة بشكل هرمي يتكون من مجموعات أفقية كثيرة تفصل بين تقسيم السلطات، حيث تتركز الغالبية العظمى من القوة والسلطة في الجزء العلوي الصغير من الهرم لا في القاعدة السفلية أين يتواجد غالبية العمال، وبالتالي فلم تكن هناك أي علاقة بين التمكين والمدرسة الكلاسيكية بل إن مبادئ وأفكار هذه المدرسة تناقض¹ وتخالف بشكل صريح مبدأ وجوهر التمكين.

المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية²:

وفي بداية الثلاثينات، أصبح معظم الأفراد على قناعة بأن الإدارة العلمية إدارة قصيرة النظر وغير كاملة فبدأ الباحثون بإيجاد البدائل التي تركز على الجوانب الإنسانية في منظمات الأعمال، فأحييت أفكار واحدة من أوائل الباحثين الذين يرون المنظمة من منظور السلوك الجماعي والفردية وهي (Mary Parker Follett) التي تركزت

¹ يحي ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص26.

² Khaled ahmed odeh, The impact of frontline employee empowerment on service quality, thesis Doctorat, University of Surrey, United kingdom, 2008, p57-58.

أعمالها على إدارة الصراع، التحفيز، التعاون والسلطة لتكوّن اللبنة الأساسية لنموذج التنمية التنظيمية الحديثة وبالتزامن مع ذلك اشتهر فريق آخر من المساهمين في مدرسة العلاقات الإنسانية وهما (Mayo & Fritz) من خلال الدراسة التي أجروها على مستوى شركة Western Electric بمدينة Chicago الأمريكية والتي توصلت الى أن لعلاقة المشرفين بالمرؤوسين تأثير أقوى على الانتاجية أكثر من تأثير باقي العوامل المادية الأخرى، ومن بين الإسهامات الرئيسية لهذه المدرسة كذلك نجد "نظرية الدوافع، ديناميكية الجماعات، القيادة ومختلف العلاقات الإنسانية في المنظمة"، وهي تعزز أيضا فكرة أن العاملين هم الموارد القيمة للمنظمة، وبالاستناد الى هذه المدرسة الفكرية ظهرت عدة نظريات اهتمت بالدافعية بين 1940 و1950، والتي من أهمها هرم "Maslow" للحاجات 1943، نظرية العاملين "Herzberg"، نظرية الحاجات الثلاث "McClelland".

كما تعتبر أيضا نظرية (X-Y) لصاحبها (Douglas McGregor) خطوة هامة باتجاه التمكين، وما يميز نظرية (McGregor) أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أصحاب النظرية Y يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال أمام مرؤوسيه نحو الابداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم في العمل، وهذا عكس المديرون من النظرية X¹

كما تعتبر نظرية الشخصية البالغة لدى (Chris Argyris) تعبير واضح وخطوة هامة منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل، ويرى بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.²

في الستينات والسبعينات، اقترح العديد من الباحثين مجموعة من الطرق البديلة لتصميم العمل التنظيمي والوظائف كوسيلة لزيادة تحفيز العاملين والفاعلية التنظيمية، فبرز نموذج الاثراء الوظيفي كنموذج بديل يهدف لتزويد العاملين بعمل هادف ذو قيمة مع بعض الدرجات من السيطرة على الأداء، وخلال السبعينات قدم كل من الباحثين (Oldham & Hackman) نموذج خصائص الوظيفة الذي ينطوي الى تعزيز الدوافع الذاتية، كما شهدت هذه الفترة أيضا اهتماما كبيرا بإدارة العلاقات الصناعية والتي أكدت حقوق العمال في المشاركة.

¹ يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص32.

² محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، عمان، 2012، ص38.

المرحلة الثالثة: النظريات والمقاربات الحديثة:

بحلول الثمانينات، جرى تطوير أشكال جديدة من المشاركة أكثر تشديداً على اندماج العاملين مثل حلقات الجودة، تقاسم الأرباح، كجزء من مجموعة أوسع من الإصلاحات في الممارسات التنظيمية.

كما بادر (Deming,1982) الى إدخال نظام إدارة متكامل مستوحى من الطريقة اليابانية للإدارة وهو إدارة الجودة الشاملة، حيث أن مصدر إلهام هذه المقاربة تمثل في معلمي الجودة على شاكلة "Juran، Deming، Crosby،..."، وترتكز إدارة الجودة الشاملة على أساسين هما التركيز على العملاء والمشاركة الشاملة، حيث اعتبر (Deming) من الداعين الى مشاركة العاملين عملية صنع القرار مؤكداً أيضاً على أن الإدارة ما هي إلا وظيفة لمساعدة الأفراد على العمل بذكاء.

وقام كل من (Waterman&Peters,1982) بتقديم نظرية البحث عن التميز، حيث أن الفكرة الأساسية لها أنها ترى العمال كأسرة واحدة، ولديها قناعة بأهمية العاملين وبإمكانيات الابداعية وقدرتهم على تجاوز الفشل.

وقام كل من (Bowen & Lawler) بتقديم مصطلح "المشاركة العالية" والتي تأسست على أفكار تنص على أن العاملين أفراد يمكن الوثوق بهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويبدلون كل ما في وسعهم لاكتساب المعارف اللازمة للقيام بذلك، وأن المنظمة ستكون أكثر فاعلية إن تمكن العاملون من ذلك، وقاما بتحديد أربع مكونات للمشاركة العالية تمثلت في تقاسم المعرفة، المعلومات، مكافأة الأداء، وتوزيع السلطة.

بعد ذلك تم ظهور التمكين بشكل جلي في أواخر الثمانينات وتعزز أكثر بفضل أعمال كل من الباحثين (Conger & Kanungo,1988)، وبعدهم (Spreitzer,1994) الذين ميزوا بوضوح بين التمكين التحفيزي والتمكين الهيكلي، حيث شكل العمل الذي قدموه نقطة انطلاق للتمكين التحفيزي والنفسي للعاملين، لتشهد بعدها نظرية التمكين المزيد من الاهتمام خلال التسعينات، وانعكست شعبية هذا المفهوم من خلال ضخامة عدد الأعمال والأبحاث التي أجريت حوله خلال هذه الفترة التي أصبح يطلق عليها "بعصر التمكين"¹.

الفرع الثاني: مفهوم التمكين الإداري:

مع بداية القرن 21م شهد العالم تحولات كبيرة فرضت على مختلف المنظمات ضرورة مواكبة التغيرات المختلفة سيما ما تعلق بالتطور التكنولوجي، اقتصاد السوق، الاتحادات والتكتلات، الازمات الاقتصادية... إلخ، وهو الأمر الذي دفع المنظمات الى جعل ممارساتها أكثر فاعلية سيما من حيث التكلفة، والتحرك بالقرب من عملائها بحيث برز عنصر أساسي في هذا التحول وهو تمكين العاملين؛ فتمكين العاملين يمنح للعمال قدر أكبر من السلطة والمسؤولية في عملهم أكثر مما كانوا عليه في المنظمات التقليدية، كما أنه يسمح للعاملين بإطلاق العنان

¹ Khaled Ahmed Odeh, Op-cit, p58.

لإمكاناتهم وتعزيز دوافعهم والسماح لها بأن تكون أكثر تكيفا وتقبلا لبيئة العمل، كما أنه يعمل على الحد والتقليل من العقبات البيروقراطية¹.

أولاً: التمكين في القرآن الكريم:

أما فيما يتعلق بمدلول مصطلح التمكين وفق الشريعة الإسلامية فقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة، وبخمس ألفاظ هي (مكناهم: مكناكم: مكنا، أمكن منهم، مكين، مكني، يمكن: نمكن)²، ويمكن إبراز مواضع مصطلح التمكين ضمن آيات القرآن الكريم عبر الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): التمكين ضمن آيات القرآن الكريم

السورة	رقم الآية	نص الآية
الأنعام	6	لم يروا كم أهلكتنا من قبلهم من قرن مكناهم في الارض ما لم نمكن لكم وأرسلنا الساء عليهم مدرارا وجعلنا الأنهار تجري من تحتهم فأهلكناهم بذنوبهم وأنشأنا من بعدهم قرنا آخرين
الأعراف	10	ولقد مكناكم في الارض وجعلنا لكم فيها معاش قليلا ما تشكرون
الأنفال	71	وان يريدوا خيانتك فقد خانوا الله من قبل فأمكن منهم والله عليم حكيم
يوسف	21	وقال الذي اشتراه من مصر لامرأته أكرمي مثواه عسى أن ينفعنا او نتخذه ولدا وكذلك مكنا ليوسف في الارض ولنعلمه من تأويل الأحاديث والله غالب على أمره ولكن أكثر الناس لا يعلمون
	54	وقال الملك أتتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك اليوم لدينا مكين امين
	56	وكذلك مكنا ليوسف في الارض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين
الكهف	84	إنا مكنا له في الأرض واتيناه من كل شئ سببا
	95	قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما
الحج	41	الذين ان مكناهم في الارض أقاموا الصلاة واتوا الزكاة وامروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الامور
المؤمنون	13	ثم جعلناه نطفة في قرار مكين
النور	55	وعد الله الذين امنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الارض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا
القصص	6	ويمكن لهم في الأرض ونرى فرعون هامانا وجنودها منهم ما كانوا يحدرون
	57	وقالوا ان تتبع الهدى معك نتخطف من ارضنا او لم نمكن لهم حرما امنا يجبي اليه ثمرات كل شئ رزقا من لدنا ولكن أكثرهم لا يعلمون
الاحقاف	26	ولقد مكناهم فيما ان مكناكم فيه وجعلنا لهم سمعا وأبصارا وأفئدة فما أغنى عنهم سمعهم ولا أبصارهم ولا أفئدتهم من شئ اذ كانوا يحدون بأيات الله وحق بهم ما كانوا به يستهزءون
المرسلات	21	فجعلناه في قرار مكين
التكوير	20	ذي قوة عند ذي العرش مكين

المصدر: من إعداد الطالب

¹ Michael ahearne, John mathieu, Adam rapp, To empower or not to empower your sales force?, Journal of applied psychology, Vol90, No.5, 2005, p945.

² صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الاداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الاردنية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 36، العدد 1، 2009، ص82.

وبناء على ما تضمنه الجدول أعلاه فقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم بدلالات متعددة تشير الى تعدد غاياته ومجالاته، ويمكن الإشارة إليها بتفسير بعض آيات السور القرآنية بما يتوافق والصيغ التي ورد بها كما يلي:

1- تسخير الأرض لبني آدم: حيث تتجلى صفة الممكن في الله عز و جل الذي سخر الارض لعبيده، قال تعالى "ولقد مكنكم في الارض وجعلنا لكم فيها معاش قليلا ما تشكرون" (الاعراف 10)، والتمكين هنا هو جعل الشيء في مكان، وهو يطلق على الاقدار على التصرف، أي جعلنا لكم القدرة، أي اقدرناكم على أمور الارض وخولناكم التصرف في مخلوقاتها، وذلك بما أودع الله في البشر من قوة العقل والتفكير التي أهلتهم لسيادة هذا العالم والتغلب على مصاعبه¹.

2- الحصول على الملك العظيم: قال تعالى "قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما" (الكهف 95)، وهو قول ذو القرنين: الذي مكنني في عمل ما سألتوني من السد بينكم وبين هؤلاء القوم، ووطأه لي وقواني عليه، خير لي من جعلكم والاحرة التي تعرضونها علي لبناء ذلك، ولكن أعينوني بفعلة وصناع يحسنون البناء والعمل²، وقال تعالى "إنا مكننا له في الأرض واثنين من كل شئ سببا" (الكهف 84)، أي مكن الله لذي القرنين أي أعطيناه ملكا عظيما متمكنا، فيه من جميع ما يؤتى الملوك، من التمكين والجنود وآلات الحرب والحصارات، ولهذا ملك المشارق و المغرب من الارض ودانت له البلاد، وخضعت له ملوك العباد وخدمته الأمم من العرب والعجم³.

3- الوصول الى موقع ذو نفوذ ومكانة: يبرز هنا الملك عزيز مصر في مقام الممكن ليوسف عليه السلام، قال تعالى "وقال الملك أتتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك اليوم لدينا مكين أمين" (يوسف 54)، إذ قال الملك ايتوني به أجعله خالصا لنفسي أفوض إليه أمر مملكتي، فذهبوا فجاؤوا به، فقال الملك له إنك لدينا متمكن نافذ القول، أمين لا تخاف غدرا⁴، وقال تعالى "ذي قوة عند ذي العرش مكين" (التكوير 20)، وقيل أن المقصود هنا جبريل، أي ذي قوة في تنفيذ ما يؤتمر به، صاحب مكانة رفيعة عند الله، تطيعه الملائكة مؤتمن على الوحي الذي ينزل به⁵.

4- حيازة الثروات وامتلاك الاموال: كان ورود مصطلح التمكين هنا منظويا على الأموال والأولاد والاعمار والجاه العريض والسعة والجنود، قال تعالى "ألم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن مكناهم في الارض ما لم نمكن لكم وأرسلنا الساء عليهم مدرارا وجعلنا الأنهار تجري من تحتهم فأهلكناهم بذنوبهم وأنشأنا من بعدهم قرنا آخرين" (الانعام 6)، حيث كان قوله تعالى

¹ محمد الطاهر ابن عاشور، تفسير التحرير والتنوير، الجزء 8، الدار التونسية للنشر، تونس، 1984، ص 33.

² ابي جعفر محمد بن جرير الطبري، جامع البيان عن تأويل آي قرآن، الجزء 15، دار هجر، القاهرة، 2001، ص 403.

³ أبي الفداء اسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن الكريم، دار ابن حزم، بيروت، 2000، ص 1170.

⁴ ابي عبد الله محمد بن ابي بكر القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، الجزء 13، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2006، ص 380.

⁵ مجموعة من العلماء، التفسير الميسر، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، ط 2، الرياض، 2009، ص 586.

واعضا ومحذرا لهم (الكفار) أن يصيبهم من العذاب والنكال الدنيوي ما حل بأشباههم ونظرائهم من القرون السالفة الذين كانوا أشد منهم قوة وأكثر جمعا وأكثر اموالا وأولادا واستغلالا للأرض وعمارة لها¹.

5- إقامة (نصر) الدين: قال تعالى " وإن يريدوا خيانتك فقد خانوا الله من قبل فأمكن منهم والله عليم حكيم " (الانفال71)، أي أن الذين يريدوا خلافك ويميلوا الى الكفر بعد الاسلام فقد عصوا الله وكفروا من قبل فأمكنك منهم واطهرك عليهم يوم بدر حتى قهرتهم واسرتهم، يعني إن خانوك أمكنتك منهم لتفعل بهم مثل ما فعلت من قبل².

6- تحقيق الاستخلاف في الارض: قال تعالى " وعد الله الذين امنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الارض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا " (النور55)، والمقصود هنا أن الله قدم على وعدهم بالأمن أن وعدهم بالاستخلاف في الأرض وتمكين الدين والشريعة فيهم تبيينها لهم بأن سنة الله أنه لا تأمن أمة بأس غيرها حتى تكون قوية مكيئة مهيمنة على أصقاعها، ففي الوعد بالاستخلاف والتمكين وتبديل الخوف أمنا إيماء الى التهيؤ لتحصيل أسبابه مع ضمان التوفيق لهم والنجاح إن هم أخذوا في ذلك، وأن ملاك ذلك هو طاعة الله ورسوله³.

هذا وقد تنوعت وجهات نظر الفقهاء والمفسرين حول مفهوم التمكين وفق القفه الإسلامي ضمن المعاني التالية⁴:

- التمكين في الأرض هو الإسكان والايطان، وكذا الأقدار والتسليط، فالأقدار يعني القوة والقدرة على التصرف بالملك والتسليط يعني ممارسة السلطة.

- التمكين يعني الملكية والحاكمية والسلطات في الارض، وكذا إعطاء وتوفير كل المستلزمات وتسهيل المهام ورفع الموانع وازالتها، أي جعل جميع الامكانيات تحت التصرف للمساعدة في تنفيذ الأهداف.

- التمكين يعني إعداد الأجهزة والمعدات الخاصة بالعمل من عدد وآلات ضرورية وعلم ووعي وقدرة جسمية وذهنية.

- ومن حقائق التمكين: الاستقرار والاستقلال (اتخاذ المكان)، الأمن (وهو أحد معاني الاستقرار في المكان)، الرفاه (الرزق والمعاش)، والسلطة.

¹ أبي الفداء اسماعيل ابن كثير، مرجع سبق ذكره، ص676.

² أبي الليث نصر بن ابراهيم السمرقندي، بحر العلوم، دار الكتب العلمية، الجزء2، بيروت، 1993، ص28.

³ ابن عاشور، مرجع سبق ذكره، الجزء18، ص282.

⁴ أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والقه الاسلامي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد1، 2007، ص27.

ثانيا: المدلول اللغوي لمصطلح التمكين:

تعود جذور مصطلح التمكين في الأصول اللغوية العربية الى الفعل الرباعي مكن إذ يقال مكنته من الشيء، وامكنته منه، فتمكن واستمكن، والمكانة هي التؤدة، كالمكينية والمنزلة عند الملك¹، وتمكن عند الأمير أي ارتفع وصار ذا منزلة واستمكن من الأمر أي قدر عليه أو ظفر به².

أما المصباح المنير فيشير للتمكين كالتالي: مكنته من الشيء تمكينا جعلت له عليه سلطانا وقدرة فتمكن منه واستمكن قدر عليه وله مكنة أي قوة وشدة وامكنتى الأمر سهل وتيسر³، والمكنة، بالضم: هي القدرة والاستطاعة، والتمكين هو مقام الرسوخ والاستقرار على الاستقامة⁴.

ثالثا: المدلول اللغوي للمصطلح في الأدبيات الغربية:

يعرف قاموس *The Webster dictionary* التمكين على أنه⁵ "منح سلطة رسمية أو تفويض سلطة قانونية أو تكليف أو ترخيص".

أما قاموس *The Oxford English Dictionary* فيشير الى التمكين على أنه "the action of empowering" أو "the state of being empowered" إشارة لكونه حالة استقواء، أو فعل القوة، أي أنه ليس السلطة بحد ذاتها ولكن "العملية التي يتم بموجبها منح القوة لتحقيق الهدف"⁶.

فمصطلح التمكين مصطلح مركب يمكن تجزئته الى ثلاث أجزاء (em-power-ment) كالتالي⁷:

- ✓ السابقة (suffixe) "em" التي تشير ضمينا الى الحركة أو الانتقال؛
- ✓ الجذر (radical) "power" أي القوة والتي تشير وتدل على السلطة؛
- ✓ وكذا اللاحقة (préfixe) "ment" والتي تشير إلى التحصل على النتيجة الملموسة؛

وبالتالي يمكن اعتبار التمكين على أنه "انتقال السلطة المكتسبة التي تفضي إلى الحصول على نتائج ملموسة".

¹ محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ط8، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2005، ص1235.

² لويس معلوف، المنجد في اللغة والادب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية للنشر، ط19، بيروت، بدون سنة نشر، ص772.

³ أحمد بن محمد بن علي الفيومي المقرئ، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، مكتبة لبنان، بيروت، 1987، ص221.

⁴ محمد مرتضى الحسيني الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، ط1، الجزء36، الكويت، 2001، ص192.

⁵ Philip babcock Gove, Webster's third new international dictionary of the English language unabridged, G & C Merriam, 1971, p744.

⁶ Don de Guerre, Introduction to the special issue on employee empowerment, The innovation Journal: The public sector innovation Journal, Vol9, No.1, 2004, p02.

⁷ Yann le Bossé, l'empowerment : de quel pouvoir s'agit-il? Changer le monde(le petit et le grand) au quotidien, Nouvelles pratiques sociales, Vol21, No.1, 2008, p138.

أما في الأدبيات الفرانكفونية فقد ورد التمكين (Empowerment) بالترجمة الفرنسية عبر مصطلحات عدة منها (empouvoirement أو habilitation أو pouvoir d'agir أو appropriation) وهو مصطلح ورد وأشار إليه في العديد من المجالات والتخصصات المختلفة، كما أنه ظهر تحت عدة أشكال فيمكن أن يكون نفسياً، فردياً، جماعياً، تنظيمياً أو كسياسة.¹

رابعاً: المفهوم الاصطلاحي للتمكين الإداري:

أدى التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة ولعل أهمها التمكين الإداري باعتباره فلسفة تسعى العديد من المنظمات الساعية للتميز لتطبيقها في إطار الاهتمام بمواردها البشرية ومنحها المكانة التي تناسبها كأهم موارد المنظمات، هذا وتعددت التعاريف المتعلقة بالتمكين الإداري وتنوعت بحسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، ويمكن إبراز أهم هذه التعاريف كما يلي:

يعرف (Block,1987) التمكين الإداري على أنه "عملية لخلق فرص للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار مع إعطائهم الحرية في التصرف وتحليلهم من القيود البيروقراطية".²

كما يعرف التمكين حسب (Colzon,1987) على أنه "عملية تحرير الموظف من الرقابة الصارمة التي تفرضها التعليمات والسياسات والأوامر وفي مكانها إعطاء الموظفين الحرية في تحمل المسؤولية عن أفكارهم والقرارات والإجراءات".³

ويعرف التمكين حسب (Brymer,1991) على أنه "عملية لامركزية اتخاذ القرار في المنظمة، من خلال منح المشرفين لموظفي الخطوط الامامية المزيد من حرية التصرف والاستقلالية في العمل".⁴

ويشير (Blanchard et al,1996) إلى واحدة من الخصائص الأساسية للتمكين وهي المحاسبة عن نتائج العمل الذي يقوم به المرؤوس، فيرى أن "التمكين لا يشير فقط إلى توفر صلاحية وسلطة اتخاذ القرار لدى العامل بل يشير أيضاً إلى وجود درجة عالية من المسؤولية والمساءلة لديه".⁵

¹ Yann le bossé, De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment, Nouvelles pratiques sociales, Vol16, No.2, 2003, p37-47.

² Isaiah Ugboro, organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing, Journal of behavioral and applied management, Vol7, No.3, 2006, p237.

³ Isaiah Ugboro, Kofi Obeng, Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations, Journal of Quality Management, Vol5, No.2, 2000, p250.

⁴ Robert Brymer, Employee empowerment: A guest-driven leadership strategy, The Cornell Quarterly, Vol32, 1991, p59.

⁵ Henry Ongori, Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment, African journal of business management, Vol3, No.1, 2009, p10.

كما يرى (Griffith,2008) للتمكين بأنه عبارة عن "الجهود التنظيمية التي تسمح بزيادة تصورات الأفراد حول السلطة والسيطرة والقدرة في التأثير على نطاق أوسع داخل المنظمة".¹

وحسب (Demirci & Erbas,2010) فالتمكين هو توليفة أو مزيج يتكون من (04) عناصر تهدف الى زيادة فاعلية أداء الفرد في عمله، فكلما كانت الأبعاد محققة وبنسب مرتفعة كان مستوى التمكين لدى الفرد عاليا كالتالي²:

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

فالقوة تشير الى القدرة على الحصول على الأشياء وهي تتعلق بالحرية، التفويض والسلطة الممنوحة للعاملين **المعلومات** وتشمل وصول العمال الى البيانات المتعلقة بالأهداف التنظيمية والاستراتيجية والمشاركة الفعالة في صنع القرار، **تقاسم المعرفة** هي مجموعة من العمليات حيث يتبادل العمال عبرها المعلومات والأفكار المتعلقة بعملهم، أما **المكافأة** فتشير الى العوائد النقدية وغير النقدية، والتي تعتبر أداة فعالة لزيادة تحفيز الموظفين.³

وترى (Dahmani,2011) على أن التمكين هو "العملية التي تسمح للمرؤوسين باستغلال الموارد، ممارسة المسؤولية الفعلية ومن قيادة المبادرات في العمل، الأمر الذي يشجع على تقاسم ومشاركة الحكم وظهور (بروز) قادة على جميع المستويات التنظيمية"⁴.

ويوجد التمكين تحت منظورين في الأدبيات النظرية، الأولى تتعلق بالتمكين ضمن السياق التنظيمي حيث يرى (Leach et al,2003) بأنه "ممارسة أو مجموعة من الممارسات التي تنطوي على تفويض المسؤولية لأسفل الهرم التنظيمي وذلك لإعطاء العاملين مزيدا من سلطة اتخاذ القرار المتعلقة بتنفيذ مهام العمل الأساسية الخاصة بهم"⁵.

أما الثانية فتتعلق بالتمكين ضمن السياق السلوكي (النفسي)، حيث يرى (Lee & Koh,2001) أن هناك جانبين أساسيين مختلفين في عملية التمكين⁶:

¹ Derek Griffith, Organizational empowerment in community mobilization to address youth violence, American Journal of preventive medicine, Vol34, No.3, p90.

² Kemal Demirci, Ali Erbas, Employee empowerment and its effect on organizational performance, 2eme International Symposium on sustainable development, Sarajevo,8-9 June 2010, p144.

³ Minhajul islam Ukil, The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality, Business: theory and practice, Vol17, No.2, 2016, p180.

⁴ Amira Dahmani, La GRH: un pivot de la confiance et de l'empowerment, revue de gestion des ressources humaines, Vol3, No. 81, 2011, Paris, p60.

⁵ Leach dj, Wall td, Jackson pr, The effect of empowerment on job knowledge, Journal of occupational and organizational psychology, Vol76, N1, 2003, p28.

⁶ Mushin Lee, Joon Koh, Is empowerment really a new concept, International journal of human resource management, Vol12, No.4, 2001, p685.

✓ الجانب الأول يتمثل في سلوك المشرف نحو تمكين المرؤوسين.

✓ الجانب الثاني يتمثل في الحالة النفسية للمرؤوسين الناتجة عن عملية التمكين من طرف مشرفيهم.

حيث يعتبر أن كلا الجانبين هما عنصريين مكملين لبعضهما فالأول هو "الفعل" المتمثل في سلوك المشرف نحو تبني التمكين والثاني هو بالضرورة "رد الفعل" المتمثل في الحالة النفسية الناتجة عن الشعور بالتمكين لدى المشرف.

أما التمكين باعتباره عملية تعاون، فيشير (Karakoc,2009) الى ذلك مؤكدا بأنه "عملية تعاضد وزيادة القوة عن طريق تعاون الأفراد فيما بينهم، إضافة الى تقاسم العمل وإنجازه كفريق واحد".¹

أما التمكين باعتباره أداة لتحسين جودة الخدمة، فيشير (Barbee & Bott,1991) على أنه² "العملية التي تسمح بتفويض المسؤولية للأفراد الأقرب للمشكلة أو الميدان العملي".

أما التمكين باعتباره استراتيجية إدارية، فيرى (Bowen & Hervey,2006) بأنه³ "استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة".

ويمكن بناء على ما سبق من تعاريف متعددة الاتجاهات الخروج بالتعريف الاستنتاجي التالي:

"التمكين الإداري هو ثقافة واستراتيجية إدارية هدفها استغلال الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إشاعة جو من الثقة لدى أعضاء التنظيم، وذلك عبر منح الافراد حرية التصرف وتزويدهم بالسلطة والمسؤولية اللازمة لإنجاز مهامهم، الأمر الذي سيسهم في تعزيز فاعلية العمل وتحسين الاداء التنظيمي".

الفرع الثالث: خصوصية التمكين الإداري:

يتميز التمكين الإداري بمجموعة من الخصوصيات التي تجعله ينفرد ويتميز عن باقي المفاهيم الادارية القريبة وذات الصلة به كالتفويض والمشاركة والاثراء وغيرها، وعليه يمكن إبراز هذه الفروقات كما يلي:

أولاً- الفرق بين التمكين والتفويض:

هناك الكثير ممن يخلط بين تفويض السلطة (Delegation) والتمكين، والحقيقة أن تفويض السلطة يشير الى إمكانية منح السلطة وسحبها بإرادة الإدارة العليا حيث يكون الرئيس هو المفكر وصاحب المبادرة والمسؤولية

¹ Nihat Karakoc, Employee empowerment and differentiation in companies, Enterprise risk Management Journal, Vol1, No.2, 2009, p05.

² Cliff Barbee, Valerie Bott, Customer treatment as a mirror of employee treatment, Advanced management Journal, Vol56, No.2, 1991, p28.

³ Bowen, Hervey, An external approach to organizational development, Person prentice Hall, New Jersey, 2006, p246.

بينما التمكين هو حالة ذهنية والتزام تام من الفرد، فالفرد الممكن هو المفكر والمبادر كونه يملك عمله وهو الأقرب للمشكلة وللعملاء، فهو لا ينتظر املاءات فوقية لاتباعها بل يبادر بنفسه وفق ما يراه مناسباً كونه الأكثر قرباً للميدان العملي¹، والجدول التالي يبين أهم الفروقات التي تميز التمكين الإداري على التفويض كما يلي:

الجدول رقم (2.1): أهم الفروقات بين التمكين الإداري والتفويض

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقدر فيقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.
السلطة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	تفويض السلطة في المجالات محددة وبدرجة عمق محددة.
المسؤولية	النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.
القيادة	في التمكين ينسب للعامل القيادة ذاتية.	في التفويض يقاد العامل.
المعلومات	المعلومات تشاع بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.	إن أخطأ الفرد قد يسحب منه التفويض.
الزمن	التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.	التفويض قد يكون مؤقتاً، قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص130.

ثانياً- الفرق بين التمكين والمشاركة:

يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم المشاركة، حيث تعد عملية المشاركة (Participation) هي المفتاح الأول والركن الأساسي في عملية التمكين الوظيفي لما لها من أهمية قصوى في البناء التنظيمي²، ويعرف (Schermerhorn) المشاركة على أنها "السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تمهه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي"³، أما التمكين فلا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في الاجتماعات المختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة⁴.

¹ Yahya Melhem, Prerequisites of empowerment, Jordan Journal of business administration, Vol2, No.4, 2006, p586.

² أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتحسيد الاهداف الاستراتيجية، البحوث الاقتصادية وادارية، العدد9، ص78، 2011.

³ بوخمخيم عبد الفتاح، بوتاعة سليمة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد1، 2015، ص47.

⁴ موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والادارة، المجلد13، العدد2، 1999، ص77.

ثالثاً- الفرق بين التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي (Job enrichment) على أنه عملية إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل واحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الاحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته¹.

الفرع الرابع: أنواع التمكين الإداري

عملية تمكين العاملين حسب بعض وجهات النظر تنقسم الى ثلاثة أنواع هي²:

أولاً- التمكين الظاهري: تنطلق عملية التمكين في هذا النوع من الموظف في حد ذاته، ويشير الى زيادة قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة الحالية والمستقبلية التي يقوم بها في بيئة عمله وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرية لهذا النوع المسمى بالتمكين الظاهري.

ثانياً- التمكين السلوكي: يعنى هذا النوع من أنواع تمكين العاملين بزيادة قدرة العاملين على النشاط والعمل في مجموعات منظمة مسبقاً من أجل إدراك المشكلات والظواهر المختلفة وتعريفها وتحديدتها وكذا تجميع البيانات عن مشاكل العمل، والعمل على تقديم المقترحات والحلول.

ثالثاً- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: هذا النوع من أنواع التمكين يهتم أكثر بمخرجات العمل، ويشمل قدرة الفرد على تحديد ووضع الحلول للأسباب المؤدية للمشكلات، وكذلك قدرته على اجراء التحسين المستمر والتغيير السليم في طرق أداء الأعمال بالشكل الذي يؤدي الى زيادة أداء العاملين وزيادة فعالية نشاط المنظمة ككل.

وبالتالي فالتمكين الظاهري يسمح للفرد بإبداء آراءه ووجهة نظره في الأعمال التي يؤديها، أما السلوكي فيسمح للفرد بمواجهة وملازمة المشكلات وتدفعه لتقديم حلول لها، أما التمكين المتعلق بالنتائج فإنه يسمح للفرد بإبراز معارفه وكفاءته في وضع الطرق والأساليب التي تسمح بتجنب الوقوع بالمشكلات وجعل أداء العامل على قدر أكبر من الفاعلية.

¹ رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2008، ص59.

² شوقي جدي، تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غ.م، جامعة عنابة، 2014/2015، ص35.

المطلب الثاني: عملية التمكين الإداري

الفرع الأول: أهمية التمكين الإداري:

لقد أصبح التمكين يمثل ضرورة لفاعلية أداء المنظمات الحديثة حيث أصبح ينظر إليه كحل لأماكن العمل ذات الدرجة العالية من التنظيم أين تم خنق الابداع و دفع العمال للنفور من المنظمة بسبب حالة عدم الرضا على المستوى الفردي والجماعي، و يعكس التمكين توجه العمل بالموازاة مع رغبات الفرد وشعوره بالقدرة على تجسيد دوره في العمل، وهذا الشعور بالتمكين وجد لتسهيل أداء العاملين في المنظمة بما يحقق الأهداف المنشودة لها¹ ويمكن إبراز أهمية التمكين الإداري تبعا للفوائد والمزايا التي يوفرها على المستويين الفردي والتنظيمي كما يلي:

أولاً: أهمية التمكين بالنسبة للأفراد:

تتجلى أهمية التمكين الإداري بالنسبة للأفراد في النقاط التالية:

- يسهم التمكين في خلق الشعور بالانتماء والملكية اتجاه المنظمة، فالموظف الممكن يشعر بمزيد من الثقة ويحاول إعطاء أفضل ما لديه لأصحاب العمل، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة الخدمة على العموم.²
- عملية تمكين العاملين تساعد المنظمة على تعزيز الاحترام الذاتي والفاعلية الذاتية وغيرها من السلوكيات الايجابية لدى الأفراد، فالتمكين هو استثمار في القوى العاملة يعمل على توفير تكاليف المنظمة وتخفيضها؛
- تمكين العاملين يساعد المنظمة على الحصول على أفراد أكثر اعتماداً على أنفسهم وبالأخص فهي العملية التي لها القدرة على جعل الأفراد أكثر قدرة على السيطرة على مسؤولياتهم، أفضل استخدام للموارد وقرارات أكثر حكمة.³
- إن تمكين الأفراد و زيادة مشاركتهم في صنع القرار واتخاذهم يرفع من الروح المعنوية لهؤلاء العاملين، ويوجد لديهم شعوراً بالإقبال على العمل، مما يؤدي الى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي؛
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن التمكين الإداري يؤدي الى تحسين الوضع النفسي للعاملين، ويحسن نظرهم الذاتية الى أنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل؛

¹ Preeti Rawat, Effect of psychological empowerment on commitment of employees, 2nd International conference on Humanities, Historical and social sciences, Vol17, Singapore, 2011, p143.

² Hummayoun Naem, Muhammad Iqbal, employee empowerment and customer satisfaction, African journal of business management, Vol4, No.10, 2010, p2028.

³ Rajesh Rathore, Role of employee empowerment in organizational performance, International journal for innovative research in multidisciplinary field, Vol2, No.4, 2015, p36.

- زيادة دافعية الأفراد: فقد أكدت عديد الدراسات الى وجود علاقة طردية بين التمكين وزيادة دافعية الافراد.¹

ثانيا: أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

وتتجلى أهمية ومكانة التمكين الاداري بالنسبة لمنظمات الأعمال في ما يلي:

- يسمح بدعم توجه المنظمة في تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، الأمر الذي يؤدي الى تواصل أكثر فاعلية وتقليص الزمن المقرر لاتخاذ القرار؛

- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية للمنظمة وترك الأمور الروتينية واليومية للمرؤوسين.²

- تسمح عملية التمكين بتعزيز العلاقة بين الموظفين والعملاء وهو ما يسهم في منح صورة جيدة عن المنظمة؛

- تسمح باتخاذ قرارات وتقديم اقتراحات وحلول سريعة من شأنها تحسين تقديم الخدمات وبالسريعة اللازمة في المجال العملي الذي يسمح للمنظمة من توفير الكثير من المال والوقت.³

- إن التمكين الاداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاما تجاه المنظمات التي يعملون بها، وهذا يؤدي الى زيادة الولاء والاحلاص من قبل العاملين لمنظمتهم.⁴

- يعتبر التمكين الاداري أداة مهمة لبناء المنظمة المتعلمة القادرة على التعامل مع مختلف التحديات المستقبلية دون وجود أي قيود تمنع العاملين من التعلم والمشاركة في اتخاذ القرارات.⁵

الفرع الثاني: مداخل التمكين وأبعاده

لنجاح أي منظمة في بيئة الأعمال العالمية تحتاج للمعرفة، الأفكار، الطاقة والابداع لدى كل موظف من المستويات الأعلى الى المستويات التنفيذية الأدنى، فأفضل منظمة هي من تحقق ذلك عبر تمكين العاملين ودفعهم للمبادرة الذاتية وخدمة المصلحة العامة للمنظمة.

وعلى مدى العقدين الماضيين برز منظورين متكاملين فيما يخص التمكين الإداري، الأول عام ويركز على الظروف الاجتماعية-الهيكلية (سياقية) التي تمكن من تحقيق وتطبيق التمكين في بيئة الأعمال (عام كونه يشمل

¹ محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة دراسات، المجلد38، العدد2، 2011، ص484.

² Said Shaban Hamed, Antecedents and Consequences of employee's empowerment, Management Review: An International Journal, Vol5, No.1, 2010, p71.

³ Abdulmonem Alzalabani, David Mzembe, Employee empowerment in the royal commission at Yanbu, China-USA business review, Vol11, No.5, 2012, p715.

⁴ محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص484.

⁵ يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص36.

مجموعة من العوامل المختلفة الداخلية والمتأثرة بالعلاقات بين العاملين ورؤساءهم)، أما الثاني جزئي من ناحية التوجه ويركز على التجربة النفسية للتمكين في العمل (جزئي كونه يركز على عوامل ذاتية محددة)، وكلاهما يلعب دورا مهما في تطور التمكين الإداري¹، ويمكن التمييز بشكل دقيق بين الوجهتين من خلال تركيز التمكين النفسي على إحساس ومشاعر الموظفين الفردية، أما التمكين الهيكلي فيشير إلى مصدر التمكين المتمثل في الإدارة العليا مع تركيزه على أهمية تفويض السلطة والمسؤولية لأسفل الهرم التنظيمي².

وبالتالي يمكن النظر إلى التمكين الإداري من خلال مدخلين رئيسيين هما المدخل النفسي والهيكلية الذين يمكن إبرازهما كما يلي:

أولاً: التمكين النفسي (Psychological Empowerment):

يعتبر التمكين النفسي أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والجدارة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لدى الفرد مثل اثبات الذات مما يحفز على الابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات ماديا ومعنويا³، فالتمكين النفسي هو مجموعة الحالات النفسية الضرورية لجعل الأفراد يشعرون بنوع من التحكم والسيطرة على أعمالهم فبدلاً من التركيز على الممارسات الإدارية التي تشير إلى تقاسم السلطة مع العاملين على جميع المستويات، فوجهة النظر النفسية تركز على كيفية رؤية الأفراد لعملهم وقيمتهم بالنسبة لهم، كما يرى هذا المدخل أيضاً أن التمكين يتمثل في المعتقدات الشخصية للعاملين حول دورهم داخل المنظمة⁴.

ومن بين أهم الرواد في هذا المدخل نجد (conger & kanungo,1988) الذين يعرفان التمكين النفسي على أنه "عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى أفراد المنظمة من خلال تحديد العوامل المعززة (المسببة) للعجز والعمل على تحييدها عبر الممارسات التنظيمية الرسمية والأساليب غير الرسمية"⁵، حيث يشير هنا إلى ضرورة التخلص من العوامل المسببة لمشاعر العجز في نفسية الأفراد والتي تؤثر على جهودهم لبلوغ الأداء المتوقع، الأمر الذي سينعكس على شعورهم بالفاعلية الذاتية (Self-efficiency) وبالتالي بالتمكين.

¹ Gretchen Spreitzer, Taking stock : a review of more than twenty years of research on empowerment at work, The handbook of organizational behavior, Sage publication, 2007, p02.

² Kevin Baird, Haiyin Wang, Employee empowerment: extent of adoption and influential factors, Personnel Review, Vol39, No.5, 2010, p577.

³ أبو بكر بوسالم، دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد47، 2016، ص401.

⁴ Gretchen Spreitzer, Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work, The handbook of organizational behavior, Sage publication, 2007, p06.

⁵ Robert liden, Sandy wayne, Raymond sparowe, An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes, Journal of applied psychology, Vol85, No.3, 2000, p408.

كما يرى (Whetter & Cameron,1998) أن "جعل الأفراد ممكنين أي مساعدتهم على تنمية إحساسهم بالثقة والتغلب على شعورهم بعدم القدرة أو الاحباط ومنحهم القوة والتحفيز لأداء نشاطاتهم"¹ وهو ما تصبوا إليه استراتيجية التمكين النفسي.

وبناء على ما قدمه (Conger & Kanungo) من أعمال، واصل (Thomas & velthouse,1990) دراستهما للتمكين النفسي حيث قدما نموذجهما الادراكي للتمكين، إذ يريان أن مفهوم التمكين أعقد بكثير من ذلك ولا يمكن تفسيره بناء على بعد واحد هو الفاعلية الذاتية، حيث يعرفان التمكين بأنه "الدافع الذاتي للقيام بالمهام يتجلى في أربع أبعاد (المغزى، الجدارة، التأثير، الخيار أو حرية التصرف)، والتي تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل"²، واستكمالا لما سبق من الدراسات قامت الباحثة (Spreitzer,1996) بتعديل الأبعاد النموذج الادراكي السابق، إذ ترى أن التمكين النفسي هو "بناء تحفيزي يتجلى في أربعة أبعاد: المعنى، الكفاءة الاستقلالية والتأثير"، حيث تلعب مجمل هذه الأبعاد دورا فاعلا في توجيه الفرد نحو ما يرغب به ويشعر بأنه قادر على تجسيده من خلال مهامه في المنظمة.

حيث تشكل هذه الأبعاد الأربع حسب (Spreitzer) البناء الشمولي للتمكين النفسي وبعبارة أخرى فإن عدم وجود ولو بعد واحد من هذه الأبعاد سيؤدي الى تضائل نسب التمكين، إن لم يؤدي ذلك الى القضاء تماما على شعور الفرد بالتمكين باعتبار أن هذه الأبعاد الأربع تشكل مجموعة متكاملة وكافية لفهم التمكين النفسي³.

ويمكن توضيح أبعاد التمكين النفسي الأربع التي تم تطويرها وبراها من طرف (Spreitzer) كما يلي:

1- المعنى (Meaning): عرفت (spreitzer) المعنى على أساس الشعور الذاتي للفرد اتجاه العلاقة بين العمل الذي يؤديه ومعايير الشخصية، وينشأ هذا الشعور عندما تتكيف المهام الموكلة للفرد وتتوافق مع قيمه معتقداته وسلوكياته الفردية⁴، أي أنه يشير الى التوافق ما بين قيم وذات الفرد وبين أهداف وقيمة المهام (الأنشطة) التي يقوم بها في العمل، وقد تنتج عن الدرجة المنخفضة من هذا البعد اللامبالاة في العمل بينما قد تؤدي الدرجة العالية منه الى زيادة مستوى الالتزام والمشاركة لدى العاملين، لذلك فالمعنى له آثار كبيرة على مواقف الفرد في المنظمة وآفاق تطوره فيها⁵.

¹ مريم شرع، الادارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، اطروحة دكتوراه علوم، غ.م، جامعة الشلف، 2015/2014، ص67.

² Dina Alkhodary, The relationship between employee's empowerment and innovative work behavior, International journal of managerial studies and research, Vol4, No.2, 2016, p01.

³ Gretchen Spreitzer, Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, Academy of management, Vol38, No.5, 1995, p1443.

⁴ Ebrahim haddadi, Khadije moghadam, Evaluation and analysis of psychological empowerment and their impact on organizational commitment, International Journal of management sciences and business research, Vol4, No.3, 2015, p62.

⁵ Mark Fulford, Gathy Enz, The impact of empowerment on service employees, Journal of managerial Issues, Vol7, No.2, 1995, p162.

2- الكفاءة (Competence): يقصد بالجدارة أو الكفاءة هي اعتقاد الفرد وشعوره بقدرته على أداء المهام الموكلة له وبمهارة عالية، فهي تنطوي على إيمان الفرد بامتلاكه للمهارات والقدرات اللازمة للقيام بعمل جيد¹ ويطلق (Bandura,1977) على هذا البعد اسم "الفاعلية الذاتية"، حيث يرى أن الفاعلية الذاتية العالية لدى الفرد ستسفر عن المباشرة في السلوكيات الايجابية وبذل الجهد العالي والمثابرة في مواجهة العقبات، بينما يؤدي انخفاض مستويات الفاعلية الذاتية لدى الأفراد الى تجنب الحالات التي تتطلب مهارات معينة (خاصة) وهو الأمر الذي سيمنعهم من التعلم واكتساب الكفاءات ذات الصلة بمهامهم².

3- الاستقلالية (Self-determination): فإذا كانت الجدارة هي التفوق السلوكي، فحرية التصرف أو الاستقلالية هي إحساس الفرد وشعوره بوجود دافع ذاتي يدفعه للمبادرة وتنظيم العمل، حيث يعكس هذا البعد الاستقلالية في المبادرة وفي سيرورة السلوكيات واجراءات العمل، فعلى سبيل المثال امتلاك الفرد لحرية صناعة القرارات بشأن طرق العمل، السرعة المطلوبة والجهد المتوقع لأداء المهام³، وبالتالي فشعور الفرد بأن المؤسسة توفر له هامشا معتبرا من الحرية والاستقلالية سيدفعه للقيام بمجهودات إضافية ليؤكد أحييته بهذه الاستقلالية الممنوحة له، ويدفعه دوما للبحث عن الأساليب والأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين وتعزيز نظم العمل.

4- التأثير (Impact): يقصد بالتأثير الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على نتائج العمل الاستراتيجية، الإدارية، والتنفيذية، فالموظف يجب أن يشعر ويؤمن بأن سلوكياته سيكون لها بعض التأثير على ما يحدث في بيئة العمل الخاصة به⁴، كما يعني إدراك الفرد بأن له تأثير على مستوى القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الإدارة العليا خاصة تلك المتعلقة بعمله، زيادة تحمسه ودفاعيته النابعة من الوظيفة نفسها غير أن إحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على الروح المعنوية له، الأمر الذي سيترتب عليه شعور الفرد بالاغتراب التنظيمي وبالتالي انخفاض انتاجيته⁵.

وبالتالي فالتمكين النفسي يشكل مدخلا مهما من مداخل التمكين الإداري، وآلية مهمة لتعزيز الجوانب البيكولوجية للأفراد العاملين، لما للجانب النفسي الأثر البالغ على الانسان وتفكيره وسلوكه، وبالتالي فتعزيز الجوانب النفسية للفرد العامل سيعمل ترقية سلوك العامل وتهيئة مناخ تنظيمي تسوده الثقة والرغبة في تحقيق الاضافة المرجوة من المنظمة.

¹ Lau Wing KJ, Empowerment of non-academic personnel in higher education, Phd thesis, University of Iowa, 2010, p30.

² Azzarine Zakaria, Empowerment among managers in Malaysian banking, Doctor of philosophy thesis, University of Manchester, 2011, p44.

³ Gretchen Spreitzer, Social structural characteristics of psychological empowerment, The academy of management journal, Vol39, No.2, 1996, p484.

⁴ Derya Kara, Differences in psychological empowerment perception of female employees working in hospitality industry, Middle-East journal of scientific research, Vol12, No.4, 2012, p437.

⁵ برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي، مجلة اجات اقتصادية وادارية، العدد15، 2014، ص11.

ثانيا: التمكين الهيكلي (Structural Empowerment):

إن جوهر التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين، مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي عن قوتهم ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم، فالتمكين من وجهة النظر الهيكلية هو المشاركة في مصادر القوة (السلطة الرسمية أو السلطة عن موارد المؤسسة، ...)، وتوزيع المسؤولية انطلاقاً من المستوى القيادي الى المستويات الأدنى.¹

حيث يعبر المنظور الهيكلي للتمكين عن رؤية الباحثين للتمكين على أنه "مجموعة من الاجراءات التي تتخذها المنظمة لتقاسم السلطة وصنع القرار"، حيث يرى Kanter أن تأثير الهيكل التنظيمي على السلوك التنظيمي هي أكبر بكثير من تأثير الميول الشخصية للموظف، ويرى أيضاً أن للهيكل التنظيمي أهمية خاصة في نمو التمكين فهو يشمل امكانية الحصول على المعلومات والموارد الضرورية، إضافة الى تلقي الدعم ووجود فرص النمو والتطور فبالنسبة لـ (Kanter) فمهمة الادارة هي خلق الظروف المناسبة للعمل بفاعلية من خلال ضمان وصول الموظفين الى المعلومات والموارد اللازمة وتلقي الدعم لإنجاز العمل، وتوفير الفرص للموظف للتطور بشكل مستمر وهو ما يترتب عنه الحصول على موظفين أكثر انتاجية وفاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

ويشير (Bower & Lawler, 1992) في هذا الإطار الى التمكين الهيكلي على إنه "عملية مشاركة الرؤساء مرؤوسيهم المكونات التنظيمية المتمثلة في تبادل المعلومات حول الأداء التنظيمي، المعرفة التي تمكن الموظفين من الفهم والمساهمة في الأداء التنظيمي، المكافآت على أساس الأداء التنظيمي، والقدرة على اتخاذ قرارات التي تؤثر على توجهات المنظمة وأدائها"³.

وبالتالي فإن إحدى النتائج الرئيسية للتمكين الهيكلي للعاملين هو الكشف عن المتطلبات التي تشجع وتسهل الجهود المتعلقة بالتمكين في المنظمة⁴، وتمثل هذه المتطلبات حسب (Kanter, 1985) في:

1- تدفق المعلومات (Information): يعتبر (Pfeffer, 1994) أن المعلومات شرط ضروري وميزة هامة برزت في العديد من أنظمة العمل الناجحة، فتبادل المعلومات يسمح بتشجيع اللامركزية في صنع القرار، كما أنه يؤدي لتوسيع مشاركة العمال وتمكينهم بالسلطة للسيطرة على المهام المنوطة بهم، حيث يعزز هذا الطرح كلا من الباحثين (Randolph & Shashkin, 2002) حيث يرون أن تقاسم المعلومات أمر حاسم للتمكين، فبدون

¹ ناصر جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الاردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد8، العدد1، 2013، ص70.

² Li-chun Chang, Chieh-Hsing liu, Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses, International Journal of Nursing Studies, Vol45, 2008, p1444.

³ Bowen David, Lawler Edward, Empowerment of service workers: What, why, how and when, Sloan management review, 31, 1992, p32.

⁴ Hina Jaffery, Hassan Farooq, The impact of structural empowerment on organizational citizenship behavior-organization and job performance, Journal of management sciences, Vol2, No.2, 2015, p 274.

معلومات لا يمكن للأفراد التصرف بمسؤولية حتى وإن كانوا يرغبون في ذلك، إذ يعتبر أن المشكل في معظم المنظمات يكمن في تردد الإدارة العليا والقادة في مشاركة مرؤوسيه في مختلف أنحاء المنظمة المعلومات، خاصة المتعلقة بالجانب المالي، الاستراتيجي وغيرها، لشعورهم بأن هذه المعلومات معقدة وحساسة جدا لمشاركتها معهم.¹

ويشير (Robbins,2000) على أن تبادل المعلومات يولد توجهها أكبر نحو الالتزام من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية ودور المشاركة، فحسب (Siegall & Gardner,2000) فالمعلومات تسمح للمنظمة بتوجيه أعمال الأفراد من خلال تحديد ما هو متوقع منهم، ما يمكن لهم فعله وما لا يمكن فعله، ما يكافئون وما يعاقبون عليه فالمعلومات الكافية والمناسبة تمنح الافراد ثقة أكبر للعمل بصورة مستقلة، وتجعل من حدود السلطة والمسؤولية أكثر وضوحاً²، ولتعزيز عملية التمكين وجب أن تتسم عملية تدفق المعلومات بما يلي³:

أ- أن تكون مستمرة ودائمة، ومكثفة، وأن تعتمد الاتصالات غير الرسمية إضافة الى الاتصالات الرسمية؛

ب- فتح الاتصال بمختلف الاتجاهات لتبادل المعلومات والأفكار وتقديم المقترحات وتأمين التغذية العكسية؛

ج- إيضاح الرؤيا والرسالة والأهداف المنظمة بصورة واسعة في المنظمة، بالإضافة الى إشاعة مضامين الثقافة المنظمة لدى مختلف العاملين كي يمكن توجيه الانتماء والولاء باتجاهات واضحة؛

د- توفير البيانات والمعلومات للمرؤوسين لاتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل بصورة صحيحة، فبغياها قد يحصل تردد وهو ما يحبط عملية التمكين.

2- فرق العمل (Team-work): وذلك من خلال استبدال الهرمية بالفرق المدارة ذاتيا عبر تحديد مجموعة من الأفراد مع مسؤوليات محددة لإنجاز عملية محددة داخل المنظمة أو المشروع، الأمر الذي يسمح لهذه الفرق بتخطيط وتنفيذ وإدارة كل شيء كما يتم تقسيم المسؤوليات ضمنها بالتساوي، حيث تسمح هذه الفرق المدارة ذاتيا بتوفير الارتياح المهني للأفراد وجعلهم أكثر التزاما، كما تسمح بتحسين نوعية الاتصالات بين الموارد البشرية ومديري المشاريع وجعل عملية صنع القرار أكثر فعالية... إلخ⁴، ويمكن إبراز سمات فرق العمل الناجحة كالتالي⁵:

¹ Yahya Melhem, The antecedents of customer-contact employees empowerment, Employee relations, Vol26, No.1, 2004, p78.

² Edem Amenumey, Andrew Lockwood, Psychological climate and psychological empowerment, Tourism and hospitality research, Vol8, No.4, 2008, p269.

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص250.

⁴ Nahid Naderi, Reza hoveida, The relationship between organizational citizenship behavior and human resources empowerment, International Journal of human resource studies, Vol3, No.2, 2013, p71.

⁵ إيمان البدواني، علاقة التمكين الإداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة جامعة الانبار، المجلد7، العدد14، 2015، ص170.

أ- المشاركة: تتمثل في مدى حضور أعضاء الفريق للاجتماعات، والتكلم بحرية، والاستمرار في عقد اللقاءات لتبادل وجهات النظر والمعلومات؛

ب- التعاون: وهو درجة التعاون بين الأفراد بشكل جماعي متكامل، والعمل معا للتوصل الى حلول تنفع الجميع؛

ج- المرونة: درجة ميل كل عضو لقبول آراء الآخرين بعقل مفتوح، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛

د- الحساسية: درجة الميل لدى أعضاء الفريق نحو عدم الإساءة لمشاعر الآخرين، والعمل على خلق جو نفسي مريح؛

هـ- الالتزام: وهو درجة شعور الفرد بملكيته للمنظمة والعمل بإخلاص لتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق؛

و- المخاطرة: ميل أفراد الفريق وقدرتهم على مجابهة المواقف الصعبة وبيان نقاط الضعف في الخطط والاستراتيجيات

3- التدريب (Training): إن الهدف الأساسي للتدريب هو تنمية وتزويد الأفراد بالمهارات المطلوبة والمعارف اللازمة لجعلهم في نفس مستوى السلطات والمسؤوليات الممنوحة لهم، الأمر الذي يسمح لهم باستغلالها بالشكل الصحيح والعقلاني، فالتدريب هو وسيلة لممارسة "التحكم المسبق" في سلوك الفرد عبر تزويده بالمهارات اللازمة في العمل ودجمه مع القيم التنظيمية، كما أن التدريب الفعال يدعم عموماً أهداف التمكين في الكفاءة والفاعلية عبر تعزيز دافعية الأفراد، وتحسين روحهم المعنوية، زيادة المرونة في العمل والتقليل من معدل دوران العاملين والسماح للموظفين بالعمل بشكل مستقل دون الحاجة الى اشراف مركز أو مستمر، كما يهدف بشكل خاص الى تقوية وتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية اللازمة لدفعهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار¹، ويمكن إبراز مجموعة من المبادئ التي ينبغي مراعاتها أثناء التدريب لمساعدة الفرد على تلقي سلطات ومسؤوليات أكبر في²:

أ- الاستمرارية: يبدأ التدريب قبل التحاق الموظف بالخدمة ويستمر عند بدءه بالعمل في شكل تهيئة له، ويستمر بعد انتظامه في العمل في شكل تصحيح لسلوك أو اكتساب مهارات جديدة، لذا يجب أن يستمر مع الموظف؛

ب- الشمول: يجب أن يوجه التدريب الى كافة المستويات الإدارية وأن يشمل جميع التخصصات دون استثناء؛

ج- الارتباط بمحافز: من الضروري أن يرتبط التدريب بمحافز معين فهذا يوفر الدافع لدى الفرد ويجعله يستفيد فعلياً من التدريب ويتعلم بسرعة، مثل زيادة دخله، ترقية لوظيفة أعلى، إضفاء التقدير والاحترام... الخ؛

¹ Antonis Klidas, Peter Van den Berg, Celeste Wilderom, Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe, International Journal of service industry Management, Vol18, No.1, 2007, p74.

² سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة للنشر، عمان، 2010، ص40.

د- المعلومة المرتدة: يحتاج المتدرب الى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فاعلية التدريب الذي تلقاه؛

هـ- استثمار طويل الأجل: يعتبر التدريب استثمار طويل المدى لا تظهر آثاره إلا بعد أن يوضع موضع التطبيق فهو نشاط متغير ومتجدد بطبيعته، ويخضع للطبيعة المتغيرة للمهام.

4- الحوافز (Rewards): يشعر الموظفون بالتمكين وينتهجون السلوك الدال عليه عندما يرون بأن مجهوداتهم ومساهماتهم تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المنظمة ويتم الاعتراف بها عبر نظم المكافآت المعتمد، فالمكافآت تسمح بالحفاظ على الانتاجية العالية للعاملين وتوفر لهم قدر كبير من الارتياح والرضا، بغض النظر عن كون المبادرات المتخذة من طرفهم مآلها النجاح دائماً¹، ويمكن تقسيم آلية منح الحوافز هنا وفق ما يلي²:

أ- الحوافز القبلية: أي قبل "سلوك التمكين" حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم التخوف من التجربة والخطأ، وبهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين خاصة في المستويات الدنيا على القيام بأدوار يتحملون فيها المسؤولية ويتصرفون عبرها باستقلالية وحرية.

ب- الحوافز البعدية: أي بعد "التصرف والسلوك" سواء نتج عن هذه الفعل نتائج ايجابية أو لم ينتج، فالحوافز البعدية تركز أكثر على نوعية وجودة تلك السلوكيات التي تهدف للوصول الى نتائج ايجابية أكثر من تركيزها على النتائج المحققة والتي قد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة.

وقد تعددت أساليب التحفيز التي يمكن للإدارة استخدامها قصد الحصول على أقصى كفاءة ممكنة في أداء العاملين فنجد³:

✓ الحوافز المادية: تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، ورفع مستوى جهوده في البحث عن الحلول والأفكار الجديدة، ودفعه لتطوير مهاراته ومعارفه المختلفة، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات... الخ.

✓ الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، فقد تتعلق الحوافز المعنوية بالعمل نفسه مثل خصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء، أو قد تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، واللوائح والنظم الموجودة.

¹ Chandan Sahoo, Neeraja Behera, Santosh Tripathy, Employee empowerment and individual commitment: an analysis from integrative review of research, Employment relations record, Vol10, No.1, 2010, p44-45.

² مجموعة خبراء، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص32.

³ عارف الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، غ.م، السعودية، 2007، صص12-17.

الفرع الثالث: مبادئ التمكين الإداري

يعتقد توماس ستير (Stirr,2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة "empower" حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

أولاً- تعليم العاملين (Education): يتوجب على كل عضو في المنظمة أن يتعلم بالشكل الصحيح والتام إذا أرادت المنظمة لأسلوب التمكين أن ينجح، والتعليم يأخذ أشكالاً متعددة كتعليم صنع القرار ومهارات التحليل حل الصراعات، مهارات التواصل الشخصي.... الخ، فنقص فهم المنظمة للتمكين ونقص التزامها يؤدي الى نقص مستوى التعليم الأمر الذي ينتج عنه زيادة في الصراعات الشخصية، الفوضى التنظيمية، رداءة القرارات المتخذة، وتدهور معنويات الموظف.

ثانياً- الدافعية (Motivation): يتوجب على المنظمة أن تخطط لكيفية تشجيع الأفراد على فهم وتبني التمكين وإبراز أهميته الكبيرة في نجاح وتفوق المنظمة، ويمر ذلك عبر تفعيل برامج التوعية، بناء فرق العمل المتنوعة (متعددة الوظائف)، تبني سياسة الباب المفتوح أمام العاملين، منح الحوافز، وهي كلها بمثابة أدوات لخلق أجواء محفزة على العمل.¹

ثالثاً- وضوح الهدف (Purpose): إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، لذا تركز عملية التمكين الإداري على الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً- الملكية (Ownership): يتعلق مفهوم الملكية بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمة أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين فيها، بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي الى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم، وهذا بدوره يؤدي الى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم، ويقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاث أحرف يسميها "3A's" وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

السلطة+ المساءلة= الإنجاز Authority+Accountability= Achivement
--

فلتحقيق الإنجاز يتوجب على الإدارة والعاملين فيها قبول المساءلة عن أفعالهم وقراراتهم، وامتلاك السلطة في إدارة أدوات وطرق العمل، وبالتالي فالإنجاز المحقق هو نتيجة تشجيع الأفراد على تقديم أفكارهم للإدارة العليا والسماح لهم بممارسة سلطتهم على أعمالهم.

¹ Thomas Stirr, Fundamentals of empowerment, thomas-ritt associates limited, Canada, 2003, p01.

خامسا- الرغبة في التغيير (Willingness to change): إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة الى طرق حديثة في أداء مهامها، فالبحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية لمنظمات الأعمال وما لم تشجع الادرة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي الى الفشل.¹

سادسا- نكران الذات (Ego-elimination): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون الى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم الشخصي كمديرين وكموجهين.

سابعا- الاحترام (Respect): إن دوام سيورة التمكين هو اعتقاد كل عضو في المنظمة بأنه قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والابداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين قضية جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، فالاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي الى إفشال كافة جهود التمكين الاداري.²

المطلب الثالث: آلية التمكين الإداري

الفرع الأول: الشروط الأساسية للتمكين:

حدد (Gandz,1990) ستة شروط رئيسية لا بد من توافرها لكي يشعر الموظفون بالتمكين وهي³:

أولاً- يجب تدريب الموظفين بشكل مناسب: فليس من المجدي أن نمكن الموظفين نحو أداء مهام مثل صنع القرارات أو اتخاذ اجراءات معينة دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال؛

ثانياً- لا بد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المنظمة: ذلك أن كلا الطرفين يسعيان الى بلوغ الهدف نفسه وهو تقديم أفضل منتج أو خدمة، وإذا ما كانت هناك رؤية مشتركة فلا بد أن تكون جذابة بالنسبة للموظفين أيضا وليس للإدارة فقط، أي أن تغطي مصالح الطرفين؛

ثالثاً- لا بد من وجود مجموعة من القيم المشتركة: يحتاج الموظفون والمديرون الى الاحساس بوجود قيم أو معتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسب، واخلاقيات العمل

¹ محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد33، العدد2، 2006، ص245.

² Hamzeh Al-Ha'ar, The impact of administrative empowerment on the organization performance, Canadian social science journal, Vol12, No.1, 2016, p22.

³ أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الادارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص39-40.

المؤسسية وما الى ذلك، إن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطر أن يقدم الموظفون على قرارات تضر بالمؤسسة أو أعضائها؛

رابعاً- لا بد من وجود فوائد يمكن اقتسامها: تتمثل إحدى الطرق التي يمكن من خلالها جعل الرؤية والقيم المشتركة أمراً ملموساً بالنسبة لجميع الموظفين في توفير فوائد مشتركة، فعندما يتمكن الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف، ورفع الجودة، وتسليم المزيد من المسؤولية وتطوير مهاراتهم وجلب المزيد من الفوائد للمؤسسة، فإن مثل هذه الفوائد يجب اقتسامها، ذلك أن مثل هذه الأفعال تقدم مثلاً يدفع الموظفين الآخرين الى أن يبلغوا مكانة التمكين؛

خامساً- الثقافة التنظيمية الداعمة لفكر التمكين: إن الثقافة الكلية للمؤسسة يجب أن تدعم الإقدام على المجازفة، فعندما يعاقب الأفراد على أخطائهم فإنهم لن يكونوا قادرين على الإقدام على أي مجازفات، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تنظر الى الأخطاء على أنها تجارب تقدم مؤشرات على احتياجات الأفراد لمزيد من التدريب أو تجديد الرؤية، أو تفسير القيم المطلوبة؛

سادساً- الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس: إن الموظفين المتمكنين يحتاجون الى الثقة من مديريهم، ذلك أن المديرين الذين يخافون ارتكاب الأخطاء والذين يكونون غير مستعدين لتحمل المسؤولية تجاه أفعال الآخرين خاصة الذين لا يخضعون بشكل مباشر لسيطرتهم، لن يمكنوا هؤلاء الأفراد، وعلى أية حال فإن التمكين يتطلب أكثر من مجرد الايمان العام بقدرات الأفراد في تحقيق رؤية معينة أو الالتزام بقيم جيدة، إذ يجب أن يكون المديرين مستعدين وقادرين على تغيير أدوارهم من مشرفين ومديري عمل الى مديرين وأصحاب رؤية.¹

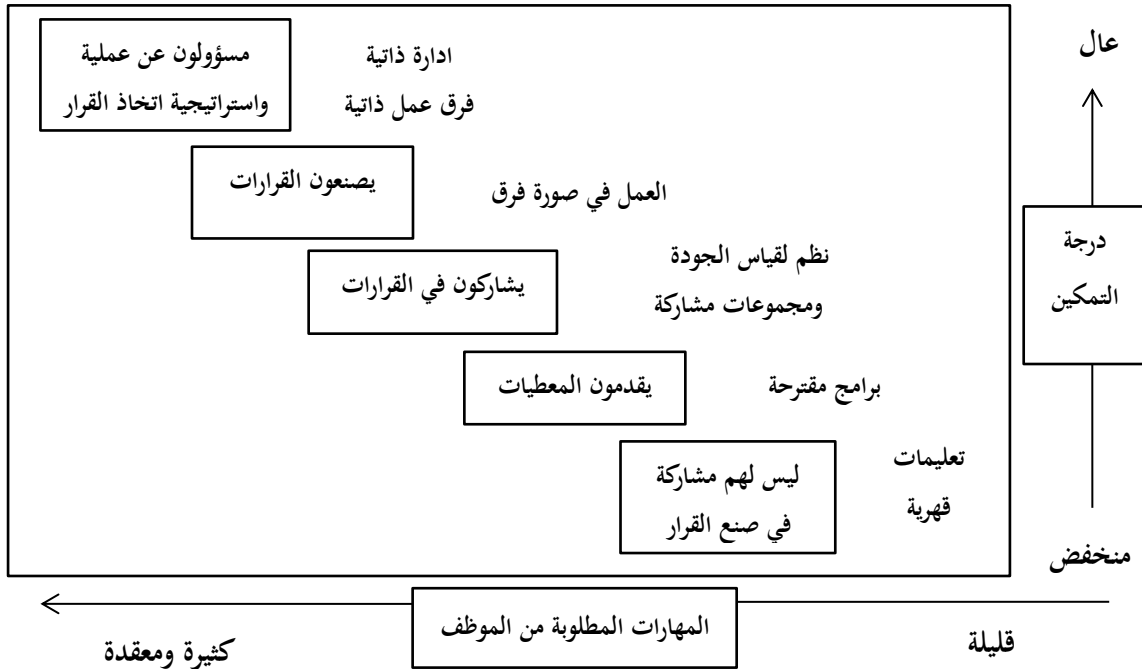
الفرع الثاني: مستويات التمكين الإداري:

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما يريد المدير أن يفعله، بل أنه يعني الخروج الى مستوى جديد وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاه فعلاً المنظمة، ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من الأسفل الى الأعلى، لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة الى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وتطبق كثير من المنظمات برامج التمكين لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين اعطاء العاملين الحرية والسلطة الكاملة، وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح في الشكل التالي²:

¹ نفس المرجع، ص 40.

² عطية حسين افندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 37.

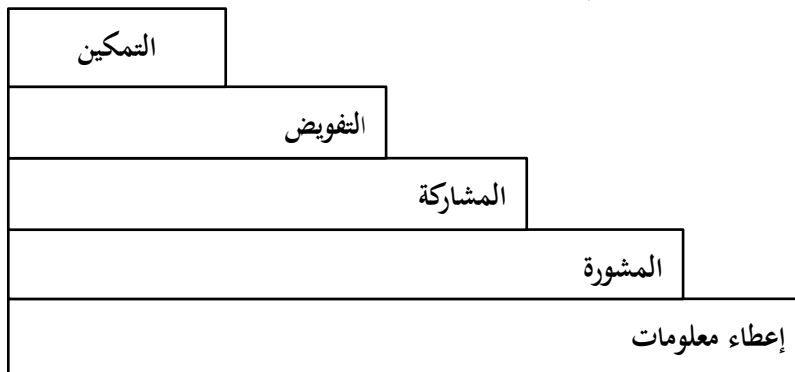
الشكل رقم (1.1): تسلسل التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2003، ص38.

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقا يجب تخفيضه، ففي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، إضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية، فإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرار، فهذه المشاركة وفق ما يوضحه الشكل التالي، تكون مستويات التمكين كخطوات منفصلة، والاجراء الأفضل هو أخذ هذه العملية خطوة بخطوة بحيث يسبق اعطاء المعلومات "الاستشارة"، وتسبق الاستشارة "المشاركة"، والمشاركة "التفويض"، والتفويض "التمكين" كما يلي:

الشكل رقم (2.1): الخطوات الأساسية للتمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص40.

الفرع الثالث: خطوات تطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي:

يرى Nixon بأن التمكين هو عبارة عن استراتيجية إدارية تسعى لتحفيز الرؤساء ومرؤوسيههم ودفعهم لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم العملية، بهدف العمل بفاعلية وتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة، لذا اقترح (Nixon,1994) استراتيجية تتكون من مجموعة من المفاتيح لتطوير ثقافة جيدة داعمة للتمكين في المنظمة¹، إذ تتمثل في ما يلي:

- صياغة رؤية واضحة في المنظمة ومشاركتها مع الأفراد العاملين بها؛

- تحديد الأولويات والتحديات؛

- تعزيز العلاقات بين الأفراد أنفسهم وبين مشرفيهم؛

- بناء هيكل تنظيمي يسمح بمشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.

وعموماً تمر عملية تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المنظمة بمجموعة من الخطوات التي يمكن إبرازها كما يلي:

أولاً- تحديد مبررات التغيير: يجب أن تحدد إدارة المنظمة سبب تبني التمكين لموظفيها، وذلك للقيام بتكييف خطواته وعملياته بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه، وأياً كان مبرر تبني التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض فيبدأ الموظفون بالتعرف على توقعات الإدارة والسعي لتحقيقها؛

ثانياً- التغيير في سلوك المدراء: إحدى التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتقبل مبدأ التخلي عن السلطة، فهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء لذلك؛

ثالثاً- تحديد القرارات القابلة للمشاركة: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في السلوك، فالمدراء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة سابقة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي؛

رابعاً- تكوين فرق العمل: من الهام أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع الأفراد الآخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي يتوقع أن تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذين يعملون على انفراد؛

¹ Bruce Nixon, Developing an empowering culture in organizations, Empowerment in organizations, Vol2, No.1, 1994, p4-5.

خامسا- المشاركة في المعلومات: لكي يستطيع المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة، فيجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على فهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.¹

سادسا- اختيار الافراد المناسبين: يجب على المدراء اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر بالمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين للعمل؛

سابعا- توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، والاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للموظفين.²

ثامنا- الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم توضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموظفين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين؛

تاسعا- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يتحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام المكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم المنسجم مع التمكين، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة؛

عاشرا- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.³

¹ حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي (لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة)، دار الايام، عمان، 2014، ص50-51.

² عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص35.

³ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص38.

المطلب الرابع: إطار التمكين الإداري

الفرع الأول: نماذج عملية التمكين الإداري

برزت العديد من النماذج التي حاولت اعطاء تصور لسير عملية التمكين داخل المنظمات بالرغم من تنوعها واختلافها حسب وجهة نظر كل باحث اتجاه المتغيرات التنظيمية التي تواجه المنظمة سواء من بيئتها الداخلية أو البيئة الخارجية، وفيما يلي سنحاول رصد أهم هذه النماذج.

أولاً- نموذج (Conger & Kanungo, 1988):

اقترح (Conger & Kanungo) نموذجهما لعملية التمكين سنة 1988 حيث كان أول نموذج يتعرض لتجربة التمكين في المنظمة، وذلك نظرا لبروز الحاجة لتمكين العاملين بل وتحولها الى ضرورة حسبهما عندما يشعر المرؤوسين بالعجز والضعف، الأمر الذي دفعهم الى العمل على تحديد الأوضاع التي تعزز الشعور بالعجز بين المرؤوسين داخل المنظمة، وهو ما يسمح للإدارة بإزالتها والتخلص منها بمجرد تحديدها وذلك عبر استخدام استراتيجيات التمكين المختلفة.

وبالتالي فعلمية التمكين يمكن أن ينظر إليها على أنها عملية تتكون من خمس مراحل تشمل الحالة النفسية لتجربة التمكين، ظروفها، ونتائجها السلوكية، ويمكن إبراز هذه المراحل كما يلي¹:

المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص: تبرز أهمية هذه المرحلة من كونها تسمح للمنظمة من التعرف على الظروف الخاصة المسؤولة عن مشاعر العجز بين المرؤوسين، فحسب (Conger & Kanungo) فهاته الظروف المسببة لمشاعر العجز والضعف تتشكل من أربع محاور رئيسية تضم مجموعة من العوامل ذات الأثر البارز على مشاعر العامل السلبية يمكن إبرازها كما يلي:

1- العوامل التنظيمية: وتشمل: التغييرات التنظيمية الكبيرة، الضغوط التنافسية، المناخ البيروقراطي، ضعف الاتصالات، والمركزية العالية للموارد التنظيمية.

2- نمط الاشراف: ويشمل: الرقابة العالية (السيطرة المشددة)، الاشراف السلبي (التركيز على الفشل)، عدم وجود سبب لاتخاذ الاجراءات.

3- نظم المكافآت: وتشمل: المكافآت العشوائية، تدني قيمة المكافآت، عدم وجود لنظم مكافآت على أساس الكفاءة، وعدم وجود لنظم مكافآت على أساس الابداع.

¹ Jay Conger, Rabindra Kanungo, The empowerment process: Integrating theory and practice, Academy of management Review, Vol13, No.3, 1988, p474-497.

4- تصميم الوظائف: وتشمل: عدم وضوح الدور، نقص التدريب والدعم الفني، أهداف غير واقعية، عدم وجود السلطة الكافية، ضعف التنوع في المهام، المشاركة المحدودة في البرامج والقائدات، والقرارات التي لها تأثير مباشر على الأداء، ونقص الموارد المناسبة والضرورية... إلخ¹؛ وهي كلها عوامل تحد من الفاعلية التنظيمية وتستدعي من المنظمة إيجاد الحلول التي تسمح بإعادة التوازن داخل المنظمة بهدف تحقيق أهداف العمل المختلفة.

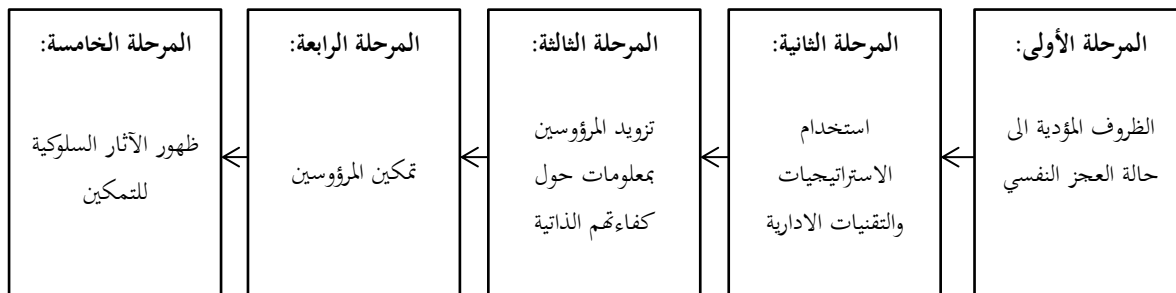
المرحلة الثانية: تنفيذ استراتيجيات التمكين: فبعد مرحلة التشخيص وتحديد الظروف المسبب للعجز بدقة، يقع على عاتق المدراء تنفيذ إحدى الاستراتيجيات التمكين والتي تشمل الادارة التشاركية ومتطلباتها كتحديد الاهداف للعاملين، الإثراء الوظيفي، نظم التغذية العكسية، النمذجة، وتقديم المكافآت على أساس الكفاءة، فالهدف من تنفيذ هذه الاستراتيجيات هو إزالة البعض من الظروف الخارجية المسؤولة عن العجز ولتزويد المرؤوسين بمعلومات عن كفاءتهم الذاتية في المرحلة المقبلة.²

المرحلة الثالثة: يتم العمل في هذه المرحلة على توفير مصادر معلومات للمرؤوسين من خلال العديد من الطرق مثل المكاسب غير المستخدمة، التجارب المنجزة، الاقناع اللفظي، الاستشارة العاطفية (الوجدانية)، كما يتم في هذه المرحلة التخلص من الظروف المسببة للعجز عبر الاستراتيجيات المستخدمة في المرحلة السابقة.

المرحلة الرابعة: وكتيجة لتلقي المعلومات المشار إليها في المرحلة السابقة يشعر المرؤوسون في هذه المرحلة بأنهم ممكنون الأمر الذي يسمح بزيادة شعورهم بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: تبرز في هذه المرحلة الآثار السلوكية للتمكين حيث يمكن أن تظهر من خلال بدء واستمرار السلوك الايجابي للعاملين لإنجاز أهداف العمل.³

الشكل رقم (3.1): مراحل التمكين حسب نموذج conger & kanungo



المصدر: Jay Conger, Rabindra Kanungo, The empowerment process: Integrating theory and practice, the Academy of management Review, Vol13, No.3, 1988, p475.

¹ Ibid, p477.

² Adnan alsada, A literature review of empowerment with a suggested model for Bahrain defense force, MBA thesis, Naval postgraduate school, California, 2003, p24.

³ Steven Alppelbaum, Karen Honneggar, Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular, Empowerment in organisations journal, Vol6, No.2, 1998, p33.

ثانياً- نموذج (Thomas & Velthouse, 1990):

يقترح في هذا النموذج كلا من الباحثين (Thomas & Velthouse) نموذجهما الإدراكي للتمكين، حيث يعتبران التمكين من خلال هذا النموذج أداة لزيادة الدوافع الذاتية للأفراد ويحدد نموذجهما أربع أبعاد تشكل حدود للمهام التي يقوم بها الأفراد، حيث تمثل هذه الأبعاد أساس تمكين العاملين وتشكل من الشعور بالتأثير الكفاءة، المغزى، والخيار.¹

وقد ارتكز هذا النموذج على ثلاث افتراضات أساسية تختلف عما قدمه النموذج السابق للباحثين (Conger & Kanungo) حيث يعتبر هذا النموذج التمكين على أنه الدافع الذاتي للقيام بالمهام، ويرى بأن حدود المهام محددة بدقة بحيث يعتبر الفاعلية الذاتية ليس سوى بعد من بين الأبعاد الأربعة، بالإضافة إلى ذلك فقد تميز هذا النموذج بإعطاء وجهة نظر تفسيرية للتمكين، فبالنسبة لأبعاد هذا النموذج والتي تعتبر الأساس لتجسيد التمكين لدى العاملين فهي تتكون من: التأثير (Impact)، المغزى (Meaningfulness)، الخيار (Choice)، الكفاءة (Competence).

واعتبر (Thomas & Velthouse) أنه إلى جانب هذه الأبعاد الأربعة المشكلة للنموذج، هناك ستة متغيرات رئيسية تؤثر على هذه الأبعاد، وتشمل: المتغيرات الخارجية، حدود (تقييم) المهام، الحدود العامة، الأنماط التفسيرية، السلوكيات، والتدخلات.

ويمكن إبراز هذه المتغيرات المكونة للنموذج والمؤثرة على أبعاد المهمة التي يقوم بها الفرد والمهادفة إلى زيادة دوافعهم الذاتية كما يلي:

الخطوة (1) تتمثل في المتغيرات البيئية التي تمثل مصدر مهم للمنظمة لمعرفة النتائج المترتبة حول سلوك الفرد باستمرار، وحول الظروف المؤثرة على سلوك الفرد في المستقبل وتشمل هذه المتغيرات (نمط القيادة، تفويض السلطة، تصميم الوظائف، نظام المكافآت) وهي المتغيرات التي تساعد الأفراد في تحديد وتقييم وظائفهم من خلال الأبعاد الأربعة (التأثير، المغزى، الكفاءة، الخيار) المبنية في الخطوة (2)، الأمر الذي يؤثر على سلوك الفرد في الخطوة (3)، وبدوره يؤثر هذا السلوك المنتهج على المتغيرات الخارجية وفق آلية مستمرة.

أما الخطوة (4) فتتمثل في الخبرات السابقة والتي تعتمد على خبرة الفرد ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما يبين الشكل (04) الذي يوضح التأثير المتبادل بين الخطوتين (2) و (4) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، أما الخطوة (5) المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعني أسلوب

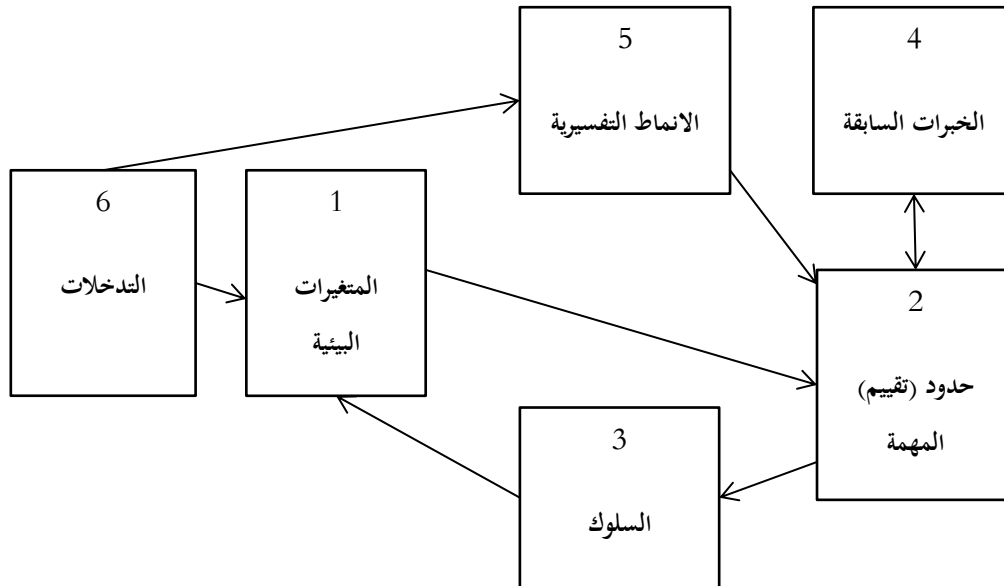
¹ Kenneth Thomas, Betty Velthouse, Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of Intrinsic task motivation, The academy of management Review, Vol15, No.4, 1990, p 666-676.

تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها حيث هناك ثلاث أنماط هي: النمط الوصفي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول الى استنتاج بعض المؤشرات، النمط التنبئي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول الى استنتاج بعض المؤشرات، والنمط التقييمي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول اجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص التهديدات.

أما الخطوة (6) والأخيرة وهي التدخلات (والتي هذه بمثابة تغذية عكسية) حيث تتضمن اجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المتغيرات الخارجية وكذا أنماط تفسير المعلومات¹.

والشكل التالي يوضح آلية عمل هذا النموذج من خلال إبراز التفاعل بين الأبعاد الرئيسية والمتغيرات المختلفة المؤثرة عليها:

الشكل رقم (4.1): النموذج الادراكي ل(thomas & velhouse)



المصدر: kenneth thomas, Betty velhouse, cognitive elements of empowerment, The Academy of management review, Vol15, No.4, 1990, p670.

الفرع الثاني: عوائق التمكين الاداري:

حسب (Elizabeth George) هناك ست حواجز تحول دون تمكين الأفراد داخل المنظمة، سواء كانت هذه الحواجز أو العوائق تتعلق بالرؤساء أو المرؤوسين أو الخصائص البيئية التي يعملون بها، وهي²:

¹ ابو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة سطيف 1، 2013/2012، ص40.
² Elizabeth George, A study on the effect of psychological empowerment on job satisfaction and job related stress among the bank employees, doctor of philosophy thesis, Cochin university of science and technology, India, 2013, p25-26.

أولاً- المعلومات والشفافية: تسعى بعض المنظمات الى تبني التمكين من دون تقديم أو توفير المعلومات والتدريب الكافي للعاملين، فالتدريب بصفة خاصة ضروري للعاملين عندما لا يكون لديهم الرغبة أو القدرة على تحمل المسؤولية، بالإضافة الى رغبة بعض المشرفين بالاحتفاظ بسلطتهم عبر حجب المعلومات عن مرؤوسيههم؛

ثانياً- عامل الخوف والمخاطرة: يتردد بعض المشرفين والرؤساء في تنفيذ التمكين لخشيتهم من أن هذا سيؤدي الى تخليهم عن قوتهم لصالح المرؤوسين الأمر الذي سيؤدي الى زيادة نفوذهم في المنظمة، إضافة الى خوفهم من فقدان السيطرة وفقدان مناصبهم وانكشاف عدم اهليتهم بالإدارة العليا، بالإضافة الى الخوف من (تمرد) مقاومة العاملين عند امدادهم بالمزيد من المسؤولية؛

كما يخشى المرؤوسون أيضاً من التمكين بسبب افتقارهم للقدرة على السيطرة وعدم مقدرتهم على استخدام السلطة لاتخاذ القرارات ولتولي المسؤولية والمشاركة العالية في العمل؛

ثالثاً- الثقة: تمثل الثقة المتبادلة الأساس الاخلاقي للتمكين، فقد يلجأ الافراد الى عدم تقبل العملية لاعتقادهم بأن التمكين ما هو إلا أسلوب آخر من الأساليب الادارية لاستغلالهم وقضاء مصالح المنظمة من دون استفادتهم من أي شيء، كما قد يعتبر التمكين كأداة للتلاعب بالموظفين قصد الحصول على التزام تنظيمي أكبر من طرفهم؛

رابعاً- تقليص المستويات التنظيمية: عند لجوء المنظمة الى تقليص مستوياتها الادارية بهدف زيادة فاعلية أداءها أو لرغبتها في إعادة الهيكلة أو إدخال تكنولوجيا جديدة... الخ، واتجاهها في نفس الوقت الى تبني التمكين، الأمر الذي يدفع بالعاملين الى الربط بين الموضوعين والحكم بأن تقليص المستويات التنظيمية سيؤدي الى فقدان وظائفهم وهو ما سيدفعهم نحو مقاومة التغيير؛

خامساً- الغموض وعدم الوضوح: إن عدم فهم المشرفين للمعنى من عملية تمكين العامل ولا لكيفية تطبيق التمكين سيدفعهم الى افشال العملية وذلك بسبب عدم وجود مفهوم وحدود واضحة للتمكين داخل المنظمة فأحياناً عندما يحدد المشرفون سلطة اتخاذ القرار وحدود المسؤولية مع مرؤوسيههم يتدخلون في عملهم دون منحهم أي حرية بالإضافة الى عدم معرفة الأفراد الى أي مدى بإمكانهم استخدام هذه الحرية؛

سادساً- سوء استخدام السلطة: يمكن للسلطة الممنوحة للمرؤوسين أن يساء استغلالها من طرفهم لإنجاز اغراض شخصية الأمر الذي يؤدي الى انخفاض نوعية وكمية الأداء داخل المنظمة.

حيث تعد هذه العوائق المذكورة أنفاً من أكثر ما يمكن أن يصادف عملية التمكين، غير أنها ليست العوائق الوحيدة، فقد تبرز عوائق أخرى كالاغتراب الوظيفي لدى العامل في بيئة العمل، وحالات الصراع التنظيمي لدى المنظمات، وهي كلها عوامل تعيق المؤسسة والعاملين بها من التوجه نحو هذا النهج وتبنيه.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

ستتطرق من خلال هذا المبحث الى العنصر الثاني لدراستنا ألا وهو المنظمة المتعلمة، وقبل أن نعرض عليه وجب أولاً التطرق الى التعلم التنظيمي كونه الهدف الأساسي للمنظمات الساعية للتعلم.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

الفرع الأول: نشأة ومفهوم التعلم التنظيمي:

الاهتمام بالتعلم قديم قدم الانسان نفسه، ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ اهتم الى أهمية التعلم حيث أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين، وذلك قبل ألفي عام قبل الميلاد تقريبا، وجدد بعده الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (479-551 قبل الميلاد) الدعوة لنشر المعرفة حيث قال أن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي والأرضي، كذلك، عبر أفلاطون عن أهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وعشاق المعرفة وقال أنه بدون المعرفة لن يكون الانسان قادرا على معرفة ذاته، وأن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود، ومع مجيء الاسلام، أصبح طلب العلم فريضة على كل المسلمين، وصار العلماء والفقهاء مكلفين بإيصال معرفتهم ونشر علمهم في حلقات المساجد ودور العلم، ويوما بعد يوم تزداد تغيرات العالم وتتنامى معها أهمية التعلم¹.

فمن الناحية اللغوية يشير معجم اللغة العربية المعاصرة على أن العلم هو "مجموعة مسائل في موضوع معين اكتسبها الانسان من اكتشاف وترجمة النواميس الموضوعية التي تحكم الأحداث والظواهر"، أما التعلم فهو "اكتساب الشيء، معرفته واتقانه"، وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) "خيركم من تعلم القرآن وعلمه"²، فمن خلال ما سبق نفهم أن التعلم هو سعي الانسان الذاتي لمعرفة وفهم ظاهرة معينة ومن ثم اتقانها والتحكم بها والعمل على مشاركتها مع الآخرين، أما المدلول اللغوي في الأدبيات الانجلوفونية فيشير قاموس *merriam-webster* الى التعلم وفق وجهات نظر مختلفة حيث يرى³:

- ✓ أن التعلم هو المعرفة أو المهارة المكتسبة عن طريق التعليم أو الدراسة.
- ✓ التعلم هو تعديل الاتجاهات السلوكية عن طريق التجارب أو الخبرات.

¹ شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غ.م، جامعة الشلف، 2016/2015، ص86.

² أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2008، ص ص 1541-1543.

³ Definition of learning, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/learning>, online: 15-05-2018.

وقبل أن نعرض على مفهوم التعلم التنظيمي وجب الإشارة للمفهوم الاصطلاحي للتعلم، حيث عرف (Lachman) التعلم على أنه "التغيير الدائم نسبيا في السلوك الناجم عن الممارسة والتجربة"¹، حيث يركز هذا المفهوم على ركيزتين هما الممارسة ويقصد بها التكرار، والتجربة التي يقصد بها التفاعلات السابقة الواعية للفرد ببنيته كما عرف التعلم أيضا بأنه "وسيلة مهمة لاكتساب المعرفة من خلال عمليات التمحيص، والتفكير والتحليل للأفكار ونقلها لتصبح معرفة، تساعد في اتخاذ القرارات الأكثر عقلانية"².

أما بالنسبة للتعلم التنظيمي، فقد تعددت التعاريف الاصطلاحية المتعلقة به واختلفت باختلاف آراء الباحثين وميادين الدراسة التي استخدم بها، ويعتبر (H.A.Simon) في بداية الخمسينات من القرن الماضي أول من أشار الى مفهوم التعلم وامكانية تأثيره على المنظمات، حيث تطرق بعده العديد من الباحثين لهذه الطريقة الجديدة في العمل مع تركيزهم على الفرد كأساس عملية التعلم³، ونجد من بين أهم من ساهموا في تطوير نظرية التعلم التنظيمي الباحثان (Argyris & Schon) وذلك سنة 1978 في كتابهما (Organizational learning) إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟"، ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة⁴، ويمكن أن نشير لمجموعة من أهم التعاريف المتعلقة بالتعلم التنظيمي وأكثرها شيوعاً وشمولاً من خلال ما يلي:

حيث يعرف (Argyris & Schon,1974) التعلم التنظيمي على أنه "العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة من كشف الأخطاء والنقائص وتصحيحها عن طريق تغيير نظرية ونماذج العمل والتصرف لديهم، فالمنظمة تتعلم عندما تكتسب المعلومات بجميع أشكالها، ومهما كانت الوسيلة المستعملة (المعارف، الفهم، المعرفة العملية، التقنيات والممارسات)"⁵.

أما (Fiol & Lyles,1985) فيرى أن التعلم التنظيمي هو "عملية تحسين الإجراءات والافعال من خلال المعرفة والفهم الأفضل"⁶.

¹ Sheldon Lachman, Learning is a process: Toward an improved definition of learning, The journal of Psychology, 131(5), 1997, p477.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمان، 2010، ص87.

³ Isabelle jehan, Comment caractériser les compétences du bon acheteur et leur formes d'apprentissage, Thèse doctorat, Université de pau et des pays de l'adour, 2011/2012, p44.

⁴ سوزان صالح دروزة وآخرون، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد10، العدد4، 2014، ص647.

⁵ Chris Argyris, Donald Schon, Apprentissage organisationnel: Théorie, Méthode, Pratique, De Boeck, Paris, 2002, p24.

⁶ Marlene Fiol, Marjorie Lyles, Organizational learning, Academy of management Review, Vol10, No.4, 1985, p803.

كما يعرف (Levitt & March,1988) عملية التعلم التنظيمي على أنها "العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بترميز تجاربها وتدخلاتها التي قامت بها في الماضي وتحويلها الى عمل يومي روتيني"¹.

ويعرف (Dixon,1992) التعلم التنظيمي بأنه "العملية التي بموجبها يحدث التعلم في المنظمات من خلال إنشاء وتبادل ونشر، وتخزين، واسترجاع المعلومات لزيادة وتعزيز الكفاءات التنظيمية"².

أما (Nevis et al,1995) فقد عرف التعلم التنظيمي بأنه "مجموعة القدرات أو العمليات التي تتم داخل المنظمة للحفاظ على الأداء أو تحسينه استناداً إلى التجربة"³.

ويرى (Gérard Koenig,2006) بأن التعلم التنظيمي هو "ظاهرة جماعية لاكتساب وتطوير الكفاءات بشكل أكثر عمقا وباستمرارية، من أجل تعديل تسيير أوضاع المنظمة والعاملين بها"⁴.

ويعرف (Shermerhorn et al,2006) عملية التعلم التنظيمي بأنها "عملية اكتساب المعارف واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار"⁵.

كما يرى (Shahin &Zeinali,2010) أن التعلم التنظيمي "يشير الى تطوير معارف ورؤى جديدة مستمدة من التجارب المشتركة من الأفراد العاملين داخل المنظمة ولديه القدرة على التأثير على السلوكيات وتحسين قدرات الشركة"⁶.

في حين يشير (Wageeh Nafei,2018) الى أن التعلم التنظيمي هو "عملية التفاعل بين المنظمة وأعضائها، مما يؤدي إلى تطوير قدرات الأفراد العاملين وتعزيز الموقف التنافسي للمنظمة والتكيف مع بيئتها"⁷.

وبالتالي ووفق ما ورد من تعاريف ذات اتجاهات وخصائص مختلفة يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه "العملية النظامية المستمرة التي تساعد الأفراد على التحكم الأمثل في نظم العمل وقدرتهم على التعامل مع المشكلات

¹ Charlotte Fillol, Apprentissage organisationnel et le contexte organisationnel, 15ème Conférence Internationale de management stratégique, Genève, 13-16Juin2006, p05.

² Patricia Lau et al, Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia, Human Resource Development International, 2016, p04.

³ Vincent cho, A study of the Impact of organizational learning on information system effectiveness, International Journal of Business and Information, Vol2, No.1, 2007, p128.

⁴ Gérard Koenig, L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, Revue Française de Gestion, No.160, 2006, p297.

⁵ John Shermerhorn et al, Comportement humain et organization, ERPI, 3^{ème} éd, Québec, 2006, p80.

⁶ Arash Shahin, Zahra Zeinali, Developing a relationship matrix for organizational learning and innovativeness, International Journal of business and management, Vol.5, No.7, 2010, p189.

⁷ Wageeh Nafei, Organizational success as a mediating variable of the relationship between organizational learning and organizational excellence, International Journal of Business and management, Vol.13, No.1, 2018, p245.

وتوسيع آفاقهم الابداعية من خلال فتح المجال أمامهم للتجريب والتأمل وقيادة المبادرات، الأمر الذي يسهم في تعزيز كفاءة الأفراد وزيادة فاعلية الأداء التنظيمي".

الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي:

تبرز أهمية التعلم التنظيمي من خلال العديد من النقاط التي يمكن إيجازها وفق ما يلي:

- يعتبر مصطلح التعلم التنظيمي من أكثر المصطلحات شيوعاً في الأعمال التجارية والدراسات الإدارية أكثر من باقي المجالات الأخرى (كالتعليم... الخ)، فهو يهدف للحفاظ على الاستجابة والفعالية، وتنافسية المنظمة في بيئة من التغيير وعدم اليقين، وهو ما دفع منظمات الأعمال والمنظمات الأخرى لتبني الهياكل والعمليات والاستراتيجيات اللازمة لتنسيق وتسهيل تعلم الأفراد، فمنظمة تتعلم، يعني ذلك منظمة يمكن لها أن تعمل بكفاءة، تتكيف مع التغيير، تكتشف وتصحح الخطأ، وتحسن فعاليتها باستمرار.¹

- التعلم التنظيمي يعبر عن قدرة المنظمة على تنفيذ الممارسات الادارية المناسبة والهياكل والعمليات لتسهيل وتشجيع التعلم، فالتعلم هو النشاط أو العملية التي تصل المنظمات من خلالها إلى منظمة التعلم المثالي.²

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، إضافة الى تحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، والبيئية؛

- يساعد الموظفين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرهم الفكرية وفق رؤية مستندة الى معرفة جديدة، تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة للتغيرات، فالتعلم يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة ويمنحهم الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم.³

- التعلم التنظيمي يجدد كفاءات الشركات ويجعلها مرنة وديناميكية لمواجهة آثار التغيرات الديناميكية في السوق؛

- يظهر التعلم التنظيمي في التحسن في الممارسات التنظيمية والعمليات ويساعد المنظمات على تحقيق واستدامة ميزة تنافسية⁴، ففي ظل بيئة الأعمال الدينامية في مختلف الصناعات والتغيرات المستمرة سواء كانت مدفوعة من

¹ Helen Marks, Karen Louis, Teacher empowerment and the capacity for organizational learning, Educational Administration Quarterly, Vol35, 1999, p711.

² Ahmed Afzali et al, Investigation the influence of perceived organizational support, Psychological empowerment and organizational on job performance, Technical Gazette, Vol21, No.3, 2014, p623.

³ بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير في علم النفس، غ.م، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص29.

⁴ Muhammad Usman, Ahmed Hameed, The effect of ethical leadership on organizational learning, Business & Economic Review, Vol9, No.4, 2017, p03.

قبل المنافسين، الموردین، العملاء، أو التكنولوجيا من أجل البقاء في السوق، أصبح المطلوب من المنظمات التعلم باستمرار لمواجهة التغيير، فالقدرة على التعلم أسرع مقارنة بالمنافسين قد تكون الميزة التنافسية الوحيدة لها.¹

الفرع الثالث: أهداف التعلم التنظيمي:

هناك العديد من الأهداف التي ترمي المؤسسة لتحقيقها عبر تركيزها على عملية التعلم لتنظيمي، نذكر منها:

- تعزيز رأس المال الاجتماعي عبر التعاون وتشكيل فرق عمل ذات قدرة عالية على التكيف مع كل المستجدات وقادر على توظيف الخبرات والتجارب؛
- زيادة من مستويات الابداع التنظيمي والتكيف عبر عملية التجديد التي يتم تشجيعها، والسعي الى التغيير التنظيمي بما يستجيب لطموحاتها واهدافها؛
- تقديم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المؤسسة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر، وحسن استغلالها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة.²
- يهدف التعلم التنظيمي الى تزويد الموظفين بالمعلومات التي تسمح لهم بالتعامل والتكيف مع المواقف المختلفة والاستفادة منها منهم إلى الحد الذي يساهم في تحسين سلوك موظفي المنظمة؛
- التعلم التنظيمي ليس فقط لتعزيز وتطوير المعرفة لدى موظفي المنظمة، ولكن أيضا لتطوير الدور الاستراتيجي للمنظمة في خلق إدارة المعرفة وتعزيز الأهداف التنظيمية.³

الفرع الرابع: خصائص التعلم التنظيمي:

- يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تمنحه مكانة هامة في دعم تطور المنظمات للأحسن وتحسين قدرات العمال ومهاراتهم، ويمكن إبراز أهم هذه الخصائص كالتالي:
- إن عملية التعلم عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون الى هذه العملية على أنها شيء مضاف الى واجباتهم وأعمالهم اليومية، وإنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، وبالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة؛

¹ Muhamed Farrukh, Abdul Waheed, Learning organization and competitive advantage, Journal of Asian Business Strategy, Vol5, No.4, 2015, p74.

² شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد33، 2014، ص113.

³ Wageeh Nafei, Op-Cit, p245.

- إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعدى ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والادراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.¹

- تحتاج عملية التعلم التنظيمي لوجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة؛

- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية مشجعة؛

- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.²

الفرع الخامس: خصوصية التعلم التنظيمي (التمييز بينه وبين التدريب والتعليم):

لقد اعتمد تطوير العمال داخل المؤسسة ولوقت طويل على عنصر التدريب (Training) حيث انصبت البرامج التدريبية على تطبيق أدوات العمل واكتساب المهارات اللازمة لأداء الأعمال المختلفة، ليأتي الدور بعد ذلك على التعليم (Education) بحيث اتجهت المؤسسات إلى منح العاملين فيها فرص التعليم في المعاهد والجامعات والمراكز المتخصصة في ذلك، وقد تلجأ هذه الأخيرة إلى توظيف عمال يحملون مسبقاً شهادات من تلك المراكز التعليمية، وتجدر الإشارة إلى أن كلا من التعليم والتدريب يأخذان شكلاً رسمياً إلا أنه وموازية مع الشكّلين السابقين كان هناك شكل ثالث أكثر أهمية له دور كبير في تطور العمال ألا وهو التعلم³، ويمكن إبراز أهم الفروقات والاختلافات بين المفاهيم الثلاثة (التعلم، التدريب والتعليم) في ما يلي:

¹ محمد ابراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالسعودية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، غ.م، جامعة نايف العربية، 2007، ص71.

² عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص08.

³ بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غ.م، جامعة الشلف، 2014/2015، ص185.

الجدول رقم(3.1): أهم ما يميز التعلم المنظمي عن التدريب والتعليم

التعليم	التدريب والتعليم
انتقال المعرفة والخبرة والمهارة بطريقة غير آلية ولكن بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الأطراف.	يحمل بعدا آليا في نقل المهارة والتي تتمثل في مجموعة الحركات للتعامل مع الآلة من أجل الانتاج (او الوضعيات المهنية المختلفة كالترقية، نقل...)، وكذا الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرس التلقيني لاكتساب المعلومات.
العلاقة بين الخبير والمتدرب والطالب علاقة غير رسمية أساسها الاتصال بأكثر من اتجاه (الصاعد والنازل والاتصال بالبيئة الخارجية).	الحالة الساكنة لنقل المعلومات من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب.
يعتبر التعلم معرفة خاصة لا تتم إلا في داخل المنظمة التي يعمل فيها أعضائها.	يمكن الحصول على التدريب والتعليم خارج موقع العمل.
لا يتم التعلم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتب بتاريخها وتطورها اللاحق.	يعتبر التدريب والتعليم أنشطة غير سياقية.
يكون التعلم مدى الحياة ويكون عاما مع التركيز على التخصص.	يكون التعليم دوري وضيق التخصص.
يمكن من خلال التعلم ليس فقط اكتساب المعلومات الجديدة وانما توسيع القدرة على انجاز الأهداف بدمج ما تم تعلمه في التطبيق الفعلي في حل مشاكل العمل وتحقيق اهداف المنظمة ولذا تكون العلاقة واضحة وقوية غالبا بين التعلم وبين الابداع والمنظمة المتعلمة.	ينصب التدريب والتعليم على المهارات والمعارف العامة التي تحمّلان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي، وان اكتساب المعلومات الجديدة ليس للتطبيق ولذا تكون العلاقة ضعيفة غالبا بين التدريب والتعليم وبين الابداع والمنظمة المتعلمة.

المصدر: فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد17، العدد64، 2011، ص124.

كما يمكن النظر الى هذه المفاهيم وفق نظرة تكاملية¹، فالهدف من كل من التعليم والتدريب هو التعلم حيث يكون التعلم في إطار التعليم ميالا نحو الجانب النظري، بينما يكون التعلم في إطار التدريب ميالا أكثر نحو التطبيقات العملية، ولكن ما يجب أخذه في الحسبان أن عملية الفهم هي عملية ضمنية تقع ضمن عملية التعلم بغض النظر عن الهدف من التعلم، لذا فإن عملية الفهم المرتبطة بالتعلم هي التي تدفع بالعامل الى أن يصبح مبتكرا، ويقدم حلولاً للمشاكل وكفؤا وفعالا في أداء عمله.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، 2007، ص205.

المطلب الثاني: أنماط ومستويات التعلم التنظيمي

الفرع الأول: أنماط التعلم التنظيمي:

إن اكتساب التعلم على صعيد المنظمات يمكن أن تتباين طرقه وتختلف أنماطه باختلاف وجهات نظر منظريه وأوضاع استخدامه داخل منظمات الاعمال، حيث تعددت التصنيفات المتعلقة بالتعلم التنظيمي وفق ما يلي:

أولاً: تصنيف (Argyris & Schon, 1978):

يعتبر الباحثان من أوائل المنظرين في مفهوم التعلم التنظيمي ويعتبر تصنيفهما لأنماط التعلم التنظيمي من بين الأكثر انتشاراً واستخداماً في الدراسات والأبحاث ذات الصلة، حيث ينطوي هذا التصنيف على ثلاث أساليب (انماط) من التعلم وهي:

1- التعلم أحادي الاتجاه (Single-loop learning):

وبموجبه يتعلم العاملون في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات، فهذه الأخيرة تكون بمثابة التغذية الراجعة للعاملين، فهم إما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على إعادة تكرارها لتصبح قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة دونما بذل جهد أو مراجعة، أو أنهم لا يكونوا راضين عنها فعندها يكفوا عنها ويوقفوا العمل بها، فالتعلم أحادي الاتجاه يعلمنا كيفية حل المشكلات المترتبة على تصرفاتنا ويجعل هذه الحلول هي مركز الاهتمام والصدارة، ولذلك قد يؤدي التعلم الأحادي إلى الوقوع بشرك "التعلم الوهمي" أو الخادع الذي يصاحب النجاح الناجم عن اجراء التعديلات أو التحسينات بالقرارات السابقة لتعطي بعض النتائج الايجابية، فيؤدي ذلك إلى اقتناع القيادات بأن هذا التحسين هو المؤشر والدليل على أن المنظمة تسير في الطريق الصحيح وأن مستقبلها سيكون أفضل من حاضرها طالما أنها ظلت تسير في هذا الاتجاه، وعندها تحرم نفسها من رؤية المستجدات ومن استشراف المستقبل الذي غالباً ما يكون مغايراً لما تعيشه من ظروف ومتغيرات.¹

2- التعلم المزدوج الاتجاه (Double-loop learning):

وهو ينطوي ليس فقط على كشف الاخطاء وتصحيحها، ولكن الذهاب إلى أبعد من ذلك إلى التشكيك في كفاءة السياسات والبرامج والاهداف الأساسية للمنظمة التي أدت لهذه المشكلات²، فالتعلم ثنائي الاتجاه هو عملية مقارنة الوضع الحالي للمنظمة مع معايير الأداء المستعملة، ويطرح التساؤل حول ما إذا كانت هذه المعايير مناسبة وتعتبر الأفضل للقيام بالأشياء، الأمر الذي يدفع للتشكيك في المعايير والنظم القائمة والتفكير في انشاء

¹ عامر خضير الكبيسي، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص92.

² Chris Argyris, Double loop learning in organization, Harvard Business Review, 1977, p119.

مجموعة جديدة من النظم والمعايير، ويمكن اعتبار هذا النوع الأكثر ملائمة للبيئة المضطربة وسريعة التغير كونه قادر على تطوير معارف تنظيمية جديدة كما أنه يؤدي في كثير من الاحيان للقيام بتغيير عميق أو جذري (إعادة هندسة، تغيير الاستراتيجية،...).¹

3- التعلم ثلاثي الحلقة (Deutero-loop learning):

ويتضمن تعلم كيف تتم عملية التعلم، ويكون التعلم هنا موجها نحو العملية التعليمية نفسها، وكيف يمكن أن نحسن هذه العملية سواء أكانت من النوع الأول (أحادي الاتجاه) أو الثاني (ثنائي الاتجاه)، وهذا النوع من التعلم هو الأهم فإذا لم يتمكن القائد من كسر النماذج القديمة؛ فلن يتمكن من تحقيق عملية التعلم والتغيير.²

ومن خلال ما سبق يمكن إبراز أهم الفروقات الجوهرية بين الأصناف الثلاث وفق ما يلي:

- التعلم أحادي الحلقة مناسب للمشاكل والقضايا الروتينية والمتكررة ويسعى لإحداث تغيير طفيف، أما التعلم المزدوج الاتجاه فهو يلاءم المشاكل الخاصة وغير المبرجة ويسعى لإحداث تغيير عميق وعلى المدى البعيد (استراتيجي).³

- يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء، وذلك عبر تغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف؛

- يحدث التعلم الثنائي الاتجاه عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل لمعايير وسياسات وأهداف المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك الى تغيير في القيم والاهداف المشكلة لثقافة المجتمع

- ويحدث التعلم ثلاثي الدورة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم، ويترتب عن ذلك إعادة تقييم الأساليب والأنظمة بنظرة شاملة تؤدي الى تكوين معرفة جديدة، واكتساب مفاهيم جديدة تساعد في صياغة هياكل تنظيمية ملائمة للتعلم.⁴

وعموماً يمكن القول أن التعلم الأحادي تعلم سطحي وتلقائي، يقبل التغيير ويهدف للتأقلم معه فقط فهو يسعى لمعرفة (ماذا-what)، أما المزدوج فهو تعلم عميق يسعى لتطوير وتنمية المنظمة واستباق التغيير فهو يسعى لمعرفة (كيف-how)، أما الثلاثي فهو تعلم يسعى لوضع الأسس للنموذجين السابقين فهو يسعى لمعرفة (لماذا-why)، ويمكن إبراز آلية التعلم بأنماطها الثلاث الاحادي، المزدوج والثلاثي من خلال الشكل التالي:

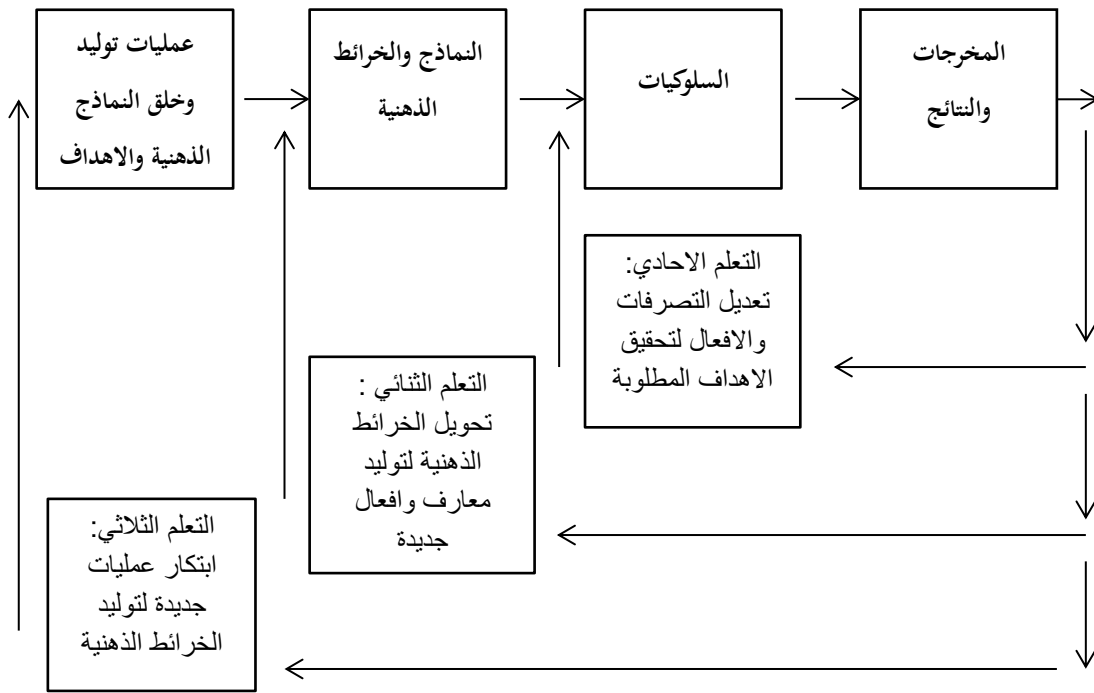
¹ Pornkasem Kantamara, Wichita Rachtham, Single-loop vs. Double-loop learning, International Journal of Education and Research, Vol.2, No.7, 2014, p56.

² حسين الطراونة وأخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، 2012، ص205.

³ Constantin Bratianu, Organizational knowledge dynamics, IGI global, Hershey: USA, 2015, p293.

⁴ عبد اللطيف كرازي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعلم وادارة المعرفة، الملتقى الوطني الخامس حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدي، 2010، ص13.

الشكل رقم (5.1): آلية التعلم الاحادي، الثنائي، والثلاثي



المصدر: Robin Snell, Almaz chak, The learning organization : learning and empowerment for whom, Management learning, Vol.29(3), 1998, p339.

ثانيا: تصنيف (Senge, 1990): حيث يرى أن التعلم يتم بشكلين أساسيين هما:

1- التعلم التكيفي (Adaptive learning):

وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الافضل أو منتجاتهم أو خدماتهم، وكما يرى سينج فإن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم.¹

2- التعلم التوليدي (Generative learning):

وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على الاستنساخ أو التقليد فإن التعلم التوليدي يقوم على الابداع لأنه يتطلب الافكار الجديدة في النظر الى المنظمة، وكذا طرق جديدة في النظر الى البيئة التي تعمل فيها، وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى لتكييف قدرة المؤسسة، في حين أن التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة.²

¹ نجم عبود نجم، ادارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، ط2، 2008، ص252.

² مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية، دراسات وابحاث، المجلد4، العدد08، 2012، ص52.

ثالثاً: تصنيف حسب درجة الرسمية (Formal): تتفق معظم الدراسات على وجود 03 أشكال من التعلم:

1- التعلم الرسمي (Formal learning): وهو التعلم الذي عادة ما يتم توفيره من قبل مؤسسات التعليم أو التدريب، وهو تعلم منظم (من حيث أهداف التعلم، وقت أو أدوات التعلم) ويؤدي إلى اكتساب شهادات أو مؤهلات معترف بها، فهو تعلم مقصود غير عشوائي، حيث يشمل عموماً الدورات التعليمية، والمحاضرات، وورش العمل وجها لوجه، وغيرها من الأحداث التدريبية أو التعليمية التي تؤدي إلى التحصيل على "شهادة" أو التحقق من الكفاءة.¹

2- التعلم غير الرسمي (Non-formal): يشير التعلم غير الرسمي إلى التعلم من خلال البرامج المخططة لتطوير المهارات و المعارف المطلوبة من قبل أماكن العمل والمجتمعات والأفراد، هو لا يؤدي إلى الحصول على مؤهلات رسمية معتمدة وطنياً أو دولياً²، ويعتبر التعلم غير الرسمي مكماً للتعلم الرسمي أو بديلاً عنه أحياناً، في بعض الحالات يتم تنظيمه وهيكلته وفق المناهج التعليمية والتدريبية ولكن بطريقة أكثر مرونة، وعادة ما نلاحظه في أماكن العمل³، وخاصة من خلال برامج التطوير المهني أو رسكلة العمال القداماء.

3- التعلم العام (Informal learning): يعرف بالتعلم الناتج عن أنشطة الحياة اليومية المتعلقة بالعمل أو العائلة أو المجتمع، أو أنشطة الترفيه، وغالباً ما يشار إليه باسم التعلم التجريبي، فهو تعلم غير مهيكّل من حيث أهداف التعلم، وقت التعلم، وأدوات التعلم، كما أنه لا يؤدي عادة للحصول على شهادات، فالتعلم غير رسمي في معظم الأحيان غير متعمد وتلقائي⁴، ووفق الدراسة التي قام بها (Eraut et al) تبين أن غالبية العمال يتعلمون بصورة غير منهجية تحت ما يسمى تحدي العمل، واثبتت الاحصائيات في نفس المجال أن حوالي 70% من التعلم الذي يحدث داخل المنظمات يكون نتاج مبادرات فردية من طرف العمال، ودون تدخل مباشر من الإدارة (دون هيكله أو تخطيط مسبق أو متابعة له)⁵.

والجدول التالي يوضح ويلخص أهم الفروقات بين الثلاث أنواع السابقة:

¹ Milan Radakovic, Snezana Antonijevic, Balance between formal and informal learning, The 21st NISPAcee Annual Conference, Belgrade, 16-18 May2013, p01.

² Josie Misko, Combining formal, non-formal, and informal learning for workforce skill development, National Centre for vocational education research (NCVER), Australia, p 10.

³ Madhu Singh, Global Perspectives on Recognizing Non-formal and Informal Learning, UNESCO institute for lifelong learning, Germany, 2015, p20.

⁴ Danielle Colardyn, Jens Bjornavold, Validation of formal, Non-formal and informal learning, European Journal of Education, Vol.39, No.1, 2004, p71.

⁵ ابو القاسم حمدي، الهاشمي بعاج، دور التعلم غير الرسمي في تنمية المعارف الضمنية للموارد البشرية، الملتقى الوطني حول اثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة المدينة، 16 نوفمبر 2017، ص04.

الجدول رقم(4.1): أهم الفروقات بين التعلم الرسمي، غير الرسمي، والعام

التعلم العام Informal	التعلم غير الرسمي Non-formal	التعلم الرسمي formal
داخل وخارج المنظمة	داخل المنظمة	داخل المؤسسات التعليمية والتدريبية
تلقائي في أغلب الاحيان	مقصود وواعي	مقصود وواعي
غير مهيكّل	مهيكّل نوعا ما	مهيكّل، منظمة وهادف
لا تمنح فيه شهادات	لا تمنح فيه شهادات	يخلص بالتحصل على شهادة او مؤهل
تعلم متنوع وعام	تعلم مكمل أو تعلم النقائص	تعلم الاساسيات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تم طرحه

خامسا: تصنيف حسب الحالة أو الظرف (Case):

1- **التعلم الالكتروني (Electronic learning)**: يقصد به عملية تحويل التعلم التقليدي (وجها لوجه) الى شكل رقمي للاستخدام عن بعد، وبعبارة أخرى فهو أحد الوسائل التعليمية التي تعتمد على تقنيات الاتصالات الالكترونية وتقنيات الخدمة الذاتية لإتاحة المعرفة للذين ينتشرون خارج قاعات التدريس.¹

2- **التعلم العرضي (Accidental learning)**: هو ذلك الاكتساب الذي يحدث بصورة عرضية دون اهتمام أو رغبة لا من طرف الفرد ولا من المؤسسة، مثل التعلم الذي يحدث أثناء فترات الاستراحة، الافطار، المحادثات العرضية...إلخ.²

3- **التعلم بالمثال (Learning by example)**: ويحدث هذا النوع من التعلم عندما يتبع المتعلم مفهوما جديدا من خلال الأمثلة المقدمة إليه، وربما من الامثلة المعاكسة، ويعتبر هذا النوع من أنواع التعلم بالاستقراء.

4- **التعلم بالتناظر الوظيفي (Learning by analogy)**: وهذا النوع من التعلم يمكن المتعلم من توليد معرفة جديدة من خلال تعديل تفصيلات تتعلق بمفاهيم معروفة سابقا، بهدف مضاهاة المادة المقدمة إليه.³

5- **التعلم التحويلي (Transformative learning)**: يعتبر أن الهدف النهائي للتعلم في المنظمات يتمثل في نقل المعرفة المكتسبة إلى مكان العمل، ولأجل تعزيز هذه العملية التعليمية الموجهة نحو الممارسة، يكون بتعزيز المحادثة والنقاش المستمر بين الأفراد وتوفير الثقافة الداعمة لذلك لضمان نقل المعارف وتطبيقها في المنظمة.⁴

¹ العلي عبد الستار، مدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص312.

² ابو القاسم حمدي، الهاشمي بعاج، مرجع سبق ذكره، ص05.

³ هيثم علي حجازي، ادارة المعرفة (مدخل نظري)، دار الاهلية، عمان، 2005، ص105.

⁴ Ji Hoon Song et al, Integrating individual learning processes and knowledge formation, Academy of Human Resource Development International Research Conference, Panama, 20-24Feb 2008, p43.

رابعا: تصنيف حسب الطريقة (Manner): ويمكن تصنيف التعلم هنا حسب 03 مستويات هي¹:

- 1- **التعلم المرتبط بالفرد ذاته:** وذلك يتعلق بذات الشخص نفسه وميولاته نحو الاكتساب:
 - ✓ التعلم عن طريق الفشل (Learning by failing): ويتمثل في اكتساب الفرد للمعارف والمهارات والسلوكيات عن طريق المحاولة والخطأ، أي عن طريق الممارسة لأكثر من مرة ويرتكز على تجنب الأخطاء التي وقع فيها من قبل.
 - ✓ التعلم عن طريق المحاولة (Learning by trying): عن طريق تجربة عمل معين لم يمارس من قبل، أي تكون فيه المحاولة هي الأولى.
- 2- **التعلم المرتبط بالجماعة أو الآخرين:** وهو التعلم الذي يحدث نتيجة الاحتكاك بالآخرين:
 - ✓ التعلم عن طريق التفاعل (learning by interacting): عن طريق التفاعل مع الأشخاص الذين يملكون خبرة وكفاءة في مجالات العمل والتعلم منهم.
 - ✓ التعلم عن طريق البيع (Learning by selling): وذلك بالاحتكاك مع الزبائن سواء في تقديم الخدمات أو السلع، ولكن ذلك يشكل استثناء فقط للأفراد الذين تتميز أعمالهم بالاحتكاك مع الزبائن فقط، حيث تكسبه تلك الممارسة معارف ومهارات وسلوكيات جديدة.
 - ✓ التعلم عن طريق التقليد (Learning by imitation): وذلك بمحاولة تقليد عمل معين، أو ممارسة محددة سواء كانت من طرف الآخرين أو من خلال القراءة والمشاهدة.
- 3- **التعلم المرتبط بالمهنة أو المنتج:** وهو التعلم الذي يحدث أثناء ممارسة العمل وأداء المهام:
 - ✓ التعلم عن طريق الممارسة (learning by doing): والذي يحدث عندما يؤدي الفرد مهمة معينة ويتعلم من خلالها.
 - ✓ التعلم عن طريق الاستخدام (learning by using): وذلك عن طريق استخدام أداة معينة والتعلم من خلالها.

رابعا: تصنيف التعلم تبعا لمصدره (Source): ويمكن إبراز التعلم هنا وفق أربع مصادر²:

- 1- **التجريب:** تتعلم المنظمات من خلال تجريب العديد من الأفكار الجديدة والمخاطرة بتجريب منتجات وعمليات جديدة، ويكون مصدرها للتعلم ردود فعل المستهلكين والعاملين لديها (تعلم من داخل وخارج المنظمة) ومن المنظمات المعروفة باتباعها لهذه الاستراتيجية نجد: Sony-3M-Hewlett Packard.

¹ ابو القاسم حمدي، دور التعلم غير الرسمي في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة دراسات، العدد 42، 2014، ص 246.

² نصيرة بركنو، دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غ.م، جامعة معسكر، 2017/2016، ص 174.

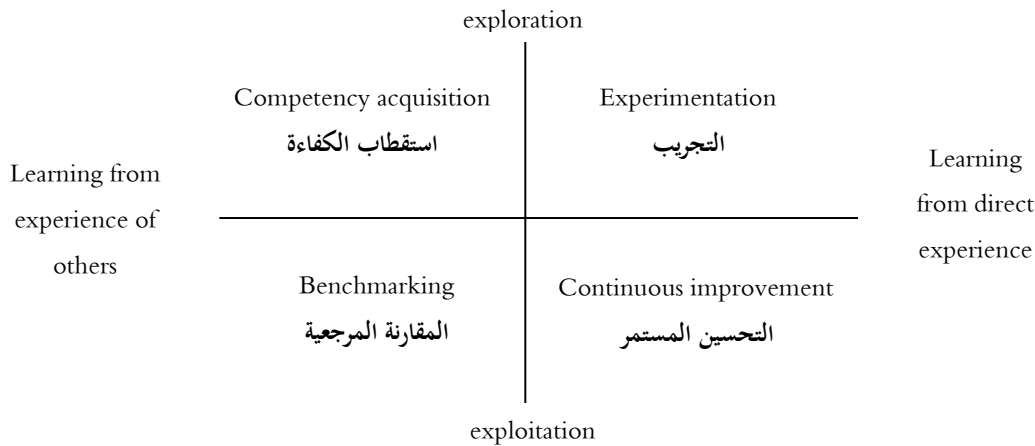
2- استقطاب الكفاءة: وتشمل استراتيجيات اكتساب الكفاءات شراء الكفاءة عبر التوظيف، بناء الكفاءة من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير، واقتباس الكفاءة من خلال التحالفات الاستراتيجية.

3- التحسين المستمر: من خلال التحسين المستمر لما تم القيام به من قبل واتقان كل خطوة قبل الانتقال الى خطوات جديدة في العملية، مع التأكيد على المشاركة العالية للعمال (حلقات الجودة، فرق العمل المدارة ذاتيا..).

4- المقارنة المرجعية: من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها، وتعمل المنظمات هنا على التعلم من المنظمات ذات الاداء المتميز أو التي تملك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة¹، أبرز من يتبعها Samsung-Xerox-Milliken.

والشكل التالي يوضح آلية سير الأنماط السابقة اعتماد على الاستكشاف والاستغلال من جهة والتعلم من خبرات الذاتية وخبرات الآخرين من جهة أخرى:

الشكل رقم(6.1): آلية التعلم حسب مصدره



المصدر: Farzad sobhani, Studying the influence of learning capability on knowledge acquisition, 3rd International conference on information and financial engineering, Singapore, 2011, p381.

الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي:

اختلف الباحثون في تحديد مستويات التعلم التنظيمي غير أن أغلبهم يرى أن التعلم التنظيمي يتجلى في أربع مستويات أساسية يجب على المنظمة تنميتها لبلوغ أعلى درجات التعلم والكفاءة، ويمكن إيضاحها كالاتي:

أولاً- التعلم الفردي (Individual learning): في هذا المستوى يحتاج المدراء الى عمل أقصى الجهود لتسهيل تعلم الأفراد لمهارات جديدة واعراف وقيم متميزة، وهكذا فإن القابليات والمهارات الفردية تساعد في بناء قدرات جوهرية للمنظمة، ويعتبر (senge) أن التفوق الشخصي يتشكل عندما تسمح المنظمة للأفراد بتجربة

¹ أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، 2013، ص 132.

واستثمار ما هو جديد باستمرار، ويصبح جميع الأعضاء يمتلكون نماذج عقلية متطورة تخدم المنظمة¹، وبالتالي فالتعلم على المستوى الفردي يتميز بكل المقومات التي تسمح للفرد بالتقاط المعلومات وتحويلها، واستخلاص دروس تقود لأداء الاعمال بطرق متميزة في وضعيات جديدة أو مشابحة، ولهذا لا بد من توفر مجموعة من المؤهلات لدى الفرد كالفضول الدائم، والملاحظة والاستماع والتساؤل والبحث الدائم عن التغذية العكسية، فهو نقطة البداية لبناء منظمة متعلمة تحتاج بدورها لأفراد مهرة، متحمسين للتعلم، يتمتعون بالفضول ولا يتقبلون الاشياء كما هي ببساطة، أفراد لديهم استعداد لتحمل المخاطر وتحدي الافتراضات ويملكون الدافع لإنجاز المهام بشكل أفضل².

ثانيا- التعلم الجماعي (Collective learning): ويعتبر التعلم الجماعي أو التعاوني المستوى الثاني من عملية التعلم التنظيمي، حيث تنبع أهمية هذا التعلم كونه يسهل عملية تبادل المعارف التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي، وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات التي تتيح امكانية التشارك في المعارف والحوار البناء، وثقافة العمل مع بعض لحل المشكلات، كما أن وجود الافراد في علاقات واسعة ومتنوعة يجعلهم يتعلمون الخبرات والسلوكيات المختلفة من خلال الملاحظة والتقليد للآخرين (خاصة الافراد الذين يشكلون قدوة لهم)، فالتعلم الجماعي يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين وأن هذا التفاعل لا يتم في فراغ وإنما في إطار علاقات اجتماعية معينة³.

ثالثا- التعلم المنظمي (Organization learning): وهو التعلم الذي يحدث على مستوى المنظمة ككل، أي تحويل ما تم تعلمه الى سياسات، إجراءات، ثقافة تنظيمية، هياكل واستراتيجيات رسمية، وتخزين كل ذلك في الذاكرة التنظيمية الى تعتبر المستودع الذي يخزن فيه معرفة المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزن من تاريخ المؤسسة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات⁴، أي أنه تعلم المؤسسة من معارف عمالها وتجاربهم المختلفة عبر الزمن.

رابعا- التعلم ما بين المنظمات (Inter-organization learning): إن التعاون بين المنظمات قد يأخذ عدة مواقع تتضمن العلاقات بين الموردين، الوسطاء، الزبائن، بالإضافة الى التحالفات مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، حيث أن المعرفة لا تكون حصرا داخل المنظمة، فدرجة تعلم المنظمة ترتبط أساسا بدرجة تعاونها التشاركي مع مورديها، وسطائها، زبائنها والمنظمات الاخرى، الأمر الذي يؤدي الى تبادل المعلومات والموارد وتعزيز الثقة والتعاون في حل المشاكل بطريقة تتخطى حدود المنظمة⁵، وبالتالي فالتعلم ما بين المنظمات يقصد به تعلم

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار البازوري، عمان، 2010، ص210.

² جفال وردة، قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غ.م، جامعة عنابة، 2016/2017، ص72.

³ فاطمة الزهراء بربطل، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد08، 2015، ص225.

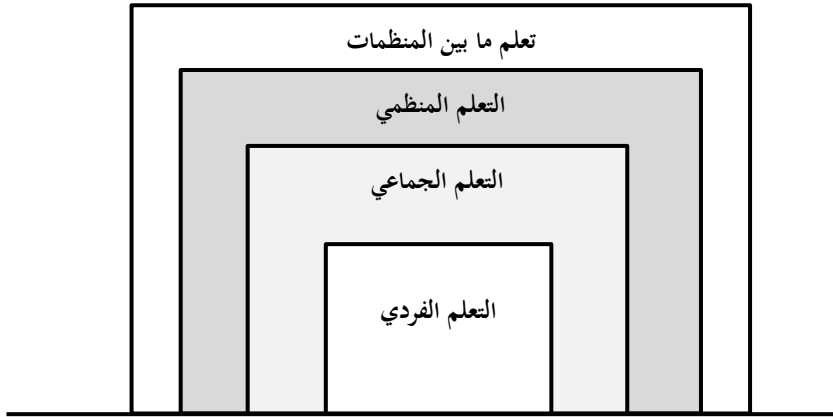
⁴ حقيق عبد الملك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم، مجلة المؤسسة، العدد03، 2014، ص96.

⁵ محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غ.م، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص109.

المنظمة من تجارب وخبرات ونتائج المنظمات الأخرى سواء كانت منافسة (من خلال تقليدها واستنساخ تجاربها) أو حليفة للمنظمة وانشطتها (من خلال التعاون والتحالف معها).

وفي ما يلي توضيح للمستويات الأربع الأساسية لخلق عملية التعلم التنظيمي داخل المنظمات:

الشكل رقم (7.1): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: ظاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 210.

- العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:

يمكن المفارقة بين التعلم على المستويين الفردي والتنظيمي من خلال الخصائص التي تميز كل منهما¹:

- يحدث التعلم الفردي من خلال الافراد ولا يعني ذلك أن التعلم التنظيمي هو النتيجة التراكمية لتعلم أعضاء المنظمات فالمنظمات لا تملك أدمغة ولكن لديها نظم ادراكية وذاكرة، وكما أن الافراد يطورون شخصياتهم وعاداتهم ومعتقداتهم كذلك فإن المنظمة تطور رؤيتها وايدولوجيتها.

- يعتبر التعلم الفردي ضروريا لحصول التعلم التنظيمي في ظل عدة شروط منها أن ينتقل التعلم الفردي الى المرحلة العلنية وأن يتم استخدامه وتقاسمه بين الافراد ومن ثم تتشكل النماذج الذهنية المشتركة ويستقر التعلم في كيان وثقافة المنظمة، وذلك بالاعتماد على ثلاث ركائز أساسية هي الاتصال، الشفافية، والتكامل.

¹ نسرين محمود عبد الرحمان، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غ.م، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 55.

المطلب الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة

الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، حيث يشير الى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه، وقد ظهر هذا المصطلح في نهاية التسعينات من القرن الماضي تحت مسميات متعددة مثل المنظمات المفكرة (Thinking organization) والمنظمات العارفة (Knowing organization)، وكلها تعبر عن مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساسي للمنظمة التي تريد التسليح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام¹، ويعتبر (Peter Senge) من بين أهم الباحثين في مجال التعلم التنظيمي، فقد أعطى واحد من أهم وأكثر التعاريف شمولاً للمنظمة المتعلمة من خلال كتابه الصادر سنة 1990 تحت عنوان (The fifth discipline)، حيث يرى بأن المنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي يسعى الأفراد فيها وباستمرار الى تطوير قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول إليها وهي المنظمة التي تنشئ نماذج تفكير حديثة وشاملة ويطلق فيها العنان للطموحات الجماعية"²، هذا ووجد الباحثون صعوبة في الوصول الى مفهوم محدد وموحد حول المنظمة المتعلمة واختلفت آراءهم وتعريفهم باختلاف توجهاتهم البحثية، حيث عرفها (Pedler et al,1991) بأنها "منظمة تسهل تعلم جميع أعضائها و تحول نفسها باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية"³.

ويتصور (Mills &Friesen,1992) نمط المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التعليمية القادرة على تحمل الابتكار الداخلي المستمر أو "التعلم"، لتحقيق الاهداف الفورية لتحسين الجودة، وتعزيز العلاقات مع العملاء أو الموردين، أو تنفيذ استراتيجية العمل بفعالية أكبر، والهدف النهائي المتمثل في الحفاظ على الربحية واستدامتها"⁴.

كما ظهرت اتجاهات أخرى ترى أن المنظمة المتعلمة تركز أساسا على عمليات المعرفة، حيث يرى (Garvin,1993) المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة الماهرة في خلق، واكتساب، ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها لتعكس معارف ورؤى جديدة"⁵.

كما يشاطره (Marquardt,1996) نفس الاتجاه على أن المنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي تتعلم بشكل جدي وجماعي، وتحول نفسها باستمرار وبشكل افضل لاستقطاب وإدارة واستخدام المعرفة للنجاح التنظيمي"⁶.

¹ أحمد قهوجي، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد 36 (6)، 2014، ص 191.

² Peter Senge, the fifth discipline: the art and practice of the learning organization, Doubleday, New York, 1990, p2.

³ Jyotsna Bhatnagar, Predictors of organizational commitment in India, International journal of human resource management, No.18, 2007, p1790.

⁴ Mills d, Friesen b, The learning organization, European Management Journal, Vol10, No.2, 1992, p146.

⁵ David Garvin, Building a learning organization, Harvard Business Review, 1993, p80.

⁶ Anik Yuesti, Ketut Sumantra, Empowerment on the Knowledge and learning organization for community development, Scientific Research journal, Vol5, No.11, 2017, p97.

في حين يذهب البعض في تحديده لمفهوم المنظمة المتعلمة على مدى الاستفادة من التجارب السابقة، حيث يرى (Foster,2001) أن "المنظمة المتعلمة هي التي تمتلك القدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات للاستفادة منها سواء كانت تلك التجارب ناجحة أو فاشلة"¹.

وهناك من يعرف المنظمة المتعلمة وفق نظرة استراتيجية من خلال سعيها للتكيف البيئي ورغبتها بتحقيق مزايا تنافسية، حيث ترى (Yuraporn &Laubie,2003) بأنها "هي المنظمة التي تسعى الى التعلم بشكل مستمر من خلال أعضائها سواء بشكل فردي و جماعي وتهدف لخلق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الادارة الفعالة للتغيير الداخلي أو الخارجي"².

ويرى (James,2004) أن منظمة التعلم هي "منظمة ذات نمط تحويلي تسعى لإشراك الجميع في استكشاف، استغلال، ونقل المعرفة، وزيادة جماعية التعلم في جميع أنحاء المنظمة والقدرة على إنشاء مستقبل"³.

كما يسير في نفس الاتجاه (Jeong et al,2007) على أنها "المنظمة ذات الرؤية التنظيمية المثالية التي تسعى لتعزيز أنشطة التعلم لتستطيع من خلالها دعم ومساعدة أنظمتها على التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة"⁴.

وأخيرا فقد اختصر (Malek,2005) ووضع المورد البشري في قلب مفهوم منظمات التعلم من خلال تعريفه لها بأنها "منظمات تحاول تطوير مواردها البشرية ودفعهم لاستخدام امكانياتهم وطاقاتهم الكاملة، حيث تستخدم التعلم كوسيلة لتحسين أداءهم في العمل"⁵.

وبالتالي وبناء على مختلف التعاريف التي قدمت واختلاف اتجاهاتها يمكننا تقديم التعريف الاستنتاجي التالي:

"المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى لنشر ثقافة التعلم لدى أعضائها ودفعهم لمشاركة تجاربهم، معارفهم ومهاراتهم مع الآخرين وذلك من خلال استراتيجية ذات رؤية تنظيمية هادفة، وتدعم ذلك بخلق هياكل تنظيمية مرنة وترميز تجاربها وخبرات ضمن ذاكرتها التنظيمية الأمر الذي يعزز مرونة المنظمة ويسمح لها بمواكبة التطورات والتغيرات".

¹ James Foster, Developing a learning organization: three critical elements, American association for higher education national Conference, Washington, 2001, p07.

² Sudharatna Yuraporn, Laubie Li, An organization readiness to change towards the development of a learning organization, 5th International Conference of organizational learning and knowledge, Lancaster University, GBR, 30-02 june2003, p02.

³ Faillol charlotte, l'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation, Thèse doctorat en Gestion, Université Paris dauphine, 2007, p22.

⁴ Omar Durrah et al, The intellectual capital and the learning organization, International Journal of public leadership, 2018, p04.

⁵ Malek Yusoff, The public service as a learning organization: the Malaysian experience, International Review of Administrative Sciences, Vol71, No.3, 2005, p464.

الفرع الثاني: أهمية بناء المنظمة المتعلمة:

- تبرز أهمية بناء وتبني مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال العديد من النقاط التي أبرزها (Marquardt) كما يلي¹:
- التنبؤ و التكيف الجيد وبشكل أسرع مع التغيرات البيئية المختلفة؛
- جعل المنظمة أكثر كفاءة في التعلم من المنافسين و الحلفاء ما يمنحها أسبقية تنافسية عليهم، ويسمح لها بتسريع وتيرة تطوير المنتجات، العمليات، والخدمات الجديدة؛
- تسريع وتيرة نقل المعرفة من طرف الى طرف آخر (أفراد، أقسام... داخل المنظمة؛
- جعل المنظمة تتعلم وتستفيد بشكل أكثر كفاءة من أخطاءها وتجاربها السابقة، وتعظيم الاستفادة من قدرات الافراد العاملين في جميع المستويات التنظيمية؛
- اختصار الوقت اللازمة لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية، وتحفيز التحسين المستمر في جميع مجالات (اجزاء) المنظمة؛
- المنظمات التي تتعلم بشكل أسرع سوف تكون قادرة على التكيف بشكل أسرع وهو ما يسمح لها بتحقيق مزايا استراتيجية هامة.

الفرع الثالث: نشاطات المنظمة المتعلمة:

حيث يرى (Garvin,1998) أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات، وكل نشاط من هذه النشاطات له منظومته العقلية الخاصة به، وتستطيع المنظمة إدارة التعلم بفاعلية أكبر من خلال توليد النظم والعمليات الداعمة لهذه الخصائص ودمجها ببعضها تكامليا في بنية العمليات اليومية، والنشاطات الخمس هي²:

- 1- **حل المشكلات نظميًا:** ويستند هذا النشاط الى حد كبير على فلسفة وأساليب حل المشكلة، وينطلق من حقائق أنه يعتمد على الاساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات ويؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار، ويستخدم أدوات احصائية بسيطة؛
- 2- **التجريب:** ويشتمل هذا النشاط على البحث النظمي وعلى المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساس، ويختلف هذا النشاط عن سابقه من حيث أنه يتم تحفيزه من خلال الفرص والتوسع الافقي لا من خلال الصعوبات الموجودة؛

¹ Michael Marquardt, Building the learning organization, McGraw-Hill, USA, 1996, p03.

² محمد بن مسفر الشمراني، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، أطروحة دكتوراه في العلوم الادارية، غ.م، جامعة نايف العربية، 2014، ص45.

3- **التعلم من التجارب الماضية:** يجب على المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها، وإخفاقاتها، وتقييمها بشكل نظمي وأن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها؛

4- **التعلم من الآخرين:** إن التعلم بمجمله ليس نتيجة للتعلم الذاتي، فالتبصرات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر البيئية الخارجية بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر للمنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضية خصبة للأفكار؛

5- **نقل المعرفة:** أي نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أرجاء المنظمة، والتشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع، ويكون لهذه العملية أثر إيجابي أكثر مما لو بقيت بحوزة مجموعة قليلة من الأفراد.

الفرع الرابع: خصائص المنظمة المتعلمة:

تتميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية بمجموعة من الخصائص يمكن إبرازها كالآتي:

- لها قدرة كبيرة على التغيير من خلال الحصول على المعرفة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، ومشاركة المعرفة لأن الأفكار يكون لها تأثير أكبر عندما يتم مشاركتها وكلما حصل الافراد على معارف أكثر كلما زادت مرونتهم في التعامل مع البيئة المتغيرة، فتتم ترجمة المعرفة الى طرق جديدة في السلوك؛

- التعلم من الخبرات السابقة، ومراجعة الماضي بنجاحاته وفشله، والتعلم من الآخرين والاستفادة من أفضل الممارسات أينما كانت، والبحث المستمر عن المعرفة الجديدة؛

- المنظمة الساعية للتعلم تبنى حول الافراد، معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم على الابداع والابتكار واعتبارهم القلب النابض للمنظمة؛

- تنظر للخطأ كمصدر للبيانات يمكن من خلاله الوصول الى تحديد أفضل لاحتياجات الزبائن والبيئة.¹

- في منظمة التعلم تتدفق المعلومات بسلاسة على جميع مستويات المنظمة وتتم عملية التعلم بشكل متزامن وفي الوقت ذاته بين مختلف مستويات التعلم المتمثلة في التعلم الفردي، الفرقي، بين الفرقي، والتنظيمي؛

- بفضل عملية التدريب المستمر والتفويض التي يخضع لها الافراد العاملين، تتكون لديهم الرغبة لخلق فرق عمل و الدافع للتفاعل والنقاش الجماعي الامر الذي يحسن من معلوماتهم وقدراتهم؛

- منظمة التعلم لديها رؤى واضحة وتوافقية حول مستقبل، ونمو المنظمة والموظفين فيها.¹

¹ حسين الطراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص212.

ويمكن إبراز الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة من خلال مقارنتها مع نظيرتها التقليدية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(5.1): مقارنة خصائص المنظمة المتعلمة بالمنظمة التقليدية

خصائص المنظمة المتعلمة	خصائص المنظمة التقليدية
تمتلك هيكل تنظيمي أفقي.	تمتلك هيكل تنظيمي عمودي.
تمتلك ثقافة مكيفة ومتطورة مع البيئة.	تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة.
تقوم بالمهام وفقا لتفويض الادوار وتمكين العاملين.	غالبا ما تقوم بالمهام وفقا للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد.
تعتمد استراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين.	تعتمد استراتيجية تنافسية في التعامل مع المنافسين.
تعتمد اسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الاعمال.	تعتمد النظم الرسمية لإنجاز الاعمال.
تعتمد اسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم المنظمي لتحسين مستويات ادائهم لإنجاز المهام بتميز وابداع.	تعتمد اسلوب التدريب التقليدي والتعلم التلقيني لزيادة مهارة عاملها.
تعتمد وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم المنظمي والانتاج وتقوم الاداء وتقديم الحوافز.	تعتمد وجهة النظر الى تركز على الفرد أكثر من الجماعة في الانتاج والتدريب وتقوم الاداء وتقديم الحوافز.
تعتمد المعايير الكمية والنوعية لتقوم انجاز عاملها لتحديد درجة التميز والابداع والتي تتعلق مباشرة بالإنجاز.	تعتمد معايير الاداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقويم اداء عاملها والتي غالبا لا تتعلق بالإنجاز.
يعتمد اسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات في أكثر الاحيان.	يعتمد اسلوب المركزية في أكثر الاحيان في اتخاذ القرارات.
يعتمد اسلوب التحفيز الايجابي أكثر من اعتمادها اسلوب التحفيز السلبي (العقوبات).	يعتمد أسلوب التحفيز السلبي أكثر من اعتماد اسلوب التحفيز الايجابي.
نظام مفتوح ومكيف مع البيئة الخارجية.	نظام شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية.
تعتمد اساليب انتاج متطورة.	يعتمد اساليب انتاج غير متطورة.
تعاملهم مع العاملين يشجعهم على الابداع والابتكار وتجريب ما تم ابتكاره في التطبيق العملي للوصول الى نتائج افضل.	تعاملها مع العاملين لا يشجعهم على الابداع والابتكار وتجريب الابتكارات المبدعة.
قدرتها عالية للاستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية لديها معتنى بها.	قدرتها ضعيفة للاستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية او انعدامها في أكثر الاحيان.
تعتمد اسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها وفق اساليب علمية مبتكرة ومبدعة.	تعتمد الاساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها باستمرار والتي لا تعتمد اسلوب البحث العلمي.
تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.	تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.

المصدر: عدلي زهير، زحوفي نورالدين، الاسس الحديثة لبناء منظمة متعلمة، الملتقى الدولي حول "ادوات التسيير

الحديثة في منظمات الاعمال"، جامعة البليدة، 4-5ماي2015، ص 269.

¹ Shahram Gilaninia et al, Op-cit, p47.

الفرع الخامس: علاقة المنظمة المتعلمة بالتعلم والمعرفة:

أولاً: التمييز بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

يمكن التمييز بين مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من خلال اتجاهين أساسيين:

وجهة النظر الأولى: حيث يرى بعض الباحثين أنه غالباً ما يتم استخدام المصطلحين بشكل تبادلي (Interchangeably) أو في الوقت ذاته¹.

وجهة النظر الثانية: وهي الواجهة التي يتفق معها معظم الباحثين الذين يرون بأن هناك اختلاف و فرق بين المفهومين، ويمكن تعداد أبرز ما يميز المفهومين عن بعضهما من خلال ما يلي:

- يشير التعلم التنظيمي إلى أنشطة معينة تتم داخل المنظمات (عمليات)، في حين أن المنظمة المتعلمة تشير إلى نوع خاص من التنظيم (الهيكل)، فمنظمة التعلم هي منظمة تساعد على تعزيز التعلم التنظيمي من خلال خلق الهياكل والاستراتيجيات المناسبة، فالتعلم التنظيمي يشكل بعد أو عنصر من المنظمة المتعلمة².

- من حيث مجال الاهتمام يقوم التعلم التنظيمي بالتركيز على الجانب الأكاديمي والوصفي، بينما يغلب على المنظمة المتعلمة الطابع العملي والممارسة، وبالتالي يمكن القول أن التعلم التنظيمي يتوفر بجميع المنظمات ولكن المنظمة المتعلمة تنفرد بالخصائص والنظم والهياكل التي تدعم وتيسر التعلم الفعال، فمنظمة التعلم هي النموذج المثالي الذي يحتاج إلى جهود معينة لتحقيقه بينما التعلم التنظيمي هو النشاط أو العملية التي تحدث بصورة تلقائية داخل المنظمة³.

- كما يمكن شرح الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بأفضل طريقة على أنه مقابلة بين (العملية) و(المنتج) إذ أن المنظمة المتعلمة هي صورة للهدف المنشود، في حين أن التعلم التنظيمي يمثل مجموعة عمليات ديناميكية بشرية مطلوبة لزيادة السعة الإدراكية للمنظمة بكاملها⁴.

¹ Patricia yin yin lau et al, Learning organization, organization culture, and affective commitment in Malaysia, Human resource development international, 2016, p04.

² Shahram Gilaninia et al, Overview on the importance of organizational learning and learning organization, Journal of Research and development, Vol1, No.2, 2013, p47.

³ تحلة نوفل، تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد10، 2015، ص120.

⁴ محمود عبد الرحمان الشنطي، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد24، العدد1، 2015، ص75.

- غير أن النقاط السابقة لا تلغي بأن هناك ارتباطا بين مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، وهذا الارتباط هو ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن القول بأن عملية التعلم التنظيمي صحيحة دون أن يترتب عنها بناء منظمة متعلمة.¹

- ويوضح (Marquardt) العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية (كيف-How) أي الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب بها الاعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.²

وبعبارة أخرى يرتبط مفهوم المنظمة المتعلمة بنوعية وماهية المنظمة التي تتفوق، بينما يرتبط مفهوم التعلم التنظيمي بالأساليب والآليات التي تسمح بتحقيق هذا التعلم، وفي ما يلي جدول يلخص أهم الفروقات بين المصطلحين:

الجدول رقم(6.1): الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
عملية أو نشاط	شكل أو هيكل حديث من المنظمات
يحدث بشكل مستمر وطبيعي	تحتاج إلى تخطيط عال وجهود كبيرة
آلية محددة وقابل للتحقيق غالبا	صعبة مثالية و بأبعاد متنوعة
مفهوم يبحث من منظور أكاديمي غالبا	مفهوم يبحث من منظور عملي غالبا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

ثانيا: التمييز بين المنظمة المتعلمة و إدارة المعرفة:

يمكن أن نتصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تتأسس على الترابطية والتبادلية في الأدوار، ويمكن إبراز أهم زوايا والارتباط والاختلاف بين المفهومين من خلال ما يلي:

- يسعى كل من النظامين إلى احصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب ونتاج معارف جديدة، ويوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة لمهمة المنظمة، وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في

¹ محمد بن مسفر الشمري، مرجع سبق ذكره، ص23.

² مؤيد علي ابو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، غ.م، جامعة الأقصى، 2013/2014، ص16.

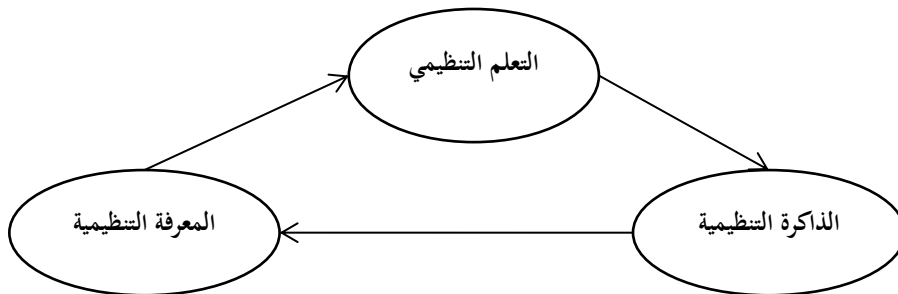
ذاكرة المنظمة¹، فبينما التعلم التنظيمي يهتم باكتساب المعرفة ونشرها واستخدامها وتخزينها، فإدارة المعرفة تعنى أساساً بتدفقات المعرفة إضافة لإدارة مخزون المعرفة في المنظمة.²

- كما يمكن عد إدارة المعرفة وعملياتها كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة والتغييرات التي تستهدفها تؤدي الى تغييرات في المنظمة والعكس بالعكس³، فالمنظمة المتعلمة ذلك الشكل من التكامل الذي تتساند فيه الجهود لاكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية، ثم محاولة خزنها ونقلها وتوزيعها والاهم توظيفها تجسيدا لأهداف الافراد والمنظمة معا⁴، وبالتالي فعلاقة علاقة احتواء.

- سواء تعلق الأمر بإدارة المعرفة أو المنظمة المتعلمة، يشترط على المنظمة امتلاك قاعدة بيانات، أو بنك للمعلومات يشتمل كل المعارف المحصلة سواءً كانت من الخارج أو من التجارب السابقة للمنظمة، يطلق عليها عادة "قاعدة المعرفة" في إدارة المعرفة، بينما تعرف "بالذاكرة التنظيمية" في المنظمة المتعلمة.⁵

- كما يمكن اعتبار التعلم والمعرفة إضافة الى الذاكرة التنظيمية مرتبطة على شكل دورة مستمرة (انظر الشكل "9") فالمنظمة تكتسب التجربة وهذه التجربة لا بد من تخزينها من أجل استعادتها في وقت لاحق، ومع التعلم والتجربة المخزنة تصبح جزءا من المعرفة التنظيمية التي يمكن استخدامها للتأثير على التصرفات والسلوكيات الجماعية في المنظمة.⁶

الشكل رقم(8.1): الدورة المستمرة للتعلم والمعرفة والذاكرة



المصدر: جواد محسن راضي، سجي جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية، مجلة القادسية، 2017، ص 09.

¹ الحبيب ثابتي، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 235.

² Ferdinandus Sampe, The influence of organizational learning on performance in Indonesian sme, Thesis Doctoral, Southern cross university, 2012, p31.

³ صلاح احمد النعيمي، باسم عبد نايف، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد31، 2012، ص183.

⁴ حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة-مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة-، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد21، 2015، ص61.

⁵ فاسي فاطمة الزهراء، آليات التحول من إدارة المعرفة الى المنظمة المتعلمة، بدون (اسم مجلة، العدد، سنة نشر)، ص347.

⁶ جواد محسن راضي، سجي جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية، مجلة القادسية، 2017، ص09.

المطلب الرابع: مقومات المنظمة المتعلمة

الفرع الأول: عوامل ظهور المنظمات المتعلمة:

أشارت العديد من الدراسات الى وجود عدد معتبر من المبررات المؤدية الى تسابق المنظمات لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، حيث أن المنظمات المعاصرة أصبحت بحاجة الى امتلاك المعرفة والمرونة وقدر أكبر من التعلم لكي تسير بشكل أفضل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسارعة والتكيف معها الأمر الذي يدعم نجاحها واستمرارية كيانها، ويمكن إبراز أهم مبررات التحول الى المنظمات المتعلمة من خلال ما يلي:

- أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطط سير عمل المنظمات أكثر تأثيراً في تحديد استراتيجيات المنظمة وتنفيذ عملياتها، بالإضافة الى كونهم مصدر توجيه لإدارة المنظمات الى أولوية الجودة من خلال (ضرورة وضع) معايير جديدة للأداء والتنوع في الانتاج، والملائمة في الوقت، والاستجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء، وبالتالي فإن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلع والخدمات التي يحصلون عليها وخفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد، أدى الى اهتمام المنظمات المعاصرة الى توظيف كل إمكاناتها وطاقاتها للبحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلال الميزة التنافسية واختراق الاسواق وكسب عملاء جدد وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين.¹

- التسارع في توليد المعارف وتعميقها وتحديثها وسهولة الحصول عليها عبر مختلف الوسائل وخاصة بعد انتشار شبكات الانترنت العالمية، وقيام مراكز وبنوك المعلومات بتقديم خدمات بمجرد الطلب، فالمعرفة أصبحت ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الاسواق والابتكار في المنتجات.

- العولمة الاقتصادية والسياسية ودور منظماتها وآلياتها في الضغط على الأنظمة والحكومات بوجوب تحسين الأداء وإعادة هيكلة المؤسسات، والأخذ بالإصلاحات وتطبيق المعايير والمؤشرات الدولية لتطبيق الجودة ونظم الايزو كشرط للحصول على المزايا المتمثلة في المنح والقروض والمساعدات الدولية وإعادة جدولة القروض واطفاء فوائدها.²

- تحسن المستوى العلمي للموظفين وتزايد أعداد الحاصلين منهم على شهادات الماجستير والدكتوراه، واتساع نشاطات البحث والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، قد أدى الى زيادة الاهتمام بالمعرفة والعلم والتعلم.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، باسم عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 21، 2012، ص 176.

² عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطور المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، دمشق، 2005، ص 120.

- التوجه المدعوم نحو خصخصة العديد من المؤسسات والهيئات العامة إما بنقل ملكيتها أو نقل إدارتها لتمكينها من تحسين أدائها والعمل بمعايير القطاع الخاص على حسابات الربح والخسارة والكلفة والعائد، وهو ما يلزم هذه الإدارات الجديدة الأخذ بكل وسائل التحديث والتطوير بما فيها التعلم التنظيمي.¹

- تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا، حيث برزت أنماط عديدة من التنظيمات الداخلية لأماكن العمل، وأصبح هناك تقارب وتنسيق أكبر بفضل النظم المعلوماتية والتصاميم الهيكلية، كما تطور الفكر التنظيمي بدءا من إدارة الجودة في الثمانينات الى إعادة هندسة العمليات الادارية في التسعينات، الى التحول الجوهرى في أساليب العمل عند دخول القرن الحادى والعشرين، أى أن المنظمات انتقلت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل الى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

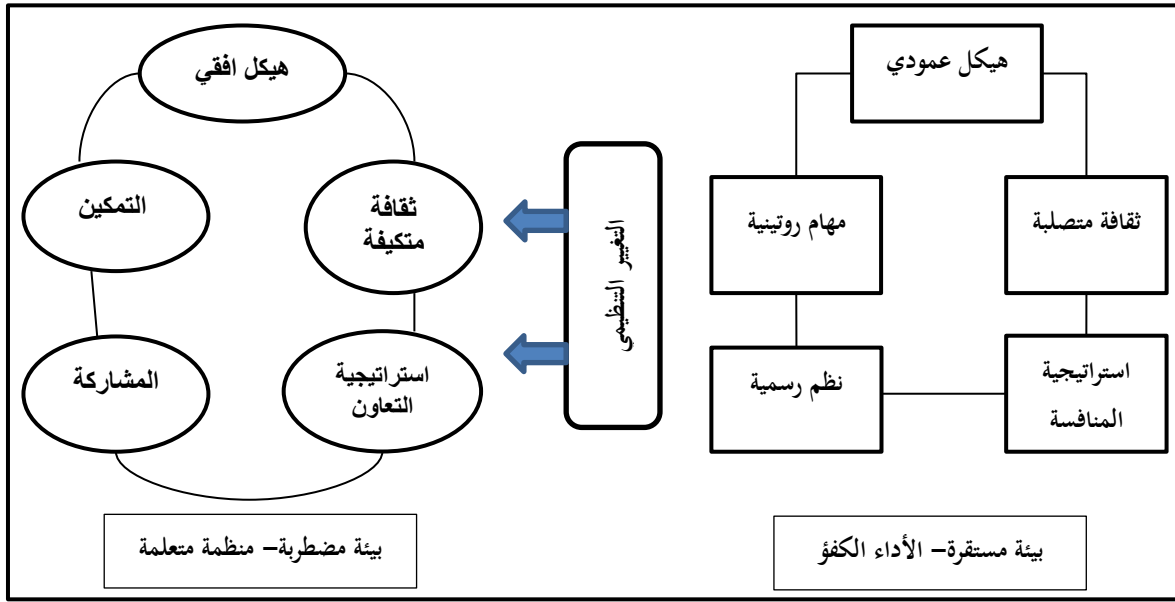
- إن تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال، وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة وثورة المعلومات والمعلوماتية، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردين على أساس استراتيجي لأهميتهما بالنسبة لمنظمات الاعمال بشقيها السلعي والخدمي.²

لهذا يفرض المحيط التنافسي الجديد التحول من مؤسسات تقليدية الى مؤسسات متعلمة تملك قدرا معتبرا من التميز في العناصر الخمسة الأساسية المكونة لها:

¹ صباح بلقيدم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غ.م، جامعة قسنطينة2، 2013/2012، ص40.

² حسين بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدى لتنافسية منظمات الاعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غ.م، جامعة الجزائر3، 2015/2014، ص41.

الشكل رقم (9.1): التحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2008، ص335.

أولاً- من الهياكل العمودية الى الهياكل الأفقية: إذ لا تناسب الهيكل العمودي مع المؤسسة المتعلمة كونه يضع المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يعزز تدفقات العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويأسس فرق العمل الموجهة ذاتياً.¹

ثانياً- من المهام الروتينية الى أدوار التمكين: المهمة جزء من العمل الذي يسند الى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لبلوغ الهدف، وهذا يستلزم معرفة قدرات الافراد المراد تمكينهم وحسن انتقاءهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم وضمان بقاءهم بهدف ضمان نجاح المنظمة عبر فرق عمل متعلمة قادرة على التكيف والعمل.²

ثالثاً- من الثقافة المتصلبة الى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير التنظيمي والتحول الى منظمة متعلمة أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة وقاسية، إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، بل يجب أن تكون هذه الثقافة متكيفة لأن المنظمات المتعلمة تشجع الانفتاح وازالة الحدود، والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجيات التغيير.³

رابعاً- من أنظمة الرقابة الرسمية الى المشاركة: تعني المشاركة تبني استراتيجية يشترك الجميع في وضعها وتنفيذها بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً الى المستويات الدنيا، إذ يشارك الجميع بأرائهم وتصوراتهم والنشاطات

¹ صولح سماح، دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غ.م، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص14.

² بلعللى نسيمه فريال، المنظمة المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد01، 2014، ص185.

³ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2008، ص336.

الكفيلة بتطوير المنظمة نحو بلوغ الأهداف التي تسعى إليها، فالقيادة في المنظمة المتعلمة تختلف عن تلك في المنظمات التقليدية إذ لا ينحصر في تحديد الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات فقط، بل تتعداها إلى التعلم المستمر في كيفية التفكير وأساليب التحليل والعقلنة والتشاور وتبادل الآراء مع الآخرين بدلا من ممارسة الرقابة والاشراف عليهم¹.

خامسا- من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون: على خلاف ما سارت عليه المنظمات التقليدية من تفرد مدراء الإدارة العليا بصياغة استراتيجية المنظمة التي ركزت أساسا على التنافس كأداة للتفوق على المنافسين، فإن الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة تصبح تعاونية وهي محصلة لجهود مشاركة المدراء مع العاملين، حيث تركز عدد من المنظمات بموجبها لتحقيق أهدافها المشتركة عبر التحالف والاندماج أكثر من التنافس².

الفرع الثاني: مبادئ المنظمة المتعلمة:

حدد (Senge,1990) خمسة مبادئ أساسية للمنظمة المتعلمة وهي الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، التفكير النظامي، التفوق الشخصي، النموذج العقلي، ويمكن إبراز هذه النقاط فيما يلي:

أولا- التفكير النظامي (System Thinking):

هو إطار فكري يساعد الأفراد على الرؤية الشاملة والواضحة والكاملة للمنظمة بدلا من التركيز على جزء معين منها، مما يحسن من قدراتهم على إحداث التغيير المطلوب، ويمكنهم من القدرة على فهم واستيعاب المشكلات المحيطة بهم وإيجاد الحلول الملائمة لها، كما يساعد على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم بين أجزاء التنظيم وتأثيرها في بعضها³.

ثانيا- التفوق الشخصي (Personal Mastery):

لا تستطيع أي منظمة أن تتعلم قبل أن يبدأ الأفراد في التعلم، ويأتي التفوق الشخصي من المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية وتعميقها، وشحن الطاقات، وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية⁴، ويعد التفوق الشخصي أساس القدرة على توليد الضغط الخلاق في المنظمة وإدامته، فالتعلم لا يعني تراكم المعارف فقط، وإنما تطوير قدرات الفرد على تحقيق الأهداف، فالبحث عن التفوق الشخصي يعمل على تطوير العلاقة بين الفرد

¹ بلعلى نسيمه فريال، مرجع سبق ذكره، ص184.

² شفاء محمد علي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة، مجلة دنانير، العدد06، ص159.

³ محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درة، دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد69، 2010، ص08.

⁴ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2006، ص197.

والمنظمة، التي تكون أكثر عمقا وواقعية لتعمل على تقليص المقاومة التي يظهرها الافراد أذ أن ثبات التفوق الشخصي يعني أن يعاش الفرد حياته لتحقيق الفعل الابداعي بدلا من الاستجابة للأحداث¹.

ثالثا- الرؤية المشتركة (Shared vision):

تمثل الرؤية المشتركة الصورة الذهنية الايجابية والمفرحة التي يرغب العاملون في المؤسسة في رؤية مؤسستهم عليها في المستقبل، وتعتبر الرؤية المشتركة أكثر العوامل تأثيرا على استمرارية دوافع العاملين وثباتها لفترات طويلة، وهي تتكون بالنسبة للعاملين في المؤسسة عندما تتوافق الرؤية الذاتية لكل منهم مع رؤية المؤسسة، وهنا تتولد الرغبة الذاتية المشتركة حيث يقوم الافراد ببذل أقصى جهودهم واستخراج أفضل طاقاتهم لتحقيق الرؤية المشتركة على المستوى المؤسسي²، وتلعب القيادة الادارية هنا دورا فاعلا في توضيح الرؤية في المؤسسة وابدائها من أجل تقاسمها وتشاركتها مع مختلف العاملين وليس فرضها عليهم³.

رابعا- النماذج الذهنية (Mental models):

هي الصور والافتراضات التي يحملها الافراد في مخيلتهم حول أنفسهم، وحول الاشخاص الآخرين، وحول المنظمات التي يعملون بها، وهي انعكاس للآراء والاستنتاجات المبنية على الصور التي وصفها المديرون والعاملون عن العالم المحيط بهم، فهي افتراضات متأصلة في الذات البشرية تؤثر في كيفية فهم الفرد للعالم المحيط به وسبل التصرف المناسب إزاءه⁴، فهي تحتم على الافراد مراجعة أساليبهم في التفكير التي على أساسها يتمكن الافراد من اتخاذ القرارات في حياتهم واعمالهم اليومية، والخروج من ذلك بأساليب جديدة في التفكير تتناسب مع الظروف الراهنة للمنظمة⁵.

خامسا- التعلم الجماعي (Team learning):

العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، والتي تهدف الى صب المهارات الفكرية لدى الأفراد في فكر حواري جماعي كي تتمكن فرق العمل من تطوير مستويات ذكائها ومهاراتها، وهي تفوق مجموعة المهارات والمواهب للفرد الواحد⁶، وتبدأ عملية التعلم الجماعي من خلال مشاركة الأفراد في المناقشات التي يقوم بها أعضاء الفريق، مع الوعي بنماذجهم الذهنية والرغبة

¹ هنار ابراهيم امين، تشخيص مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة، مجلة البحوث والدراسات الاسلامية، العدد35، 2014، ص336.

² علي محمد الحوري وآخرون، التعلم المؤسسي (الطريق الى المنافسة والتطور في القرن 21)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2015، ص60.

³ Nadia Tebourbi, L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, Note de recherche, Université du Québec, 2000 , p17.

⁴ هنار ابراهيم امين، مرجع سبق ذكره، ص338.

⁵ محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص09.

⁶ بريطل فاطمة، اهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، اطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، غ.م، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص53.

في عدم التمسك بها (الانفتاح الفكري) وتكوين وتبني تفكير مشترك، حيث يساهم الفريق المتعلم في الوصول بالأداء المؤسسي الى أعلى درجات المهنية والاحترافية نتيجة للتوظيف الامثل لأداء الافراد بشكل جماعي، كما أن نجاح الفريق في إدارة عملية الحوار يساعد على تنمية مهارتي التأمّل والتحليل، بحيث يتيح التأمّل كبح الاستنتاجات السريعة، أما مهارة التحليل فتساعد على طرح الاسئلة بشكل تدريجي مما يتيح الفرصة للتعرف على جوانب التفكير وكيفية صناعة القرارات على المستوى الفردي والجماعي¹.

الفرع الثالث: مميزات المنظمة المتعلمة:

ترى العديد من الدراسات أن هناك مجموعة من المميزات اللازم توفرها في المنظمة لتصبح منظمة متعلمة وتعليمية، غير أنها اختلفت وتنوعت في تحديدها، و يمكننا اجمال أبرز هذه المراكز أو المميزات وفق ما يلي:

أولاً- الهيكل التنظيمي المرن: إذ يعتبر من العوامل الرئيسية والفاعلة في تقدم وتطور المنظمة من جميع النواحي حيث أنه يحدد طرق الاتصال واتجاهاته، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والمستويات التنظيمية... الخ، وبالطبع فإن الهيكل التنظيمي التقليدي لا يتناسب مع المنظمة التعليمية الساعية للتعلم، حيث أنه يحد من حركة الافراد ويصعب من الحصول على المعلومات كونها تتركز في الادارة العليا، كما أنه يوجد به فصل واضح بين الادارات لذلك فإن اتباع الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات وبتيح الحركة للأفراد بالعمل أو اعتماد اللجان الفنية وتشكيل فرق العمل والمهام سيوفر على القيادات الكثير من الوقت نتيجة عدم دخولها بالتفاصيل والجزئيات الصغيرة وبالتالي تتفرغ للعمل الاستراتيجي ورسم الخطط والتنسيق والمتابعة... الخ²، كما أنه لا يمكن ضمان السير الحسن لعملية توليد ونقل وتخزين المعارف التنظيمية في ظل هيكل تنظيمي غير مرن ويتميز بالبيروقراطية وعدم التنظيم، ومن بين أهم المناهج في سبيل ضمان مرونة الهيكل التنظيمي ما يلي³:

- الاعتماد على الفرق بدلا من الفردية في تقسيم المهام وتوزيع السلطات؛
- تقليص الوظائف (Downsizing) خاصة إذا كانت المنظمة تعاني من بطالة مقنعة، لأن زيادة عدد الافراد من شأنه أن يعيق التعلم التنظيمي؛
- مراعاة المرونة أثناء توصيف المناصب (Description)، وتخصيصها (Specification)، وذلك بتفادي ادراج أوصاف -سواء للوظيفة او شاغلها- تمتاز بعدم المرونة مثلما كان عليه في الادارة العلمية؛

¹ محمد الخوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص63.

² ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، دار الوراق، عمان، 2007، ص167.

³ ابو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر3، 2013/2012، ص242.

- تنظيم العلاقات الوظيفية بضمان عدم وجود حزم وتشدد في العلاقات بين الموظفين، الأمر الذي يؤدي الى شيوع ظاهرة البيروقراطية وهو اكبر عائق يواجه التعلم التنظيمي خاصة في بعده المتعلق في نقل المعارف.

ثانيا- الثقافة التنظيمية التعليمية: تعتبر من الوسائل الداعمة التي تعتمدها المنظمات للوصول الى التعلم التنظيمي فالعاملون في المنظمة يتعلمون عبر القصص والرموز والتوقعات وتبادل التجارب والخبرات والمعارف وبناء الرؤية المشتركة للتعلم، وتدعم ثقافة التعلم في المنظمة التطور السلوكي والادراكي وتقبل التغيير، وتحول العاملين لباحثين للمعرفة حيث يصبح التعلم مصدر شعور بالرضا للعاملين، والقاسم المشترك لجميع أعضاء التنظيم، والمعيار الرئيس للتميز والتنافسية، واعتبار التعلم مصدر تميز المنظمة، فالثقافة التي تتبنى الحوار والانفتاح والمشاركة والثقة المتبادلة بين القادة والعاملين، وتشجيع التفكير الايجابي والمخاطرة والافكار الابداعية والابتكارية، واعتبار الاخطاء والتمكين وسيلة للتعلم، فإن هذه الثقافة هي التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق تعلمها التنظيمي¹.

ثالثا- القيادة المشجعة للتعلم: لقد اتجه الباحثين في الآونة الأخيرة نحو التركيز على مفهوم القيادة التحويلية كنمط ملائم لقيادة التعلم التنظيمي، وهذا نظرا لكون القادة التحويليين هم الذين يركزون على التغيير في الشركة بما يسهل انسياب التعلم من الفرد الى المجموعة، كما يلعبون دورا مهما في تدعيم التعلم من الجماعة الى المنظمة ويحرصون أيضا على تسهيل عملية التعلم من خلال التغذية العكسية²، إذ يعد مدخل القيادة التحويلية (Transformational leadership) من المداخل الحديثة في الفكر الإداري إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد الباحث (James McGregor Burns) تحديدا في سنة 1978 من خلال كتابه "leadership" والذي أبرز فيه مفهوم القيادة التحويلية وميزه عن باقي الانماط القيادية³، كما أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة الى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة⁴، حيث يرى (Conger,2002) بأنها تلك "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة"⁵، ويتجلى تأثيرها أساسا في تحفيز وتنمية الابداع لدى العاملين بالمنظمة من خلال⁶:

- إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية؛

¹ حمد بن قبان آل فطوح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الامنية، اطروحة دكتوراه في العلوم الامنية، غ.م، جامعة نايف العربية، الرياض، 2013/2012، ص46.

² عبد الملك جحيق، سارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الاشغال البحرية، مجلة الباحث، العدد14، 2014، ص279.

³ Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski, Style de leadership-lmx et engagement organisationnel des salariés: le genre du leader a-t-il un impact, @grh Revue, vol1, No1, 2011, p16.

⁴ احمد محسن الغالي، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي، دراسات ادارية، المجلد3، العدد6، 2010، ص160.

⁵ Conger Jay, Leadership: Learning to share the vision, Organizational dynamics Journal, Vol19, No.3, 2002, p47.

⁶ جمال خير الله، الابداع الاداري، دار أسامة، عمان، 2009، ص216.

- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية والعمل على إثارة جو التنافس والتحديات بين العاملين وازكاء الرغبة في التفوق والتميز؛
- ربط تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية وتشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات؛
- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتفريع عند الفشل.

رابعاً- الذاكرة التنظيمية: تمثل الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) التغذية العكسية للمنظمات المتعلمة، فيفترض أن تحوي كل البيانات والمعلومات والمعارف والشواهد والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترات عملها، وينبغي ان تكون على درجة عالية من الاحتراف والتنظيم، الامر الذي يمكن من استرجاعها والاستفادة منها بسهولة ويسر، وبأفضل الطرائق والاساليب، فالتجارب الكبيرة والافكار السامية المستمدة من التراكم المعرفي والتخزين المعلوماتي تنطلق منها ابداعات تحقق النمو والريادة للمنظمة¹، حيث تركز الذاكرة التنظيمية أساساً في²:

- الأفراد: وهم أصحاب الذاكرة الفاعلة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في المنظمة مباشرة، ولا يجد من ذلك إلا عدم الرغبة في ذلك أو تسريحهم من المنظمة، وكذا في حالة عدم تنظيم أو توثيق ما يعرفه الفرد.
- المعرفة الصريحة المسجلة بالمنظمة: توجد في وثائق، سجلات المؤسسة وقواعد بياناتها وبرمجياتها، كما توجد في استراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها، وهذا الجزء من الذاكرة التنظيمية هو الأكثر استخداماً ووضوحاً في التعبير، وتزداد كفاءته كلما اهتمت المنظمة بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض.
- والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو كيف يمكن الاستفادة من الذاكرة التنظيمية؟ والاجابة في ما يلي³:
- التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المؤسسة بما يجعلها قادرة على تكوين وتطوير ذاكرة تنظيمية؛
- المحافظة على الأفراد الأساسيين، وفي حالة اضطرار المؤسسة للتخلي عن بعض هؤلاء فإن عليها توثيق معرفتهم حتى ولو اضطرت لشرائها؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تحسن الوصول للمعرفة وتشجع تقاسمها بين أفراد المؤسسة؛

¹ مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21، مجلة الحقيقة، العدد32، 2015، ص88.

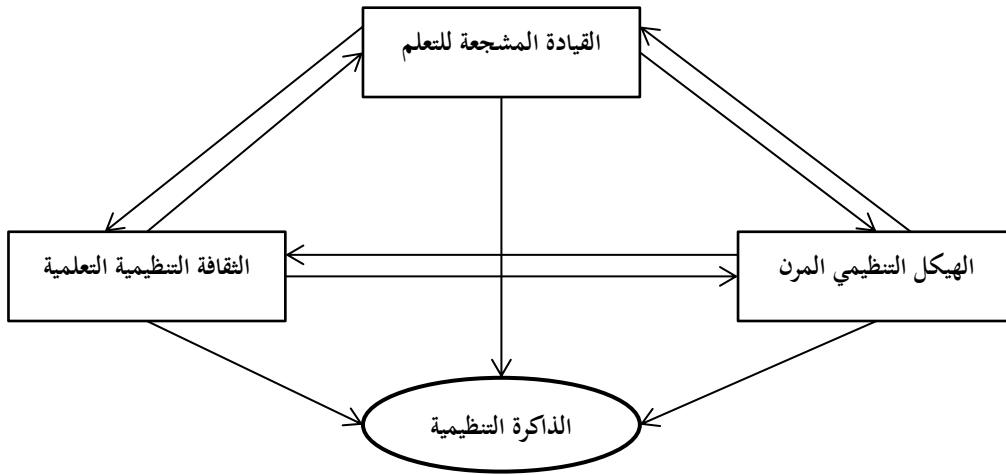
² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص266.

³ عبيدات سارة، ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية، اطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، غ.م، جامعة عنابة، 2015/2014، ص45.

- خرطنة معرفة المؤسسة، أي عملية تنظيم المعرفة التي تحدد من يعرف ماذا؟ لترشد من يحتاج المعرفة، وبالتالي إيجادها في المكان الملائم، وفي الوقت الملائم، ولدى الشخص المناسب؛
- تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة، بتجسيد تلك المعرفة الضمنية في انظمة، عمليات، ومنتجات المؤسسة، وهذا يتطلب اهتمامها بتنمية وتحسين ولاء العاملين.

والنموذج التالي يلخص المميزات التي يتوجب على المنظمة اكتسابها لتعزيز صفة التعلم لديها:

الشكل رقم (10.1): مميزات المنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الطروحات النظرية

الفرع الرابع: نماذج المنظمة المتعلمة:

منذ الابحاث التي قام بها (Senge, 1990) برزت العديد من المساهمات التي سعت لمنح أشكال ونماذج معينة للمنظمة المتعلمة، والتي عبرت في مجملها عن مجموعة العناصر التي تسهل وتدعم ممارسة المنظمة للتعلم التنظيمي على نحو استراتيجي مستمر يحقق تحولها التدريجي الى منظمة متعلمة، ويمكن إبراز بعض من أهم هذه النماذج في:

أولاً- نموذج (Moilanen, 1996):

قدم الباحث (Moilanen) سنة 1996 نموذج الأول للمنظمة المتعلمة والذي أطلق عليه اسم (Learning organization Diamond)، وتكون النموذج آنذاك من مستويين هما المستوى الفردي والتنظيمي، ومن أربعة عناصر هي (تحديد الهدف، الاستعلام، التمكين، والتقييم)، وبعد مجموعة من الدراسات والبحوث أضاف بعدا خامسا للنموذج وهو "الدوافع المحركة" كتعبير عن دور القيادة والادارة في توفير العناصر السابقة الذكر، وفي ما يلي شرح لأهم عناصر هذا النموذج¹:

¹ مصطفى الهدلة، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غ.م، جامعة دمشق، 2013، ص47.

1- القوة المحركة: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة الى وضع الهياكل والانظمة والعمليات التي تساعد الافراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم؛

2- تحديد الأهداف: ويقصد بها مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير الى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة؛

3- الاستعلام والاستفهام: من خلال التعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الافراد على تغيير نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

4- التمكين: إن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق منها من أهداف واستراتيجيات، ودفعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني فرق العمل.¹

5- التقييم: تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الاخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي الى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الاعمال، وهذا يدفع الموظفين للتعرف على المشكلات والعمل على حلها عبر التواصل المستمر مع الادارة العليا من خلال الاجتماعات وتبادل المعلومات.²

ثانيا- نموذج (James,2003):

بعد الانتقادات التي وجهتها Constance James الى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والرقابة المشددة، وفرض السلطة والتركيز على التخصص وبطئ التكيف مع البيئة ذات التغير السريع، قامت (James,2003) بإعداد نموذجاً للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه اسم (The learning organization Web)، وهو يشمل خصائص تتمثل في (القيادة، الثقافة، دمج الآليات، نشر الاستراتيجيات، البناء الأفقي، عمال المعرفة) والتي تعد الأساس في التصميم الذي يتم تنفيذه بشكل يمنح المنظمة شبكة من الخصائص تمثل المنظمة المتعلمة، ويمكن إبراز أهم خصائص النموذج كما يلي³:

¹ أثير عبد الامير، استراتيجيات التغيير ودورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد14، 2009، ص186.

² جهاد بيبي هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد3، العدد4، 2007، ص05.

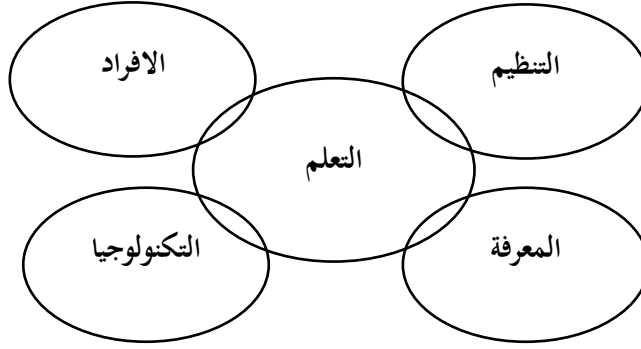
³ أسماء سالم السور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غ.م، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص30.

- 1- القيادة: يتواجد القادة بالمنظمة المتعلمة في كل المستويات التنظيمية، حيث يركز القادة على ترسيخ التعلم والتعليم وتحويل المنظمة من وضعها الراهن الى وضع أفضل، إضافة لتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة؛
- 2- الثقافة التنظيمية: تتصف المنظمة المتعلمة بامتلاكها لثقافة متجددة تضمن التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد هذه الثقافة القوية عبر العديد من العوامل التي من أبرزها المساواة والعدالة في المكافآت؛
- 3- دمج الآليات: تتمثل هذه الآليات أساسا في عمليات الاتصال والسياسات التي تعمل على ربط المنظمة أفقيا وعموديا، حيث تركز هذه العمليات على تنمية المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الأعمال والافراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة؛
- 4- نشر الاستراتيجيات: تنبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهام الادارة العليا فقط، وانما يمكن أن تنمو وتبرز الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الافكار الجديدة من الادارة العليا وكذا الوسطى والدنيا؛
- 5- البناء الأفقي: تمثل المنظمة المتعلمة بناء متكامل شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير والمعلومات بين الوحدات الإدارية، أما الادارة العليا فتمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأعمال وكذا في تسهيل وتنمية المعرفة؛
- 6- عمال المعرفة: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة الى عمال معرفة (Knowledge Worker) كل منهم مسؤول عن فهم وظيفته والتحكم بها، ومشاركة المعلومات المهمة مع الآخرين، وهم بصفة دائمة يطورون قدراتهم، ويعملون على كسب مهارات جديدة تجعلهم أفراد مهمين.

ثالثا- نموذج (Marquardt,1996):

توصل ماركواردت بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم وتطوير المنظمات الى تقديم نموذج يتكون من خمسة أنظمة فرعية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة، وينطلق في نموده من أن هذه الانظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة الى منظمة متعلمة، ويمكن توضيح العناصر الفرعية المكونة للنموذج كما يلي:

الشكل رقم (11.1): نموذج الانظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة



المصدر: Marquardt, Building the learning organization, Davies-black, 2ed, USA, 2002, p24.

1- نظام التعلم: يمثل التعلم عنصراً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة للممارسة فاعلية التعلم في المنظمة؛

2- نظام الافراد: تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز لذا يعد الافراد أحد أهم الانظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الاهداف التنظيمية.¹

3- نظام التنظيم: وذلك من خلال اربع عناصر أساسية ذات تأثير كبير على سلوك الافراد في المنظمة، وعلى الاسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم، وهي كالآتي:

أ- الرؤية: وتتضمن الآمال والأهداف واتجاهات المنظمة المستقبلية، وهي الصورة التي ترسمها المنظمة لذاتها ومن ثم تنقلها للآخرين خارجها.

ب- الثقافة: تمثل القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات السائدة بالمنظمة، حيث تعمل ثقافة المنظمة المتعلمة على تشجيع ودعم التعلم من خلال تشجيع القيم ذات العلاقة بالتعلم كفرق العمل، ادارة الذات، تمكين العاملين.

ج- الاستراتيجية: يقصد بها خطط العمل والطرق والاجراءات التفصيلية التي تضعها المنظمة لإنجاز رؤيتها واهدافها وتحويلها الى واقع ملموس، وفي المنظمة المتعلمة تعمل الاستراتيجيات على تحسين عملية التعلم المكتسب من خلال عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة، وذلك بالربط المستمر بين العمل والتعلم.

د- البناء التنظيمي: ينبغي أن يتخذ الهيكل التنظيمي للمنظمة المتعلمة الشكل المنبسط الانسيابي الذي لا يوجد به حواجز بين الادارات مما يسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات، والتعاون داخل التنظيم وخارجه.

¹ صلاح عبد لقادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص180.

4- نظام المعرفة: وهو النظام المسؤول عن ادارة عمليات المعرفة في المنظمة، ويشمل مجموعة من العمليات المستمرة والمتفاعلة والمتسلسلة كما يلي: **اكتساب المعرفة** ويقصد به جمع البيانات والمعلومات من داخل المنظمة وخارجها، **ايجاد المعرفة** يتم عبر عمليات مختلفة تتراوح بين الابتكار والاجتهاد ويمكن الحصول عليها من خلال القدرة على رؤية العلاقات الجديدة وربطها بالمعارف السابقة، **التخزين** ويقصد به ترميز المعلومات وحفظها مما يسهل عملية الوصول إليها، **تحليل البيانات واستخراجها، النقل والتوزيع** يقصد به عمليات التبادل الميكانيكي والالكتروني والشخصي للمعلومات والمعارف عبر المنظمة، **التطبيقات والمصادقة** وتعني استخدام المعلومات وتقييمها بواسطة اعضاء التنظيم.¹

5- نظام التكنولوجيا: يتألف النظام التقني من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر، ويتضمن نظام التقنية العمليات والأنظمة والبناءات اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها إضافة إلى المهارات الأخرى.²

بالتالي ومن خلال استعراضنا لثلاثة من أهم نماذج المنظمة المتعلمة، يتضح أن هناك بعض أوجه التشابه بينها حيث كان أبرزها هو تركيزها على ايجاد استراتيجية تعتمد على التعلم المستمر لدى الأفراد، كما برزت أيضا بعض نقاط التباين بينها، فـنموذج (James) مثلا ركز على العلاقة التبادلية بين كل عنصر وباقي العناصر الآخرين وذلك بهدف التخلص من الخصائص التقليدية وتبني تصميم تنظيمي يهتم بالعمليات أكثر من الإجراءات، غير أن ما يعاب على هذا النموذج هو تركيزه على توجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة نحو التعلم الجماعي ودفعهم نحو اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، من دون تركيز هذا النموذج على العوامل التنظيمية التي من شأنها إما تحفيز أو إعاقة عملية التعلم، في حين ركز نموذج (Moilanen) على عنصرين أساسيين الأول يتمثل في القيادة باعتبارها أهم الأدوات المحركة لعمليات التعلم في المنظمة، أما الثاني فتمثل في عملية التقييم لعمليات واجراءات المنظمة قصد الاستفادة من التغذية الراجعة عنها، غير أن ما يعاب على هذا النموذج هو جعل نجاح وفعالية الخطوات اللاحقة ترتبط بمدى قوة القيادة واستراتيجيتها، وبالتالي فإن أي تقصير من طرفها سينعكس على فاعلية الخطوات التي تليها، أما نموذج (Marquardt) فيعتبر أكثر النماذج واقعية ومرونة انطلاقا من رؤيته للمنظمة كنظام يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية المتفاعلة في بينها، إضافة إلى شموليته من حيث تركيزه على المقومات الإنسانية المتمثلة في تعزيز عملية التعلم وتشارك المعرفة وتعزيز خصائص الأفراد الإيجابية، إضافة إلى المقومات المادية من حيث إبرازه لأهمية التنظيم الهيكلي إضافة إلى البعد التقني التي انفرد به عن غيره من النماذج من خلال اشارته لأهمية الاستفادة من التطبيقات والأنظمة التقنية لتعزيز فاعلية أداء المنظمة خاصة في وقتنا الراهن الذي تعتبر التطورات التكنولوجية به من أهم النقاط المؤثرة على عمليات المنظمة.

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص108.

² مؤيد ابو عفش، مرجع سبق ذكره، ص37.

الفرع الخامس: مكانة التمكين الإداري ضمن مداخل التغيير:

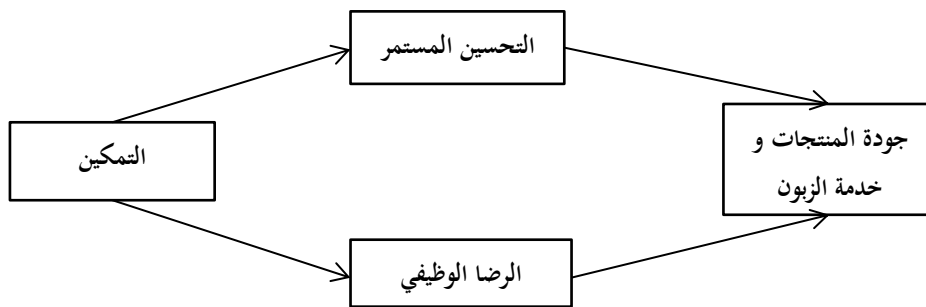
يعتبر التمكين ميزة أساسية وركيزة للعديد من المقاربات الادارية الحديثة، حيث يعد أداة هامة تسمح بتنفيذ العديد من الآليات التي تمكن المنظمة من حمل صفة التعلم، ويمكن إبراز دور التمكين ضمن هذه المقاربات في:

أولاً- دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

حتى تتمكن المنظمات من تحقيق تلك النقلة النوعية نحو تبني ثقافة الجودة الشاملة لا بد لها من التركيز على أحد المداخل الادارية الهامة لإدارة العنصر البشري، والذي يشهد بضرورة الاهتمام بالعاملين، وإشراكهم وتدريبهم وتشجيعهم حتى يتمكنوا من احداث الاستجابة السريعة لتلك للمستجدات البيئية، ألا وهو تمكين العاملين¹، وفي هذا الإطار يشير (Dimitriades) الى المكانة الجوهرية للتمكين لتطبيق نظم الجودة الشاملة في المنظمة فالتمكين هو "عملية منح القوة والدعم للمورد البشري لاتخاذ قرارات ذات جودة وكفاءة وفاعلية تسهم في عملية التحسين المستمر للجودة في المنظمة"².

إن الادارة الفعالة في الجودة الشاملة هي تلك التي توجه اهتمام العاملين بأعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون بها، فالسمة الأساسية التي تتصف بها منهجية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) هي العمل الجماعي وروح الفريق، وبالتالي فإن سياسة المنظمة التي تطبق هذه المنهجية تنطلق من ممارسة مفهوم تمكين العاملين وتنمية طاقاتهم وقدراتهم للقيام بأعمالهم، فهؤلاء العاملون هم الذين سيقومون بتنفيذ العمل، وبالتالي فإن على الادارة أن تنمي طاقاتهم وقدراتهم بهدف تمكينهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم³، والشكل الآتي يوضح كيف يقود التمكين الى الجودة الشاملة:

الشكل رقم (12.1): العلاقة بين التمكين والجودة الشاملة



المصدر: جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة (الادارة والتنظيم والاستراتيجية)، تر: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2009، ص417.

¹ أمل الفرحان، جهاد عفانة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تمكين العاملين، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد27، العدد2ب، 2011، ص1400.

² Zoe Dimitriades, Empowerment in total quality : Designing and Implementing effective employee decision-making strategies, Quality management Journal, Vol8, No.2, 2001, p19.

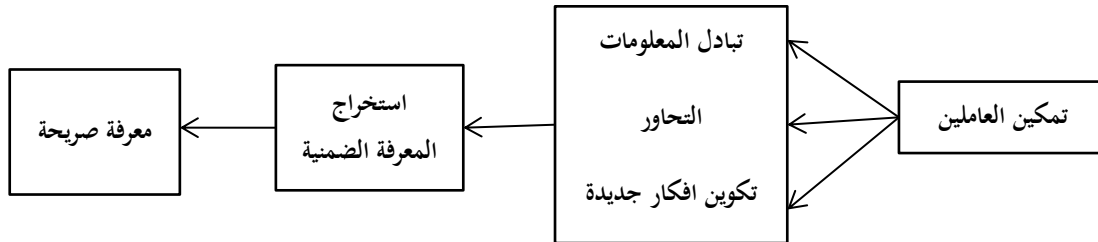
³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في اجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط2، القاهرة، 2008، ص76.

ثانيا- دور التمكين الاداري في تفعيل إدارة المعرفة:

إن إقامة نظام لإدارة المعرفة يتطلب نمجا مناسباً للموارد البشرية، وذلك بتطوير ثقافة تدعو إلى تكريس تدفق المعرفة والمعلومات ومشاركة جميع العاملين فيها، وتشجيع المخاطرة والتجربة وتقديم الأفكار الجديدة، وتنمية جو من الثقة والتعاون والعمل الجماعي ومنح العاملين مزيداً من حرية التصرف والرقابة الذاتية، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مهام إدارة المعرفة (knowledge management) هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال البشري، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال المشاركة في تبادل المعلومات والتحاور، وبالتالي نقل الخبرات من شخص إلى آخر، وهذا ما يتم تحقيقه من خلال عملية التمكين.¹

وعليه نلاحظ أن هناك ارتباط واضح بين التمكين وإدارة المعرفة فمن بين أهداف التمكين هو تطوير كفاءة وأداء العمال ومنحهم صلاحيات أكبر، وبالتالي عندما يتم تطوير كفاءتهم وإدائهم سيكونون معارف وخبرات جديدة يكون لها دور في أولى عمليات إدارة المعرفة (خلق أو توليد المعرفة)، أي أن المؤسسة عندما تتمكن من عملياتها ستستفيد من المعرفة والخبرة الجديدة التي اكتسبوها، بعد ذلك تستخرجها منهم وتحوّلها لملكية المؤسسة لكي توظفها وتستخدمها وتستفيد منها من أجل تحسين وتطوير الأداء.²

الشكل رقم(13.1): دور التمكين في تفعيل إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا- دور التمكين الاداري في نجاح إعادة هندسة العمليات (الهندرة):

لا يمكن أي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الانساني كعنصر حاسم وأساسي لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، فوفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم وهذا يعني التخلي عن النمط

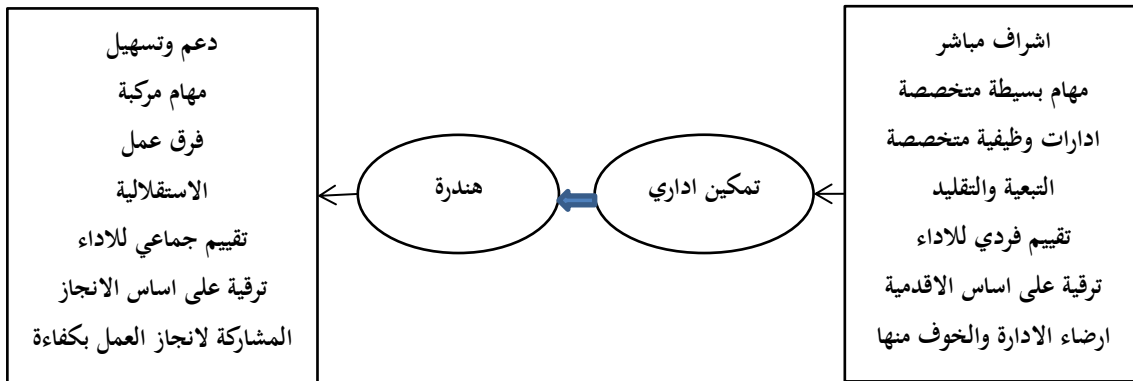
¹ خليدة بلعبي، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، غ.م، جامعة الجزائر3، 2012/2013، ص107.

² مريم فيها خير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، اطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، غ.م، جامعة ورقلة، 2017/2018، ص39.

البيروقراطي السائد¹، حيث تركز المؤسسات على مبادئ ومداخل التمكين الإداري لتبني أسلوب إعادة هندسة العمليات كما يلي²:

- تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية الى فرق عمليات ما يضمنى على العمل المسؤولية الجماعية؛
- تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى أعمال مركبة، ذلك أن المهام البسيطة تزيد من الروتين الإداري والازدواجية والتكرار، وتجميعها في عملية واحدة مركبة يعمل على القضاء على الروتين ما يؤدي الى التقليل من مستويات الرقابة والاشراف وبذلك يستطيع الموظفون اتمام جميع المعاملات المطلوبة منهم بكفاءة وسرعة عالية؛
- تحول الأدوار من العمل المراقب الى العمل المستقل، حيث يتحول دور الموظف من مقلد وروتيني الى موظف مبدع ومستقل يعتمد على المهارات المتوفرة لديه في انجاز المعاملات الموكلة له؛
- تحول المديرين من مشرفين الى موجهين، فيتحول دورهم من ممتلكي للعملية الادارية الى مسهلين وداعمين لتنفيذها وتقديم الاستشارات اللازمة لذلك.

الشكل رقم(14.1): دور التمكين في تفعيل إعادة الهندسة



المصدر: من إعداد الطالب

¹ شريفة رفاع وآخرون، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد08، 2015، ص52.

² عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الإداري، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، غ.م، جامعة الأقصى، 2015، ص35.

خلاصة الفصل الأول:

ومن خلال ما تم استعراضه من جوانب نظرية تخص متغيرات الدراسة، تكوّنت لدينا صورة واضحة عن مدى أهمية تبني المؤسسات لمدخل التمكين الإداري وتفعيله داخل نظم عملها، وضرورة الاعتماد عليه للتحويل بذاتها إلى النمط التعليمي، فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على تعزيز قدراتها على بناء المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة تركز على استراتيجية مبدأها التغيير والتطوير قصد اكتساب الامكانيات التي تسمح لها بالتعامل مع الأوضاع المعقدة، ولا يمكن لذلك أن يتحقق إلا من خلال تمكين المنظمة لمواردها البشرية وذلك بزيادة قدرة العاملين لديها على تحقيق ذاتهم ومساعدتهم على الوصول للنتائج التي يرغبون بها من خلال منحهم قدرا معتبرا من المرونة والحرية في التحرك والتفكير والانجاز، وهو الأمر الذي يكون لديهم حالة نفسية ايجابية متطلعة للتعاون والمبادرة، ويمنحهم القوة والثقة على إنجاز المهام المطلوبة وتحقيق التطلعات المنتظرة منهم كموارد بشرية تمثل رأس مال المنظمة ووسيلتها قصد تحقيق أهدافها التنظيمية واكتساب الميزة التنافسية.

وبناء على ذلك، يمكننا في ما يلي إسقاط المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة الأساسية على أرض الواقع قصد كشف وقياس درجة التأثير والعلاقة السببية التي تربطهما من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة هامة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بعد عرض ومناقشة أهم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة حول
التمكين والمنظمة المتعلمة

تمهيد:

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة محطة بحثية هامة وإطاراً أساسياً يساعد الباحث على توجيه دراسته نحو بحث علمي جاد ومتميز، وتسمح له بتكوين رؤية واضحة، وتوفر له تجارب وخبرات الباحثين السابقين، وبالتالي فالدراسات السابقة تعد بمثابة المحطة الأولى للباحث قصد تكوين أرضية أولية تساعد في الانطلاق بموضوع البحث الخاص به واكتشاف الثغرة أو الفراغ الذي لم يتم معالجته والتطرق إليه من طرف من سبقوه، وذلك بهدف تكملة، تصويب، أو تحديث ما سبق من دراسات، بالشكل الذي يسمح له بتفادي التكرار، اختيار المنهج والادوات المناسبة، الاستفادة من النتائج السابقة وإثراء التراكم المعرفي.

وبعد قيامنا بعملية مسح شاملة، قمنا بتخصيص هذا الفصل لاستعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر على وجه الخصوص، مع التركيز في عرضها على الأهداف الرئيسية التي سعت لتحقيقها، المنهجية المتبعة، العينة المستهدفة، وأهم النتائج التي خلصت إليها، وقد شمل ذلك الدراسات المنجزة في كل من البيئة العربية وكذا الاجنبية، ومن ثم عملنا على مناقشتها وإبراز تموقع دراستنا الحالية وأهم مميزاتا مقارنة مع ما سبق من دراسات علمية.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة ومناقشتها، ومكانة الدراسة الحالية منها كما يلي:

- المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

- المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

أجريت مجموعة من الدراسات حول علاقة التمكين الإداري بالمنظمة المتعلمة وكذا تأثيره عليها، وبعد عملية مسح مكثي شاملة، وتركيز على الدراسات البحثية التي تناولت الجانبين الوصفي والاحصائي، تبين لنا قلة الدراسات المنجزة حولها، واختلاف الحدود والأبعاد المدروسة فيها، وكذا اختلاف البيئات التي عولجت فيها من محلية الى عربية أو أجنبية، إلا أننا من خلال هذا المبحث سعينا الى عرض أهم هذه الدراسات وتحليلها وفق مطلبين أساسيين.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض لأهم الدراسات السابقة المنجزة باللغة العربية سواء في بيئتنا المحلية أو العربية، وذات العلاقة بإشكالية موضوع دراستنا، حيث اعتمدنا في عرضها وتحليلها على معيار حداثة إنجازها، من الأحدث الى الأقدم، وهي كما يلي:

1- دراسة صباح بن سهلة (2016/2015)، بعنوان¹: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء منظمة متعلمة، حيث استهدفت هذه الدراسة الأساتذة الإداريين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم 88 فرد تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرجاع ما مجموعه 82 استبانة مشكلة عينة الدراسة المستهدفة، وبناء على ذلك تم إعداد نموذج للدراسة يتشكل من متغير مستقل وهو التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز)، في حين تشكل المتغير التابع من المنظمة المتعلمة وأبعاده الخمسة (التفكير النظامي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي)، هذا وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

وجود تأثير للتمكين بأبعاده الخمسة في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة بسكرة، أي أن تفويض السلطة يسمح بمنح فرصة للعمال للتعلم، كما أن التدريب يكسبهم مهارات جديدة ويوضح لهم مكامن الخلل، في حين أن العمل ضمن فرق يسمح لهم بتقاسم المعارف وتكوين نمط ذهني قوي، كما أن توفير وسائل اتصال جيدة يسمح بتوفير رؤية مشتركة قوية، أما التحفيز فيسمح بزيادة دافعية الأفراد ويعزز قابليتهم للعمل الجماعي، هذا وتوصلت الدراسة الى أنه ليس هناك فروق في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين بالجامعة تعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس والعمر والمؤهل العملي باستثناء متغيري الخبرة المهنية والوظيفة المشغولة، في حين كان هناك تباين في تصورات الأساتذة الإداريين حول توفر مقومات المنظمة المتعلمة تعزى للسن، والوظيفة المشغولة والخبرة المهنية.

¹ صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015.

2- دراسة علاء ياسر حمدي خضير (2015)، بعنوان: نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة¹:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة وذلك على مستوى شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية "جوال" من وجهة نظر الافراد العاملين فيها، ووفقا لنموذج يرى في المنظمة المتعلمة كمتغير تابع، أما المتغير المستقل فتمثل في الخصائص الوظيفية الذي تناوله الباحث وفق نموذج (Hackman & Oldham, 1975) والذي شكل فيما مضى القاعدة الأساسية لنظرية التمكين النفسي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، فبعد توزيعها على أفراد عينة الدراسة تم استرجاع ما مجموعه 215 استبانة صالحة للتحليل، وقد خلصت الدراسة لتقديم جملة من النتائج يمكن إبراز أهمها كما يلي:

وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالمنظمة المتعلمة، بوزن نسبي قدره (77.36%)، وهو نفس ما ينطبق على المجال المتعلق بالخصائص الوظيفية إذ كانت درجة الموافقة مرتفعة وقدر الوزن النسبي ب(77.22%) وهو ما يشير الى أن المؤسسة تعطي اهتماما كبيرا لمحتوى وظائفها وبكيفية الاستغلال الأمثل لمهارات الموظفين لموظفيها، بحيث شكل بعد "أهمية الوظيفة" البعد الأكثر توافرا بالمؤسسة، ثم "تنوع مهارات الوظيفة"، ثم "التغذية الراجعة"، ثم "استقلالية العمل"، في حين جاء بعد "وضوح الوظيفة" في المرتبة الاخيرة، كما توصلت الدراسة الى التأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للمنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات المتعلقة "بالعمر، وسنوات الخبرة"، في حيث لم تسجل أي فروقات تخص باقي المتغيرات المتمثلة في "الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي"، وهو نفس ما ينطبق بالنسبة لمتغير الخصائص الوظيفية، أي أن العاملين ذوي عامل السن وسنوات الخدمة الأكبر، هم من يمتلكون الوظائف ذات الأهمية الأكبر، وأكثر من استغللت مهاراتهم على اكمل وجه مما سمح لهم بالتحكم في العديد من المواقف والتعلم منها وافادة المؤسسة بها

3- دراسة أبوبكر بوسالم (2013/2012)، بعنوان: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة²:

تهدف هذه الدراسة الى قياس دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مؤسسة سوناطراك ممثلة بفرعها على مستوى ولاية الاغواط، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات، في حين قدر حجم العينة التي شملتها الدراسة ب342 مفردة، (60%) منهم ذكور وأكثر

¹ علاء ياسر حمدي خضير، نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

² أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2012.

من (45%) منهم ذوي مستوى جامعي، في حين شكل أعوان التنفيذ نسبة (47%)، وقد تشكل المتغير المستقل المتمثل في سياسة تمكين العاملين من الأبعاد التالية (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) أي أنه ركز أكثر على الأبعاد النفسية، في حين تمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية المستدامة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن لسياسة تمكين العاملين دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة خاصة من خلال بعدي "معنى العمل والاستقلالية"، في حين لم يكن هناك أي أثر لبعدي كفاءة العمل وتطوير العمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى هذه المؤسسة نظرا لتعدد المستويات الادارية بها وبانسياب الاوامر عبرها من المستوى الأعلى الى الأدنى يتولد لدى العاملين شعور بأنهم أدوات للتنفيذ لا تشارك في وضع الاهداف وتطوير برامج العمل، كما توصلت الدراسة أيضا أن المتغيرات الشخصية لا تلعب أي دور في التأثير على مستوى ادراك العاملين لسياسة التمكين في المؤسسة باستثناء الافراد ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة الذين يعتبرون الأكثر إدراكا لأبعاد سياسة التمكين للمؤسسة، نظرا لطول ممارستهم للعمل وخبرتهم فيه الأمر الذي يسمح لهم بالحكم على مستوى التمكين.

4- دراسة عبد الأمير حسوني(2012)، بعنوان¹: تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ثقافة التمكين في منظمات التعلم من خلال دراسة تطبيقية على مستوى الشركة العامة للصناعات المطاطية بالعراق، حيث شملت هذه الدراسة عينة قدرت بـ 80 موظفا اقتصر فقط على المدراء العامون ومديرو الاقسام والشعب والوحدات، حيث لجأ الباحث في طريقه لجمع البيانات اللازمة الى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج يمكن إبراز أهمها كما يلي:

احتل بعد فرق العمل كأكثر أبعاد التمكين توفرا لدى أفراد عينة الدراسة حيث يتم تشكيل فرق عمل لأداء الاعمال المطلوبة على اساس رغبة وتوجهات العاملين في الوحدات التنظيمية كما يظهر ذلك من خلال الدعم المتبادل بين الافراد لانجاز المهام بشكل مميز، في حين جاء بعد التفكير التنظيمي أكثر الأبعاد أهمية لبناء منظمة التعلم حيث تدعم الادارة عاملها على البحث عن طرق جديدة لتحسين العمل وتشجعهم على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات، كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لبعد المشاركة بالمعلومات في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) كما أظهر هذا البعد علاقة طردية معنوية واضحة مع منظمة التعلم إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (54%) في حين فسر هذا المتغير ما مقداره (29%) من التباين الحاصل في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ما يدل على أن تعزيز المشاركة بالمعلومات تعمق من تطبيق مفهوم منظمة التعلم، إضافة الى وجود تأثير معنوي لبعد الحرية والاستقلالية في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) كما أظهر هذا البعد علاقة طردية معنوية مع

¹ الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، 2012.

منظمة التعلم إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (66%) في حين فسر هذا المتغير ما مقداره (43%) من التباين الحاصل في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، ووجود أيضا تأثير معنوي لبعد فرق العمل في بناء منظمة التعلم إذ بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (46%) في حين فسر بعد فرق العمل (68%) من التباين في بناء منظمة التعلم، وبالتالي فالاستقلالية وفرق العمل أديا الى تعزيز التفكير النظامي والبراعة الشخصية في سلوك وتحرك العاملين، إضافة الى منحهم حالة ذهنية ورؤية مشتركة بينهم وبين ادارتهم ساهمت في خلق جو من التعاون والثقة بينهم.

5- دراسة محمد الخشروم، عمر دره (2011)، بعنوان¹: دور التمكين في تحول المصارف الى منظمات متعلمة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور عملية تمكين العاملين في دعم تحول المصارف السورية الى منظمات متعلمة والتعرف على مدى توافر أبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى هذه المصارف، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها 58 موظفا يعملون في ثلاثة فروع للمصرف التجاري في مدينة حلب، واستخدمت الاستبانة لاستقصاء آراء أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

بلغ مستوى ممارسة العاملين لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة درجة تفوق المتوسطة، حيث احتل بعد "معنى العمل" البعد الأكثر أهمية في متغير التمكين، وهذا يشير الى دور الكبير الذي تقوم به هذه المصارف لجعل عاملها على درجة كبيرة من التركيز والاهتمام بمهامهم من خلال تعزيز محتوى الوظائف ومنحها الاجر المناسب لها، في حين جاء بعد "التفوق الشخصي" كأهم أبعاد متغير المنظمة المتعلمة التي ارتكزت على نموذج (Senge, 1990) وهو ما يوضح أن للعامل على مستوى هذه المصارف رؤية ذاتية وطموح يعمل على تحقيقه وإثباته للمسؤولين وجب عدم القضاء عليه، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغير الديموغرافي "العمر" يرجع ذلك الى أن الأفراد كلما تقدموا بالعمل تمنح لهم صلاحيات وسلطات أكثر وهو الامر الى يشير من ناحية أخرى الى قلة ثقة في الموظفين الشباب وفي قدرتهم على التحرك والانجاز بكل كفاءة، في حين أنه لم تظهر اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين لنفس متغيري الدراسة تعزى لباقي المتغيرات الديموغرافية الأخرى "الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة".

¹ محمد الخشروم، عمر دره، دور التمكين في تحول المصارف الى منظمات متعلمة، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 1، العدد 22، 2011.

6- دراسة محمد مفضي الكساسبة وآخرون (2009)، بعنوان¹: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال دراسة ميدانية تمت على مستوى شركات طلال أبو غزالة في الأردن، ولقد اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين، حيث قدر عددهم بـ52 مفردة تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث ركز الباحثون هنا على اعتبار نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، والتمكين كخاصية تنظيمية يشمل الجانبين الفني والاداري، هذا وتوصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

تصورات المبحوثين حول متغير التمكين تراوحت ما بين المستوى المتوسط والمرتفع ما يدل على وجود ممارسات التمكين داخل المؤسسة مع الاشارة الى أن توفر أبعاد التمكين الفني (الذي يشير الى الاساليب النفسية المعتمدة لتعزيز وتحفيز العاملين) كان أعلى نسبيا من التمكين الاداري، أما بالنسبة للمتغير المستقل الثاني القيادة التحويلية فكان توفر أبعادها بمستوى مرتفع حسب أفراد العينة، في حين جاءت تصورات المبحوثين حول تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بين المتوسط والمرتفع، حيث جاء بعد الايمان بالتعلم التنظيمي كأكثر الأبعاد أهمية وتوفرا حيث تهتم المؤسسة محل الدراسة بالتعلم من خلال منافسيها ومقارنته نفسها بهم، إضافة الى دعوة خبراء خارجيين لمناقشة أعمالها، غير أن بعد التشارك المعرفي احتل المرتبة الأخيرة لدى المؤسسة محل الدراسة وهو الأمر الذي يمكن اعتباره نقطة سلبية لعدم تشارك العاملين ما تم تعلمه من معارف وتجارب مع الآخرين، غير أنه منطقي من جهة أخرى بالنظر الى أن هذه المؤسسة هي مؤسسة استشارات متفرعة الى عديد التخصصات المختلفة (التسويق، الإدارة المالية...) وخلصت الدراسة الى وجود تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية وكذا التمكين (الفني والاداري) على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، إذ فسر مدخلي التمكين ما مقداره (38% و 23%) على التوالي من التباين في تطبيق المنظمة المتعلمة وبالتالي فلكلا المدخلين دور في تهيئة الافراد نفسيا ومنحهم الاجراءات المناسبة لتعزيز تعلمهم ودفعهم نحو التفكير، وتكوين ذاكرة تنظيمية تستفيد منها المؤسسة مستقبلا.

¹ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد5، العدد1، 2009.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

وعلى غرار المطلب الأول، سيتم من خلال هذا المطلب عرض لأهم الدراسات السابقة المنجزة باللغة الأجنبية (الانجليزية خاصة) سواء في بيئتنا المحلية أو الدولية، حيث اعتمدنا في عرضها وتحليلها على معيار حداثة إنجازها، مركزين على أهم أهدافها، وعلى البيئات التي طبقت عليها، وخاصة على النتائج المتوصل إليها، وهي كما يلي:

1- Khadra dahou, Ishaq hacini, Abdeslam Bendi abdellah(2016), Empowering employees to promote organizational learning¹:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر تمكين العاملين كأحدث مداخل إدارة الموارد البشرية في تعزيز التعلم التنظيمي وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من البنوك الجزائرية المتمركزة في غرب البلاد، حيث استخدم الباحثون الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من العاملين قدر قوامها ب67 مفردة، حيث اعتمد الباحثون لتحقيق أهداف هذه الدراسة على المدخل النفسي للتمكين، وتم التوصل لجملة من النتائج كان أهمها ما يلي:

وجود تأثير معنوي لكل من الأبعاد التالية معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل على تنمية وتعزيز التعلم التنظيمي، في حين لم يكن هناك أي أثر لبعد تأثير العمل على مستوى المتغير التابع، كما شكل بعد كفاءة العمل البعد الأكثر أهمية وتأثير على مستوى تنمية التعلم داخل المؤسسات محل الدراسة، هذا وتوصلت الدراسة الى أن التمكين النفسي قام بتفسير 59% من التباين الحاصل لدى المتغير التابع وهو الأمر الذي يسمح بالارتقاء بمستوى التعلم التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

2- Mehdi Davijani et al(2015), The effect of psychological empowerment of employees on the development of a learning organization²:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر التمكين الاداري بمدخله النفسي في تطوير وتعزيز المنظمة المتعلمة، حيث أجريت الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات النفطية والتي قام الباحثون على مستواها باختيار عينة عشوائية قدر حجمها ب250 مفردة شملت العمال الاداريين خاصة (الرؤساء والخبراء)، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة لتقديم جملة من النتائج من أهمها:

وجود تأثير مباشر وواسع لتمكين العاملين على تطوير المنظمة المتعلمة وذلك من خلال التوصل الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الشعور بمعنى العمل، الشعور بالكفاءة في أداء العمل، الشعور بامتلاك السلطة في أداء

¹ Khadra dahou, Ishaq hacini, Abdeslam bendiabdellah, Empowering employees to promote organizational learning, Revue Algérienne des ressources Humaines, No1, 2016.

² Mehdi Davijani et al, The effect of psychological empowerment of employees on the development of a learning organization, International journal of economics, commerce and management, Vol3, No7, 2015.

المهام، الشعور بالتأثير في العمل، والشعور بالثقة في الآخرين مع تطوير المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الرؤية، والاستراتيجية المعتمدة داخل المنظمة.

3- Suntaya Dararat, Teera Taechamaneestit(2015), Organization development toward learning organization in a private University¹ :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى توفر خصائص منظمات التعلم، ومن ثم تحديد العوامل التي تسمح للمؤسسة محل الدراسة المتمثلة في جامعة (Rangsit) الخاصة التايلندية من الوصول لتبني أسس ومكونات المنظمات المتعلمة، حيث ارتكزت هذه الدراسة على الخمسة جوانب من الأنظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة ومستوحاة من نظرية (Michael Marquardt)، والمتمثلة في: التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة، والتكنولوجيا حيث شملت الدراسة مختلف الكليات وركزت على جمع وجهات نظر كل من هيئات التدريس والموظفين الإداريين حيث بلغت عينة الدراسة 200 مفردة، شكل الطاقم الأكاديمي منها ما نسبته 61% وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، تمت صياغة أسئلة المقابلات التي تم اجراءها مع أربعة من كبار المسؤولين التنفيذيين بالجامعة وذلك لتدعيم النتائج النهائية المتوصل إليها بالدراسة، وقد خلصت الدراسة بناءً على ذلك لتقديم جملة من النتائج، يبرز أهمها كما يلي:

تتمتع المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية من خصائص المنظمة المتعلمة، حيث سجل مستوى عال لكافة الأنظمة الفرعية حسب النموذج المعتمد، حيث جاء بعد "التعلم" كأهم الأبعاد أهمية وتوفراً حسب آراء العينة المدروسة وذلك بواقع 3.85، ليلييه بعد "التكنولوجيا" بـ3.81، ثم "الأفراد" بـ3.77، ثم "التنظيم" بـ3.75 وأخيراً بعد "المعرفة" بـ3.73، كما توصلت الدراسة لتحديد ثلاثة عشر عاملاً من العوامل المؤثرة والمساعدة على تبني المنظمة المتعلمة حيث تمثل أكثر العوامل أهمية في "دور الخصائص القيادية في الدعم وتوزيع السلطة"، كما توصلت لتحديد ستة نقاط تضعف وتعيق تطور المنظمة نحو تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كان أهمها "افتقاد الموظفين لمهارات التواصل والحوار".

4- Ramin Ravangard et al(2014), Relationship between organizational learning and employees' empowerment²:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين وذلك على مستوى جامعة شيراز للعلوم الطبية، حيث لجأ الباحثون الى اختيار عينة عشوائية قوامها 100 فرد عامل على مستوى القيادة العامة لهذه الجامعة، أين تم توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات اللازمة، وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

¹ Suntaya Dararat, Teera Taechamaneestit, Organization development toward learning organization in a private University, International Journal of Cyber Society and Education, Vol8, No.1, 2015.

² Ramin Ravangard et al, Relationship between organizational learning and employees' empowerment, Health scope journal, Vol3, No2, 2014.

وجود مستوى متوسط من تمكين العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة حيث احتل بعد "معنى العمل" البعد الأكثر أهمية وتوفرا حسب أفراد عينة الدراسة، إضافة لوجود مستوى متوسط أيضا لمقومات المنظمة المتعلمة حيث شكل بعد "الهيكل التنظيمي" أكثر الأبعاد توفرا حسب تصور أفراد العينة، كما توصلت لهذه الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي "المشاركة والكفاءة" على بناء المنظمة المتعلمة في حين لم يكن هناك أي أثر معنوي لباقي أبعاد متغير التمكين والمتمثلة في "معنى العمل، استقلالية العمل وتأثير العمل" على بناء المنظمة المتعلمة، إضافة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية في تصورات الأفراد حول العلاقة القائمة بين التمكين والمنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، مكان العمل (القسم).

5- Sahar Ahadi, Turiman Suandi (February 2012), Relationship between Empowerment and Organizational learning among Academics in Malaysian Research Universities¹:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري بمدخله الهيكلي والنفسي وتأثيرهم على التعلم التنظيمي لدى مؤسسات التعليم العالي، حيث ركزت الدراسة على تحليل آراء عينة من الأفراد العاملين من أربع جامعات مصنفة من قبل وزارة التعليم العالي الماليزية كجامعات بحثية، حيث بلغ قوام عينة الدراسة 169 مفردة، تم جمع البيانات اللازمة منها عن طريق الاستبيان وتم اللجوء في تحليلها إلى مختلف الأساليب الإحصائية المتعمدة على برنامج (spss14)، وتم تكوين نموذج خاص لهذه الدراسة يتكون من متغير مستقل أول وهو التمكين الهيكلي المستوحى من نموذج (Kanter, 1977) أما المتغير المستقل الثاني فهو التمكين النفسي القائم على نموذج (spreitzer, 1996) في حين اعتمد المتغير التابع على نموذج (Alas & Sharifi, 2002) المتكون من (وعي العاملين، الالتزام بأهداف العمل، المبادرة، العمل الجماعي، الرغبة في التطور)، وقد توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج يمكن إبراز أهمها كما يلي:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين الهيكلي بمختلف أبعاده على التعلم التنظيمي حيث شكل بعد تدفق المعلومات أقوى الأبعاد تأثيرا على المتغير التابع، إضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين النفسي بمختلف أبعاده على توجه الأفراد نحو التعلم حيث شكل بعد النمو المهني (معنى العمل) أقوى الأبعاد تأثيرا على المتغير التابع، في حين جاء بعد التأثير كأقل الأبعاد تأثيرا وارتباطا مع توجه العاملين نحو التعلم بالمؤسسة محل الدراسة، نتائج الدراسة كشفت أيضا أن التمكين الهيكلي والنفسي لديه تأثير كبير على تعلم العاملين يفسر ما نسبته 29% من التباين الحاصل عليها.

¹ Sahar Ahadi, Turiman Suandi, Relationship between Empowerment and Organizational learning among Academics in Malaysian Research Universities, Academy of Human Resource Development International conference, USA, February 2012.

6- Rahmatollah Allhyari et al(2011), Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning¹:

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من وجود علاقة ارتباطية وسببية بين استراتيجية تمكين العاملين و المنظمة المتعلمة وذلك من خلال دراسة ميدانية درست آراء عينة من العاملين بجامعة طهران بإيران، حيث تم اختيار 130 موظف إداري عامل بمختلف كليات الجامعة من خلال طريقة أخذ العينات الطبقيّة التناسبية، حيث اعتمد الباحثون لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة على نموذج (NEFE,2001) المرتكز على "تقاسم الرؤية، ثقافة المنظمة التعلم الجماعي، الاستراتيجية، القيادة التعاونية، تطوير الكفاءة، الهيكل التنظيمي" أما بالنسبة للتمكين النفسي فتم التركيز على مقياس (Spreitzer,1996)، وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية لأبعاد التمكين مع المنظمة المتعلمة، بالإضافة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعدي الكفاءة والمشاركة على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في حين يكن هناك أي أثر لباقي أبعاد التمكين النفسي المتمثلة في "معنى العمل، استقلالية العمل، تأثير العمل" على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، كما توصلت هذه الدراسة الى عدم وجود فروقات معنوية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر التمكين النفسي في مفهوم المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس أو المستوى الوظيفي.

7- Khalil Safari et al(2011), The relationship between psychological empowerment and organizational learning²:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والمنظمة المتعلمة وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية عبر دراسة ميدانية تمت على مستوى جامعة حكومية بإيران، وبالضبط على مستوى قسم التربية البدنية، حيث تكونت عينة من هذه الدراسة من 150 موظف إداري تم اختيارهم من خلال أسلوب العينة العنقودية العشوائية، وإذا كان الباحثين قد اعتمدوا على مقياس (spreitzer) للتمكين النفسي، إلا أنهم تبنا مقياس (Armstrong&Foley,2003) لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة، هذا وقد توصلت الدراسة لتقديم جملة من نتائج نذكر منها:

احتل بعد كفاءة العمل البعد الأكثر أهمية وتوفرا من بين أبعاد متغير التمكين النفسي أكثر من باقي الأبعاد الاخرى، إضافة الى ذلك ثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين النفسي المتمثلة في معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تأثير العمل في حين لم يكن هناك أي تأثير لبعد الثقة على المنظمة المتعلمة، كما بينت

¹ Rahmatollah Allhyari et al, Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning, Procedia-social and behavioral sciences, Vol30, 2011.

² Khalil Safari et al, The relationship between psychological empowerment and organizational learning, Procedia-social and behavioral sciences, No30, 2011.

الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية (68%) بين المتغيرين فيما فسر التمكين النفسي ما مقداره (47%) من التغير الحاصل على تبنى نمط المنظمة المتعلمة.

8- Bijaya Mishra, Uday Bhaskar(2010), Empowerment: A necessary attribute of a learning organization?¹:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التمكين في قدرة المنظمة على التعلم، وما إذا كان التمكين هو سمة ضرورية لمنظمة التعلم أو لا، حيث أجريت الدراسة على عينة يقدر حجمها بـ 213 مفردة شملت المدراء التنفيذيين في شركتي (web center & Net center) واللذان يعملان في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات،

وخلصت الدراسة لتقديم جملة من النتائج من أهمها: يعتبر صنع القرار خاصية أو بعدا من أبعاد التمكين التي تحدد التعلم التنظيمي من خلال التوصل لوجود تأثير لبعده سلطة اتخاذ القرار على منظمة التعلم، في حين لم يكن هناك تأثير لبعدي تقاسم السلطة وتقدير الأفراد على تطبيق المنظمة المتعلمة، كما توصلت الدراسة لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والتمكين، حيث أن وجود سمات التمكين لا يضمن تماما زيادة في القدرة على التعلم.

9- Henry Ongori, J. Shunda(2008), Managing behind the Scenes: Employee empowerment²:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاستراتيجيات والوسائل اللازمة لنجاح تمكين العاملين في المنظمات وذلك للحد من مشكلة دوران العاملين، وركزت الدراسة أيضا على فوائد وعيوب تمكين العاملين في المنظمات حيث قام الباحثان بدراسة ميدانية على مستوى خمس منظمات عمومية تم فيها اختيار 20 عامل ومشرف من كل منظمة بصفة عشوائية لتوزيع الاستبانة عليهم، غير أن الاستبيانات صالحة للتحليل كانت في حدود 80% لتبلغ حجم العينة المستخدمة في الدراسة 80 عامل، وقد خلصت الدراسة الى تقديم مجموعة من النتائج أهمها:

أن التمكين موجود في المنظمة غير أنه يحتاج لمزيد من الرعاية والتعزيز، والدعم من الإدارة والعمال، كما أشارت الى أهمية تمكين العاملين وضرورته لمساعدة المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة كما أن تمكين العاملين يقلل من الدوران الوظيفي ويعمل على توطيد العلاقات بين العاملين في المنظمات، هذا وقد احتلت استراتيجية "منح المكافآت" الاستراتيجية الأهم حسب عينة الدراسة لنجاح تمكين العاملين في المنظمة وذلك بنسبة 84% وهي تشمل كلا من الحوافز المادية والمعنوية، لتليها استراتيجية "التدريب" بنسبة 80% كثاني

¹ Bijaya Mishra, Uday Bhaskar, Empowerment: A necessary attribute of a learning organization?, Organizations and markets in emerging economies, Vol1, No2, 2010.

² Henry Ongori, J.P. W. Shunda, Managing behind the Scenes: Employee empowerment, The International Journal of applied economics and finance, Vol2, No2, 2008.

أهم الاستراتيجيات حسب عمال ومشرفي المنظمات لنجاح التمكين، أما بالنسبة لفوائد التمكين فيرى 96% من عمال ومشرفي المنظمات أنها تبرز في سرعة تقديم الخدمة لزبائن المنظمة، أما بالنسبة لعواقب التمكين فيجمع العمال بنسبة 80% أن أهم عائق في وجه التمكين في المنظمة هو انعدام الثقة بين الرئيس ومروؤسيه.

وفي ما يلي جدول يخلص كل ما سبق من دراسات سابقة ذات علاقة بالموضوع:

الجدول رقم(1.2): ملخص الدراسات السابقة العربية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	عينة وميدان الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج	
1	صباح بن سهلة (2016)	أطروحة دكتوراه	التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء منظمة متعلمة.	82 عامل جامعة محمد خيضر بسكرة	الاستبيان	وجود تأثير للتمكين بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة بسكرة من خلال تعزيز ابعاده المتمثلة في: التفكير النظمي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي.
2	علاء ياسر حمدي خضير (2015)	رسالة ماجستير	التعرف على العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة.	215 عامل شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية "جوال"	الاستبيان	وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالمنظمة المتعلمة، وهو نفس ما ينطبق على مجال الخصائص الوظيفية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للمنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات المتعلقة "بالعمر، وسنوات الخبرة"، في حين لم يكن هناك اي فروق تتعلق بباقي المتغيرات الديمغرافية "الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي".
3	أبوبكر بوسالم (2013)	رسالة ماجستير	قياس دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	342 عامل مؤسسة سوناطراك	الاستبيان	لسياسة تمكين العاملين من خلال بعدي معنى العمل والاستقلالية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في حين لا يوجد أي أثر لبعدي كفاءة العمل وتطوير العمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما توصلت الدراسة أن المتغيرات الشخصية لا تلعب أي دور في التأثير على مستوى ادراك العاملين لسيساة التمكين في المؤسسة باستثناء الافراد ذوي الخبرة.

4	عبد الامير حسوني (2012)	مقال	التعرف على أثر ثقافة التمكين في منظمات التعلم.	58 عامل الشركة العامة للصناعات المطاطية	الاستبيان	احتل بعد فرق العمل كأكثر أبعاد التمكين توفرا لدى أفراد عينة الدراسة وجود تأثير معنوي لبعده المشاركة بالمعلومات وبعد الحرية والاستقلالية في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).
5	محمد الخشروم، عمر الدرة (2011)	مقال	التعرف على دور عملية تمكين العاملين في دعم تحول المصارف السورية الى منظمات متعلمة والتعرف على مدى توافر أبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى هذه المصارف.	80 عامل المصارف التجارية السورية	الاستبيان	بلغ مستوى ممارسة العاملين لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة درجة تفوق المتوسطة وجود اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغير الديموغرافي "العمر" عدم وجود اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين لنفس متغيري الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية الاخرى "الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة".
6	محمد مفضي الكساسبة وآخرون (2009)	مقال	التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة.	52 عامل شركات طلال أبو غزالة	الاستبيان	تصورات الباحثين حول متغير التمكين ومتغير تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة تراوحت ما بين المستوى المتوسط والمرتفع ما يدل على وجود لممارسات التمكين داخل المؤسسة، وكذا سعي لتبني صفة التعلم وجود تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية وكذا التمكين على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(2.2): ملخص الدراسات السابقة الأجنبية

أهم النتائج	أداة الدراسة	عينة وميدان الدراسة	هدف الدراسة	طبيعة الدراسة	الدراسة	
وجود تأثير معنوي لكل من الأبعاد التمكين معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل على تنمية وتعزيز التعلم التنظيمي، في حين لم يكن هناك أي أثر لبعد تأثير العمل على مستوى المتغير التابع.	الاستبيان	67 عامل البنوك الجزائرية بغرب البلاد	دراسة أثر تمكين العاملين كأحدث مداخل إدارة الموارد البشرية في تعزيز التعلم التنظيمي.	مقال	Khdra dahou, Ishak hacini, abdeslam bendi (2016)	1
تتمتع المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية من خصائص المنظمة المتعلمة، حيث سجل مستوى عال لكافة الأنظمة الفرعية حسب النموذج المعتمد.	الاستبيان	200 عامل من جامعة (Rangsit) الخاصة التايلندية	التعرف على مستوى توفر خصائص منظمات التعلم، ومن ثم تحديد العوامل التي تسمح بتبني مقومات المنظمة المتعلمة.	مقال	Suntaya Dararat, Teera Taecham aneestit (2015)	2
وجود تأثير مباشر وواسع لتمكين العاملين على تطوير المنظمة المتعلمة.	الاستبيان	250 عامل شركة توزيع المنتجات النفطية	دراسة أثر التمكين الإداري بمدخله النفسي في تطوير وتعزيز المنظمة المتعلمة.	مقال	Mehdi Davijani et al (2015)	3
وجود مستوى متوسط من تمكين العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة حيث احتل بعد "معنى العمل" البعد الأكثر أهمية وتوفرا، إضافة لوجود مستوى متوسط لمقومات المنظمة المتعلمة حيث شكل بعد "الهيكلة التنظيمي" أكثر الأبعاد توفرا حسب تصور أفراد العينة وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعدي "المشاركة والكفاءة" على بناء المنظمة المتعلمة في حين لم يكن هناك أي أثر معنوي لباقي الأبعاد.	الاستبيان	100 عامل جامعة شيراز للعلوم الطبية	دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين.	مقال	Ramin Ravangad et al (2014)	4
أن التمكين الهيكلي والنفسي لديه تأثير كبير على توجه الافراد نحو التعلم يفسر ما نسبته 29% من التباين الحاصل عليها.	الاستبيان	169 عامل قطاع التعليم العالي	اختبار العلاقة بين التمكين الإداري بمدخله الهيكلي والنفسي وتأثيرهم على التعلم التنظيمي.	ورقة بحث	Sahar Ahadi, Turiman Suandi (February 2012)	5

وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية لأبعاد التمكين مع المنظمة المتعلمة عدم وجود فروقات معنوية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر التمكين النفسي في مفهوم المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس أو المستوى الوظيفي.	الاستبيان	130 عامل جامعة طهران	التحقق من وجود علاقة ارتباطية وسببية بين استراتيجية تمكين العاملين و المنظمة المتعلمة.	مقال	Rahmatolah Allhyari et al (2011)	6
بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية (68%) بين المتغيرين فيما فسر التمكين النفسي ما مقداره (47%) من التغير الحاصل على تبني نمط المنظمة المتعلمة.	الاستبيان	150 عامل قطاع التعليم العالي	دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والمنظمة المتعلمة.	مقال	Khalil Safari et al (2011)	7
عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والتمكين، حيث أن وجود سمات التمكين لا يضمن تماما زيادة في القدرة على التعلم.	الاستبيان	213 عامل قطاع تكنولوجيا المعلومات	التعرف على دور التمكين في قدرة المنظمة على التعلم، وما إذا كان التمكين هو سمة ضرورية لمنظمة التعلم أو لا.	مقال	Bijaya Mishra, Uday Bhaskar (2010)	8
احتلت استراتيجية "منح المكافآت" الاستراتيجية الأهم حسب عينة الدراسة لنجاح تمكين العاملين في المنظمة وذلك بنسبة 84% وهي تشمل كلا من الحوافز المادية والمعنوية، لتليها استراتيجية "التدريب" بنسبة 80% كثاني أهم الاستراتيجيات حسب عمال ومشرفي المنظمات لنجاح التمكين.	الاستبيان	80 عامل خمس منظمات عمومية	التعرف على الاستراتيجيات والوسائل اللازمة لنجاح تمكين العاملين في المنظمات.	مقال	Henry Ongori, J.P.W. Shunda (2008)	9

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد قيامنا باستعراض وتحليل جملة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ضمن المبحث الأول سنتناول من خلال هذا المبحث التعليق والمناقشة على ما تم عرضه من دراسات، مع توضيح جوانب الاستفادة من هذه الدراسات، وإبراز أهم ما يميز هذه الدراسة البحثية وما تقدمه كمساهمة علمية وذلك من خلال مقارنتها بما سبق من دراسات سابقة تم عرضها وتحليلها آنفاً.

المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب، سوف نتطرق بالتعليق والمناقشة لمختلف الدراسات السابقة التي سبق عرضها وتحليلها ضمن المبحث الأول، معتمدين بذلك على التصنيف المعتمد على تقسيمها حسب لغة إنجازها إلى دراسات باللغة العربية، ودراسات باللغة الأجنبية).

الفرع الأول- الدراسات باللغة العربية:

ومن خلال ما سبق، نلاحظ أن الدراسات السابقة العربية حديثة نسبياً، إذ أنها كانت محصورة في مجال زمني يقدر بسبع (07) سنوات فقط من 2009 إلى 2016، دون وجود دراسات ركزت بشكل واضح وجلي على إشكالية دراستنا وهو الأمر الذي يبرز حداثة وجدّة دراستنا سواء من ناحية الموضوع أو الفترة الزمنية التي طبق فيها، كما تميزت هذه الدراسات العربية بندرتها ومحدودية نطاق دراستها، إذ يعتبر عددها (06 دراسات) قليل بالمقارنة مع الحجم الكبير من الأعمال والأبحاث العلمية التي قدمت بشكل منفصل بالنسبة لكل جزء من موضوع بحثنا (خاصة التمكين الإداري)؛ إضافة إلى ذلك فقد تميزت هذه الدراسات بتنوع واختلاف المجتمعات التي طبقت ضمنها، إذ أنها توزعت بين القطاع المصرفي، التعليم العالي، الشركات الاقتصادية، الصناعية أو الخدمية هذا وقد شكل الاستبيان الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها هذه الدراسات لمعالجة البيانات المحصل عليها قصد قياس متغيرات الدراسة، نظراً لشمولية محتواه والقدرة على الإجابة عليه في أي وقت وبدون ضغوط على المستجوب.

وإذا ما أتينا إلى تحليل هذه الدراسات، فالدراسة الأولى (بن سهلة صباح، 2016) وهي الدراسة الوحيدة التي تمت على مستوى البيئة الجزائرية، فقد حاولت الباحثة تقديم تصور عام عن أثر التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة على مستوى جامعة بسكرة، إلا أن الملاحظ هنا هو تركيزها على التمكين بشقه الهيكلي فقط كما اعتمدت على واحد من النماذج الشائعة وهو نموذج (senge, 1990) لبناء أبعاد المنظمة المتعلمة نظراً لكونه نموذج يركز أساساً على العمليات المتمحورة على الفرد من تفكير، تعلم جماعي، براعة...، إضافة إلى ذلك فإن اختيارها لعينة مشكلة (82) عامل ينتمون لفئة الأساتذة الإداريين فقط نعتبره أنه لا يمثل واقع المؤسسة

ومستوى تمتعها بالمتغيرات المدروسة، حيث كان من الأجدر زيادة حجم العينة وتوسيع نطاقها كون أن الدراسة تخص أطروحة دكتوراه.

أما فيما يخص دراسة (بوسالم، 2013) فإنها لم تحاول بشكل مباشر دراسة أثر التمكين على المنظمة المتعلمة وإنما سعت لقياس تأثيره على نيل المؤسسة لمزايا تنافسية مستدامة، غير أن ما يمكن قوله هنا أنها ركزت على مؤسسة اقتصادية صناعية ليس لها علاقة مباشرة بالزبائن سواء من خلال منتجاتها أو تعاملها معهم، كما أنها وجهت لفرع واحد فقط من فروع المؤسسة الأم يختص بمهام تختلف كلية عن باقي الفروع الأخرى وهو ما لا يمكن تعميم نتائجه على المؤسسة ككل، إضافة إلى ذلك فمن الغريب دراسة تميزها التنافسي في سوق محلي ينعدم فيه المنافسون.

أما بالنسبة لدراسة (خضير حمدي، 2015) فتعتبر محاولة جادة لاستنتاج قدرات التمكين لدى العاملين غير أن ما يعاب عليها هو اعتمادها على نموذج (Hackman & Oldham, 1975) وهو يعتبر من النماذج القديمة التي شكلت فيما سبق الأساس الأولي لتحديد مفهوم التمكين النفسي، وبالتالي كان من المفروض الاعتماد على نماذج أحدث وأكثر تطوراً.

فيما يخص دراسة (حسوني، 2012) والتي سعت لقياس أثر ثقافة التمكين في منظمات التعلم، فقد لجأ الباحث هنا إلى الاعتماد على عينة قوامها 80 عامل تشمل أفراد الإدارة العليا فقط، وهو الأمر الذي يناهز مبدأ التمكين الذي يعتمد على ركنين أساسيين هما الرئيس والمرؤوس، إضافة إلى توجيه الدراسة نحو مؤسسة عمومية لا تملك نفس مرونة الشركات الاقتصادية.

أما دراسة (الكساسبة وآخرون، 2009) فقد اعتمدت على متغير أساسي ثاني وهو القيادة التحويلية إلى جانب التمكين لقياس الأثر على تبني مقومات المنظمة المتعلمة، حيث ركز الباحث كثيراً على ثقافة التمكين أكثر من التمكين كعملية لزيادة طاقة الموظف، أما ما يخص المنظمة المتعلمة فقد أغفل دور الأفراد والهيكل التنظيمي مركزاً أساساً على التعلم، والتشارك المعرفي، التفكير والذاكرة التنظيمية.

وأخيراً، فبالنسبة لدراسة (الخشروم، 2012) فإنها لم تختلف كثيراً عن دراسة (بن سهلة، 2016) كونها سعت للتعرف على دور التمكين في تحول المنظمات من النمط التقليدي إلى النمط التعليمي من خلال تركيزها على التمكين النفسي، ونموذج (senge)، غير أن ما يحسب لها هو استهدافها لمصارف تجارية ذات تعامل مباشر مع الزبائن أين تتجلى عملية التمكين أكثر ويبرز تأثير أبعادها على أداء وسلوكيات مقدم الخدمة، وكذا بالنسبة لآلية التحول في الشكل التنظيمي لهذه المصارف.

أما فيما يخص نتائج الدراسات السابقة فنجد أنها بطبيعة الحال تختلف من دراسة لأخرى، وهو أمر طبيعي ناتج عن اختلاف مجتمعات ومتغيرات الدراسة وتباين أهداف كل دراسة، وبالرغم من مختلف الانتقادات التي وجهناها حول هذه الدراسات فذلك لا ينقص من جدية وأهلية هذه الدراسات، ولا من النتائج والتوصيات التي قدمتها في سبيل إيجاد حلول مناسبة وسديدة لإشكاليات الدراسات التي تناولتها.

الفرع الثاني- بالنسبة للدراسات باللغة الأجنبية:

بالنسبة للدراسات الأجنبية وانطلاقاً من هدفنا في هذا المطلب وهو إبراز ومناقشة الأعمال والاهتمامات البحثية المتعلقة بموضوع دراستنا، فإنها لم تختلف كثيراً عن الدراسات العربية من حيث حداثة إنجازها، إذ أنها أجريت في الفترة الزمنية الممتدة من 2008 الى 2016، حيث قمنا بالتركيز على (08) دراسات بحثية فقط أهتمت في مجملها بحل إشكاليات ذات علاقة بمتغيرات دراستنا الأساسية، والملاحظ هنا أنها كانت جملها عبارة عن مقالات علمية من دون وجود أي رسائل علمية من بينها، وهو ما يبرز التوجه البحثي الكبير نحوها نظراً لأهميتها في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة والتي أصبحت المعرفة أهم المؤثرات فيها.

وبالإضافة الى ندرتها ومحدودية نطاق دراستها، فقد تميزت هذه الدراسات بتجانس نسبي في المجتمعات التي طبقت ضمنها، إذ أن أغلبها كان موجهاً باتجاه قطاع التعليم العالي نظراً لسهولة قياس أبعاد المنظمة المتعلمة ضمنها، فيما شملت الدراسات الأخرى القطاع المصرفي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الشركات الاقتصادية، والشركات العمومية، هذا وقد شكل الاستبيان الأداة الأساسية والرئيسية التي اعتمدت عليها هذه الدراسات لمعالجة البيانات المحصل عليها قصد قياس متغيرات الدراسة المستهدفة.

وإذا ما أتينا الى تحليل هذه الدراسات، فدراسة (Dararat&Taechamaneestit,2015) حاولت التعرف على مستوى توفر خصائص منظمات التعلم، ومن ثم تحديد العوامل التي تسمح بالوصول لتبني أسس ومكونات المنظمات المتعلمة، إذ تعتبر هذه الدراسة من أقوى وأهم الدراسات، حيث تتميز في كونها من الدراسات القليلة التي اعتمدت على نموذج (Marquardt,1996) للمنظمة المتعلمة، كما أنها شملت عينة من العاملين بمختلف المستويات التنظيمية، واستخدامها لأدوات مختلفة قصد التحصل على المعلومات اللازمة.

أما بالنسبة لدراسة (Ongori&Shunda,2008) فإنها حاولت التعرف على الاستراتيجيات والوسائل اللازمة لنجاح تمكين العاملين في المنظمات، فالشيء المميز في هذه الدراسة أنها سعت لمعالجة إشكالية استخدام التمكين الإداري لكن من منظور تأثيره على الدوران الوظيفي وتقوية رأس المال الاجتماعي، كما أنها استهدفت عينة من الرؤساء والمرؤوسين المنتمين لمجموعة من المنظمات العاملة في قطاع واحد، وهو الأمر الذي يعطي لها أهمية علمية كبيرة يمكن أن تساعد المنظمات محل الدراسة على الاستفادة من نتائجها لإزالة العوائق التي تعترض عملية التمكين وتعظيم فوائده.

دراسة (Khadra dahou et al,2016) وهي تعتبر من أحدث الدراسات التي سعت لتحديد أثر التمكين على التعلم التنظيمي، غير أنها اقتصرت مثل العديد من الدراسات على الاعتماد على التمكين النفسي فقط، في حين أن أفضل ما جاءت به هو معالجتها لإشكالية الدراسة ضمن القطاع المصرفي (مثلما أشرنا إليه في دراسة الحشروم،2012) رغم ضعف حجم عينة الدراسة، في حين لم توضح الدراسة أي النماذج أو الأبعاد المعتمد عليها لقياس مستوى التعلم التنظيمي.

إضافة الى ما سبق تبرز لدينا (03) دراسات أيضا والمتعلقة بدراسة (Allhyari et al,2011)، دراسة (Ravangard et al,2014)، ودراسة (Safari et al,2011) وهي دراسات متماثلة تقريبا في توجهها نحو قطاع التعليم العالي ممثلا بالجامعات، نظرا لأن أهم ما يمارسه الفرد فيها هو التعلم والتشارك المعرفي والتفكير النظمي والنزوع نحو العمل الجماعي وهو الأمر الذي يوافق أسس بناء المنظمة المتعلمة، حيث تميزت هذه الدراسات بالاعتماد على نماذج مختلفة لدراسة المنظمة المتعلمة مثل نموذج (NEFE,2001) ونموذج (Armstrong&Foley,2003) وهو ما يزيد من زخمها وثرائها العلمي، كما تشترك هذه الدراسات في اعتمادها على التمكين النفسي على غرار معظم الدراسات، الأمر الذي يمكن تفسيره ربما بتوجه الباحثين نحو التركيز على العوامل النفسية والفردية أكثر من العوامل التنظيمية بالرغم من أهمية هذه الأخيرة، إضافة الى أن نجاح أي استراتيجية أو عملية تعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري واستعداده النفسي وحالته الذهنية.

كما تعتبر أيضا دراسة (Ahadi&Suandi,2012) من الدراسات المميزة والقليلة التي جمعت ما بين التمكين النفسي والهيكلي، إذ ارتكزت في دراسة هذا الأخير على واحد من أهم وأشهر المقاييس وهو مقياس (Kanter,1977) حيث تعتبر الدراسة الوحيدة التي قامت بالاعتماد عليه، كما تميزت باختيارها الدقيق والمدرس لعينة الدراسة المستهدفة وهو ما من شأنه إعطاء نتائج تتميز بالثبات والمصدقية اللازمة.

وبالانتقال الى كل من الدراستين الخاصتين بـ (Davijani et al,2015) و (Mishra&Bhaskar,2010) فعلى غرار معظم الدراسات الأخرى، حاولت تقديم التفاتة جيدة حول واقع التمكين والمنظمة المتعلمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، خاصة دراسة (Mishra&Bhaskar,2010) فقد حاولت إعطاء قراءة تحليلية عن دور التمكين في قدرة المنظمة على التعلم، والإجابة عن سؤال ما إذا كان التمكين هو سمة ضرورية لمنظمة التعلم أو لا؟، كما ركزت اهتمامها على المؤسسات الناشطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات كونه من القطاعات الحساسة التي تشهد تغييرات مستمرة على الدوام، والتي تستلزم تعلم مستمر نظرا للمستجدات الحديثة، وبالتالي فقد اقترحت التمكين كأحد الحلول اللازمة لزيادة قدرة المنظمة على التعلم وبالتالي التكيف الأمثل مع تغير محيطها أما فيما يخص نتائج الدراسات السابقة فنجد أنها بطبيعة الحال تختلف من دراسة لأخرى شأنها شأن الدراسات العربية، وهو أمر طبيعي ناتج عن اختلاف مجتمعات ومتغيرات الدراسة وتباين أهدافها، وبناء على ما

تم التعليق عليه من إيجابيات ونقائص نرى أن هذه الدراسات امتازت بالعمق وكذا بالتنوع في نماذج والمتغيرات المدروسة ما أعطى نتائج وحلول معتبرة لتدارك النقائص وحل الاشكاليات التي تعترض تطور المنظمات وسعيها نحو التكيف مع ما تشهده المنظمات في البيئات الدولية من تغيرات.

المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية

من خلال هذا المطلب، سنسعى لمقارنة الدراسة الحالية بمختلف الدراسات السابقة التي تم عرضها ومناقشتها فيما مضى، وذلك من خلال العمل على تحديد أوجه الاختلاف والشبه في أهم جوانب هذه الدراسات مثل متغيرات الدراسة المعتمدة، ميدان الدراسة المأخوذ كنموذج لتطبيق المتغيرات البحثية، إضافة الى أدوات معالجة الدراسة وكل ذلك بهدف إبراز ما يمكن أن تساهم وتميز به دراستنا الحالية كقيمة علمية ضمن مختلف الدراسات التي اجريت حول متغيرات الدراسة المستهدفة.

وعليه، يمكن إبراز تموقع الدراسة الحالية ضمن مجمل الدراسات السابقة من خلال النقاط التالية:

الفرع الأول: حداثة موضوع الدراسة:

أولاً- من حيث المفاهيم المدروسة:

من خلال مقارنة دراستنا الحالية بمختلف الدراسات السابقة التي تم تحليلها ومناقشتها، فنرى أن هذه الدراسة تناولت مفاهيم ومتغيرات بحثية سبق دراستها وتطبيقها ميدانياً، أي أن موضوع دراستنا الحالي ليس بالجديد كلياً وإنما يأتي تكملة لآفاق وتوصيات تلك الدراسات، ومحاولة لتسليط الضوء على إحدى الزوايا التي لم يتم التطرق إليها بصفة مباشرة في مختلف الدراسات البحثية السابقة، وهي بمثابة اجتهاد بحثي لتقدم التمكين الإداري كأحد الحلول المهمة لزيادة فاعلية العاملين والارتقاء بالمنظمة الى مصاف المنظمات المتعلمة المتميزة بمرونتها وكفاءة مواردها البشرية، وإن كانت هذه الدراسة قد تم تناولها في حدود زمنية تمتد من سنة 2015 الى نهاية 2018، فإن مجمل الدراسات السابقة خاصة منها التي تطرقت الى العلاقة المباشرة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة قد أجريت خلال العشر السنوات الماضية وبعده محدود، وهو ما يؤكد حداثة وأهمية الموضوع المتطرق إليه حالياً.

ثانياً- من حيث التوجه والنموذج المدروس:

أما من خلال التوجه والنموذج الذي تناولته هذه الدراسة، فإننا نرى أنها من أهم مميزات هذه الدراسة مقارنة مع كل ما سبق من دراسات، حيث سعت هذه الدراسة الى دراسة دور وتأثير عملية التمكين الإداري بمدخلها الأساسي "التمكين النفسي والتمكين الهيكلي" في تبني مقومات المنظمة المتعلمة، أي أن هذه الدراسة جاءت بشكل مركز ومضبوط من حيث معالجة هذه العلاقة السببية (التأثيرية)، حيث تم الاعتماد في دراستنا للتمكين

النفسي على أهم مقياس، وهو المقياس الذي تم إنشائه من طرف الباحثة (Spreitzer, 1996) والمكون من أربع الأبعاد أساسية تدرس التوجهات النفسية للعامل اتجاه عمله وهي معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تأثير العمل، أما التمكين الهيكلي فتم بناءه اعتمادا على مفهومه الذي يرى في التمكين الهيكلي هو مجموعة الاجراءات النابعة من التنظيم والهادفة لزيادة فاعلية الفرد وهي تشمل أساسا التدريب، فرق العمل، أنظمة تدفق المعلومات والحوافز، أما المتغير التابع فقد تم استوحاءه من نموذج الانظمة الفرعية لـ (Marquardt, 1996) والذي يركز على التعلم، الافراد، المعرفة، التنظيم، والتقنية، وبالتالي فقد انفردت هذه الدراسة بدراسة الأثر بين متغيرين مبنين على نماذج وأبعاد لم يسبق تناولها (بشكل مجتمعة) من قبل الدراسات السابقة الأخرى، بالرغم من أهمية هذه النماذج وشيوعها في البيئة الغربية خاصة، فعلى مستوى البيئة المحلية فقد كانت الدراسات شبه معدومة، باستثناء دراسة (بن سهلة، 2015) التي أهملت دور التمكين النفسي ولم تتناوله في حين اعتمدت في دراستها للمنظمة المتعلمة على نموذج (Senge) على غرار الكثير من الدراسات وهو نموذج أقدم من نموذج دراستنا الحالي، أما على مستوى البيئة العربية فقد أهملت دراسة (حسوني، 2012) دور التمكين الهيكلي، في حين أهملت دراسة (الخشروم، 2011) و(الكساسبة، 2009) دور التمكين النفسي، أما بالنسبة للدراسات الاجنبية فقد ركزت معظم الدراسات على التمكين النفسي على غرار (Khadra Dahou et al, 2016)، (Rahmatollah Allhyari et al, 2011)، (Ramin Ravangard et al, 2014)، (Mehdi Davijani et al, 2015) وكان الاستثناء مع دراسة (Sahar Ahadi, Turiman Suandi, 2012) التي ضمت نفس النموذج الاجرائي لدراستنا، غير أنها اختلفت مع دراستنا الحالية في كونها اعتمدت على نموذج (Alas & Sharifi, 2002) لمعالجة المنظمة المتعلمة، ونموذج (Kanter, 1977) بالنسبة للتمكين الهيكلي، وعليه نلاحظ أن أغلب الدراسات قامت بالتركيز على التمكين النفسي بدرجة أولى، خاصة في البيئة الغربية التي تم فيها قطع أشواط طويلة في تطبيق وتنمية استراتيجية التمكين النفسي ووجدوا أن لهذه الاستراتيجية الأثر الكبير على سلوكيات وأداء العامل الوظيفي غير أنها غير كافية للارتقاء بالمؤسسة الى مصاف المؤسسات المبنية على التعلم وتشارك المعرفة، والتميز بمرونتها الهيكلية وتحكمها في التقنيات المختلفة، لهذا سعينا لتوضيح أن التمكين النفسي بمفرده لا يكفي لبلوغ المؤسسة ما تأمل إليه وأن عليها أن تعي أن التمكين النفسي والهيكلية يجب أن يسيرا بشكل متزامن ومتكامل لتحقيق الفوائد والأهداف المنتظرة منهما.

وعليه تعد دراستنا الحالية من الدراسات القليلة والنادرة- في حدود اطلاعنا وبحسنا طبعا- التي حاولت التطرق الى هذه الناحية من الموضوع على المستوى المحلي والدولي.

الفرع الثاني: ميدان الدراسة:

بالنسبة الى ميدان الدراسة، فالدراسة الحالية حاولت اسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وهي مؤسسة عمومية اقتصادية تعمل في قطاع تكنولوجيا

الاعلام والاتصال بالجزائر، وهي النقطة التي تميز دراستنا الحالية على خلاف سائر الدراسات السابقة خاصة من تناولت العلاقة المباشرة بين المتغيرين، فأغلب الدراسات ركزت على القطاع المصرفي أو التعليم العالي، أما الأخرى فتمت على مستوى المؤسسات الصناعية أو الخدمية، وبالتالي فدراستنا تنفرد بكونها موجهة نحو مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدمي تشهد العديد من التطورات سواء على قمتها الهرمية أو تطوراتها الهيكلية وتبذل العديد من الجهودات قصد الارتقاء بمستوى مواردها البشرية وتعزيز كفاءتهم، كما تسعى لمنح منتجات وعروض تكون في مستوى تطلعات مجموع الزبائن بمختلف شرائحهم من حيث الجودة وكذا السعر.

الفرع الثالث: منهج وأدوات الدراسة:

كما تم الإشارة إليه سابقا، فدراستنا الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع وضبط مختلف المفاهيم، في حين تم اللجوء إلى دراسة حالة لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعالجة مشكلة الدراسة من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

أما بالنسبة لأداة الدراسة المستعملة، فدراستنا الحالية شأنها شأن أغلب الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة المستهدفة، كما أننا قمنا بالاعتماد على برنامج (SPSS) لتحليل وتفسير البيانات المحصل عليها باستخدام جملة من الاختبارات والأساليب الإحصائية، إضافة إلى هذا فإن من مميزات الدراسة الحالية هو أنها وجهت نحو شريحة أوسع من العمال حيث كان اختيار العينة بشكل عشوائي وضمت في مجملها مختلف مستويات التنظيمية عكس الدراسات السابقة، خاصة دراسة (بن سهلة، 2016)، (حسوني، 2012)، (Allhyari et al, 2011)، (Mishra, Bhaskar, 2010)، (Safari et al, 2011) التي ركزت على استهداف عينة مقصودة للدراسة، غالبا ما كانت تشمل الأفراد المنتمين للإدارة العليا، مع إهمال باقي الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية الأخرى وهو ما يعتبر اختلالا بدراسة المفاهيم المستهدفة ومعالجتها لكون التمكين يمكن أن يشمل أي فرد بالمؤسسة، ودوما ما يتأثر به المستوى الأدنى من الأعلى، وهو نفس ما ينطبق على مقومات المنظمة المتعلمة التي تعتمد على تعلم الافراد وتشارك المعرفة والتزام الافراد العاملين باختلاف مستوياتهم التنظيمية لبنائها.

خلاصة القول، وبالرغم من مختلف الفروقات نشير إلى أن دراستنا استفادة كثيرا من الدراسات السابقة سواء من الجوانب النظرية التي ساعدتنا في التعرف على متغيرات الدراسة والاحاطة بها نسبيا، أو من خلال الجوانب التطبيقية من خلال الاستفادة من الخطوات والاجراءات والاختبارات التي تضمنتها، أو من خلال النتائج التي توصلت إليها والتي سمحت لنا بعمل مقارنة بينها وبين نتائج دراستنا قصد طرح حلول وتوصيات أكثر جدوى بالنظر إلى خصوصيات البيئة الاقتصادية الجزائرية التي اختيرت منها المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

ومن خلال ما سبق، تم التعرض في هذا الفصل الى عرض جملة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وذلك باللغتين العربية والأجنبية، مع تركيزنا على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المباشرة بين متغيري الدراسة، حيث تم تحليلها وفق طريقة منهجية منظمة، ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها بإبراز أهم الأسس التي قامت عليها والنقائص التي لم تدركها، وانتهاء بإبراز أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات علمية، وذلك اعتمادا على مجموعة من النقاط.

وبناء على ذلك، فقد تم التوصل الى وجود بعض الدراسات السابقة التي اتفقت مع دراستنا في بعض الجوانب، مع وجود دراسات أخرى التي اختلفت ولم تتفق مع دراستنا الحالية في بعض النقاط، خاصة من ناحية الأبعاد والنماذج المدروسة والمعتمدة، إضافة الى كيان الدراسة المستهدف، حيث ساهم هذا التنوع والاختلاف في منح مكانة خاصة لدراستنا من بين مجمل ما تم التطرق إليه من دراسات وهو ما سيساعدنا على التوصل الى نتائج تمتاز بالتنوع والاختلاف.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد استعراضنا للأطر النظرية لمتغيرات الدراسة وعرضنا لأهم الدراسات السابقة ومناقشتها، سوف نقوم من خلال هذا الفصل باستعراض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق إلى تقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر، إضافة إلى إبراز هيكل هذه الدراسة وكيفية تخطيطها وتصميمها وذلك بإبراز مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة، نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات اللازمة، وكذا المحاور التي تغطيها، ليتم بعدها إبراز أدوات التحليل الإحصائي المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا المبحث باختبار صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

وعليه سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين لإبراز الأطر المنهجية لدراستنا البحثية:

- المبحث الأول: ميدان ونطاق الدراسة الميدانية

- المبحث الثاني: أتمودج وأداة الدراسة

المبحث الأول: ميدان ونطاق الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات كان هدفها تطوير هذا القطاع والرقى به الى المكانة التي تمكنه من تقديم أفضل المعاملات البريدية والاتصالية في بلد يتربع على مساحة جد شاسعة.

الفرع الأول: لمحة تعريفية عن مؤسسة اتصالات الجزائر¹:

أولا- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر (ATA):

تجسدت الإصلاحات التي قامت بها الدولة في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، إضافة الى متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات (VSAT) وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر SPA، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

¹ www.algeriatelecom.dz consulter le 08/07/2018 à 18:30.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وكان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، المنافسة فيه شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب 99 سنة، ورأسمال عمومي قدر ب 50.000.000.000 دج، وهي ملك للدولة الجزائرية بنسبة 100%، ومقيدة في السجل التجاري بيوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02 B0018083 والكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد "عادل خمان" الرئيس المدير العام للمؤسسة، حيث تعتبر رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة متكاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المنزلي والاعمال، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

وأصبحت مهام المؤسسة محصورة بموجب قانون 3/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني لشركة ذات أسهم، حيث دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال:

- الجودة - الفعالية - نوعية الخدمات

وتعتبر اتصالات الجزائر بمثابة مجمع التقدم المستقبلي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء:

- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

- كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي وهام وهو اتصالات الجزائر للأترنت "جواب" مختص في تكنولوجياية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

- اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

ثالثا- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمثل بعض أهم أهداف مجمع اتصالات الجزائر في ما يلي:

- لقد أصبحت اتصالات الجزائر تركز جل اهتماماتها على زبائنها وتحرص أيما حرص على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتسعى دائما لإرضائهم، فمفهوم الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية، راسخة في هوية المؤسسة وروح موظفيها، لأن الأهم بالنسبة لها يمكن في تمكين جميع المواطنين من الوصول والاستفادة من جميع المزايا المرتبطة بمجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، والمساهمة بهذا الشكل في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم، بغض النظر عن تموقعهم الجغرافي.

- من خلال التركيز على مهامها الأساسية، تسعى المؤسسة اليوم جاهدة إلى توسيع عملية نشر شبكات أكثر متانة وتوفير خدمات مختلفة بأسعار جد مغرية لجميع المواطنين أينما كانوا وحيثما وجدوا، فقد قامت اتصالات الجزائر، إيماناً منها بمبادئها الأساسية ورؤيتها الواضحة، بوضع خارطة طريق بأفاق 2019 كلها عزم وتصميم على ربط جميع الجزائريين والمؤسسات بشبكة الأنترنت ذات التدفق الجدد عالي كشرط ضروري لتحقيق اقتصاد رقمي يعود بالنفع على الوطن بأكمله.

- تركز اتصالات الجزائر، في إطار وضع الشروط المواتية لإرساء اقتصاد رقمي في الجزائر وهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة، على ثلاثة محاور أساسية وهي:

- ✓ تحسين جودة الشبكة كما ينظر إليها كل زبون.
- ✓ وضع زبائنا في محور قراراتنا وإجراءاتنا.
- ✓ توفير خدمات بأسعار تتماشى وتطلعات الزبون.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي انشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهيكل على النحو التالي:

أولاً- فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر الى ثلاثة فروع كما يلي:

- يتمثل الفرع الأول في فرع اتصالات الجزائر الفضائية والمختصة في تكنولوجيا الساتل والاقمار الاصطناعية "الجزائر للاتصالات الفضائية"، وقد تم انشاؤها في 29 ماي 2006 واطلق عليها اسم اتصالات الجزائر (Revsat)، ويعتبر هذا الحدث واحد من أهم المشاريع الاستراتيجية للتنمية الشاملة التي أطلقها مجمع اتصالات الجزائر، وهذه التكنولوجيا هي النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر للأقمار الصناعية، والتي توفر الحلول التقنية والادارية وتقديم الدعم للحكومات والشركات في تطوير شبكاتهما.

- كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت (Djaweb) وهو مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة الإدارة، المحروقات، المالية... إلخ) مبروطة حاليا بشبكات الإنترنت، كما أن (ADSL) تعتبر من الخدمات التي عرضت من طرف اتصالات الجزائر وبأسعار منافسة، استجابة لتطلعات السوق والتكنولوجية الحديثة، وقد تلقت هذه الخدمات إقبال كبير في الاوساط الجزائرية عامة.

- أما الفرع الثالث فيتمثل في فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أول مشغل للهاتف النقال في الجزائر، وأصبح مستقلا بذاته في أوت 2003، وهو المتعامل الأول في التكنولوجيا المتعددة الوسائط حيث قام بإطلاق أول شبكة تجريبية (UMTS) في 14 ديسمبر 2014، ليرتفع عدد المشتركين الى أكثر من 10 ملايين مشترك في نهاية سنة 2013، ليلعب سنة 2016 في آخر حصيلة رسمية 17.344.746 مشترك، حيث أثبتت موبيليس وللمرة الثانية على التوالي مكانتها كرائدة في استخدام الجيل الثالث في الجزائر وذلك بعد تلبيتها لكافة الشروط والالتزامات فيما يخص التغطية بشبكة الجيل الثالث 3G في الجزائر، وتصبح بالتالي المتعامل الأول والوحيد لتغطية 35 ولاية كمرحلة أولى بعد حصولها في نهاية 2013 على رخصة لجنة الضبط للبريد والمواصلات، على تمديد شبكتها لعشر ولايات إضافية مع حلول سنة 2014، لتعمم بعد ذلك على كامل ولايات الوطن، حيث قدر عدد المشتركين سنة 2016 بـ 10.372.787 مشترك في الجيل الثالث و712.670 مشترك في الجيل الرابع ومن خلال وضعيتها هذه تؤكد موبيليس أنها الرائدة في هذا المجال.

ثانيا- هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية توجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هياكلها المتفرعة.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها الى أبعد نقطة من هذه البلاد حيث تسيورها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و12 مديرية إقليمية (جهوية) في كل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الاقاليم الجغرافية.

وتحتوي هذه المديرية الإقليمية بدورها على مديريات ولائية (عملية) أين تتواجد اتصالات الجزائر على مستوى 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة الى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية أو مراكز هاتفية.

حيث تمتلك المؤسسة ما مجموعه 216 وكالة تجارية، وحوالي 263 مركز صيانة على المستوى الوطني.

وبالتالي فالهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر يتكون من:

- بالنسبة للهيكل التنظيمي للمديرية العامة (أنظر الملحق رقم 1).

- أما الهيكل التنظيمي الخاص بالمديريات العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر (أنظر الملحق رقم 2).

الفرع الثالث: استراتيجية المؤسسة وحصيلة انجازاتها:

أولاً- استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر:

1- على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على أحدث التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.

2- على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات استراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات وخاصة شبكات الانترنت (XDSL-Voip) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

3- على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الاحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

ثانياً- حصيلة انجازات مؤسسة اتصالات الجزائر:

وفي ما يخص الانجازات فهي تتمثل فيما يلي:

1- الشبكة الوطنية: قبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، ثم وصلت إلى 15.000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013 حوالي 47.000 كم، ومن 2.5 Gb/s في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات اليوم إلى 350 Gb/s في الشمال وإلى 120 Gb/s في جنوب البلاد.

هدفت خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها التي لم تكن ممكنة إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا بالإضافة لتعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة، وتجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014، سيتم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية، تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط بـ 23.935 كم.

2- الشبكة الدولية: من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائة وأرضية وفضائية ونظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة تحت مائة ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gb/s إلى 10 Gb/s، وتوفر الصلة تحت المائة الثانية (SMW4) التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرصا متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت.

زيادة إلى الصلات التحت مائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية و فضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا).

3- شبكة النفاذ: عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وشغيل 600 ألف جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية، وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة الى نسبة 14% في شهر مارس 2013، ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 03 ملايين نقطة نفاذ، كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 الى 3.267.183 في مارس 2013، أي بزيادة قدرها 57%.

4- الانترنت: عرف مجال الانترنت تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90% من مشتركى الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا؛ وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير و تنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية وبالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1% في 2005 إلى 20% في 2013.

5- شبكات الشركات: اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة، وتعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعية تحت تصرفهم، كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55% للانترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39% منها وصلات متخصصة.

انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71% خلال هذه الفترة، ووصلات (x25) ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5% من هذه الروابط كما تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن الى تكنولوجيا جديدة بداية 2013.

6- الشبكة التجارية: منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن، حيث لدى المؤسسة اليوم أكثر من 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الاقتصادية نشاطا وحيوية من بين المؤسسات الجزائرية ولعل ما يؤكد ذلك هو انتشارها وارباحتها السنوية من السوق، وكذا من خلال العدد المعتبر من العمالة التي تمتلكها لمسيرة هذا الانتشار والتطور الذي تشهده المؤسسة وهو ما ينعكس على التنمية الفعالة للاقتصاد الوطني.

يتضح من خلال الجدول (1.3) أن لمؤسسة اتصالات الجزائر حركة كبيرة في سوق التشغيل الجزائرية حيث تضم عمالة معتبرة ومتنوعة تدل على الانتشار الكبير والسريع للمؤسسة على مستوى التراب الوطني حيث تنقسم هذه العمالة الى أربع فئات تتشكل من: الاطارات السامية، الاطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، حيث شكلت الإطارات حصة الأسد من مجموع الأفراد العاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة بعد سنة 2013، وذلك لدورهم الفعال والمهم في تسيير شؤون المؤسسة، وليليهم فئة الأعوان التنفيذيين خاصة في الفترة بين 2009 الى غاية 2013 التي شهدت انتعاشا كبيرا في توظيف وتعداد هذه الفئة ليتراجع عددهم نسبيا بعد ذلك، في حين عرف تعداد أعوان التحكم استقرارا على مستوى كل سنة، أما الاطارات السامية والتي تمثل الفئة الهرمية في المؤسسة فتأتي كأقل الفئات تمثيلا عماليا وهو أمر طبيعي نظرا للدور الذي تتولاه هذه الفئات القيادية.

الجدول رقم(1.3): تطور تعداد الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الرتبة/ السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
إطار سام	428	442	452	488	539	608	617	606
إطار عادي	4528	4702	4910	5388	7827	9758	9643	8643
عون تحكم	4449	4264	4162	4175	3965	3802	4007	3976
عون تنفيذ	12460	11852	11561	11306	9236	6748	7372	8188
المجموع	21865	21260	21085	21357	21567	20916	21639	21413

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

ومن العوامل الأساسية التي يتوجب على أي باحث تحديدها قبل بدء دراسته "حصر مجتمع الدراسة" فمؤسسة اتصالات الجزائر والتي تم اختيارها كمكان لتطبيق هذه الدراسة، وكنموذج عن باقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تمتلك تعداد بشري هائل يقدر عدده الاجمالي بحوالي (21413) عامل يشمل مختلف الرتب الوظيفية ويتوزع على مستوى مختلف المديرية الجهوية والعملياتية والوكالات التجارية التابعة لها، وبالتالي فقد تم اختيار فروع مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى كل من ولاية الاغواط، غرداية، وورقلة كمجتمع لدراستنا

الحالية، بالنظر الى ما شهدته من تطورات وتغيرات هيكلية وتكنولوجية كبيرة، إضافة الى ما تمتلكه من تعداد بشري مهم، وهو الأمر الذي يجعل من هذه الفروع في موقع ومركز استراتيجي ومحوري بالنسبة للمؤسسة.

ولتحقيق غايات وأهداف هذه الدراسة، ونظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الإحاطة بكافة المفردات وما يتطلب ذلك من كثرة للتكاليف والوقت الطويل، "يتم الاكتفاء بعدد محدود من المفردات في حدود الوقت والجهد والامكانيات المتاحة، ثم يتم تعميم النتائج المتحصل عليها من دراسة هذه الحالات الفردية على المجتمع ككل"¹ وهو ما يعرف بالعينة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، شملت بصفة عامة مجموعة من الأفراد العاملين الذين ينشطون على مستوى المديرية الجهوية، المديرية العملية، والوكالات التجارية التابعة للمؤسسة على مستوى ولايات (الأغواط، غرداية، ورقلة)، حيث شملت العينة الموظفين الإداريين بمختلف مسمياتهم (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) ومستوياتهم الوظيفية (إدارة عليا- إدارة وسطى - إدارة دنيا).

حيث أننا قمنا قبل بدأ توزيع الاستبيان بشكل كامل على الافراد العاملين، بتوزيع استبيان أولي على عينة استطلاعية قدر قوامها بـ40 مفردة قصد استيقاظ آراءها ووجهات نظرها، والتعرف على أوجه الخلل أو العبارات المبهمة قصد تعديلها، وكذا التعرف على ثبات العبارات واتساقها مع محاورها.

بعد ذلك تم توزيع ما مجموعه 167 إستمارة على العينة المشكلة للدراسة، حيث أننا قمنا بتوزيع جزء معتبر من الاستبيان بشكل مباشر "يدا بيد"، وتم استرجاع 137 استمارة من مجموع ما تم توزيعه، أي بنسبة استرجاع تقدر بـ(82.03%)، وبعد فحصها وفرزها تم قبول 110 استمارة من مجموع ما تم إسترجاعه أي بمعدل (80.29%)، في حين تم رفض 27 استمارة نظرا لاحتوائها على إجابات ناقصة وعدم صلاحيتها للتحليل أو تعارض بعض المعلومات فيها.

والجدول التالي يلخص سير عملية توزيع وجمع الاستبيان بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم(2.3): سير توزيع وجمع الاستبيان

اسم فرع المؤسسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المملغة	الاستمارات المعتمدة
اتصالات الجزائر الأغواط	85	72	20	52
اتصالات الجزائر غرداية	34	24	04	20
اتصالات الجزائر ورقلة	49	41	03	38
المجموع	167	137	27	110
	%100	%82.03	%19.70	%80.29

المصدر: من إعداد الطالب

¹ يحي محمد مسعود، كتابة الأبحاث والاعداد للمحاضرات، المكتب العربي الحديث، ط2، الاسكندرية، 2000، ص49.

وقد كانت لدينا رغبة وسعي كبير قصد توسيع حجم العينة لأكثر من هذا، غير أننا اصطدنا بواقع خيب آمالنا، بدأ برفض بعض المديرينات توزيع الاستبيان على مستواها بداعي انشغال موظفيها وعدم تفرغهم مثل مديرية ولاية الجلفة، أما المديرية العامة بالجزائر العاصمة فقد تم توزيع أكثر من 100 استمارة على مستواها إلا أنها وبعد حوالي شهرين من الزمن لم يتم تعبئة ولا استمارة واحدة وهو ما أفقدنا الوقت وارهقنا كثيرا نتيجة ترددنا عليها بصفة مستمرة.

المبحث الثاني: أنموذج وأداة الدراسة

سيتم التطرق فيما يلي إلى إبراز أنموذج الدراسة الاجرائي إضافة الى مصادر جمع البيانات في خطوة أولى، ومن ثم توضيح محاور وإجراءات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وأخيرا سيتم وضع الاستبيان محل الاختبار قصد التأكد من ثباته وصدقه لمعرفة صلاحيته وقدرته على قياس ما وضع لقياسه وذلك عبر مجموعة من الاختبارات.

المطلب الأول: أنموذج الدراسة ومصادر جمع المعلومات

الفرع الأول: أنموذج الدراسة:

تتطلب عملية تحقيق أهداف هذه الدراسة ومعالجة اشكاليات الدراسة وضع أنموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة وما تتضمنه من أبعاد، ودراستنا الحالية تركز على نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في التمكين الاداري بمدخله النفسي والهيكلية، أما المتغير التابع فيتمثل في المنظمة المتعلمة، إضافة الى ذلك ارتقينا أيضا دراسة دور العوامل الوسيطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية، نوضح ذلك وفق التالي:

المتغير المستقل: التمكين الاداري وهو فلسفة وثقافة تسعى لتحفيز وتأهيل المورد البشري واستغلاله بالشكل الأمثل، وهو يشمل كل من التمكين النفسي (وهي مجموعة التصورات الذاتية والنفسية للعامل حول عمله)، والتمكين الهيكلي (وهو مجموعة الاجراءات التنظيمية والعوامل التي تسهل وتدفع العامل للأفضل في عمله).

جدول رقم (3.3): المتغير المستقل

التمكين الهيكلي	التمكين النفسي
تدفق المعلومات: وصول المعلومة من والى العامل للآخرين	معنى العمل: قيمة العمل ومحتواه بالنسبة للعامل
التدريب: تحصل العامل على تدريب للتحكم في عمله	كفاءة العمل: امتلاك العامل للقدرات اللازمة لإنجاز العمل
الحوافز: ما يتحصل عليه العامل من دعم مادي ومعنوي	استقلالية العمل: شعور العامل بامتلاك حرية التصرف
فرق العمل: نشاط العامل ضمن جماعات	تأثير العمل: قيمة العمل بالنسبة للمنظمة وتأثيره على نتائجها

المصدر: من إعداد الطالب

المتغير التابع: المنظمة المتعلمة وهي المنظمة الباحثة عن التغيير للأحسن باستمرار قصد تعزيز قدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة وتطوير نظمها ومواردها بشكل يمنحها التميز عن منافسيها.

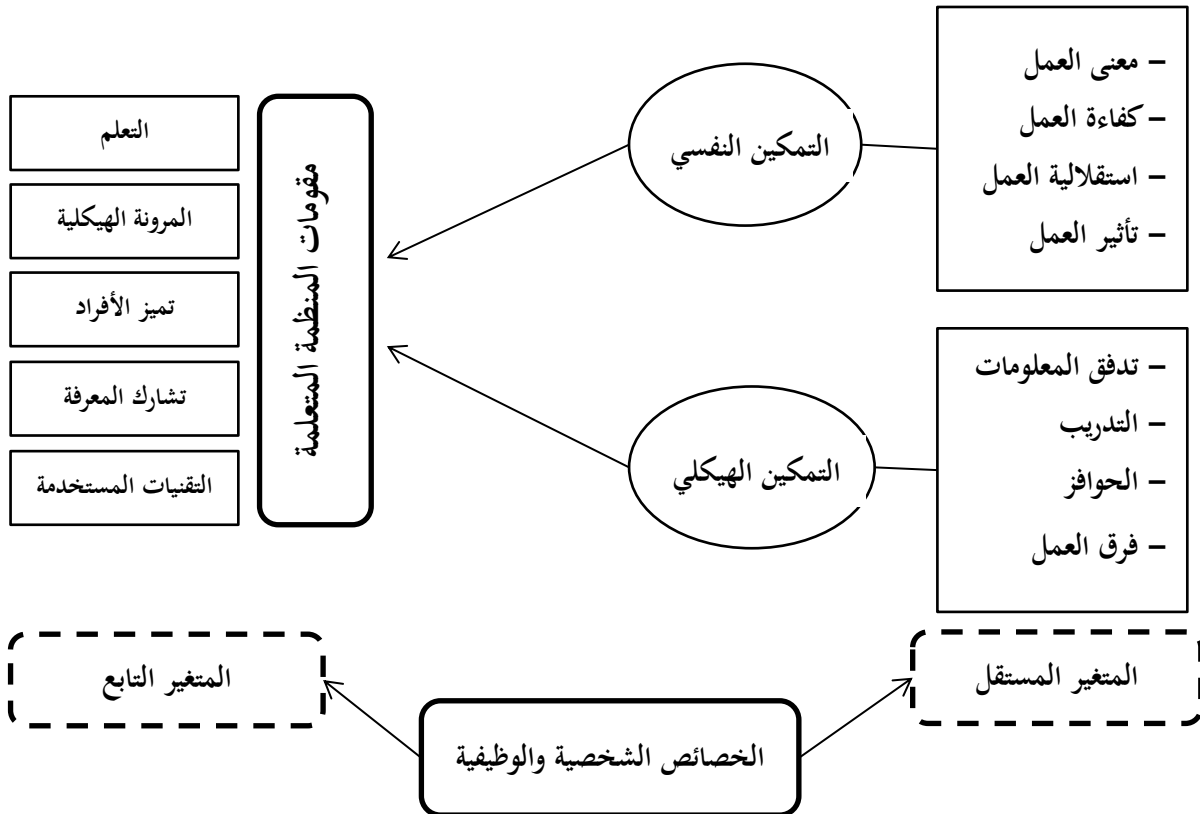
الجدول رقم(4.3): المتغير التابع

<p>التعلم: توجه العامل نحو التفكير والمبادرة ونزوعه نحو التحريب سواء على مستواه الذاتي أو مع الآخرين.</p> <p>المرونة الهيكلية: والمقصود هنا ما يمتاز به تنظيم المؤسسة من مرونة لازمة لأداء الاعمال بفاعلية وكفاءة عالية.</p> <p>تميز الأفراد: يقصد بها الخصائص الايجابية التي يتمتع بها كل عامل بالمنظمة خاصة من خلال ناحية الالتزام، والمواطنة التنظيمية...إلخ، ذلك أن التوجه نحو التعلم وتشارك المعرفة يتطلب أفراد ملتزمين وذوي سلوكيات ايجابية تجاه المنظمة.</p> <p>تشارك المعرفة: مشاركة العامل ما تعلمه ولاحظه وبحث عنه من معلومات وتجارب مع الآخرين.</p> <p>التقنيات المستخدمة: ويقصد بها مستوى استخدام المؤسسة للتقنيات والاساليب التكنولوجية الحديثة.</p>

المصدر: من إعداد الطالب

والشكل التالي يوضح ما سبق شرحه، ويوضح النموذج الاجرائي للدراسة:

الشكل رقم (1.3): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات:

يمكن تقسيم مصادر جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز دراستنا البحثية الى مصدرين أساسيين:

1- البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي تم الاعتماد عليها لإنجاز الجانب النظري لدراستنا العلمية، المفاهيم والنظريات الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية تم استيقاها من خلال الكتب، الأطاريح، المقالات والمدخلات العلمية باختلاف مصدرها بين عربية وأجنبية، وباختلاف أنواعها بين ورقية أو الكترونية متواجدة على مستوى القواعد العلمية المختلفة.

2- البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم الاعتماد عليها بشكل رئيسي في إنجاز الجانب الميداني لهذه الدراسة، حيث تم اللجوء في عملية الحصول عليها على أدوات متنوعة؛ شكل الاستبيان أهم هذه الأدوات والوسيلة الأساسية للتعرف على آراء واتجاهات العينة المستهدفة حول الاشكالية المدروسة، إضافة الى الموقع الالكتروني للمؤسسة محل الدراسة والوثائق المقدمة من المصالح الادارية للمؤسسة (رغم قلتها) والتي أعطت لنا معلومات مختلفة حول هيكل المؤسسة، أو أوضاعها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: خطوات تطبيق الدراسة:

- من أجل وضع المتغيرات المدروسة قيد التطبيق، مررنا بمجموعة من المراحل والخطوات التي يمكن تلخيص أهمها في:
- قبل البدء في صياغة استبيان الدراسة الميدانية، أردنا أولاً إنجاز الجانب النظري قصد توسيع مفاهيمنا وتنويعها وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة؛
- بعد ذلك تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة والمقالات الاصلية في وضع عبارات الاستبيان، قصد الحصول على عبارات متوافقة مع إشكالية الدراسة وأهدافها؛
- تم إرسال نسخة أولية للأستاذة المشرفة قصد الاطلاع عليها قبل المباشرة في تحكيمها؛
- بعدها تم إرسال الاستبيان الى مجموعة من الاساتذة المحكمين، حيث استهدفنا بالدرجة الاولى أساتذة التخصص وأولئك الذين سبق لهم البحث في متغيرات دراستنا الحالية، وهو ما أفادنا كثيرا من خلال الملاحظات والتصويبات المقدمة من طرفهم؛

- قمنا بالتوجه لعدد معتبر من مديريات مؤسسة اتصالات الجزائر قصد نيل موافقتها على القيام بالدراسة الميدانية الخاصة بنا على مستواها وهو الأمر الذي لاقى الترحيب والتجاوب بفروع المؤسسة بالأغواط، ورقلة وغرداية؛
- قمنا بعد ذلك بتوزيع عدد محدود من الاستمارات على عينة استطلاعية من العاملين بفرعي المؤسسة محل الدراسة على مستوى ولايتي الأغواط وورقلة، قدر حجمها بـ40 مفردة، وكان الهدف منها هو التأكد من مدى وضوح العبارات للمبحوثين، إضافة الى مدى ثبات الاستبيان واتساق عباراته؛
- وبعد التأكد من ثبات الاستبيان وصلاحيته لقياس ما وضع لقياسه، تم توزيع الاستبيان بشكل كامل على عينة عشوائية من العاملين بفروع المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع عدد معتبر منه بشكل مباشر، في حين تكفل بعض العاملين بمهمة توزيع ما تبقى على زملائهم، وهو الأمر الذي مكنا من استرجاع عدد معتبر منه؛
- وكمرحلة أخيرة بعد استعادة الاستمارات، تركز العمل على تنظيمها، تصنيفها وترميزها، ومن ثم تحليلها عبر البرنامج الاحصائي المعتمد والمتمثل في برنامج (SPSS).

الفرع الثاني: أداة الدراسة:

- بناء على طبيعة المعلومات المراد جمعها وتبعاً لأسلوب البحث المنهج، فقد لجأ الباحث الى الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان من أنسب الأدوات وأكثرها ملائمة لمثل هذه الدراسات البحثية.
- وبالتالي فأداة هذه الدراسة (الاستبيان) والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة الميدانية، تتكون من مجموع 48 عبارة موزعة على محاور الدراسة الرئيسية، حيث تم تصميمها وتقسيمها إلى ما يلي:
- المحور الأول:** ويتعلق هذا المحور بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة، حيث شمل هذا المحور البيانات المتعلقة بـ (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- المحور الثاني:** ويتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل في الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري، حيث تكون من 32 عبارة، وقد انقسم هذا المحور بدوره الى جزأين رئيسيين، ويمثلان مدخلي التمكين المدروسين كما يلي:
- **الجزء الأول:** ويتعلق بالمتغير المستقل الفرعي الأول وهو التمكين النفسي، حيث يشمل هذا الجزء 12 عبارة والتي تم التطرق عبرها الى أربع عناصر مكونة للتمكين النفسي:

✓ معنى العمل: وقد تكون من 03 عبارات من العبارة رقم (01) الى العبارة رقم (03).

✓ كفاءة العمل: وقد تكون من 03 عبارات من العبارة رقم (04) الى العبارة رقم (06).

- ✓ استقلالية العمل: وقد تكون من 03 عبارات من العبارة رقم (07) الى العبارة رقم (09).
- ✓ تأثير العمل: وقد تكون من 03 عبارات من العبارة رقم (10) الى العبارة رقم (12).

- الجزء الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل الفرعي الثاني وهو التمكين الهيكلي، حيث يشمل هذا الجزء 20 عبارة والتي تم التطرق عبرها الى أربع عناصر أساسية مكونة للتمكين الهيكلي:

- ✓ تدفق المعلومات: وقد تكون من 05 عبارات من العبارة رقم (13) الى العبارة رقم (17).
- ✓ التدريب: وقد تكون من 05 عبارات من العبارة رقم (18) الى العبارة رقم (22).
- ✓ الحوافز: وقد تكون من 05 عبارات من العبارة رقم (23) الى العبارة رقم (27).
- ✓ فرق العمل: وقد تكون من 05 عبارات من العبارة رقم (28) الى العبارة رقم (32).

المحور الثالث: ويتعلق هذا المحور بالمتغير التابع وهو مقومات المنظمة المتعلمة، حيث يشمل عموماً 16 عبارة تتوزع على خمس أبعاد مكونة لهذا المتغير وهي:

- ✓ التعلم: وقد تكون من 03 عبارات من العبارة رقم (33) الى العبارة رقم (35).
- ✓ المرونة الهيكلية: وقد تكون من 04 عبارات من العبارة رقم (36) الى العبارة رقم (39).
- ✓ تمييز الأفراد: وقد تكون من 03 عبارات من العبارة رقم (40) الى العبارة رقم (42).
- ✓ تشارك المعرفة: وقد تكون من 03 عبارات من العبارة رقم (43) الى العبارة رقم (45).
- ✓ التقنيات المستخدمة: وقد تكون من 03 عبارات من العبارة رقم (46) الى العبارة رقم (48).

والجدول التالي يوضح تصميم المعتمد لأداة الدراسة المستخدمة كالآتي:

الجدول رقم (5.3): مكونات الاستبيان المعتمد

تأثير العمل	استقلالية العمل	كفاءة العمل	معنى العمل	الأبعاد	التمكين	المتغير المستقل التمكين الإداري
03	03	03	03	عدد العبارات	النفسي	
فرق العمل	الحوافز	التدريب	تدفق معلومات	الأبعاد	التمكين الهيكلية	المتغير التابع المنظمة المتعلمة
05	05	05	05	عدد العبارات	الأبعاد	
التقنية المستخدمة	تشارك المعرفة	تمييز الأفراد	المرونة الهيكلية	التعلم	الأبعاد	عدد العبارات
03	03	03	04	03	عدد العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم استخدام مقياس "Likert" ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعطاء رقم موافق لكل درجة من المقياس بغرض تسهيل عملية المعالجة كالآتي:

الجدول رقم(6.3): مقياس ليكرت المعتمد

المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

أما بالنسبة لكيفية إيجاد الاتجاه العبارات فبناءً على المقياس المستعمل و المتدرج من "موافق بشدة (5)" إلى "غير موافق بشدة (1)" أي أن (طول المقياس = 5 - 1 = 4)، نقوم بقسمة 4 على 5 لتحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي "0.8"، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(7.3): فئات مقياس ليكرت ودلالاتها

التقدير	الاتجاه	الفئة
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1,81,8
منخفضة	غير موافق	2,61,8
متوسطة	محايد	3,42,6
عالية	موافق	4,23,4
عالية جدا	موافق بشدة	5,04,2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على سلم ليكرت الخماسي

الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي:

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v19) من خلال التفرغ والتحليل الاحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات الاحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) واختبار التجزئة النصفية من أجل قياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- اختبار معامل الارتباط (PEARSON) لقياس صدق عبارات الاستبيان إضافة الى التعرف على طبيعة ومستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) للتعرف على طبيعة توزيع البيانات، إضافة لاختبار معامل تضخم التباين (VIF).

- إضافة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد والبسيط (Regression) ومعامل التحديد للتعرف على مستوى تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

- اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين اتجاهات الباحثين نحو المتغير التابع باختلاف الجنس درجة الرضا الوظيفي بالنسبة لجنس أفراد العينة.

- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة مدى امكانية وجود فروق معنوية بين اتجاهات الباحثين نحو المتغير التابع باختلاف المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

كما تمت الاستعانة في معالجة بيانات الدراسة ببرنامج (Excel 2010) من خلال الرسوم البيانية المختلفة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

سيتم التطرق بداية الى قياس ثبات أداة الدراسة عبر اختبارين من أشهر الاختبارات وهما التجزئة النصفية وألفا كرونباخ، ومن ثم سيتم التطرق الى أدوات قياس صدق أداة الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة:

أولاً: اختبار التجزئة النصفية:

يعتبر اختبار التجزئة النصفية (Split-Half coefficient) من اختبارات التأكد من ثبات أداة الدراسة وذلك عبر التجزئة النصفية للعبارات الخاصة بكل مجال من مجالات الاستبيان الاساسية الى جزءاً خاص بالعبارات الفردية وجزءاً خاص بالعبارات الزوجية ثم تحديد قيمة الارتباط بين كل نصف وآخر، ومن ثم تحديد قيمة الثبات عبر معاملين لكل واحد منهما خصائصه المميزة الأول "معامل سبيرمان-براون" والثاني "معامل غوتمان للتجزئة النصفية"، وهو ما يتضح من خلال الجدول:

جدول رقم(8.3): اختبار التجزئة النصفية

معامل الثبات		التجزئة النصفية			محتوى المجال	المجال
النصف الثاني	النصف الاول	coefficient Guttman	معامل الارتباط	عدد العبارات		
0.75	0.63	0.92	0.85	12	التمكين النفسي	الأول
0.83	0.84	0.96	0.93	20	التمكين الهيكلي	الثاني
0.85	0.88	0.95	0.91	16	مقومات المنظمة المتعلمة	الثالث
0.88	0.89	0.97	0.94	84	الكل	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول (8.3)، نلاحظ أن معامل الثبات الخاص بكل نصف كان مرتفعاً، كما نسجل أيضاً أن قيمة "معامل غوتمان" كان أيضاً مرتفعاً حيث بلغ 0.97 وهي قيمة عالية تدل على الثبات الكبير لعبارات الاستبيان.

ثانياً: معامل ألفا كرونباخ للثبات:

سيتم من خلال هذه النقطة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وقد تم الاستخدام في ذلك أحد معاملات الثبات كمعامل ألفا كرونباخ* وذلك باستخدام برنامج (SPSS v19) وقد تم التوصل للنتائج التالية:

جدول رقم (9.3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمتغير الأول

الرقم	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الثبات ¹
1	معنى العمل	03	0.78	0.88
2	كفاءة العمل	03	0.74	0.86
3	استقلالية العمل	03	0.60	0.77
4	تأثير العمل	03	0.87	0.93
التمكين النفسي				
1	تدفق المعلومات	05	0.75	0.86
2	التدريب	05	0.91	0.95
3	نظم الحوافز	05	0.90	0.94
4	فرق العمل	05	0.87	0.87
التمكين الهيكلي				
المتغير الأول "التمكين الإداري"				
		32	0.90	0.94

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS)

يتبين من خلال الجدول رقم (16.3) أن معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات بالنسبة للمتغير الأول المستقل المتمثل في "التمكين الإداري" عالية، حيث قدرت قيمة ألفا كرونباخ فيه (0.90) وقيمة معامل الثبات (0.94) أما بالنسبة لفرعي التمكين الأساسيين، فقد قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للتمكين النفسي بـ (0.84) في

* ويستخدم لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين 0 و1، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً أي زيادة مصداقية البيانات.
¹ يعرف أيضاً بصدق المحك وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

حين قدر بالنسبة للتمكين الهيكلي بـ (0.91) وهما قيمتين أكبر من (0.6)، مما يدل على أن أداة القياس الخاصة بالتمكين الإداري تمتاز بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل، وقد أخذت مختلف محاور الاستبيان قيمة ثبات مقبولة، فبالنسبة لقيمة ألفا كرونباخ فقد تراوحت بين {0.60 و 0.91} أما معامل الثبات فتراوح بين {0.77 و 0.95}، هذا وقد كان لمحوري "التدريب" و"الحوافز" أكبر قيمتي ثبات بالنسبة لجزء التمكين الهيكلي بقيمة (0.91) و(0.90) على التوالي، أما بالنسبة للتمكين النفسي فقد سجل محور "تأثير العمل" أكبر قيمة ثبات بواقع (0.87).

جدول رقم(10.3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمتغير الثاني

الرقم	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الثبات
1	التعلم	03	0.81	0.90
2	المرونة الهيكلية	04	0.91	0.95
3	تميز الأفراد	03	0.71	0.84
4	تشارك المعرفة	03	0.84	0.91
5	التقنيات المستخدمة	03	0.84	0.91
	المتغير الثاني "مقومات المنظمة المتعلمة"	16	0.93	0.96

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم(10.3)، نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للمتغير الرئيسي الثاني والمتمثل في مقومات المنظمة المتعلمة هي (0.93) أما قيمة معامل الثبات تساوي (0.96) وهذا يدل على درجة عالية من الثبات بالنسبة لهذا المتغير، خاصة إذا ما لاحظنا ارتفاع الثبات لمختلف المحاور المشكلة لهذا المتغير والتي تراوحت فيها قيمة معامل ألفا كرونباخ بين {0.71 و 0.91}، أما معامل الثبات فتراوحت قيمته بين {0.84 و 0.95} هذا وكان لمحور "المرونة الهيكلية" أكبر قيمة ثبات قدرت بـ(0,91).

جدول رقم(11.3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

الرقم	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	المتغير الأول "التمكين الإداري"	32	0.90
2	المتغير الثاني "مقومات المنظمة المتعلمة"	16	0.93
	الاستبيان ككل	48	0.94

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS)

يتبين من خلال الجدول رقم (11.3) أن معامل ألفا كرونباخ الكلي يقدر بـ (0.94) وهي قيمة أكبر من العتبة (0.6) مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، وهو ما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع استجابة المستقصى منهم عبر الزمن وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

التطرق الى صدق أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، لذا فقد قمنا بتأكد من صدقها من خلال ما يلي:

أولاً- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قمنا بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين الذين ينتمون لكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببعض الجامعات الجزائرية، حيث استهدفنا في عملية التحكيم جملة من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص، ولجأنا في عملية التواصل معهم الى البريد الإلكتروني، وأحياناً عبر التواصل المباشر، وفي ضوء الملاحظات والآراء التي أبدتها الأساتذة المحكمون (الملحق رقم 16)، قمنا بإجراء التعديلات المناسبة من خلال حذف، إضافة، أو تعديل عبارات الاستبانة بما يوافق محاور ومتغيرات الدراسة المستهدفة، حيث شكلت لنا مرحلة التحكيم مرحلة هامة لضبط الاستبانة في شكلها النهائي والتي تم توزيعها فيما بعد على عينة الدراسة.

ثانياً- صدق محتوى أداة الدراسة:

سوف يتم قياس صدق محتوى أداة الدراسة وفق أسلوبين أساسيين يتمثلان في صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي كما يلي:

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

لتحديد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان وبين الدرجة الكلية للمجال التابعة له، وفي ما يلي عرض لصدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان المعتمد:

1-1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التمكين النفسي) من المتغير الأول (التمكين الإداري):

جدول رقم(12.3): الصدق الداخلي لعبارات "التمكين النفسي"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة
1	عملي مهم جدا وذو قيمة بالنسبة لي	0.799**	0.000	دالة
2	أشعر بأني أستغل وقتي في تنفيذ عمل مهم بالنسبة لي وللآخرين	0.87**	0.000	دالة
3	أفتخر بالجهود التي أبذلها في سبيل إنجاز الاعمال	0.83**	0.000	دالة
معنى العمل				
4	واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز مهام عملي	0.71**	0.000	دالة
5	أمتلك الخبرات الضرورية لأداء عملي	0.85**	0.000	دالة
6	لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني والتغلب عليها	0.85**	0.000	دالة
كفاءة العمل				
7	تغطي المقترحات والمبادرات التي اقوم بها بالقبول والتأييد من طرف المؤسسة	0.74**	0.000	دالة
8	أملك الحرية الكافية لتحديد الأسلوب والطريقة المناسبة لإنجاز عملي	0.81**	0.000	دالة
9	يثق المشرفون عليّ وزملائي بالعمل بإمكاناتي المعتمدة	0.63**	0.000	دالة
استقلالية العمل				
10	أشعر بأن لي مساهمة فيما يحصل من نتائج طيبة بمؤسستي	0.89**	0.000	دالة
11	ما أقوم به من أعمال يؤدي الى تسهيل إنجاز مهام الآخرين	0.93**	0.000	دالة
12	أشعر أن لي تأثير ايجابي على سيرورة العمل بالقسم الذي أعمل به	0.85**	0.000	دالة
تأثير العمل				
**ارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم(12.3)، والذي يوضح قيمة معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع مجالات محور التمكين النفسي، نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين كل العبارات والمجال الذي تنتمي إليه، فبالنسبة لمجال "معنى العمل" فقد تراوحت معاملات الارتباط به بين [0.79 و 0.87]، أما بالنسبة "لكفاءة العمل" فقد تراوحت بين [0.71 و 0.85]، أما "استقلالية العمل" فانحصرت بين [0.63 و 0.81] في حين سجل مجال "تأثير العمل" أعلى معاملات ارتباط من بين كل مجالات محور التمكين النفسي حيث قدرت بين [0.85 و 0.93]، كما يوضح الجدول أيضا أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وهو ما يعني على أنها على درجة عالية من الثقة، الأمر الذي يؤكد تمتع عبارات المحور الخاص بالتمكين النفسي بالاتساق وعلى أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

1-2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (التمكين الهيكلي) من المتغير الأول (التمكين الإداري):

جدول رقم (13.3): الصدق الداخلي لعبارات "التمكين الهيكلي"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة
تدفق المعلومات	يمكنني استخدام أكثر من وسيلة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة	0.61**	0.000	دالة
	من السهل جدا أن اتصل بأي فرد في المؤسسة (إطار، عون،...)	0.78**	0.000	دالة
	توفر لي الإدارة ما أحتاجه من معلومات بصورة واضحة وكافية	0.57**	0.000	دالة
	تتميز التعليمات والاجراءات بالوضوح في المؤسسة	0.77**	0.000	دالة
	تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	0.79**	0.000	دالة
التدريب	تقوم الادارة بوضع برامج هادفة ومتنوعة للتدريب	0.91**	0.000	دالة
	يحظى العاملون بفرص متساوية للتكوين والرسكلة	0.87**	0.000	دالة
	تعتبر الدورات التدريبية التي تبرمجها المؤسسة كافية	0.89**	0.000	دالة
	توفر المؤسسة التكوين الملائم لفهم متطلبات الوظيفة	0.81**	0.000	دالة
	اكتسبت من التكوين المعرفة اللازمة للتصرف الفعال في العمل	0.84**	0.000	دالة
الحوافز	يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع الجهود التي أبذلها	0.73**	0.000	دالة
	تتسم نظم الترقيات في المؤسسة بالعدل والموضوعية	0.89**	0.000	دالة
	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي في العمل	0.92**	0.000	دالة
	تقوم الادارة بتشجيعي على تحمل مسؤوليتي الخاصة في العمل	0.85**	0.000	دالة
	تشجع المؤسسة المبادرات والاجتهادات الشخصية بالحوافز المادية	0.84**	0.000	دالة
فرق العمل	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	0.79**	0.000	دالة
	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات لتنفيذ المهام الموكلة إليها	0.88**	0.000	دالة
	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين أعضاء فريق العمل	0.83**	0.000	دالة
	أرى أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل	0.83**	0.000	دالة
	انتمائي لفريق عمل يدفعني لاكتساب معارف جديدة وتبادلها مع زملائي	0.73**	0.000	دالة

**ارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (13.3)، والذي يوضح معاملات الارتباط بين العبارات التي تقيس التمكين الهيكلي والدرجة الكلية للمجال التابعة لها، حيث يتضح أن جميع العبارات ذات دلالة احصائية بالمجال الذي تنتمي إليه عند مستوى الدلالة 0.01، هذا وتراوحت معاملات الارتباط بالنسبة لمجال "تدفق المعلومات" بين [0.57 و0.79] أما بالنسبة "للتدريب" فقد تراوحت بين [0.81 و0.91]، أما "الحوافز" فقد انحصرت بين [0.73

و[0.92]، في حين أن مجال "فرق العمل" تراوحت بين [0.73 و0.88]، وهي معاملات ارتباط قوية تدل على تمتع جميع عبارات المحور الخاص بالتمكين الهيكلي بالاتساق العالي وعلى أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

1-3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير الثاني (مقومات المنظمة المتعلمة):

جدول رقم(14.3): الصدق الداخلي لعبارات متغير "مقومات المنظمة المتعلمة"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة
التعلم				
1	هناك تشاور وتناقش في مختلف القضايا المتعلقة بالعمل	0.71**	0.000	دالة
2	هناك مناخ ايجابي بالمؤسسة يدعم الابداع والابتكار لدى العاملين	0.89**	0.000	دالة
3	هناك جو من المنافسة والمشاركة الايجابية بين الأفراد	0.93**	0.000	دالة
المرونة الهيكلية				
4	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الإنجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات	0.87**	0.000	دالة
5	خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة	0.95**	0.000	دالة
6	يوجد وضوح في الادوار والمسؤوليات في المؤسسة	0.91**	0.000	دالة
7	تحسنت ظروف العمل وصارت تتميز بكل المقومات للعمل براحة	0.82**	0.000	دالة
تميز الأفراد				
8	أشعر بأن التغييرات التي قامت بها المؤسسة دفعتنا الى مزيد من الانضباط	0.83**	0.000	دالة
9	أتأقلم بصفة ايجابية مع المتطلبات المتغيرة لوظيفتي	0.74**	0.000	دالة
10	لدى العمال استعداد لبذل جهود وأوقات إضافية في سبيل إنجاز الاعمال	0.80**	0.000	دالة
تشارك المعرفة				
11	أعمل على تبادل معارفي الخاصة مع زملائي في العمل	0.88**	0.000	دالة
12	أعمل على اكتساب معارف جديدة تساعدني في أداء وظيفتي	0.89**	0.000	دالة
13	القيم السائدة في المنظمة تضمن الاحترام والتقدير بين العمال	0.84**	0.000	دالة
التقنيات المستخدمة				
14	تعمل الادارة على تحسين البرمجيات المستخدمة في العمل	0.88**	0.000	دالة
15	تعمل إدارة المؤسسة على توفير مختلف الأجهزة اللازمة لإنجاز الاعمال	0.89**	0.000	دالة
16	تسعى المؤسسة الى البحث عن التقنيات الحديثة باستمرار قصد تبنيها	0.83**	0.000	دالة

**ارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (14.3)، والذي يبين قيمة الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المتغير التابع المتمثل في مقومات المنظمة المتعلمة والمحاور الخمس التي تنتمي إليها (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة)، حيث تبين نتائج الاختبار أن جميع العبارات ترتبط طرديا وبدرجة قوية عند مستوى الدلالة 0.01 بالمجال التابعة له، هذا وتراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.93) في حدها الاعلى أمام العبارة رقم (3) وبين (0.71) أمام العبارة رقم (1)، مما يعني أن عبارات متغير المنظمة المتعلمة تتمتع باتساق عال وعليه لا نستثني أي عبارة منه من التحليل.

2- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

حيث نرمي من خلال هذا الاختبار قياس العلاقة المعنوية بين كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان ككل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(15.3): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المجال	المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة
1	معنى العمل	0.33*	0.033	دال
2	كفاءة العمل	0.12*	0.044	دال
3	استقلالية العمل	0.53**	0.000	دال
4	تأثير العمل	0.38*	0.015	دال
5	تدفق المعلومات	0.69**	0.000	دال
6	التدريب	0.56**	0.000	دال
7	الخوافز	0.68**	0.000	دال
8	فرق العمل	0.84**	0.000	دال
9	مقومات المنظمة المتعلمة	0.88**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS)

ومن خلال الجدول رقم (15.3)، والذي يوضح درجة الاتساق البنائي بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان ككل، حيث نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية قوية جدا عند مستوى المعنوية 0.01، في حين أن باقي المحاور المتمثلة في المحور رقم 1، 2، و 4 كان لها أيضا معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية قوية وذلك عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يمكن القول على أن هناك اتساق بنائي مقبول بين محاور الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث:

بعد استعراضنا للأطر المنهجية لدراستنا البحثية، وتحديد مختلف الأدوات والأساليب المعتمدة التي سيتم السير وفقها في الدراسة الميدانية، نستطيع القول أننا من خلال هذا الفصل قد وضعنا الأسس الرئيسية لوضع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان قيد التطبيق والاختبار، وذلك وفق منهج علمي منظم وسليم، يمكن له أن يسمح لنا بالوصول الى معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

فأداة الدراسة الرئيسية والمتمثلة في الاستبيان وبعد توزيعها على عينة استطلاعية من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، وبعد جملة من الاختبارات الاحصائية توصلنا الى أنها تمتاز بثبات عال يؤهلها لقياس ما وضعت لقياسه كما أنها على درجة عالية من الصدق من خلال الاتساق المرتفع بين عباراتها والابعاد المشكلة لها، وهو الأمر الذي شجعنا للمرور الى مرحلة التوزيع الكلي للاستبيان على عينة الدراسة المعتمدة، الأمر الذي سنسعى لإبرازه من خلال الفصل الموالي الذي سيتطرق الى تحليل واختبار البيانات المحصل عليها من طرف عينة الدراسة وذلك بالرغم من العوائق والصعوبات العديدة التي اعترضنا في عملية توزيع أداة الدراسة خاصة.

الفصل الرابع:

تحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

تمهيد:

بعدما تطرقنا سابقا للإطار النظري لمتغيرات الدراسة قصد التحديد الدقيق لمفهومها وأبعادها، وشرنا الى أهم الدراسات السابقة لموضوع دراستنا، وبعد تحديدنا للأطر المنهجية اللازمة لطبيعة دراستنا البحثية، سوف نقوم من خلال هذا الفصل بالتركيز على الدراسة الميدانية بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الحالي للمؤسسات الجزائرية، وذلك عبر تحليل ما تم التحصل عليه من بيانات من الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بدءا بوصف وتحليل خصائص العينة المدروسة مروراً إلى تحليل عبارات الاستبيان ومناقشتها، كما سيشتمل هذا الفصل أيضاً على اختبار فرضيات الدراسة وبالتالي الحكم على اعتمادها أو نفيها وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المتوفرة به والمناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الرئيسية.

وعليه سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل والذي يختص بالجانب الميداني والتطبيقي لدراستنا الى مطلبين أساسيين هما:

- المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة

- المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة

سيتم التطرق أولا من خلال هذا المبحث الى عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والتعرف على تنوعها وهو أمر مهم قصد ربطها لاحقا بتوجهات هذه العينة نحو المتغيرات المدروسة، كما سيتم التركيز أيضا على تحليل المحاور الرئيسية لاستبانة الدراسة المستعملة قصد التعرف على توجهات أفراد العينة نحوها ومعرفة مستوى توفرها بالمؤسسة محل الدراسة.

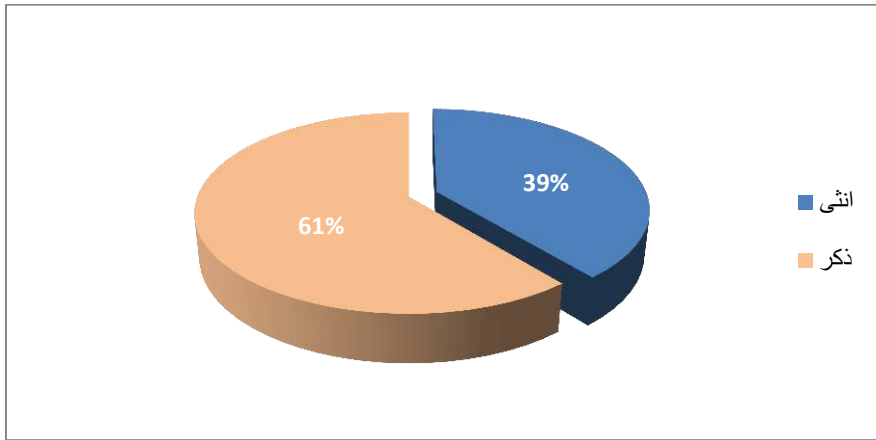
المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

سوف نقوم من خلال هذا المطلب بوصف للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة التي شملتها الدراسة الميدانية، حيث سيتم التركيز أساسا على خمس نقاط والمتمثلة في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة) وهذا وفق ما يلي:

الفرع الأول: النوع (Gender):

الشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع:

الشكل رقم(1.4): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير النوع



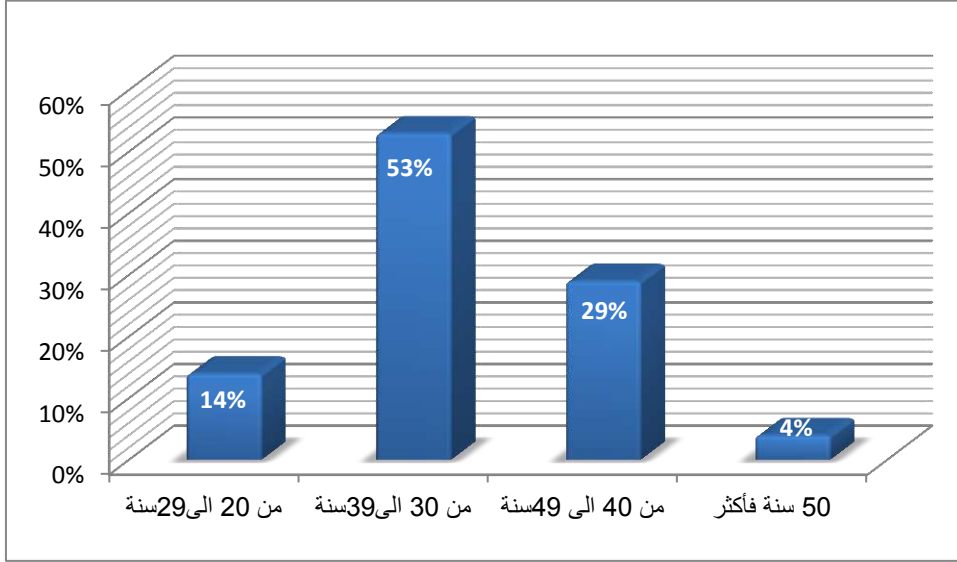
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Excel)

نلاحظ من خلال الشكل المبين أعلاه، أن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث وهو ما تبينه نسبة الذكور المقدره بـ 61% في حين بلغت نسبة الإناث 39%، ومنه يمكن القول أن غالبية الموظفين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر من الذكور والسبب في ذلك يرجع الى أمرين مهمين أولهما اعتماد المؤسسة على أعمال ذات طبيعة وتخصص تقني وهو الأمر الذي يبرع فيه العنصر الذكوري أكثر من الانثوي، أما الأمر الآخر وهو أن أعمال المؤسسة الأساسية تتطلب ساعات من العمل المتواصل على مستوى المديریات والوكالات، إضافة الى الأعمال التقنية الميدانية التي تتطلب قدرا معتبرا من المشقة والتنقل المتواصل...إلخ.

الفرع الثاني: العمر (Age):

الشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال أربع فئات أساسية:

الشكل رقم(2.4): تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

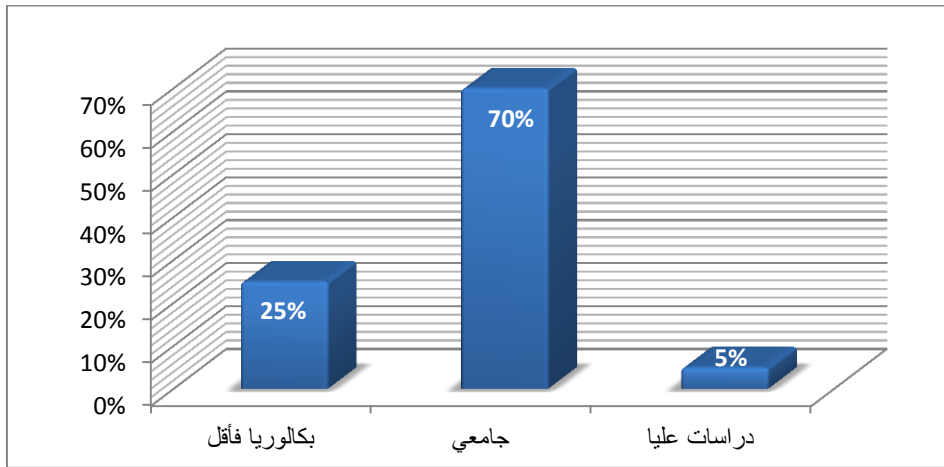


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Excel)

من خلال المعطيات السابقة الذكر، نجد أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا من العينة الإحصائية هي الفئة العمرية التي تتراوح الأعمار بها من 30 إلى 39 سنة حيث بلغت نسبتهم 53% وهو ما يؤكد توجه المؤسسة نحو الاعتماد على العمال الشباب بشكل كبير حيث تعتبر هذه الفئة العمرية الأكثر نضجا ونشاطا في هرم الأعمار، ثم تليها فئة العمال التي يتراوح سنهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 29%، ثم الفئة ذات الأعمار من 20 إلى 29 سنة بنسبة تقدر بـ 14%، وأخيرا الفئة الأقل تمثيلا وهي فئة العمال الأكثر من 50 سنة بنسبة 4% والتي تعتبر الأدنى بسبب توجه العديد منهم نحو التقاعد، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تمتلك هرم الأعمار المثالي الذي يسمح لها بأن تكون أكثر نشاطا وقدرة على تحمل الضغوطات وتنوع الاعمال.

الفرع الثالث: المستوى التعليمي (Educate Level):

الشكل رقم(3.4): تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



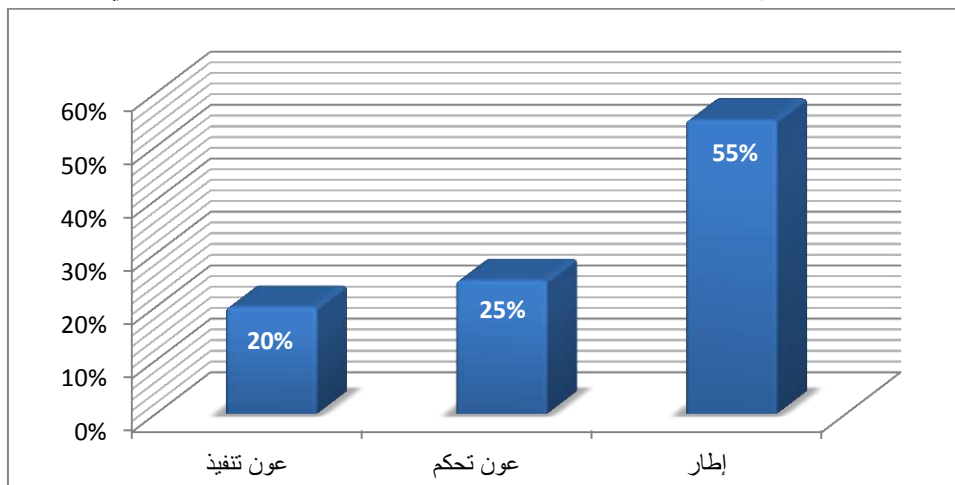
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Excel)

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى الجامعي هو المستوى التعليمي الغالب بين أفراد العينة الإحصائية بنسبة تقدر بـ 70%، ليليه مستوى حاملي البكالوريا فأقل منها بنسبة 25%، في حين يقل تعداد العمال ذوي المستوى العالي والحاملين لشهادات الماجستير والدكتوراه بواقع 5%، وهذا ما يمكن تفسيره على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على استخدام الكفاءة والمهارة العلمية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة من خلال اعتمادها على خريجي الجامعات ذوو المستوى المعترف بدرجة أولى إضافة إلى خريجي المعاهد والمراكز التكوينية.

الفرع الرابع: المستوى الوظيفي (Functional Level):

الشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستويات الوظيفية الثلاث (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ):

الشكل رقم(4.4): تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



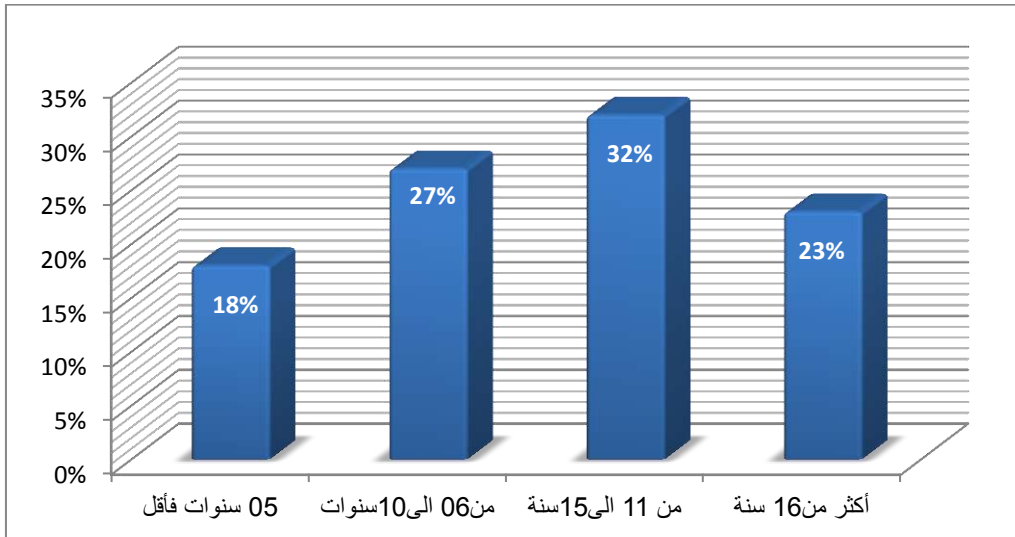
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Excel)

من خلال المعطيات المبينة في الشكل السابق، نرى أن أغلب العمال الذين يزاولون مهامهم بالفروع التابعة لاتصالات الجزائر بكل من الأغواط، غرداية وورقلة، هم من الإطارات حيث تبلغ نسبتهم 55%، لتليها بنسب متقاربة فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بنسبة 25% و20% على التوالي، وهذا أمر طبيعي كونه راجع إلى أن المؤسسة تركز على استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى طبيعة المهام والأنشطة الموجودة على مستوى فروع المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الخامس: سنوات الخدمة (Years of Experience):

الشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الشكل رقم(5.4): تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Excel)

من خلال المعطيات أعلاه، نرى أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي الفئة التي تتراوح خبرتها من 11 إلى 15 سنة بنسبة تقدر بـ 32%، في حين نجد أن هناك تقارب في الأقدمية بين الفئات الأخرى، حيث نجد الفئة التي تتراوح خبرتها بين 06 إلى 10 سنوات بنسبة 27%، ثم الفئة التي تتجاوز خبرتها عن 16 سنة بنسبة 23% ثم الفئة التي تقل خبرتها عن 05 سنوات بنسبة 18%، وهو ما يبين لنا أن غالبية الأفراد العاملين يملكون خبرات معتبرة وعلى دراية تامة بظروف العمل والسياسات المتبعة بالمؤسسة الأمر الذي يؤهلهم لاتخاذ مواقف صريحة داخل عملهم، كما يتضح لنا أيضا أن هناك حركية داخل المؤسسة من خلال عمليات الاحلال والتقاعد، وعمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة.

المطلب الثاني: وصف وتحليل المتغير المستقل "التمكين الإداري"

حيث سيتم وصف وتحليل عبارات المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري من خلال محورين رئيسيين الأول يتمثل في التمكين النفسي أما الثاني فيتمثل في التمكين الهيكلي، وذلك بالاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الأهمية النسبية للعبارات ودرجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة.

الفرع الأول- تحليل عبارات المحور الأول "التمكين النفسي":

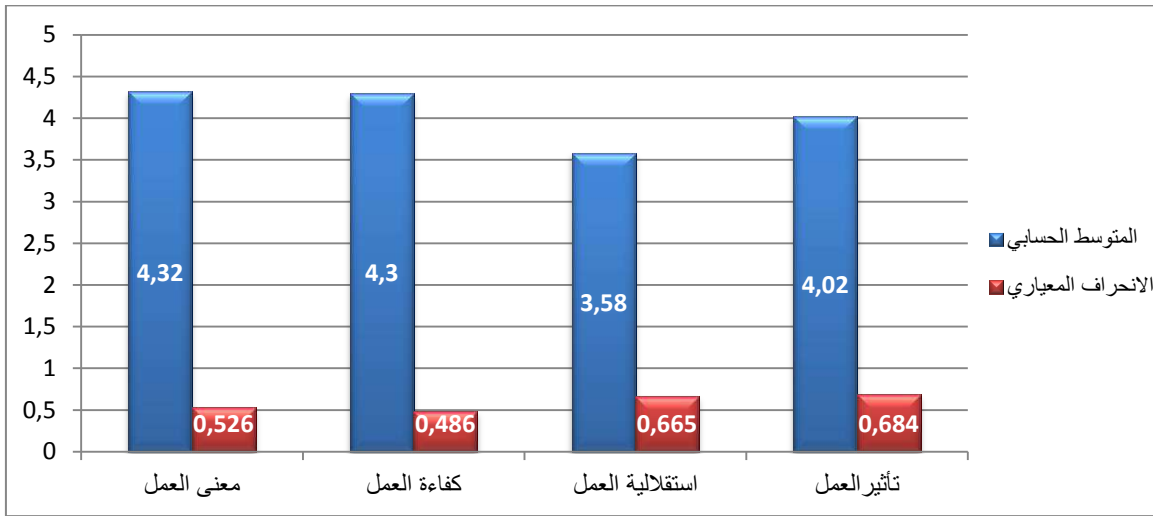
حيث يشمل المحور الأول والمتمثل في التمكين النفسي أربع أبعاد أساسية هي: معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، وتأثير العمل، ويوضح الجدول الموالي تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول كما يلي:

الجدول رقم(1.4): نتائج تحليل عبارات المحور الأول من المتغير المستقل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	عملي مهم جدا وذو قيمة بالنسبة لي	4.40	0.609	عالية جدا
2	أشعر بأنني أستغل وقتي في تنفيذ عمل مهم بالنسبة لي وللآخرين	4.20	0.675	عالية جدا
3	أفتخر بالجهود التي أبذلها في سبيل إنجاز الأعمال	4.36	0.631	عالية جدا
العبارات الخاصة بمعنى العمل				
4	واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز مهام عملي	4.47	0.570	عالية جدا
5	أمتلك الخبرات الضرورية لأداء عملي	4.28	0.623	عالية جدا
6	لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني والتغلب عليها	4.16	0.628	عالية
العبارات الخاصة بكفاءة العمل				
7	تحظى المقترحات والمبادرات التي أقوم بها بالقبول والتأييد من طرف المؤسسة	3.44	0.873	عالية
8	أملك الحرية الكافية لتحديد الأسلوب والطريقة المناسبة لإنجاز عملي	3.46	0.853	عالية
9	يثق المشرفون علي وزملائي بالعمل بإمكانياتي المعتبرة	3.86	0.829	عالية
العبارات الخاصة باستقلالية العمل				
10	أشعر بأن لي مساهمة فيما يحصل من نتائج طيبة بمؤسستي	3.85	0.848	عالية
11	ما أقوم به من أعمال يؤدي الى تسهيل إنجاز مهام الآخرين	4.13	0.847	عالية
12	أشعر أن لي تأثير إيجابي على سيرورة العمل بالقسم الذي أعمل به	4.10	0.703	عالية
العبارات الخاصة بتأثير العمل				
		4.05	0.684	عالية
متوسط عبارات المحور الأول				
		4.05	0.432	عالية

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج (SPSS)

الشكل رقم(6.4): وصف أبعاد المحور الأول "التمكين النفسي"



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Excel)

وبالنظر الى الجدول السابق والذي يتضمن تحليل عبارات المحور الأول "التمكين النفسي" من المتغير المستقل المتمثل في "التمكين الاداري"، نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة نحو هذه العبارات، حيث كان مجموع المتوسط الحسابي لهذا الجزء هو (4.05) وهي قيمة ايجابية عالية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0.432) وهي قيمة جيدة إحصائيا تعبر عن مدى تجانس نظرة وادراك أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المكونة لأبعاد المحور الأول، حيث نجد من الجدول أن:

- بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور معنى العمل، فنرى أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (4.32) بانحراف معياري (0.526) وبدرجة تقدير مرتفعة جدا، كون كل العبارات تتجه نحو الموافقة بشدة وبانحرافات معيارية متجانسة الى حد بعيد، الأمر الذي يمكن تفسيره باعتزاز الأفراد العاملين بالعمل الذي يمارسون معتبرين إياه عملا مهما وذو مكانة خاصة بالنسبة إليهم، هذا وجاءت العبارة رقم (01) "عملي مهم جدا وذو قيمة بالنسبة لي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.40) وبانحراف معياري (0.609) وهذا أن دل فإنما يدل على أن للعاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة رضا وظيفي حول الأعمال والمهام التي يؤديها يوميا حيث يعتبرون أن ما يؤديه يتوافق مع ما كانوا يطمحون ويسعون إليه وهو الأمر الذين اتفق عليه جل الباحثين كون العبارة هي أكثر العبارات تجانسا في محور التمكين النفسي، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) والمتضمنة "أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.36) وبانحراف معياري (0.631)، حيث تعكس هذه العبارة الجهود المبذولة من طرف الأفراد العاملين بالرغم من كثافة العمل وأعباءه الأمر الذي يعتبره العاملون مصدر فخر واعتزاز لهم، في حين جاءت العبارة رقم (02) "أشعر بأني أستغل وقتي في تنفيذ عمل مهم بالنسبة لي وللآخرين" في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.20) وبانحراف معياري يساوي

(0.675) الأمر الذي يمكن تفسيره على أن هناك تفاوت واختلاف في آراء العاملين كونها أقل العبارات تجانسا إلا أن هذا لا ينقص من أهمية هذه العبارة بالنسبة للمبحوثين بالنظر إلى القيمة المرتفعة والايجابية التي خصصها العاملين لهذه العبارات، حول شعورهم باستغلال أوقاتهم ودوامهم اليومي في إنجاز أعمال مهمة بالنسبة للآخرين.

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد كفاءة العمل، فيظهر الجدول رقم (1.4)، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.16 و 4.47) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.570 و 0.628) بدرجة تقدير بين موافق وموافق بشدة، أما المتوسط العام للمحور ككل فقد بلغ (4.30) بانحراف معياري (0.486) وبدرجة تقدير عالية جدا، مما يشير إلى التوافق الكبير لدى العينة المدروسة حول مستوى الكفاءات والقدرات التي يمتلكونها ويسخرونها لفائدة المؤسسة، حيث أبان أفراد عينة الدراسة عن ثقة عالية بالبنفس حول ما يمتلكونه من مؤهلات وقدرات تسمح لهم بأداء مهام عملهم بالجدارة والكفاءة اللازمة التي تتطلبها المؤسسة، ويظهر ذلك جليا من خلال جل العبارات التي اتسمت بالموافقة بشدة، وتعتبر العبارة رقم (04) والمتضمنة " واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز مهام عملي" الأكثر موافقة وتجانسا من طرف أفراد عينة الدراسة مقارنة بباقي العبارات الأخرى، حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.570) حيث تعبر عن حالة من الثقة الشخصية حول كفاءتهم الفردية ومؤهلاتهم التي تسمح لهم بتحقيق أهداف المنظمة، في حين جاءت العبارة رقم (05) التي تنص على "أمتلك الخبرات الضرورية لأداء عملي" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.28) و بانحراف معياري يقدر ب(0.623) ما يبين أيضا إدراك الأفراد العاملين لامتلاكهم الخبرات اللازمة لمواجهة مختلف وضعيات العمل ومختلف الظروف التي يمكن أن تصادفهم وهو الأمر الذي تؤكد نسبة 77% التي تعبر عن العاملين الذين يمتلكون على الأقل 11 سنة من الخدمة، فالخبرات المتراكمة عبر التجارب يمكن أن تساعد كثيرا الأفراد العاملين لتجاوز أي نقائص معرفية لديهم لتجعل لديهم القدرة على التأقلم مع مختلف التغيرات التي يمكن أن تصادفهم، هذا وجاءت العبارة رقم (06) والتي تنص على "لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني والتغلب عليها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري يساوي (0.628) الأمر الذي يفسر بقدرة هؤلاء العمال على الملاحظة والتحليل وتحويل كل ما يملكونه من كفاءات وخبرات لمواجهة مختلف المواقف الصعبة والغامضة التي تعترضهم وإيجاد حلول مناسبة لها.

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور استقلالية العمل، يوضح لنا الجدول السابق الذكر أيضا، أن هناك توجه عال يشمل كل العبارات لهذا المحور الذي كان موافقة أفرادها بانحراف معياري (0.665) ومتوسط حسابي (3.58) أي أن الموظفين على مستوى المؤسسة محل الدراسة يمتلكون هامشا معتبرا من الحرية في اختيار طريقة تأدية مهام عملهم وأسلوبها بشكل يتناسب مع كفاءاتهم وحالاتهم النفسية، هذا وجاءت العبارة رقم (09) "يثق المشرفون علي وزملائي بالعمل بإمكانياتي المعتبرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(3.86) و بانحراف معياري (0.829) وهو ما يوضح أن المؤسسة تمتلك مناخا مليئا بالثقة بين أفرادها وهو الأمر الذي يسمح ويسرع

من التحول من طريقة منح الأوامر والتنفيذ الى منح الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة من دون خوف على جودة تأدية المهام، حيث تعتبر هذه العبارة أكثر العبارات تجانسا ما يعني أن لأفراد العينة المدروسة نظرة واحدة وشعور واحد حول العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين في العمل، في حين جاءت العبارة رقم (08) "أملك الحرية الكافية لتحديد الأسلوب والطريقة المناسبة لإنجاز عملي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.46) وبانحراف معياري يساوي (0.853) حيث تبين لنا هذه العبارة أن لدى الأفراد وفي إطار إنجازهم للمهام المختلفة غير مقيدون باتباع طرق معينة أو أساليب محددة بل توفر لهم المؤسسة قدرا معتبرا من الحرية في تحديد الأسلوب الذي يناسبهم قصد تحقيق ما هو منتظر منهم، هذا وجاءت العبارة رقم (07) التي تشير الى "تحظى المقترحات والمبادرات التي أقوم بها بالقبول والتأييد من طرف المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.44) وانحراف معياري يبلغ (0.873) ما يظهر أن الادارة المشرفة لا تعرقل المبادرات الفردية والافكار الجديدة التي يمكن أن يتبناها الموظفون في إطار عملهم اليومي بل وتسعى أيضا الى تشجيع هاته المبادرات والحركية ما من شأنه إبراز الطاقات الكامنة لدى العاملين واستثمارها بما يخدم أهداف المؤسسة.

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور تأثير العمل، نلاحظ أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.645) وبدرجة تقدير عالية، كون كل العبارات تتجه نحو الموافقة وبانحرافات معيارية متجانسة، الأمر الذي يمكن تفسيره بتوافق ادراك الأفراد حول مستوى تأثير الأعمال التي يؤديها على النتائج النهائية لمخرجات المنظمة حيث يرى كل فرد أن ما يقوم به من أعمال لها قدر كبير من التأثير والمساهمة سواء في القسم أو المنظمة ككل، هذا وجاءت العبارة رقم (11) التي تضمنت "ما أقوم به من أعمال يؤدي الى تسهيل إنجاز مهام الآخرين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.13) وبانحراف معياري (0.847) وهو ما يبين على أن ما يقوم به الأفراد من المهام على مستوى الأقسام والمصالح التي ينتمون إليها ما هي إلا مهام وأعمال متكاملة لكل فرد فيها مساهمة معتبرة وهو ما يؤكد أن العلاقات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة قائمة على أساس المراكز الوظيفية لا على أساس شاغلي هذه الوظائف الأمر الذي سيسهل كثيرا من انسيابية أداء وإنجاز المهام، هذا وجاءت العبارة رقم (12) التي تضمنت "أشعر أن لي تأثير إيجابي على سيرورة العمل بالقسم الذي أعمل به" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.10) وبانحراف معياري (0.703) كأكثر العبارات تجانسا الأمر الذي يمكن تفسيره بأن لدى العاملين على مستوى مختلف الاقسام المهارات والكفاءات اللازمة إضافة الى التحكم في جزئيات المهام المسندة إليهم الأمر الذي يسمح لهم بالتأثير الإيجابي على مستوى أقسامهم، ما يدفعنا للقول أن الرجل المناسب في المكان المناسب ما يوافق مبدأ الترتيب الذي أشار إليه "هنري فايول" والذي أكد على أهمية وضع كل شخص في المكان الذي يوافق مهاراته وقدراته، هذا وجاءت العبارة رقم (10) التي تضمنت "أشعر بأن لي مساهمة فيما يحصل من نتائج طيبة بمؤسستي" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر

ب(3.85) وبانحراف معياري (0.848) وهو ما يوضح أن لدى الأفراد رغبة في منح صورة جيدة عن المنظمة التي ينتمون إليها، الأمر الذي تؤكد سلوكياتهم وابتعادهم عن القيام بأي أعمال احتجاجية طيلة السنوات السابقة.

الفرع الثاني - تحليل عبارات المحور الثاني "التمكين الهيكلي":

حيث يشمل المحور الثاني والمتمثل في التمكين الهيكلي بدوره أربع أبعاد أساسية هي: تدفق المعلومات، التدريب، الحوافز، وفرق العمل، ويوضح الجدول الموالي تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني وفق ما يلي:

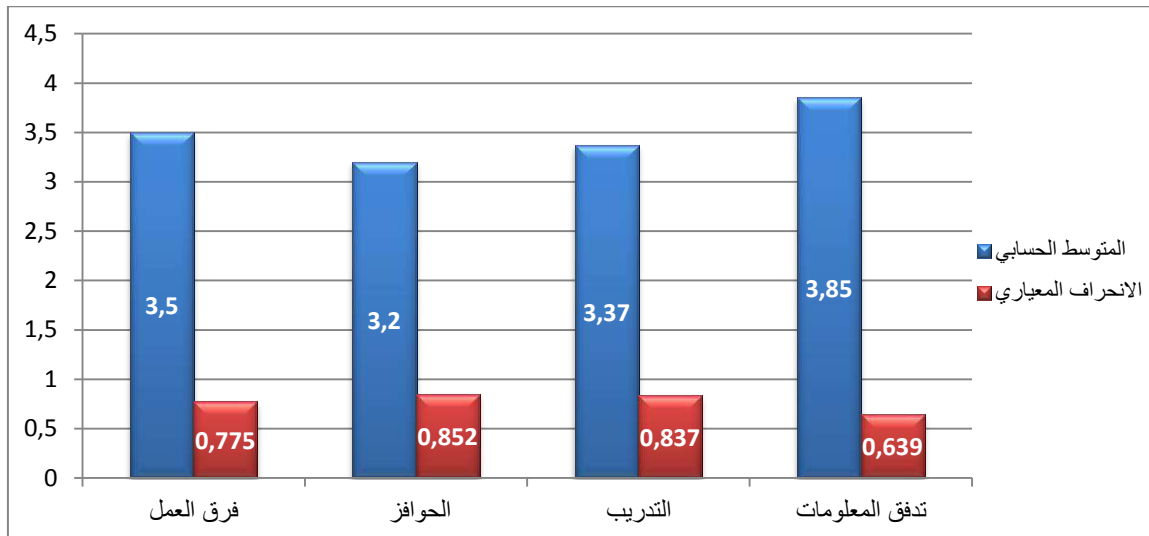
الجدول رقم(2.4): نتائج تحليل عبارات المحور الثاني من المتغير المستقل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	يمكنني استخدام أكثر من وسيلة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة	4.05	0.675	عالية
2	من السهل جدا أن اتصل بأي فرد في المؤسسة (إطار، عون،...)	4.03	0.772	عالية
3	توفر لي الإدارة ما أحتهجه من معلومات بصورة واضحة وكافية	3.66	0.891	عالية
4	تتميز التعليمات والاجراءات بالوضوح في المؤسسة	3.68	0.877	عالية
5	تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	3.84	0.883	عالية
العبارات الخاصة بتدفق المعلومات				
6	تقوم الادارة بوضع برامج هادفة ومتنوعة للتدريب	3.62	0.967	عالية
7	يحظى العاملون بفرص متساوية للتكوين والرسكلة	3.03	1.129	متوسطة
8	تعتبر الدورات التدريبية التي تيرججها المؤسسة كافية	3.21	1.067	متوسطة
9	توفر المؤسسة التكوين الملائم لفهم متطلبات الوظيفة	3.40	0.950	عالية
10	اكتسبت من التكوين المعرفة اللازمة للتصرف الفعال في العمل	3.62	0.888	عالية
العبارات الخاصة بالتدريب				
11	يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع الجهود التي أبذلها	3.55	1.080	عالية
12	تتسم نظم الترقيات في المؤسسة بالعدل والموضوعية	2.92	1.126	متوسطة
13	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي في العمل	3.28	1.068	متوسطة
14	تقوم الادارة بتشجيعي على تحمل مسؤوليتي الخاصة في العمل	3.31	1.047	متوسطة
15	تشجع المؤسسة المبادرات والاجتهادات الشخصية بالحوافز المادية	2.96	1.263	متوسطة
العبارات الخاصة بالحوافز				
16	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	3.23	1.098	متوسطة
17	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات لتنفيذ المهام الموكلة إليها	3.39	1.118	متوسطة

متوسطة	0.906	2.64	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين أعضاء فريق العمل	18
عالية	0.827	3.94	أرى أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل	19
عالية	0.845	3.76	انتمائي لفريق عمل يدفعني لاكتساب معارف جديدة وتبادلها مع زملائي	20
عالية	0.775	3.50	العبارات الخاصة بفريق العمل	
عالية	0.624	3.50	متوسط عبارات المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج (SPSS)

الشكل رقم(7.4): وصف أبعاد المحور الثاني "التمكين الهيكلي"



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج (Excel)

بعد تحليل عبارات المحور الثاني الذي يشمل "التمكين الهيكلي" من المتغير المستقل "التمكين الإداري" في الجدول السابق الذكر، يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ (3.50) وهو ذو قيمة مرتفعة، وهذا يعكس درجة الموافقة المرتفعة حول محتوى هذه العبارات، ويدل هذا على وجود نظرة إيجابية تجاه ما تقوم به الإدارة في سبيل تمكين العاملين تنظيمياً، حيث كانت معظم المتوسطات إيجابية في حين اتجهت الأخرى نحو الحياد كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0.624) وهي بدورها قيمة جيدة إحصائياً تعكس التجانس الكبير لاتجاهات ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات الموجهة لهم، حيث نجد من الجدول أن:

- بالنسبة لاتجاهات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد تدفق المعلومات، فيظهر الجدول رقم (2.4)، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.66 و 4.05) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.675 و 0.891) بدرجة تقدير مرتفعة، أما المتوسط العام للمحور ككل فقد بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.639) وبدرجة تقدير مرتفعة، مما يشير إلى الرضا الكبير لدى العينة المدروسة حول نظم الاتصال المتوافرة بالمؤسسة وكذا حركة تدفق المعلومات سواء على المستوى العمودي من الإدارة العليا إلى الإدارات الأدنى، أو على المستوى الأفقي بين العاملين من نفس المستويات التنظيمية وهو ما يجعل من كل فرد في المؤسسة على إطلاع بمختلف الحثيات

والمستجدات بما يمنح له ذلك الشعور بعدم العزلة داخل المؤسسة، ويظهر ذلك جليا من خلال كل العبارات التي اتسمت بالموافقة، وتعتبر العبارة رقم (13) والمتضمنة "يمكنني استخدام أكثر من وسيلة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة" الأكثر موافقة وتجانسا من طرف أفراد عينة الدراسة مقارنة بباقي العبارات الأخرى، حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.675) حيث يدل هذا على أن المؤسسة لا تفرض على عاملها نمط واحد لتبادل المعلومات وإنما بوسع العاملين استعمال أي وسيلة قصد استقبال المعلومات سواء اعتمادا على البريد الإلكتروني وشبكة الأنترنت أو عبر التواصل المباشر، هذا وجاءت العبارة رقم (14) التي تضمنت "من السهل جدا أن أتصل بأي فرد في المؤسسة (إطار، عون،...)" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري يقدر بـ(0.772) ما يبين أن ليس هناك حواجز إدارية أو سلطوية أمام أي فرد بالمؤسسة للاتصال بباقي الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية وهو ما من شأنه تسريع نقل المعلومة وجعلها متاحة للجميع، كما جاءت العبارة رقم (17) في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية حسب الأفراد المبحوثين وذلك بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.883) وهي العبارة التي تضمنت "تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة" حيث يرى العاملون أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لجعل حركة انسيابية المعلومات تتم بشكل مكثف وفي كافة الاتجاهات من خلال سعيها المستمر لتطوير وسائل الاتصال وجعلها أكثر فاعلية من حيث السرعة وطريقة الاستخدام، هذا وجاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على "تتميز التعليمات والاجراءات بالوضوح في المؤسسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري يساوي (0.877) وهو ما يؤكد أيضا أن العاملين في المؤسسة يعملون في وضعية شفافة وواضحة تفرض عليهم تحمل كامل مسؤولياتهم في أداء مهامهم، وأخيرا تأتي العبارة رقم (15) المتضمنة "توفر لي الإدارة ما أحجاجة من معلومات بصورة واضحة وكافية" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.891) للدلالة على رغبة العاملين وتطلعهم الى قدر أكبر من المعلومات والتفصيلات قصد أداء مهامهم بشكل أكثر فاعلية.

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور التدريب، فنرى أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (3.37) وانحراف معياري قدر بـ(0.837) وبدرجة تقدير متوسطة، كون أن العبارات اختلفت بين الموافقة والحياد وبانحرافات معيارية غير متجانسة، الأمر الذي يدل على وجود بعض المشاكل في نظم التدريب المعتمدة من طرف المؤسسة، خاصة فيما يخص فرص التدريب والرسكلة غير المتكافئة بين العاملين بمختلف الأقسام فقد أخذت أقل متوسط حسابي (3.03) مقارنة بمختلف العبارات الأخرى ما يفسر حالة السخط وعدم الرضا من العاملين من عدم الشفافية والمساواة في التدريب لمختلف العاملين، كما يبرز مشكل آخر وهو المتعلق بمدى كفاية الدورات التدريبية المبرمجة من طرف المؤسسة خلال السنة فقد جاءت العبارة بثاني أضعف متوسط حسابي هو (3.21) حيث أن ما تبرمجه المؤسسة من دورات لا يلبي حاجات العاملين وطموحاتهم في تعزيز أكبر للقدرات والمهارات التي يملكونها، لتليها العبارة المتعلقة بمدى ملائمة برامج التدريب التي توفرها المؤسسة لمحتوى وظائف العاملين

بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.40) حيث أن هذه البرامج على حسب وجهات نظرهم ملائمة ومخصصة لفهم متطلبات أداء كل وظيفة على حدى، أما العبارتين الباقيتين فقد أخذتا متوسطات حسابية مرتفعة نوعا ما، حيث جاءت عبارة "اكتسبت من التكوين المعرفة اللازمة للتصرف الفعال في العمل" بمتوسط حسابي (3.62) وهو ما يدل على أن للتكوين أهمية بالغة على أداء الفرد في العمل من خلال تزويده بمختلف المعارف التي تسمح له بالتحكم الفعال في مهام العمل، خاصة من خلال احتكاكهم بالأفراد ذوي الخبرة والتجربة الطويلة أثناء العمل والتي اعتبرها الأفراد المبحوثين - من خلال مقابلتنا معهم - أحسن تكوين بالنسبة إليهم، أما عبارة "تقوم الادارة بوضع برامج هادفة ومتنوعة للتدريب" فقد جاءت متوسط حسابي (3.62) وهو اعتراف من طرف العاملين على أن ما يسطر في برامج التدريب من أنشطة يمتاز بالتنوع ويعتمد خصوصا على الاحتياجات التدريبية للعاملين وهو ما يوضح لنا أن المشكل ليس في تصميم هذه البرامج التدريبية أو محتواها وإنما في عملية تطبيق هذه البرامج وكفائتها بالنسبة لكل الأفراد العاملين بمختلف الأقسام.

- بناء على الجدول السابق الذكر أيضا، نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الحوافز ككل بلغ (3.20) بانحراف معياري (0.852) وبدرجة تقدير متوسطة، كون معظم العبارات اتجهت نحو الحياد كالعبارات رقم (24، 25، 26، 27) وبانحرافات معيارية غير متجانسة، وهو ما يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما وعدم توافق حول جودة نظام الحوافز في المؤسسة، فالحياد الذي ساد العبارات يمكن تفسيره أيضا بتفاوت رضا الافراد حول نظم الحوافز المعتمدة حيث يرى البعض على أنها تستجيب للتطلعات، في حين يرى آخرون أن الجهود التي يقومون بها تستدعي حوافز أكبر سيما من الجانب المادي لتعزيز أمنهم الوظيفي، فباستثناء العبارة رقم (23) والتي تظهر رضا العاملين حول تناسب الراتب الذي يتحصلون عليه مع الجهود التي يبذلونها في العمل، وهي العبارة التي حصلت على إجماع أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.55) وهو ما يظهر قناعة هؤلاء بمستوى الأجور التي يتلقونها في المؤسسة والتي تعتبر بدورها ذات مستوى مرتفع مقارنة مع مستوى الأجور السائد باقي المؤسسات العمومية أو الخاصة، جاءت العبارات الأخرى كلها بتقدير متوسط، خاصة ما تعلق بعدالة وموضوعية نظم الترقية داخل المؤسسة التي أخذت أقل متوسط حسابي (2.92) وهو ما يعني أنه ليس هناك شفافية فيما يتعلق بمعايير وأسس الترقية وهو الأمر الذي يمكن أن يؤدي الى خمول وكسل العاملين عندما يرون بأن اجتهادهم لا يؤخذ بعين الاعتبار من طرف الادارة العليا، وهو الأمر الذي تؤكد أيضا العبارة رقم (27) حيث لا تشجع المؤسسة المبادرات والاجتهادات الشخصية بالحوافز المادية بمتوسط حسابي (2.96)، أما العبارة المتعلقة بقيام الادارة بتشجيع العاملين على تحمل مسؤولياتهم الخاصة في العمل فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.31)، ثم العبارة المتعلقة بتلقي العاملين للدعم والتشجيع الكافي من طرف رؤسائهم وزملائهم في العمل التي جاءت بمتوسط حسابي (3.28) وهو الأمر الذي يظهر بأن هناك دعم معنوي أكثر منه مادي في عملية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم قصد تعزيز أداءهم داخل المؤسسة.

- بالنسبة لاتجاهات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد فرق العمل، فيظهر الجدول رقم (2.4) دائما، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.64 و 3.94) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.827 و 1.118) وباتجاه نحو الموافقة والحياد، أما المتوسط العام للمحور ككل فقد بلغ (3.50) بانحراف معياري (0.775) وبدرجة تقدير مرتفعة، مما يشير الى أمرين مهمين وأولهما رغبة الأفراد العاملين في العمل ضمن فرق ومجموعات والأمر الثاني يتعلق بتقصير المؤسسة نوعا ما في التركيز على الهيكلة الفرقية كأسلوب لإنجاز بعض المهام التي تستدعي ذلك، حيث توضح العبارة رقم (31) والتي نصت على "أرى أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل" وجاءت بمتوسط حسابي هو الأعلى بواقع (3.94) مشيرة الى أهمية العمل الجماعي على نفسية الافراد العاملين وانعكاسه على نشاطهم ودافعتهم الأمر الذي سيؤدي منطقيا الى زيادة جودة أداءهم ونتاجيتهم في العمل، حيث تعتبر هذه العبارة أقل العبارات تشتتا ما يبرز أهمية العمل الجماعي بالنسبة للعاملين لتليها العبارة رقم (32) والتي تمحورت حول إن كان انتماء الفرد لفريق عمل سيدفعه لاكتساب معارف جديدة وتبادلها مع زملائه بالعمل، حيث وافق أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وهو الأمر الذي يجعل من الافراد العاملين أكثر جماعية في انجاز المهام واتخاذ القرارات ويكسبهم معارف متنوعة نتيجة احتكاكهم المستمر ببعضهم، هذا وظهر جليا التوجه نحو الحياد فيما يخص باقي العبارات، وهي العبارات المتعلقة خصوصا بتوجه إدارة المؤسسة الى تبني فرق العمل كأسلوب لإنجاز المهام، فقد جاءت العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي متوسط قدر ب(3.23) حيث أظهرت هذه العبارة أن تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل ليس بالشكل الكافي ذلك أن هيكلة فرق العمل يحتاج الى تخطيط ومجهود معتبر ويتطلب إعادة النظر في العديد من الأمور كتصميم الوظائف وأدوار الأفراد مثلا، كما جاءت العبارة رقم (29) "تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات لتنفيذ المهام الموكلة إليها" بمتوسط حسابي متوسط أيضا (3.39) يؤكد أيضا عدم اعتماد المؤسسة بشكل كبير على فرق العمل وهو الأمر الذي يبينه عدم منح الصلاحيات الكاملة لها خوفا ربما من التداخل في أداء المهام، كما جاءت أيضا العبارة رقم (30) التي تضمنت "تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين أعضاء فريق العمل" بمتوسط حسابي (2.94) وهو أضعف متوسط حسابي من بين المتوسطات السابقة الأمر الذي يمكن يؤكد ما سبق من قلة تبني فرق العمل وضعف انخراط العاملين فيها.

المطلب الثالث: وصف وتحليل المتغير التابع "مقومات المنظمة المتعلمة"

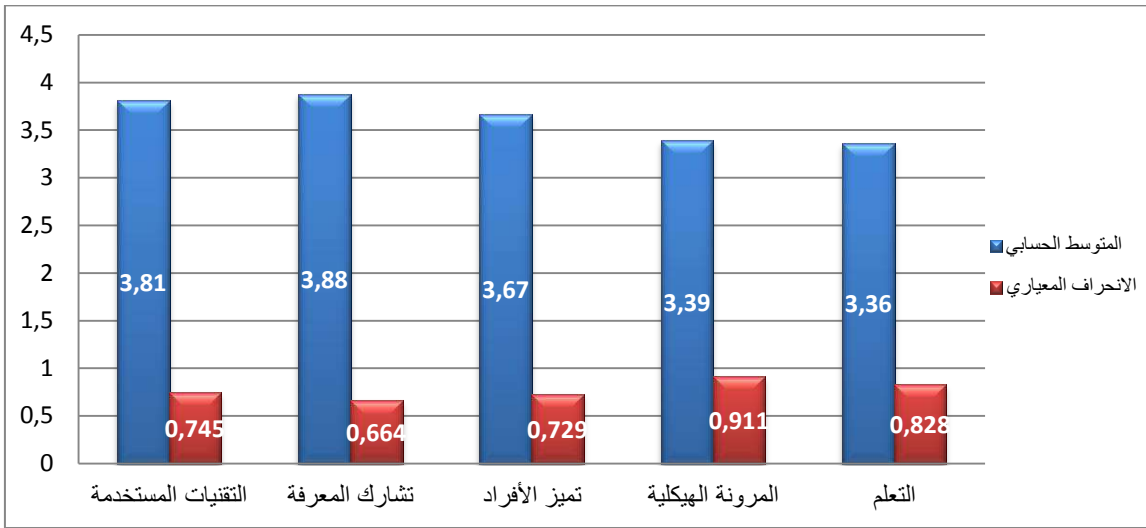
حيث سيتم وصف وتحليل عبارات المتغير التابع المتمثل في مقومات المنظمة المتعلمة من خلال خمس أبعاد أساسية هي: التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، والتقنيات المستخدمة، ويوضح الجدول الموالي تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول عبارات المتغير التابع وفق ما يلي:

الجدول رقم(3.4): نتائج تحليل عبارات أبعاد المتغير التابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	هناك تشاور وتناقش في مختلف القضايا المتعلقة بالعمل	3.58	0.828	عالية
2	هناك مناخ إيجابي بالمؤسسة يدعم الابداع والابتكار لدى العاملين	3.18	1.006	متوسطة
3	هناك جو من المنافسة الايجابية بين الأفراد	3.35	1.027	متوسطة
العبارات الخاصة بالتعلم				
4	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات	3.22	1.160	متوسطة
5	خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة	3.38	1.066	متوسطة
6	يوجد وضوح في الادوار والاختصاصات في المؤسسة	3.32	1.031	متوسطة
7	تحسنت ظروف العمل وصارت تتميز بكل المقومات للعمل براحة	3.65	0.962	عالية
العبارات الخاصة بالمرونة الهيكلية				
8	أشعر بأن التغييرات التي قامت بها المؤسسة دفعتنا الى مزيد من الانضباط والمسؤولية	3.50	0.993	عالية
9	أتأقلم بصفة ايجابية مع المتطلبات المتغيرة لوظيفتي	3.85	0.799	عالية
10	لدى العمال استعداد لبذل جهود وأوقات إضافية في سبيل إنجاز الاعمال	3.66	0.998	عالية
العبارات الخاصة بتميز الأفراد				
11	أعمل على تبادل معارفي الخاصة مع زملائي في العمل	3.94	0.770	عالية
12	أعمل على اكتساب معارف جديدة تساعدني في أداء وظيفتي	3.99	0.796	عالية
13	القيم السائدة في المنظمة تضمن الاحترام والتقدير بين العمال	3.74	0.820	عالية
العبارات الخاصة بتشارك المعرفة				
14	تعمل الادارة على تحسين البرمجيات المستخدمة في العمل	3.83	0.822	عالية
15	تعمل إدارة المؤسسة على توفير مختلف الأجهزة اللازمة لإنجاز الاعمال	3.83	0.844	عالية
16	تسعى المؤسسة الى البحث عن التقنيات الحديثة باستمرار قصد تبنيها	3.80	0.927	عالية
العبارات الخاصة بالتقنيات المستخدمة				
متوسط عبارات المحور الثالث				
		3.61	0.647	عالية

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج (SPSS)

الشكل رقم(8.4): وصف أبعاد المتغير التابع "مقومات المنظمة المتعلمة"



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Excel)

وبالنظر الى الجدول رقم (3.4) والذي يتضمن تحليل عبارات أبعاد التعلم، المرونة الهيكلية، الخصائص الفردية، تشارك المعرفة، والتقنية المستخدمة، والمشكلة للمتغير التابع "مقومات المنظمة المتعلمة" نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت إيجابية، حيث كان مجموع المتوسط الحسابي لهذا الجزء هو (3.61) وهي تعتبر قيمة ايجابية مرتفعة تعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر محتوى هذه العبارات ضمن المؤسسة التي ينتمون لها، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0.647) وهي قيمة جيدة إحصائيا تعبر عن مدى تجانس نظرة وادراك أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المكونة لأبعاد المتغير التابع، حيث نجد من الجدول أن:

- فيما يخص محور التعلم، فقد أظهرت اتجاهات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور وفق ما يوضحه الجدول السابق، أن هناك اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.36) بانحراف معياري قدر ب(0.828) وهي قيمة متوسطة تعكس وجود بعض المشاكل والعوائق التي تقف أمام توجه الأفراد نحو التعلم، وهو الأمر الذي تؤكده العبارتين رقم (34، و35)، فالعبارة رقم (34) والتي تضمنت "هناك مناخ ايجابي بالمؤسسة يدعم الابداع والابتكار لدى العاملين" جاءت بمتوسط حسابي متوسط هو (3.18) وهو أضعف متوسط حسابي من بين المتوسطات، الأمر الذي يدفعنا للقول بأن لدى العمال تطلع ورغبة أكبر في أن توفر الادارة العليا لهم الجو الملائم والتشجيع اللازم الذي يسمح بإبراز سلوكياتهم الابداعية وتنمية حسهم الابتكاري من خلال الأفكار الجديدة والاقتراحات المميزة، لتليها العبارة رقم (35) المتضمنة "هناك جو من المنافسة الايجابية بين الأفراد" بمتوسط حسابي متوسط أيضا هو (3.35) حيث لا يرى الأفراد العاملين بأن هناك تنافس كبير أو تسابق في أداء المهام بين العاملين، أما الاستثناء فقد ظهر من خلال العبارة رقم (33) التي تضمنت "هناك تشاور وتناقش في مختلف القضايا المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي مرتفع يساوي (3.58) وهو ما يؤكد أن هناك

تعاون وتضامن بين العاملين يظهر من خلال تشاورهم وتناقشهم بمختلف قضايا العمل بعيدا على الأطر والحواجر الرسمية.

- أظهرت اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور المرونة الهيكلية وفق ما يوضحه الجدول رقم (3.4)، أن إجمالي المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.39) بانحراف معياري قدر بـ(0.911) وهي قيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في البناء الهيكلي للمؤسسة والتي تحول دون تمتع تنظيم المؤسسة بالمرونة اللازمة والكاملة التي يتوجب أن يتمتع بها أي تنظيم لمواكبة أي تغيير أو مواجهة أي ظرف، فباستثناء العبارة رقم (39) والتي تضمنت "تحسنت ظروف العمل وصارت تتميز بكل المقومات للعمل براحة" والتي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع هو (3.65) وانحراف معياري (0.962) باعتبارها أكثر العبارات تجانسا، حيث تعكس رضا العاملين وارتياحهم على توفر بيئة العمل المادية على كافة المقومات التي تسمح بالعمل على أحسن وجه وهو الأمر الذي لاحظناه أيضا من خلال تحركاتنا على مستوى المؤسسة محل الدراسة، في حين جاءت باقي العبارات بمتوسطات حسابية متوسطة ومتقاربة (3.22، 3.32، 3.38)، كالعبارة (36) "الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات"، ثم العبارة (38) "يوجد وضوح في الادوار والاختصاصات في المؤسسة"، ثم العبارة (37) "خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة" على التوالي، ما يبين أن على إدارة المؤسسة القيام بعمل وجهد أكبر قصد توضيح أكثر لخطوط وحدود السلطة والمسؤولية لكل فرد في المؤسسة والعمل أكثر على تبسيط الاجراءات والمعاملات لزيادة سرعة الانجاز، والتخلي عن الحواجز البيروقراطية التي تحول دون تمتع هيكل المؤسسة بالمرونة اللازمة من حيث السرعة والجودة في الاداء على وجه الخصوص.

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور تميز الأفراد، فنرى أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (3.67) بانحراف معياري قدر بـ(0.729) وبدرجة تقدير مرتفعة، وهو ما يدل على امتلاك الافراد العاملين للخصائص الفردية الايجابية التي تسمح لهم بالارتقاء بمستوى أداءهم وأداء المنظمة على وجه العموم، حيث احتلت العبارة رقم (41) "أتأقلم بصفة ايجابية مع المتطلبات المتغيرة لوظيفتي" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي هو الأعلى (3.85) وبالانحراف المعياري الاكثر تجانسا (0.799) حيث يرى أفراد العينة أن لهم القدرة على التكيف مع كافة المتغيرات والمتطلبات التي من الممكن أن تواجههم في أداء وظائفهم، لتليها العبارة رقم (42) والتي تظهر بأن "لدى العمال استعداد لبذل جهود وأوقات إضافية في سبيل إنجاز الاعمال" بمتوسط حسابي (3.66) ما يظهر بأن العاملين يتمتعون بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال استعدادهم للتضحية بالجهد والوقت في سبيل انجاز المهام من دون انتظار إن كانت هذه التضحية ستتم مكافئتها أم لا، لتأتي في الرتبة الثالثة العبارة رقم (40) والتي تعبر عن شعور العاملين بأن التغييرات التي قامت بها المؤسسة دفعتهم الى مزيد من الانضباط والمسؤولية

بمتوسط حسابي (3.50) ما يدل على أن هناك التزام من طرف العاملين اتجاه المؤسسة يعبرون عنه بالانضباط وبمزيد من المسؤولية في تعاملاتهم الوظيفية.

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور تشارك المعرفة، فيظهر الجدول الأخير أيضا، أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (3.88) بانحراف معياري قدر ب(0.664) وبدرجة تقدير مرتفعة، وهو ما يدل على رغبة الافراد العاملين على تقاسم ما يمتلكونه من معارف وتجارب ضمنية مع زملائهم في العمل وعدم احتكارهم لديهم فقط، الأمر الذي يمكن أن يفيد الآخرين في مواجهة ما يصادفونه من مشاكل في أعمالهم، حيث احتلت العبارة رقم (44) "أعمل على اكتساب معارف جديدة تساعدني في أداء وظيفتي" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي هو الأعلى (3.99) وبالانحراف معياري (0.796) حيث تعكس رغبة هؤلاء في اكتساب معارف جديدة سعيهم لتنمية قدراتهم الذاتية وتجديد معارفهم وجعلها مواكبة للتطورات المعرفية المتسارعة والمتغيرة، لتليها العبارة رقم (43) والتي تظهر بأن "لدى العمال استعداد على تبادل معارفهم الخاصة مع زملائهم في العمل" بمتوسط حسابي (3.94) تؤكد أيضا على عدم أنانية أفراد العينة في احتكار المعرفة، لتأتي في الرتبة الثالثة العبارة رقم (45) والتي تعبر عن أن "القيم السائدة في المنظمة تضمن الاحترام والتقدير بين العمال" بمتوسط حسابي (3.74) ما يدل على أن للقيم المبنية على الاحترام والتقدير عامل أساسي في توفير جو يساعد على توجه الأفراد نحو اكتساب معارف جديدة والتعاون مع الآخرين من خلال مشاركتهم المعارف المختلفة.

- بناء على الجدول السابق الذكر أيضا، يظهر المحور الخامس الخاص باتجاهات أفراد العينة فيما يخص بعدد التقنيات المستخدمة، أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (3.81) بانحراف معياري قدر ب(0.745) وبدرجة تقدير مرتفعة، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى ويجد الى تطوير أنظمتها وبرامجها التقنية ولديها ارادة على مواكبة المستجدات التكنولوجية الحديثة، حيث احتلت العبارة رقم (46) الدالة على "عمل الادارة على تحسين البرمجيات المستخدمة في العمل" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي هو (3.83) وبالانحراف معياري (0.822) حيث تعكس سعي ادارة المؤسسة وارانها على تحسين البرمجيات المعلوماتية المستخدمة في انجاز الاعمال والتواصل إضافة نظم المعلومات في مختلف الاقسام، كما تقاسمت العبارة رقم (47) بدورها الرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي وبانحراف معياري (0.844) وهي العبارة التي تضمنت "تعمل إدارة المؤسسة على توفير مختلف الأجهزة اللازمة لإنجاز الاعمال" حيث تعكس جهود المؤسسة في تجديد عتادها التقني وسعيها لتوفير مختلف الأجهزة (أجهزة كومبيوتر، أجهزة طباعة،...) وبشكل حديث لتسهيل انجاز مهام العاملين، لتأتي العبارة (48) الدالة على "سعي المؤسسة الى البحث عن التقنيات الحديثة باستمرار قصد تبنيها" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع بدوره (3.80) ما يبين رضا أفراد العينة عن الجهود التي تقوم بها المؤسسة في سبيل مواكبة كل الامور التقنية الحديثة بشكل يعكس طبيعة عمل المؤسسة في ميدان تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: التهيئة الاحصائية لاختبار الفرضيات

ستتطرق من خلال هذا المطلب الى مجموعة من المراحل والخطوات الضرورية المهمة للتأكد من مدى توفر المعايير اللازمة واستقرارها قبل المرور الى اختبار الفرضيات، ذلك أن هذه المراحل تعتبر بمثابة الأساس الاحصائي اللازم لجعل الفرضيات التي سنقوم بوضعها تحت الاختبار لاحقاً تمنحنا مخرجات على درجة عالية من الثبات والمعنوية.

الفرع الأول- اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test):

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة تستدعي المنهجية الإحصائية التأكد أولاً من مدى خضوع البيانات المحصل عليها للتوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك تم اللجوء الى أكثر الاختبارات شيوعاً ومصداقية وهو اختبار التوزيع الطبيعي لـ (Kolmogorov-Smirnov)، وهو اختبار ضروري لا بد من اجرائه قبل وضع الفرضيات قيد الاختبار لأن معظم الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4.4): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	عدد العبارات	القيمة الاحصائية Z	مستوى المعنوية sig.
التمكين النفسي	12	0.929	0.353
التمكين الهيكلي	20	1.184	0.121
التمكين الاداري	32	0.864	0.445
مقومات المنظمة المتعلمة	16	1.291	0.071
المجموع	48	0.734	0.654

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن قيم مستوى الدلالة لمختلف المحاور تراوحت بين (0.071) و(0.445)، كما قدرت قيمة مستوى الدلالة الكلية للاختبار (0.654) وكلها كانت أكبر من العتبة المعنوية (0.05) وهو ما يعني خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني- التحقق من عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multi-collinearity):

حيث سنقوم من خلال هذه المرحلة بالتأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد وارتباط عال يمكن أن يخل بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك بالاعتماد على حساب معامل تضخم التباين (VIF)

واختبار التباين المسموح به (**Tolerance**)، في مرحلة أولى سيكون بين المتغيرات الفرعية للتمكين النفسي (معنى، كفاءة، استقلالية، تأثير) مع المتغير التابع "مقومات المنظمة المتعلمة"، ثم بين المتغيرات الفرعية للتمكين الهيكلي (تدفق المعلومات، التدريب، الحوافز، فرق العمل) مع المتغير التابع.

أما من الناحية الاحصائية فإذا كان معامل تضخم التباين أكبر من (3) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.1) فهذا يدل على وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المدروسة، وفي هذه الحالة سيكون اللجوء لتحليل الانحدار الخطي المتعدد غير ملائم الاستخدام ويلزمنا القيام بمجموعة من التعديلات، وهو الامر الذي نسعى للتأكد منه ومن خلال نتائج الاختبارات سابقة الذكر في الجدول التالي:

الجدول رقم(5.4): اختبار التعددية الخطية

قيمة التباين Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	المتغيرات المستقلة الفرعية
0.559	1.789	معنى العمل
0.690	1.450	كفاءة العمل
0.825	1.212	استقلالية العمل
0.529	1.891	تأثير العمل
0.605	1.652	تدفق المعلومات
0.578	1.731	التدريب
0.579	1.727	الحوافز
0.587	1.705	فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

فمن خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية المستقلة الخاصة بكل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي والمتغير التابع، حيث تراوحت قيم معامل التضخم للمتغيرات الفرعية للتمكين النفسي بين (1.212-1.891) وهي أقل من (3)، كما تراوحت قيم معامل التضخم للمتغيرات الفرعية للتمكين الهيكلي بين (1.652-1.731) وهي بدورها أقل من (3)، كما يتضح من الجدول أيضا أن قيم اختبار التباين المسموح به لكل المتغيرات الفرعية المستقلة تراوحت بين (0.529-0.825) وهي أكبر من (0.1)، وبالتالي فعدم وجود تداخل خطي متعدد لدى المتغيرات المستقلة محقق في الدراسة الحالية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذه النقطة اختبار فرضيات دراسة الخمس الرئيسية إضافة الى مختلف تفرعاتها، حيث سيكون بوسعنا الحكم عليها من ناحية إثبات صحتها أو نفيها، بعد إخضاعها لمجموعة من الاختبارات الاحصائية الملائمة لها وللأهداف المنتظرة منها.

الفرع الأول- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

حيث نصت هذه الفرضية على أن: هناك مستوى مرتفع من التمكين الاداري بمدخله (النفسي والهيكلية) بمؤسسة اتصالات الجزائر.

لاحظنا من خلال تحليل عبارات المحور الأول والثاني والممثلين للتمكين النفسي والهيكلية والموضحة ضمن الجدول رقم(1.4) والجدول رقم(2.4)، إضافة الى ما يبرزه الجدول الموالي:

الجدول رقم(6.4): اختبار (t-test) لقياس معنوية التمكين الاداري

المحور	درجة الحرية	قيمة t	مستوى المعنوية sig
التمكين النفسي	109	98.3	0.000
التمكين الهيكلية	109	58.8	0.000
التمكين الاداري	109	81.2	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أولا فيما يخص المدخل الأول للتمكين الاداري وهو التمكين النفسي لاحظنا بصفة عامة وجود موافقة عالية حول محتوى العبارات ذلك أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (4.05) إضافة الى درجة عالية من التجانس عكسها الانحراف المعياري المقدر (0.432)، كما كانت جميع أبعاد هذا المحور كذلك بمتوسطات حسابية عالية تراوحت بين (3.58-4.32)، نستنتج من خلالها أولا بالنسبة لمعنى العمل وقيمتها بالنسبة للفرد فقد أخذ أعلى درجة من التوفر بالنسبة للعمال وهو ما يبرز ما مدى أهمية المهام التي يؤديونها واعتزازهم بالوظائف التي يشغلونها، أما بالنسبة لكفاءة العمل فوجدنا كذلك موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارات وهو ما يعكس امتلاك الافراد العاملين بالمؤسسة لأهم القدرات التي تساعدهم في إنجاز المهام، أما بالنسبة لاستقلالية العمل فهو بدوره مرتفع يعكس هامش الحرية أمام حركة العاملين، وأخيرا لاحظنا أيضا وجود مستوى مرتفع من الرضا لدى العاملين حول مكانة وقيمة الاعمال التي يؤديونها بالنسبة للمؤسسة.

أما بالنسبة للتمكين الهيكلية والذي يمثل الشق أو المدخل الثاني الى جانب التمكين النفسي، فكانت درجة الموافقة حول عباراتها مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (3.50) كما جاءت أبعاد هذا المحور

الأربعة أيضا بمتوسطات حسابية تراوحت بين المتوسطة والعالية (3.20-3.85)، حيث ظهرت الموافقة العالية ومستوى التوفر المرتفع خصوصا لدى بعد تدفق المعلومات من خلال رضا العمال حول نظام الاتصالات السائد والمعلومات التي تصلهم، وكذا بعد فرق العمل من خلال رغبتهم وتطلعهم الى العمل الجماعي والفرقي، أما بالنسبة للتدريب والحوافز فقد جاءت بمستوى متوسط يعكس وجود بعض النقائص والمشاكل حول معايير وآلية منح الحوافز داخل المؤسسة.

ومن خلال المتوسطات الحسابية لمختلف المحاور إضافة الى نتائج اختبار (t-test) الخاص لعينة واحدة التي أظهرت وجود موافقة مرتفعة حول مستوى توفر عبارات التمكين النفسي والهيكلية، وهذا ما يؤدي بنا الى قبول الفرضية المطروحة والتي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع من التمكين الاداري بمدخله (النفسي والهيكلية) بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الثاني - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

حيث نصت هذه الفرضية على: تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر وبدرجة مرتفعة على مقومات المنظمة المتعلمة (التعلم، المرونة الهيكلية، الخصائص الفردية، تشارك المعرفة، التقنية المستخدمة).

لاحظنا من خلال تحليل عبارات أبعاد المتغير التابع الخمس والموضحة ضمن الجدول رقم (3.4)، إضافة الى ما يبرزه الجدول الموالي:

الجدول رقم(7.4): اختبار (t-test) لقياس معنوية مقومات المنظمة المتعلمة

المحور	درجة الحرية	قيمة t	مستوى المعنوية sig
مقومات المنظمة المتعلمة	109	58.4	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أن المتوسط الحسابي الكلي لواقع مقومات المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بلغ (3.61) وهو ما يدل على توفر مستوى مرتفع من مقومات المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة، ويرجع هذا لوجود مستوى مرتفع من الخصائص الفردية الايجابية التي يتمتع بها العاملون من التزام ومسؤولية وكذا تمتعهم بسلوكيات الدور الاضافي، ثم يرجع الى تشارك وتقاسم المعرفة بين العاملين وعدم حصرها بشكل ضمني لدى حاملها، ثم الى التوجه نحو تطوير وتحديث التكنولوجيا المستخدمة، لكن فيما يخص التوجه نحو التعلم والمرونة الهيكلية فقد جاءت بمستوى متوسط يدل على وجود بعض النقائص فيما يخصها غير أن ذلك لم يؤثر على النتيجة العامة للمحور.

إذا ومن خلال المتوسطات الحسابية لمختلف المحاور إضافة الى نتائج اختبار (t-test) الخاص لعينة واحدة التي أظهرت وجود موافقة مرتفعة حول مستوى توفر مقومات المنظمة المتعلمة، وهذا ما يؤدي بنا الى قبول الفرضية المطروحة والتي تنص على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتوفر على مستوى مرتفع من مقومات المنظمة المتعلمة.

الفرع الثالث- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

حيث كانت الصياغة الإحصائية للفرضية على النحو التالي:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي بأبعاده مجتمعة (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تأثير العمل) في تبني مقومات المنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة 5%.

ولالإجابة على الفرضية المدروسة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من مدى تأثير التمكين النفسي وبمختلف فروعه على مستوى تبني مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد جاءت النتائج وفق ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(8.4): اختبار الانحدار المتعدد لأثر التمكين النفسي بأبعاده في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	المتغير التابع
		Beta	Std.Error	B		
			0.532	0.641	Constant	مقومات المنظمة المتعلمة
0.000	4.59	0.472	0.126	0.581	معنى العمل	
0.125	-1.54	-0.143	0.123	-0.190	كفاءة العمل	
0.000	4.62	0.391	0.082	0.381	استقلالية العمل	
0.837	-0.20	-0.022	0.100	-0.021	تأثير العمل	
0.617					معامل الارتباط R	
0.381					معامل التحديد R ²	
16.16					قيمة الدلالة F	
0.000					مستوى الدلالة sig	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي بأبعاده مجتمعة على تبني مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث بلغ معامل الارتباط (R) ما

يساوي (0.617) عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) وهو ما يشير الى أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات اتجاه طردي ايجابي، كما سجل معامل التحديد (R^2) قيمة مقدرة ب(0.381) الأمر الذي يمكن تفسيره بأن (38%) من التغير في مقومات المنظمة المتعلمة يرجع الى التمكين النفسي بأبعاده، في حين يرجع الباقي الى عوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ، وما يؤكد معنوية التأثير هي قيمة (F) المقدرة (16.16) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05.

هذا وأظهرت نتائج التحليل كذلك، أن إدراك معنى العمل هو البعد الأكثر تأثيرا وذلك من خلال معامل التأثير (B) الذي بلغت قيمته (0.581) بمستوى دلالة (0.000)، ليليه بعد استقلالية العمل بمعامل تأثير (0.381) بقيمة (0.000)، أي أن الزيادة بدرجة واحد في (استقلالية العمل، معنى العمل) يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة بمقدار (0.381، 0.581) على التوالي، أما بالنسبة لبعد كفاءة العمل فقد كانت قيمة معامل التأثير B (-0.021) لكن عند مستوى دلالة (0.837)، كما جاء بعد تأثير العمل بمعامل تأثير قيمته (-0.190) عند مستوى دلالة (0.125)، حيث أن قيمة كلا البعدين كانتا أكبر من (0.05)، وهذا ما يعني أن البعدين سابقين الذكر ليس لهما تأثير جوهري على مقومات المنظمة المتعلمة ككل.

وتبعاً لما أظهره الجدول السابق من نتائج تخص أبعاد التمكين النفسي مجمعة وتأثيرها على مقومات المنظمة المتعلمة، تكون معادلة خط الانحدار الخاصة بهاته الفرضية كالاتي:

$$Y = 0.641 + 0.381X_1 + 0.581X_2$$

حيث تمثل: X_1 : استقلالية العمل، X_2 : معنى العمل.

وبالتالي ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد، تم قبول هذه الفرضية وذلك لوجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين النفسي بأبعاده مجتمعة على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة (0.05).

وبعد قبول الفرضية الرئيسية والتي تتعلق بأثر التمكين النفسي بأبعاده مجتمعة على مقومات المنظمة المتعلمة، أردنا التعرف والتحقق من مستوى أثر كل بعد من أبعاد التمكين النفسي على حدا على كل مقوم من مقومات المنظمة المتعلمة الخمس، لذا تم طرح مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سنتطرق لها فيما يلي:

أولاً- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعنى العمل على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء الى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(9.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر معنى العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	F	B معامل الانحدار	t المحسوبة	sig
المنظمة المتعلمة	0.470	0.221	30.58	0.578	5.53	0.000
التعلم	0.226	0.051	5.787	0.355	2.40	0.018
المرونة الهيكلية	0.297	0.088	10.43	0.514	3.23	0.002
تميز الأفراد	0.404	0.163	21.02	0.559	4.58	0.000
تشارك المعرفة	0.495	0.245	35.00	0.624	5.91	0.000
التقنيات المستخدمة	0.607	0.369	63.10	0.860	7.94	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر لمعنى العمل على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) كان (0.470) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.000) وهي أقل من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.221) أي أن (22%) من التغير في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة يعود لتغير تصورات الافراد حول أهمية وقيمة وظائفهم، أما درجة التأثير B فقد قدر ب(0.578) ويعني ذلك أن زيادة معنى العمل لدى الأفراد بدرجة واحدة يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة بقيمة (57.8%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (30.58) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير معنى العمل على الأبعاد الخمس للمتغير التابع، فقد تم التوصل لوجود أثر لمعنى العمل على كل من التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (0.226)، (0.297)، (0.404)، (0.495)، (0.607) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما بالنسبة لدرجة تأثير معنى العمل فإن معامل التأثير (B) يظهر بأن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى معنى العمل يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة الخمس التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، بقيم تساوي (0.355)، (0.514)، (0.559)، (0.624)، (0.860) على التوالي.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده معنى العمل على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية.

ثانيا- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة العمل على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء الى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر كفاءة العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	F	B معامل الانحدار	t المحسوبة	sig
المنظمة المتعلمة	0.125	0.016	1.701	0.166	1.30	0.195
التعلم	0.000	0.000	0.000	-7.82	0.00	1.000
المرونة الهيكلية	0.026	0.001	0.071	-0.048	-0.26	0.791
تميز الأفراد	0.141	0.020	2.197	0.212	1.48	0.141
تشارك المعرفة	0.274	0.075	8.794	0.374	2.96	0.004
التقنيات المستخدمة	0.236	0.056	6.387	0.362	2.52	0.013

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار عدم وجود أثر لكفاءة العمل على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) كان (0.125) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.195) وهي قيمة أكبر من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فكان ضعيفا حيث بلغ (0.016) أي أن (1.6%) من التغير في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة يعود لتغير تصورات الافراد حول كفاءتهم وقدرتهم الوظيفية، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ(0.166) ويعني ذلك أن زيادة مستوى كفاءة العمل لدى الأفراد بدرجة واحدة لا يؤدي الى زيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وما يشير الى عدم دلالة هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (1.701) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير كفاءة العمل على الأبعاد الخمس للمتغير التابع، فقد تم التوصل لعدم وجود أثر لكفاءة العمل على كل من التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، والتي سجلت معاملات ارتباط ضعيفة بلغت (0.000)، (0.026)، (0.124) على التوالي، وبمستوى دلالة أكبر من (0.05)، في حين كان الاستثناء في وجود أثر لكفاءة العمل على كل من تشارك المعرفة والتقنيات المستخدمة بمعاملات ارتباط (0.274)، و(0.467)، وبمستوى دلالة (0.004)، و(0.013) على التوالي، أما بالنسبة لدرجة تأثير كفاءة العمل فإن معامل التأثير (B) يظهر بأن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى معنى العمل يؤدي الى الزيادة في مستوى تشارك المعرفة، والتقنية المستخدمة، بقيم تساوي (0.374)، (0.362) على التوالي.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدها كفاءة العمل على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية.

ثالثاً- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية العمل على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء الى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(11.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر استقلالية العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	F	B معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig
المنظمة المتعلمة	0.473	0.224	31.204	0.461	5.58	0.000
التعلم	0.435	0.189	25.162	0.541	5.01	0.000
المرونة الهيكلية	0.445	0.198	26.681	0.610	5.16	0.000
تميز الأفراد	0.314	0.099	11.822	0.345	3.43	0.001
تشارك المعرفة	0.407	0.166	21.425	0.406	4.62	0.000
التقنيات المستخدمة	0.316	0.100	12.002	0.355	3.464	0.001

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر لاستقلالية العمل على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) كان (0.473) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.000) وهي أقل من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.224) أي أن (22%) من التغير في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة يعود لتغير تصورات الافراد حول درجة الاستقلالية في وظائفهم، أما درجة التأثير B فقد قدر بـ(0.461) ويعني ذلك أن زيادة استقلالية العمل لدى الافراد بدرجة واحدة يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة بقيمة (46%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (31.204) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير استقلالية العمل على الأبعاد الخمس للمتغير التابع، فقد تم التوصل لوجود أثر لمعنى العمل على كل من التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (0.435)، (0.445)، (0.314)، (0.407)، (0.316) على التوالي، وبمستوى دلالة يقارب (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما بالنسبة لدرجة تأثير استقلالية العمل فإن معامل التأثير (B) يظهر بأن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استقلالية العمل يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة

الخمس التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، بقيم تساوي (0.541)، (0.610)، (0.345)، (0.406)، (0.355) على التوالي.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدها استقلالية العمل على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية.

رابعا- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير العمل على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء الى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(12.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر تأثير العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

المتغير التابع	R	معامل R ²	F	B معامل الانحدار	t المحسوبة	sig
المنظمة المتعلمة	0.356	0.127	15.659	0.337	3.95	0.000
التعلم	0.072	0.005	0.566	0.087	0.75	0.454
المرونة الهيكلية	0.204	0.042	4.688	0.272	2.16	0.033
تميز الأفراد	0.390	0.152	19.343	0.415	4.39	0.000
تشارك المعرفة	0.479	0.230	32.221	0.465	5.67	0.000
التقنيات المستخدمة	0.428	0.183	34.361	0.467	4.92	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر بعد تأثير العمل على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) كان (0.365) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.000) وهي أقل من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.127) أي أن (12.7%) من التغيير في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة يعود لتغير تصورات الافراد حول تأثير وظائفهم على سير العمل بالمنظمة، أما درجة التأثير B فقدر ب(0.337) ويعني ذلك أن زيادة مستوى تأثير الأعمال لدى الافراد بدرجة واحدة يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة بقيمة (33.7%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (15.659) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير بعد تأثير العمل على الأبعاد الخمس للمتغير التابع، فقد تم التوصل لوجود أثر لمعنى العمل على كل من المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (0.204)، (0.390)، (0.479)، (0.428) على التوالي،

وبمستوى دلالة تراوح بين (0.000) و(0.033)، في حين لم يكن هناك أي أثر لاستقلالية العمل على محور التعلم الذي سجل قيمة دلالة (0.454) وهي أكبر من (0.05)، أما بالنسبة لدرجة تأثير معنى العمل فإن معامل التأثير (B) يظهر بأن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى معنى العمل يؤدي الى الزيادة في مستوى أربع مقومات للمنظمة المتعلمة هي المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، بقيم تساوي (0.272)، (0.415)، (0.465)، (0.467) على التوالي.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعث تأثير العمل على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية.

الفرع الرابع- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

حيث كانت الصياغة الإحصائية للفرضية على النحو التالي:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي بأبعاده مجتمعة (تدفق المعلومات، التدريب، الحوافز، فرق العمل) في تبني مقومات المنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة 5%.

وللإجابة على الفرضية المدروسة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من مدى تأثير التمكين الهيكلي وبمختلف فروعها على مستوى تبني مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(13.4): اختبار الانحدار المتعدد لأثر التمكين الهيكلي بأبعاده في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	المتغير التابع
		Beta	Std.Error	B		
			0.232	0.685	Constant	مقومات المنظمة المتعلمة
0.028	2.23	0.161	0.073	0.163	تدفق المعلومات	
0.105	1.63	0.121	0.057	0.094	التدريب	
0.112	1.60	0.118	0.056	0.090	الحوافز	
0.000	7.70	0.565	0.061	0.472	فرق العمل	
0.817						معامل الارتباط R
0.668						معامل التحديد R ²
52.867						قيمة الدلالة F
0.000						مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي بأبعاده مجتمعة على تبني مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث بلغ معامل الارتباط (R) ما يساوي (0.817) عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) وهو ما يشير الى أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات اتجاه طردي ايجابي، كما سجل معامل التحديد (R^2) قيمة مقدرة ب(0.668) الأمر الذي يمكن تفسيره بأن (66%) من التغير في مقومات المنظمة المتعلمة يرجع الى التمكين النفسي بأبعاده وهي قيمة كبيرة ومعتبرة، في حين يرجع الباقي الى عوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ، وما يؤكد معنوية التأثير هي قيمة (F) المقدرة (52.867) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05.

هذا وأظهرت نتائج التحليل كذلك، أن بعد فرق العمل هو البعد الأكثر تأثيرا وذلك من خلال معامل التأثير (B) الذي بلغت قيمته (0.472) بمستوى دلالة (0.000)، ليليه بعد تدفق المعلومات بمعامل تأثير (0.163) بقيمة (0.028)، أي أن الزيادة بدرجة واحد في (فرق العمل، تدفق المعلومات) يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة بمقدار (0.163، 0.472) على التوالي، أما بالنسبة لبعد التدريب فقد كانت قيمة معامل التأثير B (0.094) لكن عند مستوى دلالة (0.105)، كما جاء بعد الحوافز بمعامل تأثير قيمته (0.090) عند مستوى دلالة (0.112)، حيث أن قيمة كلا البعدين كانتا أكبر من (0.05)، وهذا ما يعني أن البعدين سابقين الذكر ليس لهما تأثير جوهري على مقومات المنظمة المتعلمة ككل.

وتبعاً لما أظهره الجدول السابق من نتائج تخص أبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة وتأثيرها على مقومات المنظمة المتعلمة، تكون معادلة خط الانحدار الخاصة بهاته الفرضية كالاتي:

$$Y = 0.685 + 0.472X_1 + 0.163X_2$$

حيث تمثل: X_1 : فرق العمل، X_2 : تدفق المعلومات.

وبالتالي ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد، تم قبول هذه الفرضية وذلك لوجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الهيكلي بأبعاده مجتمعة على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة (0.05).

وبعد قبول الفرضية الرئيسية والتي تتعلق بأثر التمكين الهيكلي بأبعاده مجتمعة على مقومات المنظمة المتعلمة، أردنا التعرف والتحقق من مستوى أثر كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي على حدا على كل مقوم من مقومات المنظمة المتعلمة الخمس، لذا تم طرح مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سنتطرق لها فيما يلي:

أولاً- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدفق المعلومات على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء الى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(14.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر لتدفق المعلومات في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

المتغير التابع	R	الارتباط	R ² معامل التحديد	F	B معامل الانحدار	t المحسوبة	sig
المنظمة المتعلمة	0.579	0.335	54.343	0.586	7.37	0.000	
التعلم	0.417	0.174	22.727	0.540	4.76	0.000	
المرونة الهيكلية	0.530	0.281	42.229	0.756	6.49	0.000	
تميز الأفراد	0.398	0.158	20.339	0.454	4.51	0.000	
تشارك المعرفة	0.516	0.266	39.092	0.536	6.25	0.000	
التقنيات المستخدمة	0.505	0.255	37.058	0.590	6.08	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر لتدفق المعلومات على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) كان (0.579) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.000) وهي أقل من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.335) أي أن (33.5%) من التغيير في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة يعود لتغير أساليب ونظام تدفق المعلومات، أما درجة التأثير B فقد قدر بـ(0.586) ويعني ذلك أن زيادة مستوى تدفق المعلومات لدى الأفراد بدرجة واحدة يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة بقيمة (58.6%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (54.343) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير تدفق المعلومات على الأبعاد الخمس للمتغير التابع، فقد تم التوصل لوجود أثر معني العمل على كل من التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (0.417)، (0.530)، (0.398)، (0.516)، (0.505) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما بالنسبة لدرجة تأثير بعد تدفق المعلومات فإن معامل التأثير (B) يظهر بأن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى معني العمل يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة الخمس التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، بقيم تساوي (0.540)، (0.756)، (0.454)، (0.536)، (0.590) على التوالي.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده تدفق المعلومات على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية.

ثانياً- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء الى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(15.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر التدريب في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

المتغير التابع	R	معامل R ²	F	B معامل الانحدار	t المحسوبة	sig
المنظمة المتعلمة	0.560	0.314	49.377	0.433	7.027	0.000
التعلم	0.544	0.296	45.367	0.538	6.73	0.000
المرونة الهيكلية	0.573	0.328	52.751	0.624	7.26	0.000
تميز الأفراد	0.400	0.160	20.552	0.348	4.53	0.000
تشارك المعرفة	0.307	0.094	11.258	0.244	3.35	0.001
التقنيات المستخدمة	0.393	0.155	19.759	0.350	4.44	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر للتدريب على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) كان (0.560) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.000) وهي أقل من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.314) أي أن (31.4%) من التغير في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة يعود لتغير محتوى التدريب وكيفية تطبيقه، أما درجة التأثير B فقد قدر بـ(0.433) ويعني ذلك أن زيادة مستوى التدريب لدى الأفراد بدرجة واحدة يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة بقيمة (43.3%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (49.377) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير تدفق المعلومات على الأبعاد الخمس للمتغير التابع، فقد تم التوصل لوجود أثر لمعنى العمل على كل من التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (0.544)، (0.573)، (0.400)، (0.307)، (0.393) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما بالنسبة لدرجة تأثير بعد تدفق المعلومات فإن معامل التأثير (B) يظهر بأن الزيادة بدرجة

واحدة في مستوى معنى العمل يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة الخمس التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، بقيم تساوي (0.538)، (0.624)، (0.348)، (0.244)، (0.350) على التوالي.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعث التدريب على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية.

ثالثاً- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء الى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(16.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر الحوافز في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

Sig	t المحسوبة	B معامل الانحدار	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع
0.000	7.38	0.440	54.561	0.336	0.579	المنظمة المتعلمة
0.000	6.11	0.493	37.437	0.251	0.507	التعلم
0.000	8.24	0.665	68.047	0.387	0.622	المرونة الهيكلية
0.000	5.80	0.417	33.710	0.238	0.488	تميز الأفراد
0.008	2.69	0.195	7.239	0.063	0.251	تشارك المعرفة
0.000	4.63	0.356	21.520	0.166	0.408	التقنيات المستخدمة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر للحوافز على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) كان (0.579) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.000) وهي أقل من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.336) أي أن (33.6%) من التغير في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة يعود لتغير أساليب منح الحوافز وطبيعتها، أما درجة التأثير B فقدّر بـ(0.440) ويعني ذلك أن زيادة مستوى الحوافز لدى الأفراد بدرجة واحدة يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة بقيمة (44%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (37.437) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير الحوافز على الأبعاد الخمس للمتغير التابع، فقد تم التوصل لوجود أثر معنوي للحوافز على كل من

التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (0.507)، (0.622)، (0.488)، (0.251)، (0.408) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما بالنسبة لدرجة تأثير بعد الحوافز فإن معامل التأثير (B) يظهر بأن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الحوافز يؤدي الى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة الخمس التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، بقيم تساوي (0.493)، (0.665)، (0.417)، (0.195)، (0.356) على التوالي.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده الحوافز على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية.

رابعا- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء الى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(17.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر فرق العمل في تبني مقومات المنظمة المتعلمة

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	F	B معامل الانحدار	t المحسوبة	sig
المنظمة المتعلمة	0.776	0.603	163.80	0.649	12.79	0.000
التعلم	0.635	0.403	72.910	0.678	8.53	0.000
المرونة الهيكلية	0.633	0.400	72.073	0.744	8.49	0.000
تميز الأفراد	0.656	0.431	81.764	0.617	9.04	0.000
تشارك المعرفة	0.643	0.413	76.104	0.551	8.72	0.000
التقنيات المستخدمة	0.647	0.418	77.617	0.622	8.81	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر لفرق العمل على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) كان (0.776) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.000) وهي أقل من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.603) أي أن (60.3%) من التغيير في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة يعود لتغيير أسلوب العمل والاعتماد على فرق العمل والعمل الجماعي، أما درجة التأثير B فقدر

ب(0.649) ويعني ذلك أن زيادة مستوى فرق العمل لدى الأفراد بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة بقيمة (64.9%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (163.80) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير فرق العمل على الأبعاد الخمس للمتغير التابع، فقد تم التوصل لوجود أثر معنوي لفرق العمل على كل من التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (0.635)، (0.633)، (0.656)، (0.643)، (0.647) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما بالنسبة لدرجة تأثير بعد فرق العمل فإن معامل التأثير (B) يظهر بأن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاعتماد على فرق العمل يؤدي إلى الزيادة في مستوى مقومات المنظمة المتعلمة الخمس التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة، بقيم تساوي (0.678)، (0.744)، (0.617)، (0.551)، (0.622) على التوالي.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده فرق العمل على مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية.

الفرع الخامس - اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

حيث كانت الصياغة الاحصائية للفرضية على النحو التالي:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة 5%.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية وجب أولاً اختبار صحة الفرضيات الفرعية التابعة لها:

أولاً - بالنسبة لمتغير النوع (Gender):

فقد صيغت هذه الفرضية الفرعية على النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير النوع عند مستوى الدلالة 5%.

حيث سيتم الاعتماد على اختبار (t-test) لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق واختلافات في اجابات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري وتوفر مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر حسب متغير النوع (ذكر، أنثى) وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18.4): اختبار فروقات الدلالة لمتغير النوع

Sig.	قيمة t المحسوبة	Sig Levene's	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	النوع	
0.389	-0.865	0.746	0.466	3.681	67	ذكر	التمكين
			0.500	3.763	43	أنثى	الاداري
0.810	-0.241	0.035	0.627	3.601	67	ذكر	مقومات
			0.685	3.632	43	أنثى	المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، أولا بالنسبة لمحور التمكين الاداري فإن مستوى الدلالة Sig الخاص باختبار T-test كانت أكبر من قيمة أي أن ($0.05 < 0.389$)، نلاحظ أيضا أن t الجدولية وتساوي (-0.865) أكبر من t المحسوبة، وهو نفس ما ينطبق بالنسبة لمحور مقومات المنظمة المتعلمة حيث بلغ مستوى الدلالة Sig (0.810) وهي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج عدم وجود تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه التمكين الاداري ومقومات المنظمة المتعلمة تبعا لعامل النوع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى أن العمال سواء كانوا ذكور أو إناث فإنهم يحملون نفس التصورات اتجاه المتغيرات المدروسة وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تميز بين العاملين حسب جنسهم، أي أنهم يتلقون نفس المعاملة ويخضون للتعليمات والاجراءات بنفس الدرجة، ويعملون في نفس المقومات والظروف.

هذا وقد سجل الانحراف المعياري لإجابات الذكور تجانسا كبيرا تراوح بين (0.466-0.627) لكلا المتغيرين، وهي نسبة أعلى من النسبة المسجلة بالنسبة لفئة الإناث، الأمر الذي يشير الى التجانس الكبير والتوافق بين اتجاهات الذكور حول واقع التمكين النفسي ومقومات المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة.

وعليه نقبل الفرضية المطروحة بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير النوع.

ثانيا- بالنسبة لباقي المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)

سيتم الاعتماد في هذه المرحلة على اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way Anova) في حالة أكثر من عينتين مستقلتين وذلك لاختبار الفروق في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الاداري ومقومات المنظمة المتعلمة حسب متغير (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وهذا ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19.4): اختبار تحليل التباين للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المحور	مجموع المربعات	قيمة F	sig	المعنوية	
العمر	التمكين الاداري	بين المجموعات	0.69	0.394	غير دالة	
		داخل المجموعات	24.36	-		
	مقومات المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	2.15	1.748	0.162	غير دالة
		داخل المجموعات	43.59	-		
المستوى التعليمي	التمكين الاداري	بين المجموعات	0.47	0.359	غير دالة	
		داخل المجموعات	24.58	-		
	مقومات المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	0.57	0.683	0.507	غير دالة
		داخل المجموعات	45.17	-		
المستوى الوظيفي	التمكين الاداري	بين المجموعات	0.08	0.838	غير دالة	
		داخل المجموعات	24.97	-		
	مقومات المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	0.34	0.409	0.665	غير دالة
		داخل المجموعات	45.40	-		
سنوات الخدمة	التمكين الاداري	بين المجموعات	2.19	0.021	دالة	
		داخل المجموعات	22.86	-		
	مقومات المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	3.78	3.18	0.027	دالة
		داخل المجموعات	41.96	-		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن:

1- بالنسبة لمتغير العمر (Age):

فقد صيغت هذه الفرضية الفرعية على النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 5%.

بالنسبة للتباين الأحادي للفئات العمرية، يظهر الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للتمكين الاداري (0.394) أما لمقومات المنظمة المتعلمة (0.162) وكلتا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نستنتج عدم وجود تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه التمكين الاداري ومقومات المنظمة المتعلمة تبعا لعامل العمر، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى أن تصورات العمال تجاه مستوى التمكين ومدى توافر مقومات

المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر متماثل لدى كافة الفئات العمرية فلا يوجد اختلاف بين نظرة الشباب والكهول لقيمة وأهمية الاعمال التي يؤديها ولا للإجراءات التنظيمية التي تنتهجها المؤسسة تجاههم، كما تنسجم تصورات بشأن سعي المؤسسة لتبني مقومات التعلم.

وعليه نقبل الفرضية المطروحة بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر.

2- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي (Educate Level):

فقد صيغت هذه الفرضية الفرعية على النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 5%.

بالنسبة للتباين الأحادي للمستويات التعليمي التي تم حصرها في ثلاث فئات رئيسية (البكالوريا فأقل، الجامعي، الدراسات العليا)، يظهر الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للتمكين الاداري (0.395) أما لمقومات المنظمة المتعلمة (0.507) وكلتا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نستنتج عدم وجود تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه التمكين الاداري ومقومات المنظمة المتعلمة تبعا لعامل المستوى التعليمي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى أن العمال باختلاف مستوياتهم التعليمية يحملون نظرة موحدة حول مستوى التمكين السائد بالمؤسسة ويتفقون أيضا حول مستوى المقومات المادية والمعنوية التي تعتمد عليها المؤسسة.

وعليه نقبل الفرضية المطروحة بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

3- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي (Functional Level):

فقد صيغت هذه الفرضية الفرعية على النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة 5%.

بالنسبة للتباين الأحادي للمستويات الوظيفية التي تم حصرها في ثلاث فئات رئيسية (الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ)، يظهر الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للتمكين الاداري (0.383) أما لمقومات المنظمة المتعلمة (0.665) وكلتا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نستنتج عدم وجود تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه التمكين الاداري ومقومات المنظمة المتعلمة تبعا لعامل المستوى الوظيفي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى مؤسسة اتصالات الجزائر عند تطبيقها وتبنيها لاستراتيجية التمكين، وتوجهها نحو توفير مقومات منظمات التعلم لا تميز بين أفراد مختلف المستويات الوظيفية.

وعليه نقبل الفرضية المطروحة بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

4- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة (Years of Experience):

فقد صيغت هذه الفرضية الفرعية على النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة 5%.

بالنسبة للتباين الأحادي لسنوات الخدمة التي تم حصرها في أربع فئات رئيسية سبق الإشارة إليها، حيث يظهر الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للتمكين الاداري (0.021) أما لمقومات المنظمة المتعلمة (0.027) وكلتا القيمتين أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نستنتج وجود تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه التمكين الاداري ومقومات المنظمة المتعلمة تبعا لعامل سنوات الخدمة، ولمعرفة أي الفئات أكثر ادراكا بتأثيرها بعملية التمكين بالمنظمة، وأكثر رضا بمقومات المنظمة المتعلمة المتوفرة، وجب المرور الى الاختبار البعدي (Post-Hoc test) الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(20.4): اختبار (LSD) لتحديد مصادر الاختلاف في الفئة

المقارنة الثنائية	المحور	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	القيمة المعنوية sig
05سنوات فأقل	التمكين الاداري	0.287	0.130	0.029
	المنظمة المتعلمة	0.242	0.176	0.172
من 06 الى 10سنوات	التمكين الاداري	0.283	0.115	0.016
	المنظمة المتعلمة	0.368	0.156	0.020
من 11 الى 15سنة	التمكين الاداري	0.332	0.121	0.007
	المنظمة المتعلمة	0.466	0.164	0.006
أكثر من 16سنة	التمكين الاداري	-0.045	0.139	0.747
	المنظمة المتعلمة	0.224	0.188	0.237

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

كما يوضح الجدول الموالي أيضا الفروق في المتوسطات التي تم اخضاعها للمقارنة الثنائية كما يلي:

الجدول رقم (21.4): اختبار مقارنة المتوسطات للعينة حسب المستوى الوظيفي

مقومات المنظمة المتعلمة		التمكين الإداري	
المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخدمة
3.62	05 سنوات فأقل	3.63	05 سنوات فأقل
3.49	من 06 إلى 10 سنوات	3.63	من 06 إلى 10 سنوات
3.86	من 11 إلى 15 سنة	3.91	من 11 إلى 15 سنة
3.61	أكثر من 16 سنة	3.58	أكثر من 16 سنة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نستنتج من خلال الجدولين أعلاه، أولاً فيما يخص الفروقات الخاصة بمحور التمكين الإداري نلاحظ وجود فرق بين العمال ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة وباقي فئات ذوي الخبرة، أما فيما يخص فروقات مقومات المنظمة المتعلمة فنلاحظ أيضاً أن هناك فرق بين العمال ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة و فئتي عمال الخبرة من 06 إلى 10 سنوات وفئة أكثر من 16 سنة، وهو ما نلاحظه من خلال مستويات المعنوية الأقل من 0.05، ومن خلال الجدول الثاني نجد أن فئة عمال ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة بمتوسط حسابي هو الأعلى لكلا المحورين، هم أكثر فئات عمال الخبرة في الاحساس بتمتعهم بالتمكين داخل المؤسسة، ويرون أيضاً أن المؤسسة تمتلك كافة مقومات المنظمة المتعلمة، وهو الرأي الذي يجب أخذه بعين الاعتبار نظراً للخبرة والتجارب المعتبرة لهذه الفئة إضافة إلى النضج الذي يمتلكه ما يؤهلها للحكم على طبيعة سير الأعمال والأوضاع العامة التي تشهدها المؤسسة.

وعليه نرفض الفرضية المطروحة بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآجاهات الموظفين نحو التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل عبارات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها، أردنا من خلال هذا المطلب إبراز أهم النتائج المتوصل إليها وتفسيرها على ضوء ما تم التوصل إليه سابقاً ضمن الدراسات السابقة، وهي كالتالي:

الفرع الأول- فيما يخص واقع التمكين النفسي:

- وجود مستوى مرتفع ومقبول من التمكين النفسي لدى المؤسسة محل الدراسة مع تفاوت في نسبها، وهو ما تم تسجيله من خلال النظرة الايجابية التي تحلى بها جل أفراد العينة حول الأبعاد التي حولت قياس ادراك ودرجة تصور الافراد تجاه الخصائص التي تتحلى بها الوظائف المشغولة، حيث اختلفت نتيجة هذه الدراسة نوعاً ما مع

دراسة (الكساسبة وآخرون، 2009) والتي توصلت لوجود مستوى متوسط من التمكين النفسي لدى مهني شركة الاستشارات.

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين النفسي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر جاء متفاوتا، حيث احتل بعد معنى العمل البعد الأكثر توفرا وأهمية حسب تصورات المبحوثين، وهو نفس ما يتفق مع نتيجة دراسة (الخشروم، درة، 2011) ودراسة (Ravangard et al, 2014)، وهو ما يعبر عن حالة الاعتزاز التي يشعر بها العاملون تجاه العمل الذي يمارسونه معتبرين إياه عملا مهما وذو مكانة خاصة بالنسبة إليهم، الامر الذي يعبر عن حالة الرضا التي يمتلكونها انطلاقا من أن ما يؤدونه يتوافق وينسجم مع ما كانوا يطمحون إليه، إضافة الى كون المؤسسة التي يعملون بها من أكبر المؤسسات الاقتصادية الوطنية ولها صورة ذهنية حسنة في المجتمع.

- يمتلك الأفراد العاملون بالمؤسسة ثقة كبيرة جدا بقدراتهم وكفاءتهم في إنجاز مهام عملهم وهو ما الأمر الذي يبرز قدرة هؤلاء على تحمل المسؤولية وتطلعهم لتحمل سلطات أكثر تعكس مؤهلاتهم وثقتهم بأنفسهم، كما أن هذه الثقة لم تكن وليدة الصدفة، فالعاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة يمتلكون خبرات واسعة تؤهلهم على التكيف مع مختلف الوضعيات المتغيرة للعمل، كما أن لهم القدرة على تشخيص الوضع وتحديد المشكلات التي من الممكن أن تواجههم، وهو ما يتفق مع دراسة (khadra dahou, hacini, bendi, 2016) والتي توصلت الى أن أفراد العينة يمتلكون أهم القدرات والكفاءات التي تساعدهم على بلوغ الاداء الجيد.

- يقوم العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر بمجهودات واجتهادات كبيرة في سبيل الإنجاز ما لديهم من أعمال، وبالتالي فإن ما يقومون به يؤدي الى تسهيل أعمال الآخرين، لذلك فكل فرد بالمؤسسة سيشعر بأن لديه مساهمة خاصة في كل الاعمال المنجزة وأن المكانة التي يشغلها تستدعي منه الحرص والاجتهاد لجعل كل التعاملات والمهام تتم بالكفاءة اللازمة لتحقيق ما تطمح إليه المؤسسة من نتائج وأهداف، وهي النتيجة التي تختلف مع دراسة (sahar ahadi, turiman suandi, 2012) والتي ترى في أن بعد تأثير العمل أقل الأبعاد أهمية وليس له دور كبير لتعزيز تصورات واتجاهات العامل النفسية.

- يمتلك أفراد العينة هامشا معتبرا من الاستقلالية لأداء أدوارهم على أكمل وجه بالمؤسسة، بالرغم من أنها جاءت كأقل الأبعاد توفرا بالمؤسسة؛ فحرية التصرف المتاحة أمام العاملين لإنجاز أعمالهم وفق طريقة أو الأسلوب الذي يعتقدون بأنه مناسب لهم هي نتاج امتلاك المؤسسة لمناخ مليء بالثقة بين رؤساء ومرؤوسيه، وهو الأمر الذي يسمح ويسرع من عملية التحول من طريقة منح الأوامر والتنفيذ الى منح الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة من دون الحاجة الى الرقابة المشددة، كما أن ما يبرز هذه الاستقلالية لدى العامل هو وجود إدارة لا تعرقل المبادرات والاقتراحات الفردية الساعية الى إضفاء جودة أكبر في العمل.

الفرع الثاني - فيما يخص واقع التمكين الهيكلي:

- وجود مستوى مرتفع ومقبول من التمكين الهيكلي لدى المؤسسة محل الدراسة مع تفاوت في نسبها، وهو ما تم تسجيله من الاجراءات والانظمة التي تتبناها المؤسسة في سبيل جعل المورد البشري لديها أكثر كفاءة وأكثر قدرة على اتخاذ القرارات اللازمة وبالجودة المطلوبة، كما أن هذا سيسهل من عملية تأهيل العاملين في حالة الحاجة إليهم في مناصب قيادية أعلى.

- حيث برز بعد تدفق المعلومات كالأكثر الأبعاد توفرا وأهمية حسب تصورات الباحثين، وهو نفس ما توصلت إليه دراسة (sahar ahadi, turiman suandi,2012)، حيث تتوفر المؤسسة على أنظمة اتصال فعالة وكفاءة نالت رضا جل أفراد العينة، وذلك نظرا لتوفر عديد السبل أمامهم للتواصل مع الآخرين سواء عبر الشبكة الداخلية (antranet)، الشبكة الهاتفية، أو بالتواصل المباشر، وهو الأمر الذي يسمح بتدفق المعلومة في جميع الاتجاهات (أسفل، أعلى، أفقي) مما يقلل من الحواجز السلطوية أمام العاملين، ويسمح بانتشار المعلومة ووصولها لكافة الأفراد بالمؤسسة، إضافة الى ذلك تمتاز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بالوضوح وهو الأمر الذي يسمح للأفراد بالتحرك والعمل في جو من الشفافية دون الخوف من الغموض أو الشك.

- يرغب العاملون كثيرا في تبني العمل الجماعي كوسيلة لإنجاز الأعمال وكأداة لزيادة نشاطهم ورفع دافعيتهم في العمل، وهو الأمر الذي يتفق مع دراسة (عبد الامير حسوني،2012)، ذلك أن الاعتماد على فرق العمل وجب أن تدعمه المؤسسة بكافة الصلاحيات والتسهيلات لتنفيذ المهام الموكلة إليه، وهو الأمر الذي يسمح للفرد أن يتحصل على معارف وخبرات كبيرة نتيجة احتكاكه بالآخرين في الفريق، كما أن هذا سيدعم أكثر مظاهر التعاون والمساعدة بين الافراد ويؤدي الى انجاز المهام بمستوى أكثر جودة نتيجة اختلاف وتنوع المعارف لدى الافراد المكونين لهذه الفرق.

- تعاني المؤسسة من بعض المشاكل المتعلقة بتطبيق استراتيجية التدريب على مستوى المؤسسة، حيث يرى أفراد العينة أن برامج التدريب لا تشمل جميع العاملين في أقسام المؤسسة بشكل متساوي وأن المؤسسة لا تمتلك معايير واضحة وشفافية في منح فرص للجميع للحصول على تدريب، وهذا بالرغم من توفر المؤسسة على معاهد تكوين خاصة بها، فبالرغم من أن ما تعده المؤسسة من برامج تدريبية يمتاز بالتنوع وبكونه ثري من ناحية المحتوى لتضمنه على كل النقاط اللازمة لتحكم أكبر في متطلبات العمل، إلا أنه غير كافي نظرا للأعداد الكبيرة من الموظفين الراغبين في التحصل على برنامج تدريبي خاصة بالنسبة للتكوينات التي تبرمجها المؤسسة خارج الوطن، وبالعودة الى وجهة نظر المؤسسة فهذا أمر طبيعي نظرا لرغبتها في تقليل التكاليف الخاصة بالتدريب عبر توظيف أفراد ذوي مستوى جامعي متخصص حيث تقوم بإدماجهم في منصب عمل أين يحتكون مع عمال أكثر خبرة ليكتسبوا منهم المهارات والقدرات اللازمة وهو ما تعتبره المؤسسة أيضا تكوينا للعمال.

- نقص مستوى رضا الأفراد العاملين حول نظم الحوافز المعتمدة في المؤسسة كونها لا ترقى لطموحاتهم وما يتطلعون إليه، وهو ما يختلف مع نتيجة دراسة (ongori, shunda,2008) والتي توصلت الى أن نظم الحوافز والمكافآت أهم الاستراتيجيات لنجاح تمكين العاملين، فباستثناء اتفاق أفراد العينة حول تناسب الراتب الذي يتحصلون عليه مع الجهود المبذولة من طرفهم وهو أمر طبيعي كون الاجور على مستوى المؤسسة مرتفعة نظرا لكونها اقتصادية ولها منافسة قليلة وهي منتشرة في كامل التراب الوطني الامر الذي سمح لها بمنح أجور مرتفعة وكذا تخفيض مستوى أسعار منتجاتها، توصلت الدراسة الى وجود بعض النقائص فيما يتعلق بنظم الترقية التي لا تتمتع بقدر كبير من العدل والمصادقية بالنسبة للعاملين نظرا لغياب معايير واضحة من جهة، واستفادات أفراد دون غيرهم من الترقية من جهة أخرى، إضافة الى ذلك فالمؤسسة لا تدعم بشكل كبير الاجتهادات الفردية بالحوافز المادية، شأنها شأن الحوافز المعنوية التي يعتقد العاملون بأنهم يستحقون دعما وتشجيعا أكبر مما يتلقونه حاليا.

الفرع الثالث- فيما يخص واقع مقومات المنظمة المتعلمة:

- تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى مرتفع من مقومات المنظمة المتعلمة مع اختلاف في درجة توفر كل مقوم من المقومات، حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (dararat, taechamaneestit,2015) ودراسة (حمدي خضير،2015)، والتي توصلت لوجود درجة عالية من مقومات المنظمة المتعلمة تتمتع بها المؤسسات التي خضعت للدراسة، وهذا ما يشير الى أن المؤسسة تسير وفق استراتيجية صحيحة وواضحة تحدف بدرجة أولى الى مواكبة التغيرات البيئية التي تعمل بها وتسعى الى تحقيق التفوق والتميز على نظيراتها من المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على رأس مالها البشري وكذا مواردها المادية عبر تحسين هيكلها وتطوير أنظمتها الوظيفية.

- من خلال الدراسة لاحظنا أن مستوى تشارك المعرفة بين العاملين كان أعلى الأبعاد توفرا، وهو ما يبين أن للأفراد العاملين توجه نحو تقاسم ما يمتلكونه من معارف وتجارب ضمنية مع زملائهم في العمل وهو الأمر الذي يسهم في خلق قيمة مضافة في العمل، كما أن العاملين على مستوى المؤسسة على قدر كبير من الالتزام والانضباط تجاه مؤسساتهم وزملائهم في العمل وهو الأمر الذي من شأنه خلق مناخ ايجابي ومريح للعمل، غير أننا توصلنا أيضا الى وجود نقص في المنافسة والابداع بين الأفراد، وهو ما يختلف عن نتيجة دراسة (الكساسبة آخرون،2009) ودراسة (dararat, taechamaneestit,2015) واللتين توصلتا الى أن التعلم أهم بعد وأن تشارك المعرفة أقل الأبعاد توفرا، وهو أمر طبيعي يمكن تفسيره بأن الدراستين طبقتا على مستوى مؤسسة جامعة ومؤسسة استشارات خدمية، تعتمدان على الاجتهاد الشخصي للعامل وتميزان بتنوع الاختصاصات فيهما مما يدفع الفرد العامل للتوجه أكثر نحو التعلم قصد تطوير مهاراته الذاتية على حساب تشارك المعرفة لاختلاف اهتماماته المعرفية مع الآخرين.

- من ناحية المقومات المادية للمنظمة المتعلمة، توصلنا أيضا الى أن المؤسسة تسعى دوما الى تحسين الظروف المادية للعمل من خلال عمليات التحسين الدورية للمقرات، وللتجهيزات المكتبية والمكيفات، والضبط المناسب للإضاءة والتهوية في المكاتب، غير أننا لاحظنا وجود بعض النقائص المتعلقة بمستوى الاجراءات البيروقراطية وبوضوح الأدوار والاختصاصات، وخطوط السلطة والمسؤولية لكل فرد في المؤسسة، أما فيما يتعلق بمستوى التقنيات أو التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة فقد لاحظنا أن المؤسسة تسعى دوما لتحسين برامجها الالكترونية ونظم معلوماتها، كما أنها تتوفر على مختلف التجهيزات اللازمة، ولا تتردد في الاعتماد على أي تقنيات حديثة ومتطورة قصد تبنيها في العمل.

الفرع الرابع- بالنسبة للعلاقات الارتباطية والسببية:

بعد استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية الملائمة تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تتعلق بالعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة هو ما يمكن توضيحه في الآتي:

- يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد التمكين النفسي مجتمعة (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تأثير العمل) على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهو نفس ما يتفق مع دراسة (Mehdi davijani et al,2015) المطبقة في القطاع الصناعي، كما تتفق أيضا مع دراسة (khalil safari, 2011) وهو الأمر الذي يبين أن لتعزيز تصورات وأحاسيس العامل تجاه وظيفته أهمية بالغة قصد الرفع من قيمة كل مكونات المنظمة باعتباره الوحدة الأساسية والأهم لديها، إضافة لهذا قامت أبعاد التمكين النفسي بمجملها بتشكيل نموذج قام بتفسير ما مقداره (38%) من التغير في مقومات المنظمة المتعلمة.

- بالنسبة للتأثيرات الجوهرية لنموذج التمكين النفسي على مستوى المتغير التابع، توصلنا لوجود أثر جوهري لكل من بعد معنى العمل وبعد استقلالية العمل، في حين لم يكن هناك تأثير جوهري لكفاءة العمل وبعد تأثير العمل وهو ما يدفعنا للقول أن على المؤسسة الاهتمام أيضا بتعزيز خصائص وظائف العمال من ناحية درجة تأثيرها ومسؤوليتها داخل القسم الذي يعملون به إذا أرادت تحقيق تمكين نفسي متكامل لدى العمال، إضافة الى المحافظة على مستوى الحرية المتاحة للعمال وتعزيزها.

- ولكن بدراسة الأثر الجزئي والمستقل لكل بعد على حده، تبين أن جل أبعاد التمكين النفسي لها أثر على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وهذا ما يختلف مع نتيجة دراسة (alhyari et al,2011) ودراسة (ravangard et al,2014) اللتين توصلتا لعدم وجود أثر لمعنى، استقلالية، وتأثير العمل باستثناء وجود أثر لكفاءة العمل على أبعاد المتغير التابع، ويمكن توضيح ما توصلنا إليه على النحو التالي:

- يوجد أثر لمعنى العمل على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة من ناحية (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة) وذلك بدرجة متوسطة، وقد كان أثر معنى العمل أقوى ضمن بعد التقنية المستخدمة وذلك ما يشير الى أنه كلما كانت تصورات العاملين بأن مهامهم ووظائفهم ذات أهمية وقيمة بالنسبة لهم كلما كانت لديهم القابلية على التحكم في مختلف التقنيات أو الأجهزة التي يمكن أن تبناها المؤسسة وبالتالي فرفع احساس الفرد بقيمة عمله سيؤدي لزيادة انضباطه وتوجهه نحو التعلم وتشارك معارفه مع الآخرين.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء كفاءة العمل على مقومات المنظمة المتعلمة (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة) في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما كان الارتباط بينهما ضعيف أيضا وذلك معناه أن امتلاك الفرد لأهم القدرات والمؤهلات لا يؤثر على توجه المؤسسة لتبني مقومات المنظمة المتعلمة وهو أمر يمكن اعتباره منطقي، ذلك أن التوجه نحو التعلم وتشارك المعارف وامتلاك الخصائص المبنية على الالتزام والاحترام لا يخص الافراد ذوي الكفاءات عن غيرهم بل أن الكل ملزم به في المؤسسة.

- يوجد أثر لاستقلالية العمل على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة من ناحية (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة) وذلك بدرجة متوسطة، حيث كان هذا البعد أكثر الأبعاد تأثيرا من بين كل أبعاد التمكين النفسي على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة، وقد كان أثر استقلالية العمل جليا وذو قوة على مستوى المرونة الهيكلية داخل المؤسسة، وبالتالي فتمنح العمال هامشا من الحرية في أداء أعمالهم وفق الكيفية التي تناسب أوضاعهم داخل المؤسسة سيسهم بالضرورة لزيادة مستوى المقومات المنظمة المتعلمة.

- يوجد أثر لتأثير العمل على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة من ناحية (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة) وذلك بدرجة متوسطة، وقد كان أثر تأثير العمل أقوى ضمن بعد تشارك المعرفة فكلما كان بمقدور الافراد اتخاذ القرارات المهمة وكان لهم تأثير على مستوى سيورة العمل بالقسم كلما ما دفعهم ذلك الى تشارك ما يمتلكونه من معارف وتجارب مع زملائهم في العمل، وبالتالي فممارسة أعمال ذات طبيعة تأثيرية سيسهم في زيادة مستوى تبني مقومات المنظمة المتعلمة.

وكان ترتيب أثر ابعاد التمكين النفسي كل على حدا على مستوى المتغير التابع بأبعاده الخمس كان على التوالي (استقلالية العمل، معنى العمل، تأثير العمل).

- وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد التمكين الهيكلية ومقومات المنظمة المتعلمة بلغت (81%)، كما أن هناك أثر دال إحصائيا لأبعاد التمكين الهيكلية مجتمعة (تدفق المعلومات، التدريب، الخوافز، فرق العمل) على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهو الأمر الذي يتفق مع دراسة (بن سهلة، 2016) و(sahar ahadi, turiman suandi, 2012) والتي توصلنا لنفس النتيجة بالرغم من اختلاف ميدان الدراسة

هذا وقامت أبعاد التمكين الهيكلي بحملها بتشكيل نموذج قام بتفسير ما مقداره (66.8%) من التغيير في مقومات المنظمة المتعلمة.

- بالنسبة للتأثيرات الجوهرية لنموذج التمكين الهيكلي على مستوى المتغير التابع، توصلنا لوجود أثر جوهري لكل من بعد تدفق المعلومات وبعد فرق العمل، في حين لم يكن هناك تأثير جوهري للتدريب وبعد الحوافز، وهو الأمر الذي يوضح أن كل ما تقوم به المؤسسة من استراتيجيات واجراءات في سبيل كسب صفة منظمات التعلم يجب أن يركز كثيرا على العمل الفرقي والجماعي من جهة، وعلى تعزيز سبل التواصل ونظم الاتصال داخل المؤسسة.

- ولكن بدراسة الأثر الجزئي والمستقل لكل بعد على حدا، تبين أن كل أبعاد التمكين الهيكلي لها أثر على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة على النحو التالي:

- يوجد أثر لتدفق المعلومات على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة من ناحية (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة) وذلك بدرجة متوسطة، وقد كان أثر تدفق المعلومات أقوى ضمن بعد المرونة الهيكلية وذلك ما يشير الى أنه كلما كانت هناك انسيابية في حركة المعلومة داخل المؤسسة وكانت هناك نظم اتصال على درجة عالية من الكفاءة أدى ذلك الى زيادة مرونة تنظيم المؤسسة من خلال بناء هيكل ذو خطوط سلطة ومسؤولية واضحة، إضافة الى جعل الأدوار والاختصاصات أكثر وضوحا وهو ما سيؤدي الى سرعة إنجاز الاعمال والتعاملات.

- يوجد أثر للتدريب على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة من ناحية (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة) وذلك بدرجة متوسطة، وقد كان أثر التدريب أقوى ضمن بعد المرونة الهيكلية وكذا التعلم، وذلك ما يشير الى أن للتدريب دور في جعل العامل أكثر دراية وتحكما في آلية إنجاز الأعمال وهو الأمر الذي سيقبل من الحواجز البيروقراطية ويعزز المرونة، كما سيسهم أيضا في دفع الأفراد نحو التعلم بمختلف مستوياته كونه سيفتح أمامهم آفاق جديدة وسيمدهم بالمهارات التي هم بحاجة لها.

- يوجد أثر للحوافز على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة من ناحية (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة) وذلك بدرجة متوسطة، وقد كان أثر الحوافز أقوى أيضا ضمن بعد المرونة الهيكلية وكذا التعلم، وهو الأمر الذي يشير الى أن للحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي أهمية في جعل الأفراد أكثر قدرة على التجاوب مع التغييرات التنظيمية سواء من ناحية حجم العمل أو المتطلبات الوظيفية، كما ستسهم الحوافز أيضا في رفع دافعية الأفراد نحو تعلم أشياء جديدة وتدفعهم نحو البحث عن كل ما يمكن أن يقدم الإضافة في العمل.

- يوجد أثر لفرق العمل على مستوى مقومات المنظمة المتعلمة من ناحية (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة) وذلك بدرجة مرتفعة، وقد كان أثر فرق العمل أقوى ضمن بعد الخصائص

الفردية، الأمر الذي يشير الى أنه كلما اعتمدت المؤسسة على فرق العمل وركزت على العمل الجماعي كآلية لإنجاز الأعمال أدى ذلك الى تعزيز الخصائص الايجابية لدى الأفراد من خلال زيادة مستويات الالتزام والانضباط لديهم داخل المؤسسة، وتنمية سلوكيات الدور الاضائي كمبادرة تعكس ارتباط العامل بمؤسسته إضافة الى إشاعة جو مبني على الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين.

وكان ترتيب أثر أبعاد التمكين الهيكلي كل على حدا على مستوى المتغير التابع بأبعاده الخمس كان على التوالي (فرق العمل، تدفق المعلومات، الحوافز، التدريب).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الاداري بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، هو ما يتفق مع دراسة (بن سهلة، 2016).

- كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى توفر مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الاداري السائد بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهو نفس ما توصلت إليه دراسة (بويكر بوسالم، 2013)، حيث يعتبر العمال ذوي الخبرة المهنية التي تتراوح بين 11 و15 سنة أكثر الفئات إدراكا وتأثرا بأبعاد التمكين الاداري وأكثر الفئات معرفة بحيثيات استراتيجية التمكين.

- كما توصلت الدارسة أيضا الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى توفر مقومات المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهو ما يتفق أيضا مع دراسة (حمدي خضير، 2015)، حيث يعتبر العمال ذوي الخبرة المهنية التي تتراوح بين 11 و15 سنة أكثر الفئات دراية بالتطورات التي شهدتها المؤسسة سواء على مستوى بنيتها المادية من خلال الهيكل السائد والتكنولوجيا المستخدمة أو على مستوى بنيتها البشرية من خلال اتجاهات وسلوكيات العمال المختلفة.

خلاصة الفصل الرابع:

تم في هذا الفصل التطرق الى دراسة واقع التمكين الاداري ومقومات المنظمة المتعلمة، وتحديد أثر التمكين من خلال مدخله الرئيسيين التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على مستوى المقومات المكونة لمفهوم المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتحديد على مستوى مديريات المؤسسة بكل من ولاية ورقلة، الاغواط، وغرداية، ففي خطوة أولى قمنا بتحليل عبارات الاستبيان، لتحديد درجة الموافقة عليها ومستوى توفرها وذلك بالاستناد الى وجهة نظر أفراد العينة الى شملت جميع المستويات التنظيمية، وقد تم تسجيل قيم مرتفعة خصت حل متغيرات الدراسة، فالمتغير المستقل تمثل في التمكين الاداري من خلال التمكين النفسي (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تأثير العمل)، والتمكين الهيكلي (تدفق المعلومات، التدريب، الحوافز، فرق العمل)، في حين شكلت مقومات المنظمة المتعلمة المتغير التابع، وارتكزت على خمس أبعاد (التعلم، المرونة الهيكلية، تميز الأفراد، تشارك المعرفة، التقنيات المستخدمة)، بعد ذلك تم اختبار فرضيات الدراسة المطروحة بالاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية الملائمة، حيث تم تفسير نتائج اختبار وجود أثر لأبعاد المتغيرين المستقلين بصفة مجمعة ثم اختبار أثر كل بعد على حدا على مستوى المتغير التابع، ومن ثم تم القيام بمناقشة النتائج المحصل عليها بالاعتماد على نتائج مختلف الدراسات التي تناولت نفس الموضوع.

خاتمة

انطلاقاً مما سبق يمكننا القول أنه أصبح المطلوب من المنظمات اليوم أن تؤمن بفلسفة التغيير وأن تعمل بجد على إدارته بفاعلية في نظمها وأساليبها الوظيفية، فالرهان اليوم أصبح مبني على المورد البشري باعتباره مفتاح النجاح الذي لا يمكن من دونه تحقيق البقاء والنمو والاستمرار، حيث أن متطلبات التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة تفرض على المنظمات تبني مداخل حديثة لعل أبرزها التمكين الإداري، فتمكين العاملين كاستراتيجية إدارية يتميز عن باقي المفاهيم المتقاربة والمتداخلة معه بكونه أكثر عمقا وشمولا، بحيث يجب الاقتناع به وبكونه يمثل مدخلا معاصرا مختلفا يحدد الطريقة الفعالة التي يجب اعتمادها لضمان تأهيل وتفعيل الموارد البشرية وتنمية قدراتها ومهاراتها الأمر الذي يسمح باستغلالها بالطريقة المثلى والاستفادة من أفكارها وقابليتها للتطور، وبالتالي فالعمل بفلسفة التمكين صار اليوم أمرا حتميا ومسببات ودواعي اعتماده صارت من البديهيات، خاصة إذا تزامن هذا مع رغبة منظمات الأعمال في حمل صفة منظمات التعلم، فمفهوم المنظمة المتعلمة يضمن للمنظمة تعزيز مقوماتها الانسانية من خلال زيادة دافعية أفرادها وانغماسهم في عملية التعلم، وتوجيههم نحو اكتساب الخبرات اللازمة التي تؤدي لزيادة انتاجيتهم وتعزيز معارفهم ومشاركتها مع الآخرين من جهة، ومقوماتها المادية من جهة أخرى، من خلال ضمان المرونة اللازمة على اجراءاتها وهيكلها وكذا من خلال اعتمادها على التقنيات ومواكبة تطورها، بما ينعكس إيجابا على دورة حياة المنظمة وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها.

ولقد انطلقنا في هذه الدراسة بمجموعة من الفرضيات والتي على أساسها تم وضع منهج للدراسة وتحليل مختلف محاور هذا الموضوع، فقد تم التطرق في البداية إلى تحديد مفهوم التمكين الإداري ومدخله ثم إبراز لأهم خطوات تطبيقه، نماذجه والمعوقات التي تعترضه في المنظمة، بعد ذلك تمت معالجة المتغير المستهدف من خلال التمكين أي المنظمة المتعلمة وأهمية تبني مقوماتها بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء، إضافة إلى إبراز أهمية التعلم وضرورته للمنظمة المتعلمة، وقد خلصت الدراسة من خلال الجانب الميداني باختبار صحة الفرضيات المطروحة.

نتائج الدراسة النظرية:

من خلال استعراضنا للأطر والادبيات النظرية توصلنا لعدد مهم من النتائج يمكن إبراز أهمها في:

- مر تبلور مفهوم التمكين بالعديد من المخططات التي صاحبت تطور الفكر الإداري على مر الزمن، حيث يعتبر التمكين نتاج تطور تراكمي لجملة من الفلسفات التي حاولت إبراز دور الفرد داخل التنظيم الذي ينتمي إليه ولعل المدرسة السلوكية كانت أول من أشار إلى أهمية فتح المجال أمام الفرد ومنحه الثقة اللازمة قصد تحقيق ذاته في العمل، غير أن الظهور الفعلي للمصطلح كان في فترة التسعينات من القرن الماضي نتيجة المساهمات البحثية لمجموعة من الباحثين وقد عرفت هذه الحقبة بعصر التمكين، حيث اقترنت ممارسة عملية التمكين بالتخلي عن السلوكيات والانماط التقليدية نحو تبني نماذج حديثة تؤمن بالإبداع واللامركزية، والمشاركة في اتخاذ القرار.

- كما تبرز قيمة وثراء هذا المصطلح أيضا من خلال قيمته ضمن الشريعة الاسلامية ولدى المسلمين، حيث استخدم القرآن الكريم المصطلح في مواقع عديدة وبدلالات مختلفة ومتعددة ترمي في مجملها الى منح المكانة الحقيقية للإنسان كخليفة الله في الارض، من خلال دفعه للسعي والاجتهاد لتطوير قدراته وتطوير البيئة التي يعيش فيها بما يسمح له من تحقيق الاستقرار والتوازن النفسي والاجتماعي وبمنحه القوة على تحقيق الاهداف الذي خلق لأجلها.

- كما تبين لنا أيضا مدى الأهمية الكبيرة للجوانب النفسية على سلوك الموظف في المنظمات الجزائرية، فالتمكين النفسي يعتبر مدخلا مهما من المداخل الادارية الحديثة التي تولي اهتماما بالغا بالموارد البشري ومن الآليات التي تسمح باستخراج الأفضل منه وذلك باعتباره فلسفة واستراتيجية تهتم بشكل أساسي بإقامة وتكوين الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم وتعمل على تحفيز وزيادة مستوى مشاركة الافراد في اتخاذ القرار وكسر الحدود الادارية والتنظيمية الداخلية، مما ينعكس بصورة مباشرة على تنمية روح الولاء والالتزام لدى العاملين اتجاه منظماتهم.

- يمتاز التمكين بمجموعة من الخصوصيات التي ينفرد بها عن غيره من الأساليب الادارية، فإن كان التفويض يقتصر على منح جزء من السلطة لإنجاز العمل دون المسؤولية عنها، وكان اثناء العمل ينحصر في توسيع مجالات أداء العمل والمهام، فإن التمكين يذهب الى أبعد من ذلك بمنح الفرد الممكن سلطة إنجاز المهام والمسؤولية عن نتائجها، مع عمله على إقصاء كافة القيود التي من الممكن أن تعترض سبيل الفرد العامل، وسعيه لتوفير كافة الاجراءات والعوامل المعززة إيجابا لأداء الفرد، والملائمة لتحقيق النتائج المطلوبة.

- يعتبر التمكين الهيكلي المدخل الرئيسي الثاني للتمكين الاداري بعد التمكين النفسي، حيث يشير أساسا الى مجموعة الاجراءات والعمليات التي تتخذها المنظمة قصد تقاسم السلطة بين مستويات الادارة العليا والمستويات الأدنى، ذلك أن تبادل المعلومات من والى الفرد، توفير البرامج التدريبية، تكوين فرق عمل لإنجاز المهام، وعدم إغفال تحفيز الأفراد، كلها عوامل تسهم في زيادة جسور الثقة وتعزيز الكفاءات الفردية بشكل يسمح بالاعتماد عليها وعدم التخوف من امكانياتها.

- تبني التمكين داخل المنظمة لا يمكن أن يبنى بعقليات وثقافات بالية، فتبني التمكين يتطلب استراتيجية واضحة ذات خطوات يمكن تطبيقها بشكل تدريجي، بدءا بالإيمان به وبكونه وسيلة للارتقاء بإنتاجية الفرد أكثر من كونه هدف، مروراً بتعزيز العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم وانتهاء بعدم استعجال النتائج وتوفير الدعم للفرد قصد المواصلة على هذا النهج.

- ظهرت العديد من النماذج قصد جعل عملية التمكين موضع تطبيق داخل المنظمة أيا كانت طبيعتها، غير أن هناك جملة من العراقيل والصعوبات التي تعترض تطبيقه سواء من خلال السياسات والاجراءات والتمسك بحرفية تطبيقها (البيروقراطية)، أو من طرف المشرف وعدم ثقته بإمكانيات مرؤوسيه (خاصة ذوو السن المرتفع الذين يرون

في العاملين الشباب بأنهم أفراد ناقصي التكوين والمسؤولية) أو لافتقاد القيادة للفكر الابداعي وعدم اطلاعها على المبادرات والاستراتيجيات الحديثة، أو من المرؤوسين وتخوفهم من عبئ المسؤولية أو سوء استخدام السلطة.

- تعتبر عملية التعلم عملية مستمرة نجاعتها تمكن في جعلها كجزء مرسخ ضمن ثقافة المنظمة، كما أن هناك العديد من الانماط الخاصة بالتعلم وهي تختلف باختلاف الموقف والمشكلة التي تواجه العامل، فمنها ما يركز على التجارب والممارسات السابقة ومنها ما يذهب الى أبعد من ذلك من خلال التفكير في العوامل المسببة للأخطاء والمشكلات.

- تتجسد آلية التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال عدة مستويات، حيث تنطلق عملية التعلم من خلال الفرد وتبادل ومشاركة ما تعلمه الفرد من معارف وخبرات مع الآخرين تتحول المعرفة من معرفة ضمنية الى معرفة صريحة وتعميم وتجسيد هذه المعارف يتم ترسيخها داخل ذاكرة المنظمة قصد الرجوع إليها متى كان الاحتياج لها.

- تتميز المنظمة المتعلمة بكونها ذات قدرة كبيرة على التغيير من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعلم من التجارب السابقة الخاصة بها أو بالمنظمات الرائدة، وسعيها للحصول على المعرفة ومشاركتها فالأفكار لا يكون لها معنى إن لم يتم تطويرها وترجمتها الى طرق وأساليب جديدة في السلوك، تسهم في زيادة مرونة المنظمة في التعامل مع البيئة المتغيرة.

- يعتبر التعلم بعد أساسي ونشاط هام ضمن مفهوم أوسع وأشمل هو المنظمة المتعلمة التي تركز على العديد من العناصر منها التعلم، تشارك المعارف، استخدام التقنيات الحديثة والتحكم بها، المرونة الهيكلية، وتميز العاملين، لتعبر بالتالي عن شكل حديث من الهياكل التنظيمية التي تحتاج الى تخطيط وجهود طويلة الأجل قصد تبنيتها.

- تختلف المنظمة المتعلمة عن نظيراتها من المنظمات التقليدية من خلال خصائصها ومميزاتها الفريدة، فإن كانت المنظمات التقليدية تركز على النظم الرسمية والتدريب التقليدي وتقييم الاداء المبني على السلوك اليومي للعامل إضافة الى التنظيم الهيكلي العمودي، فإن المنظمة المتعلمة تحطت هذه المرحلة من المعايير لتتجه الى أساليب أكثر حداثة وانفتاحية تركز بدرجة كبيرة على التنظيم الافقي للهيكل، والاعتماد على أسلوب المشاركة وتحفيز الابداع والتقييم الموضوعي المبني على الانجاز.

- تقوم المنظمة المتعلمة على مجموعة من المبادئ التي تضع الفرد في قلب اهتماماتها والمحور الأساسي للارتقاء بها قصد الوصول الى مرحلة التميز والريادة، بداية بالتفكير النظمي، التفوق الشخصي، الرؤية المشتركة، النماذج الذهنية، وأخيرا التعلم الجماعي.

- اختلفت وتعددت المميزات اللازم توافرها لدى المنظمة للتحويل لمنظمة متعلمة، بدءا بالهيكل التنظيمي الذي وجب أن يتصف بالمرونة من خلال تسهيل حركية انتقال المعلومات وتوزيع المهام والسعي لأبعد الحدود للتخلص

من الاجراءات البيروقراطية، إضافة الى الثقافة التنظيمية التي تعد دعامة هامة لإرساء جو من التعلم وتبادل المعارف وتشجيع التنافس بين الأفراد، وإنهاءا بالقيادة التي وجب أن تؤمن بأهمية إشراك الافراد ودعمهم للتوجه نحو التعلم والاستكشاف.

- يعتبر "نموذج ماركوارت" من النماذج شائعة الانتشار لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وذلك لما يوفره من أبعاد ذات طبيعة شمولية تشمل الجانبين المادي من خلال التنظيم والتقنية والانساني من خلال التعلم وتبادل المعرفة.

- تعتبر الذاكرة التنظيمية مكون هام يحتوي على تجارب المنظمة ومعارفها وخبراتها على مر الزمن ما يساعدها في مواجهة المشاكل المستقبلية ويمنع عنها حالة الرجوع الى الصفر.

نتائج الدراسة الميدانية:

ركز الجانب الميداني للدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وبالخصوص مديرياتها الثلاث بكل من ورقلة، الأغواط، وغرداية، حيث قمنا عبرها بوضع متغيرات الدراسة قيد التطبيق، وقد فصلنا في تحليلها والنتائج المحصل عليها في الفصل الأخير من الدراسة، ومن بين النتائج المهمة يمكن إبراز ما يلي:

- تولي مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية كبيرة لعملية التمكين النفسي بمختلف مكوناته، وهو ما تم تسجيله من خلال النظرة الايجابية التي تحلى بها جل أفراد العينة حول الأبعاد التي حاولت قياس ادراك ودرجة تصور الافراد تجاه الخصائص التي تتحلى بها الوظائف المشغولة.

- يعتبر معنى العمل وقيمه أكثر الامور تمكينا وتحفيزا وأهمية بالنسبة للعاملين باختلاف مستوياتهم، ذلك أن المهام التي يؤديها توافق تخصصاتهم وتمتاز بالتنوع الأمر الذي يعطيهم راحة وتمكنا أكبر في مناصب عملهم، أما كفاءة العمل وتأثير العمل فالعاملون بالمؤسسة لهم الكفاءات اللازمة لإنجاز مهامهم بالجودة المطلوبة، كما أن الأدوار التي يقومون بها ذات أهمية وتأثير في تسلسل العملية الادارية، وأخيرا وبالرغم من عدم وجود استقلالية تامة أمام العاملين إلا أن لديهم هامش حرية معتبر في تأدية وانجاز المهام المنوطة بهم.

- تولي ادارة المؤسسة عناية واهتمام خاص بعملية التمكين الهيكلي داخل المؤسسة مع تفاوت في نسبها، وهو ما تم تسجيله من خلال الاجراءات والانظمة التي تتبناها المؤسسة في سبيل جعل المورد البشري لديها أكثر كفاءة وأكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والجودة اللازمة، حيث تهتم إدارة المؤسسة بعملية تدريب مواردها البشرية كما تعتمد كثيرا على فرق العمل لإنجاز مختلف المهام سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كما تسعى المؤسسة باستمرار لتطوير نظم اتصالاتها الداخلية، وتحسين نظم الحوافز والمكافآت لديها.

- تمتلك المؤسسة نظام اتصالات فعال يسمح للأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية من تبادل المعلومات وتسهيل انسيابيتها وتدفعها في مختلف أرجاء المؤسسة، وهو الأمر الذي نال استحسان العاملين وسهل عليهم التعرف على كل ما يطرأ بالمؤسسة، كما تتبنى المؤسسة ولو بدرجة أقل من الأهمية على فرق العمل كوسيلة لحل المشكلات وتفعيل العمل الجماعي، أما ما تعلق بالتدريب والحوافز، فبالرغم من جهود المؤسسة إلا أنها لا تلقى إجماع كافة الأفراد العاملين.

- وجود بعض النقائص والاختلالات في نظام التدريب داخل المؤسسة ويرجع ذلك لوجود مجموعة من النقاط والتي ترجع أساسا لعدم كافية الدورات التدريبية، وخاصة لعدم الموازنة في فرص التكوين والرسكلة بين العاملين وهو الأمر الذي يثير تدمرهم ويخفف من دافعيتهم في العمل.

- يعاني نظام الحوافز بالمؤسسة أيضا من بعض الخلل والتفاوت خاصة ما تعلق بالشق المادي، حيث لا تدعم المؤسسة المبادرات الفردية بالحوافز المالية، كما لا يلقى نظام الترقية بالمؤسسة الرضا الكافي نظرا لعدم شفافية معاييرها، واحساس العاملين بالظلم نظرا لاقصارات الترقية على أفراد مقربين من المسؤولين دون غيرهم من الأفراد.

- تسيير المؤسسة وفق استراتيجية صحيحة وواضحة تهدف بدرجة أولى الى مواكبة التغيرات البيئية التي تعمل بها وتسعى الى تحقيق التفوق والتميز على نظيراتها من المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على رأس مالها البشري وكذا مواردها المادية عبر تحسين هيكلها وتطوير أنظمتها الوظيفية، وهو ما لمسناه من خلال المستوى المرتفع المسجل من مقومات المنظمة المتعلمة مع اختلاف في درجة توفر كل مقوم من هذه المقومات.

- من أهم مقومات المنظمة المتعلمة هو التشارك المعرفي، ودراستنا البحثية بينت أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يمتازون بدرجة عالية من تقاسم وتشارك المعارف الضمنية والعملية، كما بينت أيضا أن الافراد على درجة عالية من المسؤولية والسلوكيات الايجابية، أما فيما يخص الجانب المادي فتمتلك المؤسسة وتسعى دوما لتحديث وتطوير أجهزتها وأنظمتها المعلوماتية لتكون في مستوى طموحات العميل الداخلي والخارجي، في حين تواجه المؤسسة بعض الصعوبات لجعل هيكلها التنظيمي على درجة عالية من المرونة، وكذا في بناء مناخ تنظيمي يدعم الابداع ويثير التنافس والتشاور في مختلف قضايا العمل بين الأفراد.

- هناك نقص في مستوى التوجه نحو التعلم لدى الافراد داخل المؤسسة فمثلا لا يرى العاملون بأن هناك تنافس كبير أو تسابق في أداء المهام بينهم وهو الأمر الذي يحد من امكانية اكتشافهم ومواجهتهم لمواقف مختلفة، وهو ما يعود لعدم اعتماد المؤسسة كثيرا على انجاز العاملين كمييار للترقية والتحفيز المادي.

- هناك تأثير لأبعاد التمكين النفسي مجتمعة على مقومات المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث كان لبعدي معنى العمل واستقلالية العمل التأثير الجوهري الأكبر ضمن الأبعاد المكونة لنموذج التمكين النفسي.

- وجود تأثير لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة على مقومات المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث كان لبعدي تدفق المعلومات وفرق العمل التأثير الجوهري الأكبر ضمن الأبعاد المكونة لنموذج التمكين الهيكلي.
- لا تتمتع المؤسسة دوماً بالمرونة الهيكلية اللازمة خاصة من ناحية سرعة انجاز المعاملات المختلفة حيث تواجه العامل مجموعة من الاجراءات الواجب المرور عبرها وهو ما يعطل سرعة اتخاذ القرار وتحقيق الهدف المأمول، هذا بالرغم من الاستحسان الذي يشاركونه حول الظروف المادية المريحة للعمل وعدم تقصير ادارة المؤسسة في ذلك.
- يؤثر كل مكون من مكونات التمكين النفسي على حدا على مقومات المنظمة المتعلمة الخمس في مؤسسة اتصالات الجزائر، باستثناء بعد كفاءة العمل الذي لم يكن له أي تأثير على مستوى المتغير التابع، ذلك أن التعلم وتشارك المعارف والالتزام بالخصائص المثالية لا تقتصر على الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة دون غيرهم، فحتى الأفراد ذوي الكفاءة المنخفضة يتعلمون بشكل تلقائي ويتشاركون المعرفة وملزمون بالانضباط والمسؤولية.
- هناك تأثير لكل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي على حدا وهي (تدفق المعلومات، التدريب، الحوافز، فرق العمل) على مقومات المنظمة المتعلمة الخمس في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- يرى الأفراد العاملون بالمؤسسة محل الدراسة أنهم يتمتعون بمستوى التمكين عينه ولا يرون أن هناك تمييز أو تفضيل بينهم سواء بالنسبة لجنسهم أو سنهم أو مستواهم التعليمي أو لمستواهم الوظيفي فيما يخص التمكين كما أنهم يتقاسمون نفس الرؤية والشعور فيما يتعلق بمستوى تمتع مؤسستهم بمقومات المنظمة المتعلمة، غير أن الاستثناء الوحيد كان في الافراد ذوي مستوى الخبرة من 11 الى 15 سنة، نظرا لكونهم فئة شغلت عملها في فترة زمنية شهدت عديد التغيرات التكنولوجية والهيكلية الكبيرة.

اقتراحات الدراسة:

- اعتمادا على ما تم عرضه واستخلاصه من نتائج خلال الجانبين النظري والميداني يمكن تقديم المقترحات التالية:
- تعزيز وسائل نقل ومشاركة المعلومات والتسهيل من عملية الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين وذلك لجعل رؤية المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها واضحة، ولوضع الأفراد أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.
- ضرورة تبني سياسة الباب المفتوح من خلال عقد لقاءات واجتماعات دورية مع مختلف العاملين للتعرف على مشاكلهم والاستماع لوجهات نظرهم حول طريقة تأدية المهام واجراءاته، الأمر الذي يسمح بتفادي أي تسريبات يمكن أن تحدث، ويخلق لدى العاملين نوعا من الرقابة الذاتية أثناء تأديتهم لمهامهم.
- ضرورة توفير فرص متساوية أمام الجميع للقيام بالتكوينات اللازمة، وذلك من خلال جدول مضبوط ومعايير محددة ووفق نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.

- إن فاعلية التغييرات والأنظمة الجديدة لا يمكن أن يكتب لها النجاح داخل بيئات تنظيمية لا تؤمن بالتجديد والتطور لذا يتوجب على إدارة أي منظمة كانت تهيئة الظروف وتعديل الثقافة التنظيمية السائدة الى ثقافة تؤمن بحرية التصرف وتبني الافكار الجديدة والسلوكيات الابداعية.
- العمل على تعديل الهياكل التنظيمية التقليدية ومواكبة التطورات الحديثة بتني هياكل حديثة تميل الى الأفقية أكثر من الهرمية الأمر الذي يفسح المجال أمام العاملين لتحمل مسؤولياتهم واثبات قدراتهم ومهاراتهم في التحكم بالمهام الوظيفية المسندة إليهم.
- تعزيز الجانب النفسي والمعنوي للعاملين عبر إتاحة فرص الترقية للعاملين المجدين والتأكيد على الانجاز كمعيار رئيسي للترقية عوض معيار الأقدمية، الأمر الذي يسمح بإشعار الأفراد العاملين بالعدالة ويكون المجهودات التي يبذلونها مأخوذة بعين الاعتبار من طرف إدارة المؤسسة.
- العمل على التوفيق بين نظم الحوافز المادية وحجم الاعمال التي يؤديها العاملين خاصة منهم أعوان التنفيذ والتحكم، بالنظر الى كونهم أكثر الفئات المكلفة بالخرجات الميدانية والاعمال التنفيذية وما تتطلبه من تنقلات وظروف صعبة.
- تشجيع ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فرق الامر الذي يسمح للعاملين باكتساب معارف وخبرات متنوعة من خلال عملية التبادل، ويؤدي الى تنمية القابلية لديهم على قبول التنوع لدى الآخرين من حيث وجهات نظرهم، عقلياتهم، وأنماط سلوكهم...الخ.
- العمل على إشراك أكبر عدد من العمال في مختلف القضايا الراهنة ومختلف المشاكل التي تعترض المؤسسة كوسيلة لزيادة التعلم لدى العاملين بعد حلها، وتبنيه إطارات المؤسسة على أهمية زيادة احتكاكهم بأعوان المستويات الدنيا وذلك لزيادة روحهم المعنوية وجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة.
- ضبط عملية منح الترقيات لصالح العاملين وضرورة إضفاء الشفافية حولها، وذلك للتقليل من سخط الموظفين من جهة ومنحهم الأمن الوظيفي من جهة أخرى الأمر الذي يقلص من مخاطر مغادرتهم للمؤسسة.
- ضرورة تفكير المؤسسة بتجديد العتاد التقني الذي تستخدمه في وظائفها الروتينية، وعدم الاكتفاء فقط بعملية صيانتها المتكررة، والتركيز أكثر على تحسين شبكتها الداخلية (الانترانت) وجعلها أكثر سرعة وأمانا.
- توفير كتيبات تلخص النظام الداخلي للمؤسسة لجعله أكثر وضوحا ومصداقية وهو ما من شأنه أن يمنح العاملين التزاما أكثر تجاه المؤسسة وانضباطا في عملية اداء الواجبات والسلوكيات المنتهجة تجاه الآخرين.

آفاق الدراسة:

يعتبر موضوعي التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة من المواضيع الحديثة والتي تمتاز بأهمية كبيرة نظرا لسعي المؤسسات بشكل مستمر لرفع جودة ومستوى أدائها وأداء مواردها البشرية، وبحكم أن كلا المتغيرين يتميز بالتشعب والانتساع، يبقى أمر إثراء الموضوع من جوانبه المختلفة مفتوح أمام كل الباحثين خاصة على الصعيد المحلي، وعليه يمكننا اقتراح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تمثل ميادين خصبة لاجتياز أبحاث علمية مستقبلية كالتالي:

- واقع مقومات المنظمة المتعلمة لدى المؤسسات الاقتصادية حسب نموذج (senge,1990).

- دور التمكين الاداري في نجاح عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية.

- دور التمكين الاداري في تعزيز السلوكيات الفردية خاصة الاستغراق الوظيفي، والارتباط الوظيفي.

- التمكين الاداري وأهميته في تنمية الكفاءات البشرية.

- دور التمكين الاداري في تحسين جودة الخدمة (خاصة بالقطاع الفندقي).

- دور رأس المال البشري في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

- دور القيادة التحويلية في التوجه نحو تبني مقومات المنظمة المتعلمة.

- مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني مفهوم المنظمة المتعلمة.

وفي الأخير دراستنا هذه وعلى غرار كل الدراسات العلمية، ماهي إلا مجهود بشري من المؤكد أن يشوبها بعض النقصان أو الأخطاء، لكن حسبنا أننا اجتهدنا وأخلصنا، راجين من الله أن يتقبل أعمالنا ويكتب لنا الخير حيث كان.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- المصادر والمراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- القرآن الكريم.
- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ط8، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2005.
- عطية حسين افندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
- رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعه، الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2008.
- جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة (الادارة والتنظيم والاستراتيجية)، تر: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2009.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمان، 2010.
- أبي الفداء اسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن الكريم، دار ابن حزم، بيروت، 2000.
- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي (لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة)، دار الأيام، عمان، 2014.
- الحبيب ثابتي، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2006.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط2، القاهرة، 2008.
- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، دار الأهلية، عمان، 2005.
- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، 2007.
- مجموعة خبراء، التمكين الاداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الادارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
- علي محمد الخوري وآخرون، التعلم المؤسسي (الطريق الى المنافسة والتطور في القرن 21)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2015.
- جمال خير الله، الابداع الاداري، دار أسامة، عمان، 2009.
- محمد مرتضى الحسيني الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، ط1، الجزء36، الكويت، 2001.
- أبي الليث نصر بن ابراهيم السمرقندي، بحر العلوم، دار الكتب العلمية، الجزء2، بيروت، 1993.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008.

- أبي جعفر محمد بن جرير الطبري، جامع البيان عن تأويل آي قرآن، الجزء 15، دار هجر، القاهرة، 2001.
- حسين الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، 2012.
- محمد الطاهر ابن عاشور، تفسير التحرير والتنوير، الجزء 8، الدار التونسية للنشر، تونس، 1984.
- مجموعة من العلماء، التفسير الميسر، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، ط2، الرياض، 2009.
- العلي عبد الستار، مدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2008.
- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2008.
- سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة للنشر، عمان، 2010.
- أبي عبد الله محمد بن ابي بكر القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، الجزء 13، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2006.
- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطور المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، دمشق، 2005.
- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005.
- لويس معلوف، المنجد في اللغة والادب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية للنشر، ط19، بيروت، بدون سنة نشر.
- أحمد بن محمد بن علي الفيومي المقرئ، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، مكتبة لبنان، بيروت، 1987.
- يحي ملحم، التمكين: مفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006.
- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، دار الوراق، عمان، 2007.
- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري، عمان، 2010.
- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، ط2، 2008.
- محمد حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، دار حامد، عمان، 2012.
- 2- المقالات العلمية والمدخلات:**
- أثير عبد الامير، استراتيجيات التغيير ودورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد14، 2009.
- ايمان البدرواني، علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة جامعة الانبار، المجلد7، العدد14، 2015.
- برني لطيفة، التمكين الاداري واثره في تعزيز التمكين النفسي، مجلة ابحات اقتصادية وادارية، العدد15، 2014.
- فاطمة بربطل، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، ابحات اقتصادية وادارية، العدد08، 2015.
- بلعلی نسيمه فريال، المنظمة المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد01، 2014.
- جهاد بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد3، العدد4، 2007.

- بوخمحم عبد الفتاح، بوتاعة سليمة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد1، 2015.
- أبو بكر بوسالم، دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد47، 2016.
- جحيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم، مجلة المؤسسة، العدد3، 2014.
- عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الاشغال البحرية، مجلة الباحث، العدد14، 2014.
- ناصر جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، طارق نائل هاشم، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الاردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد8، العدد1، 2013.
- ناصر جرادات وآخرون، اثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الاردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد8، العدد1، 2013.
- حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة-مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة-، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد21، 2015.
- محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد33، العدد2، 2006.
- الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد2، العدد3، 2012.
- ابو القاسم حمدي، دور التعلم غير الرسمي في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة دراسات، العدد42، 2014.
- ابو القاسم حمدي، الهاشمي بعاج، دور التعلم غير الرسمي في تنمية المعارف الضمنية للموارد البشرية، الملتقى الوطني حول اثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة المدية، 16 نوفمبر 2017.
- محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درة، دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد69، 2010.
- محمد الخشروم، عمر دره، دور التمكين في تحول المصارف الى منظمات متعلمة، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد1، العدد22، 2011.
- سوزان صالح دروزة وآخرون، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد10، العدد4، 2014.
- أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد2، 2013.

- جواد محسن راضي، سجي جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية، مجلة القادسية، 2017.
- شريفة رفاع وآخرون، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015.
- شفاء محمد علي، دور استراتيجيات ادارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة، مجلة دنانير، العدد 6، 2014
- شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمية في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 33، 2014.
- محمود عبد الرحمان الشنطي، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد 24، العدد 1، 2015.
- أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الاداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الاهداف الاستراتيجية، اجاث اقتصادية وادارية، العدد 9، 2011.
- علي الضلاعين، أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي، دراسات العلوم الادارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.
- صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الاداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الاردنية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.
- فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 17، العدد 64، 2011.
- شاهر محمد عبيد، ساند محمد ربايعه، تأثير إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 12، العدد 4، 2016.
- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، السعودية، 17-18 أبريل 2005.
- عدلي زهير، زحوفي نورالدين، الاسس الحديثة لبناء منظمة متعلمة، الملتقى الدولي حول "ادوات التسيير الحديثة في منظمات الاعمال"، جامعة البليدة، 4-5 ماي 2015.
- مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية، دراسات وابحاث، المجلد 4، العدد 08، 2012.
- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- احمد محسن الغالي، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي، دراسات ادارية، المجلد 3، العدد 6، 2010.
- فاسي فاطمة الزهراء، آليات التحول من إدارة المعرفة الى المنظمة المتعلمة، بدون (اسم مجلة، العدد، سنة نشر).
- أمل الفرحان، جهاد عفانة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تمكين العاملين، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2ب، 2011.

- أحمد قهوجي، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد 36، العدد 6، 2014.
- عبد اللطيف كرازي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعلم والمعرفة، الملتقى الوطني الخامس حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدية، 2010.
- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.
- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.
- نائبة عدنان الماضي، فريد نصيرات، أثر التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011.
- محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطراونة، أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة دراسات، المجلد 38، العدد 2، 2011.
- مخلوف عبد السلام، شريف مسعود، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21، مجلة الحقيقة، العدد 32، 2015.
- موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والادارة، المجلد 13، العدد 2، 1999.
- صلاح احمد النعيمي، باسم عبد نايف، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
- صلاح عبد القادر النعيمي، باسم عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 21، 2012.
- نحلة نوفل، تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 10، 2015.
- هنار ابراهيم امين، تشخيص مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة، مجلة البحوث والدراسات الاسلامية، العدد 35، 2014.
- أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الاسلامي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2007.
- 3- الرسائل والأطاريح:**
- محمد الباوي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، 2015/2014.

- عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، 2015.
- حسين بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدى للتنافسية منظمات الاعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2015/2014.
- نصيرة بركنو، دور ومكانة التدريب الالكتروني في مسار التعلم التنظيمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة معسكر، 2017/2016.
- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، 2015/2014.
- بريطل فاطمة، اهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، 2016/2015.
- صباح بلقيدم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة2، 2013/2012.
- خليدة بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2013/2012.
- بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، 2015/2014.
- صباح بن سهلة، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، 2016/2015.
- ابو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2013/2012.
- أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، 2015/2014.
- شوقي جدي، تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عنابة، 2015/2014.
- جفال وردة، قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عنابة، 2017/2016.
- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة بسكرة، 2015/2014.

- محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، 2015/2014.
- ابو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013/2012.
- علاء ياسر حمدي خضير، نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
- إيمان بنت سعود أبو خضير، إدارة التعلم التنظيمي في معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005.
- محمد ابراهيم الرشودي، بناء انموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالسعودية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية، 2007.
- مريم شرع، الادارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، 2015/2014.
- شريف مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، 2016/2015.
- محمد بن مسفر الشمراي، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية، 2014/2013.
- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، 2013/2012.
- الجريد عارف، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2007.
- نسرين محمود عبد الرحمان، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.
- عبيدات سارة، ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عنابة، 2015/2014.
- حسين مروان عفانة، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر غزة، 2013/2012.
- مؤيد ابو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2014/2013.

- حمد بن قبلان آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الامنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2013/2012.
- مریم فیها خیر، تمکین العاملين واهمیتة في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة، 2018/2017.
- أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

ثانيا- المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1- **Books and book chapters:**

- Chris Argyris, Donald Schon, Apprentissage organisationnel: Théorie, Méthode, Pratique, De Boeck, Paris, 2002.
- Bowen, Hervey, An external approach to organizational development, Person prentice Hall, New Jersey, 2006.
- Constantin Bratianu, Organizational knowledge dynamics, IGI global, Hershey: USA, 2015.
- Philip babcock Gove, Webster's third new international dictionary of the English language unabridged, G & C Merriam, 1971.
- Michael Marquardt, Building the learning organization, McGraw-Hill, USA, 1996.
- Marquardt, Building the learning organization, Davies-black, 2ed, USA, 2002.
- Peter Senge, the fifth discipline: the art and practice of the learning organization, Doubleday, New York, 1990.
- John Shermerhorn et al, Comportement humain et organization, ERPI, 3^{eme} éd, Québec, 2006.
- Madhu Singh, Global Perspectives on Recognizing Non-formal and Informal Learning, UNESCO institute for lifelong learning, Germany, 2015.
- Gretchen Spreitzer, Taking stock : a review of more than twenty years of research on empowerment at work, The handbook of organizational behavior, Sage publication, 2007.
- Gretchen Spreitzer, Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work, The handbook of organizational behavior, Sage publication, 2007.

2- **Thesis & dissertations:**

- Adnan alsada, A literature review of empowerment with a suggested model for Bahrain defense force, MBA thesis, Naval postgraduate school, California, 2003.
- Azzarine Zakaria, Empowerment among managers in Malaysian banking, Doctor of philosophy thesis, University of Manchester, 2011.
- Faillol charlotte, l'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation, Thèse doctorat en Gestion, Université Paris dauphine, 2007.
- Elizabeth George, A study on the effect of psychological empowerment on job satisfaction and job related stress among the bank employees, doctor of philosophy thesis, Cochin university of science and technology, India, 2013.

- Isabelle jehan, Comment caractériser les compétences du bon acheteur et leur formes d'apprentissage, Thèse doctorat, Université de pau et des pays de l'adour, 2011/2012.
- Mahbulul Haque, A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change, Doctorate Theses, Pepperdine University, California, 2008.
- Khaled ahmed odeh, The impact of frontline employee empowerment on service quality, thesis Doctorate, University of Surrey, United kingdom, 2008.
- Ferdinandus Sampe, The influence of organizational learning on performance in Indonesian sme, Thesis Doctoral, Southern cross university, 2012.
- Nadia Tebourbi, L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, Note de recherche, Université du Québec, 2000.
- Lau Wing KJ, Empowerment of non-academic personnel in higher education, Phd thesis, University of Iowa, 2010.

3- Articles and acts of conferences:

- Ahmed Afzali et al, Investigation the influence of perceived organizational support, Psychological empowerment and organizational on job performance, Technical Gazette, Vol21, No.3, 2014.
- Sahar Ahadi, Turiman Suandi, Relationship between Empowerment and Organizational learning among Academics in Malaysian Research Universities, Academy of Human Resource Development International conference, USA, February2012.
- Michael ahearne, John mathieu, Adam rapp, To empower or not to empower your sales force?, Journal of applied psychology, Vol90, No.5, 2005.
- Rahmatollah Allhyari et al, Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning, Procedia-social and behavioral sciences, Vol30, 2011.
- Steven Appelbaum, Karen Honeggar, Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular, Empowerment in organisations journal, Vol6, No.2, 1998.
- Edem Amenumey, Andrew Lockwood, Psychological climate and psychological empowerment, Tourism and hospitality research, Vol8, No.4, 2008.
- Chris Argyris, Double loop learning in organization, Harvard Business Review, 1977.
- Metin Atak, Ramazan Erturgut, An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment, Procedia-Social and Behavioral Sciences, No.2, 2010.
- Kevin Baird, Haiyin Wang, Employee empowerment: extent of adoption and influential factors, Personnel Review, Vol39, No.5, 2010.
- Cliff Barbee, Valerie Bott, Customer treatment as a mirror of employee treatment, Advanced management Journal, Vol56, No.2, 1991.
- Jyotsna Bhatnagar, Predictors of organizational commitment in India, International journal of human resource management, No.18, 2007.
- Bowen David, Lawler Edward, Empowerment of service workers: What, why, how and when, Sloan management review, 31, 1992.

- Robert Brymer, Employee empowerment: A guest-driven leadership strategy, The Cornell Quarterly, Vol32, 1991.
- Li-chun Chang, Chieh-Hsing liu, Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses, International Journal of Nursing Studies, Vol45, 2008.
- Vincent cho, A study of the Impact of organizational learning on information system effectiveness, International Journal of Business and Information, Vol2, No.1, 2007.
- Danielle Colardyn, Jens Bjornavold, Validation of formal, Non-formal and informal learning, European Journal of Education, Vol.39, No.1, 2004.
- Jay Conger, Rabindra Kanungo, The empowerment process: Integrating theory and practice, Academy of management Review, Vol13, No.3, 1988.
- Conger Jay, Leadership: Learning to share the vision, Organizational dynamics Journal, Vol19, No.3, 2002.
- Amira Dahmani, La GRH: un pivot de la confiance et de l'empowerment, revue de gestion des ressources humaines, Vol3, No. 81, 2011.
- Khadra dahou, Ishaq hacini, Abdeslam bendiabdellah, Empowering employees to promote organizational learning, Revue Algérienne des ressources Humaines, 2016.
- Suntaya Dararat, Teera Taechamaneestit, Organization development toward learning organization in a private University, International Journal of Cyber Society and Education, Vol8, No.1, 2015.
- Mehdi Davijani et al, The effect of psychological empowerment of employees on the development of a learning organization, International journal of economics, commerce and management, Vol3, No7, 2015.
- Don de Guerre, Introduction to the special issue on employee empowerment, The innovation Journal: The public sector innovation Journal, Vol9, No.1, 2004.
- Kemal Demirci, Ali Erbas, Employee empowerment and its effect on organizational performance, 2eme International Symposium on sustainable development, Sarajevo, 8-9 June 2010.
- Zoe Dimitriades, Empowerment in total quality : Designing and Implementing effective employee decision-making strategies, Quality management Journal, Vol8, No.2, 2001.
- Omar Durrah et al, The intellectual capital and the learning organization, International Journal of public leadership, 2018.
- Muhamed Farrukh, Abdul Waheed, Learning organization and competitive advantage, Journal of Asian Business Strategy, Vol5, No.4, 2015.
- Ferydoon azma, Mahmood noori, Relationship between perceived empowerment by employees and Organizational citizenship behavior, International journal of academic research in business and social sciences, Vol3, No8, 2013.
- Charlotte Fillol, Apprentissage organisationnel et le contexte organisationnel, 15ème Conférence Internationale de management stratégique, Genève, 13-16 Juin 2006.
- Marlene Fiol, Marjorie Lyles, Organizational learning, Academy of management Review, Vol10, No.4, 1985.
- James Foster, Developing a learning organization: three critical elements, American association for higher education national Conference, Washington, 2001.
- Mark Fulford, Gathy Enz, The impact of empowerment on service employees, Journal of managerial Issues, Vol7, No.2, 1995.

- David Garvin, Building a learning organization, Harvard Business Review, 1993.
- Shahram Gilaninia et al, Overview on the importance of organizational learning and learning organization, Journal of Research and development, Vol1, No.2, 2013.
- Derek Griffith, Organizational empowerment in community mobilization to address youth violence, American Journal of preventive medicine, Vol34, No.3.
- Hamzeh Al-Ha'ar, The impact of administrative empowerment on the organization performance, Canadian social science journal, Vol12, No.1, 2016.
- Ebrahim haddadi, Khadije moghadam, Evaluation and analysis of psychological empowerment and their impact on organizational commitment, International Journal of management sciences and business research, Vol4, No.3, 2015.
- Said Shaban Hamed, Antecedents and Consequences of employee's empowerment, Management Review: An International Journal, Vol5, No.1, 2010.
- Hina Jaffery, Hassan Farooq, The impact of structural empowerment on organizational citizenship behavior-organization and job performance, Journal of management sciences, Vol2, No.2, 2015.
- Pornkasem Kantamara, Vichita Rachtham, Single-loop vs. Double-loop learning, International Journal of Education and Research, Vol.2, No.7, 2014.
- Derya Kara, Differences in psychological empowerment perception of female employees working in hospitality industry, Middle-East journal of scientific research, Vol12, No.4, 2012.
- Nihat Karakoc, Employee empowerment and differentiation in companies, Enterprise risk Management Journal, Vol1, No.2, 2009.
- Kenneth Thomas, Betty Velthouse, Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of Intrinsic task motivation, The academy of management Review, Vol15, No.4, 1990.
- Dina Alkhodary, The relationship between employee's empowerment and innovative work behavior, International journal of managerial studies and research, Vol4, No.2, 2016.
- Antonis Klidas, Peter Van den Berg, Celeste Wilderom, Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe, International Journal of service industry Management, Vol18, No.1, 2007.
- Gérard Koenig, L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, Revue Française de Gestion, No.160, 2006.
- Sheldon Lachman, Learning is a process : Toward an improved definition of learning, The journal of Psychology, 131(5), 1997.
- Patricia Lau et al, Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia, Human Resource Development International, 2016.
- Yann le bossé, De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment, Nouvelles pratiques sociales, Vol16, No.2, 2003.
- Yann le Bossé, l'empowerment : de quel pouvoir s'agit-il? Changer le monde(le petit et le grand) au quotidien, Nouvelles pratiques sociales, Vol21, No.1, 2008.
- Leach dj, Wall td, Jackson pr, The effect of empowerment on job knowledge, journal of occupational and organizational psychology, Vol76, N1, 2003.
- Mushin Lee, Joon Koh, Is empowerment really a new concept, International journal of human resource management, Vol12, No.4, 2001.

- Robert liden, Sandy wayne, Raymond sparowe, An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes, *Journal of applied psychology*, Vol85, No.3, 2000.
- Helen Marks, Karen Louis, Teacher empowerment and the capacity for organizational learning, *Educational Administration Quarterly*, Vol35, 1999.
- Yahya Melhem, The antecedents of customer-contact employees empowerment, *Employee relations*, Vol26, No.1, 2004.
- Yahya Melhem, Prerequisites of empowerment, *Jordan Journal of business administration*, Vol2, No.4, 2006.
- Mills d, Friesen b, The learning organization, *European Management Journal*, Vol10, No.2, 1992.
- Bijaya Mishra, Uday Bhaskar, Empowerment: A necessary attribute of a learning organization?, *Organizations and markets in emerging economies*, Vol1, No2, 2010.
- Josie Misko, Combining formal, non-formal, and informal learning for workforce skill development, National Centre for vocational education research (NCVER), Australia.
- Nahid Naderi, Reza hoveida, The relationship between organizational citizenship behavior and human resources empowerment, *International Journal of human resource studies*, Vol3, No.2, 2013.
- Hummayoun Naeem, Muhammad Iqbal, employee empowerment and customer satisfaction, *African journal of business management*, Vol4, No.10, 2010.
- Wageeh Nafei, Organizational success as a mediating variable of the relationship between organizational learning and organizational excellence, *International Journal of Business and management*, Vol.13, No.1, 2018.
- Bruce Nixon, Developing an empowering culture in organizations, *Empowerment in organizations*, Vol2, No.1, 1994.
- Henry Ongori, Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment, *African journal of business management*, Vol3, No.1, 2009.
- Henry Ongori, J.P.W. Shunda, Managing behind the Scenes: Employee empowerment, *The International Journal of applied economics and finance*, Vol2, No2, 2008.
- Onne janssen, The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, *Work & stress*, Vol18, N1, 2004.
- Preeti Rawat, Effect of psychological empowerment on commitment of employees, 2nd International conference on Humanities, Historical and social sciences, Vol17, Singapore, 2011.
- Milan Radakovic, Snezana Antonijevic, Balance between formal and informal learning, The 21st NISPACEE Annual Conference, Belgrade, 16-18 May2013.
- Rajesh Rathore, Role of employee empowerment in organizational performance, *International journal for innovative research in multidisciplinary field*, Vol2, No.4, 2015.
- Ramin Ravangard et al, Relationship between organizational learning and employees' empowerment, *Health scope journal*, Vol3, No2, 2014.
- Khalil Safari et al, The relationship between psychological empowerment and organizational learning, *Procedia-social and behavioral sciences*, No30, 2011.

- Chandan Sahoo, Neeraja Behera, Santosh Tripathy, Employee empowerment and individual commitment: an analysis from integrative review of research, Employment relations record, Vol10, No.1, 2010.
- Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski, Style de leadership-lmx et engagement organisationnel des salariés: le genre du leader a-t-il un impact, @grh Revue, vol1, No1, 2011.
- Arash Shahin, Zahra Zeinali, Developing a relationship matrix for organizational learning and innovativeness, International Journal of business and management, Vol.5, No.7, 2010.
- Robin Snell, Almaz chak, The learning organization : learning and empowerment for whom, Management learning, Vol.29(3), 1998.
- Farzad sobhani, Studying the influence of learning capability on knowledge acquisition, 3rd International conference on information and financial engineering, Singapore, 2011.
- Ji Hoon Song et al, Integrating individual learning processes and knowledge formation, Academy of Human Resource Development International Research Conference, Panama, 20-24Feb 2008.
- Gretchen Spreitzer, Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, Academy of management, Vol38, No.5, 1995.
- Gretchen Spreitzer, Social structural characteristics of psychological empowerment, The academy of management journal, Vol39, No.2, 1996.
- Gretchen spreitzer, Suzannede Janasz, Robert Quinn, Empowered to Lead: the role of Psychological empowerment in leadership, Journal of Organizational Behavior, Vol20, 1999.
- Thomas Stirr, Fundamentals of empowerment, thomas-ritt associates limited, Canada, 2003.
- Seyed Tabatabaei, Mehdi Ghorbi, A Survey on impact of dimensions of learning organization on employees performance, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol3, No.9, 2014.
- Isaiah Ugboro, Kofi Obeng, Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations, Journal of Quality Management, Vol5, No.2, 2000.
- Isaiah Ugboro, organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing, Journal of behavioral and applied management, Vol7, No.3, 2006.
- Minhajul islam Ukil, The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality, Business: theory and practice, Vol17, No.2, 2016.
- Muhammad Usman, Ahmed Hameed, The effect of ethical leadership on organizational learning, Business & Economic Review, Vol9, No.4, 2017.
- Anik Yuesti, Ketut Sumantra, Empowerment on the Knowledge and learning organization for community development, Scientific Research journal, Vol5, No.11, 2017.
- Sudharatna Yuraporn, Laubie Li, An organization readiness to change towards the development of a learning organization, 5th International Conference of organizational learning and knowledge, Lancaster University, GBR, 30-02 june2003.

- Malek Yusoff, The public service as a learning organization: the Malaysian experience, International Review of Administrative Sciences, Vol71, No.3, 2005.
- Abdulmonem Alzalabani, David Mzembe, Employee empowerment in the royal commission at Yanbu, China-USA business review, Vol11, No.5, 2012.

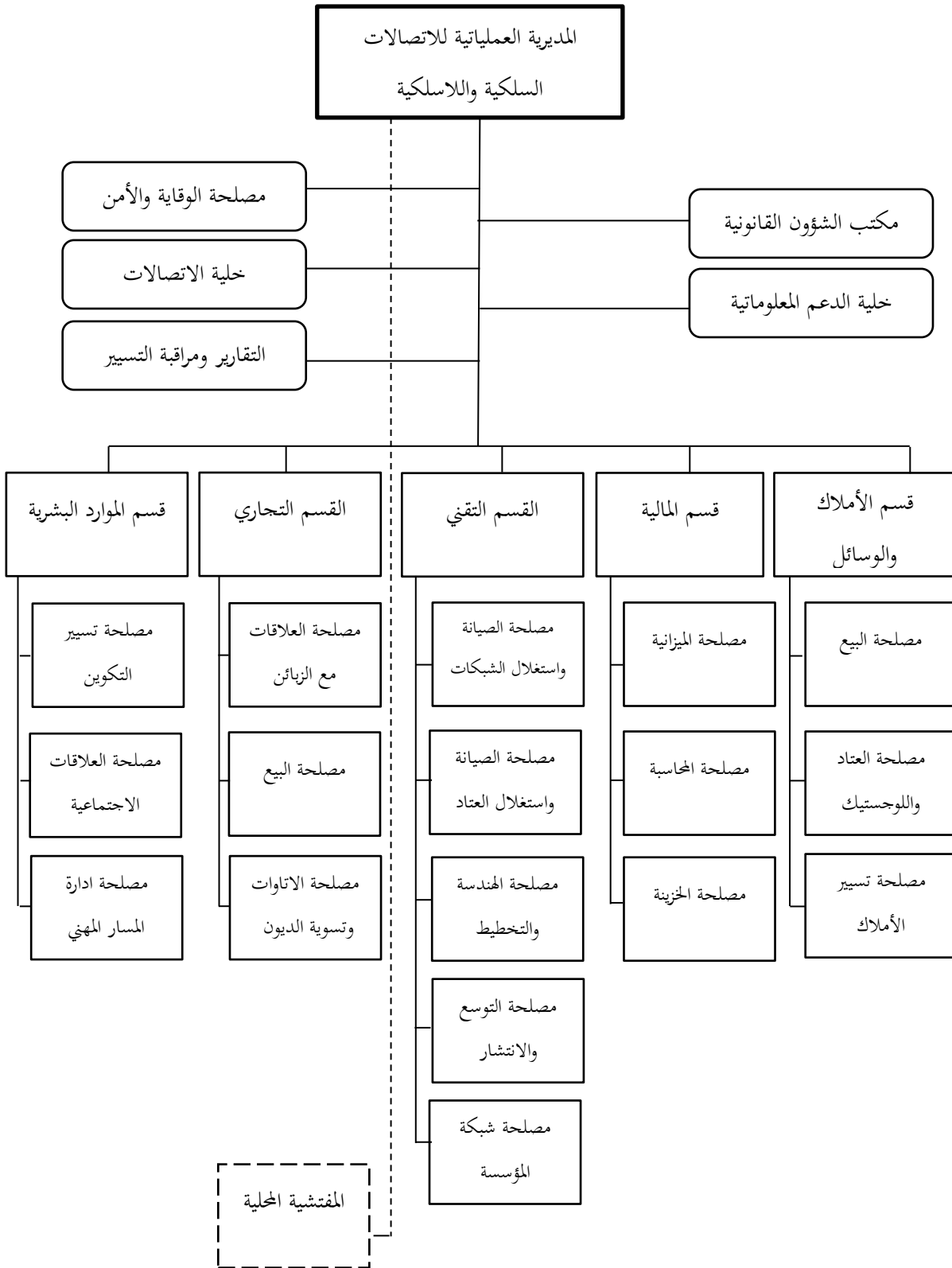
الملاحق

الملحق رقم(1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي للمديريات العملياتية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

الملحق رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

- معامل ألفا كرونباخ لمحاور التمكن النفسي:

Reliability Statistics معنى العمل

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	3

Reliability Statistics كفاءة العمل

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	3

Reliability Statistics استقلالية العمل

Cronbach's Alpha	N of Items
,559	3

Reliability Statistics تأثير العمل

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	3

Reliability Statistics التمكن النفسي

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	12

- معامل ألفا كرونباخ لمحاور التمكن الهيكلي:

Reliability Statistics تدفق المعلومات

Cronbach's Alpha	N of Items
,755	5

Reliability Statistics التدريب

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	5

Reliability Statistics الحوافز

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	5

Reliability Statistics فرق العمل

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	5

Reliability Statistics التمكن الهيكلي

Cronbach's Alpha	N of Items
,919	20

- معامل ألفا كرونباخ لمحاور المنظمة المتعلمة:

Reliability Statistics التعلم

Cronbach's Alpha	N of Items
,811	3

Reliability Statistics التنظيم

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	4

Reliability Statistics الافراد

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	3

المعرفة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	3

التقنية Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	3

- معامل ألفا كرونباخ الكلية:

الفكر ونباخ الكلية Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	48

التمكين الاداري Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	32

المنظمة المتعلمة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	16

الملحق رقم (04): الاتساق الداخلي للعبارات

Correlations

	معنى العمل	1ع	2ع	3ع
معنى_العمل	Pearson Correlation	1	,799**	,875**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	40	40	40
1ع	Pearson Correlation	,799**	1	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002
	N	40	40	40
2ع	Pearson Correlation	,875**	,571**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40
3ع	Pearson Correlation	,830**	,484**	,583**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	كفاءة العمل	4ع	5ع	6ع
كفاءة_العمل	Pearson Correlation	1	,719**	,859**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	40	40	40
4ع	Pearson Correlation	,719**	1	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000		,004
	N	40	40	40

الملاحق

5ع	Pearson Correlation	,859**	,450**	1	,616**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004		,000
	N	40	40	40	40
6ع	Pearson Correlation	,851**	,396*	,616**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		استقلالية العمل	7ع	8ع	9ع
استقلالية_العمل	Pearson Correlation	1	,746**	,819**	,636**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
7ع	Pearson Correlation	,746**	1	,601**	,101
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,536
	N	40	40	40	40
8ع	Pearson Correlation	,819**	,601**	1	,224
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,165
	N	40	40	40	40
9ع	Pearson Correlation	,636**	,101	,224	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,536	,165	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تأثير_العمل	10ع	11ع	12ع
تأثير_العمل	Pearson Correlation	1	,898**	,939**	,855**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
10ع	Pearson Correlation	,898**	1	,782**	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
11ع	Pearson Correlation	,939**	,782**	1	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
12ع	Pearson Correlation	,855**	,630**	,716**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تدفق المعلومات	13ع	14ع	15ع	16ع	17ع
تدفق_المعلومات	Pearson Correlation	1	,619**	,788**	,576**	,772**	,795**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
13ع	Pearson Correlation	,619**	1	,626**	-,078	,291	,410**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,630	,069	,009
	N	40	40	40	40	40	40
14ع	Pearson Correlation	,788**	,626**	1	,236	,422**	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,142	,007	,000
	N	40	40	40	40	40	40
15ع	Pearson Correlation	,576**	-,078	,236	1	,591**	,306
	Sig. (2-tailed)	,000	,630	,142		,000	,054
	N	40	40	40	40	40	40
16ع	Pearson Correlation	,772**	,291	,422**	,591**	1	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000	,069	,007	,000		,004
	N	40	40	40	40	40	40
17ع	Pearson Correlation	,795**	,410**	,555**	,306	,450**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,054	,004	
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التدريب	18ع	19ع	20ع	21ع	22ع
التدريب	Pearson Correlation	1	,915**	,874**	,897**	,814**	,843**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
18ع	Pearson Correlation	,915**	1	,819**	,771**	,635**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
19ع	Pearson Correlation	,874**	,819**	1	,683**	,595**	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
20ع	Pearson Correlation	,897**	,771**	,683**	1	,713**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
21ع	Pearson Correlation	,814**	,635**	,595**	,713**	1	,662**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
22ع	Pearson Correlation	,843**	,726**	,620**	,721**	,662**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	

N	40	40	40	40	40	40
---	----	----	----	----	----	----

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الحوافز	23ع	24ع	25ع	26ع	27ع
الحوافز	Pearson Correlation	1	,730**	,893**	,929**	,854**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
23ع	Pearson Correlation	,730**	1	,597**	,577**	,457**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,003
	N	40	40	40	40	40
24ع	Pearson Correlation	,893**	,597**	1	,818**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
25ع	Pearson Correlation	,929**	,577**	,818**	1	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
26ع	Pearson Correlation	,854**	,457**	,723**	,858**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40
27ع	Pearson Correlation	,840**	,518**	,658**	,707**	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	فرق العمل	28ع	29ع	30ع	31ع	32ع
فرق_العمل	Pearson Correlation	1	,796**	,882**	,835**	,838**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
28ع	Pearson Correlation	,796**	1	,747**	,660**	,419**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,007
	N	40	40	40	40	40
29ع	Pearson Correlation	,882**	,747**	1	,619**	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
30ع	Pearson Correlation	,835**	,660**	,619**	1	,629**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
31ع	Pearson Correlation	,838**	,419**	,672**	,629**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

32ع	Pearson Correlation	,734**	,309	,478**	,560**	,786**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,052	,002	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	التعلم	33ع	34ع	35ع	
التعلم	Pearson Correlation	1	,711**	,896**	,934**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
33ع	Pearson Correlation	,711**	1	,387*	,490**
	Sig. (2-tailed)	,000		,014	,001
	N	40	40	40	40
34ع	Pearson Correlation	,896**	,387*	1	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000	,014		,000
	N	40	40	40	40
35ع	Pearson Correlation	,934**	,490**	,856**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	التنظيم	36ع	37ع	38ع	39ع	
التنظيم	Pearson Correlation	1	,870**	,957**	,916**	,829**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
36ع	Pearson Correlation	,870**	1	,836**	,711**	,526**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
37ع	Pearson Correlation	,957**	,836**	1	,835**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
38ع	Pearson Correlation	,916**	,711**	,835**	1	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
39ع	Pearson Correlation	,829**	,526**	,740**	,734**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الافراد	40ع	41ع	42ع
الافراد	Pearson Correlation	1	,835**	,749**	,806**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
40ع	Pearson Correlation	,835**	1	,457**	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000		,003	,000
	N	40	40	40	40
41ع	Pearson Correlation	,749**	,457**	1	,362*
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,022
	N	40	40	40	40
42ع	Pearson Correlation	,806**	,537**	,362*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,022	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		التشارك المعرفي	43ع	44ع	45ع
التشارك_المعرفي	Pearson Correlation	1	,887**	,894**	,844**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
43ع	Pearson Correlation	,887**	1	,762**	,594**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
44ع	Pearson Correlation	,894**	,762**	1	,592**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
45ع	Pearson Correlation	,844**	,594**	,592**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التقنية	46ع	47ع	48ع
التقنية	Pearson Correlation	1	,884**	,897**	,833**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
46ع	Pearson Correlation	,884**	1	,739**	,578**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
47ع	Pearson Correlation	,897**	,739**	1	,600**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
48ع	Pearson Correlation	,833**	,578**	,600**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم(05): صدق الاتساق البنائي لمحاوِر الدراسة:

		المنظمة المتعلمة	معنى العمل	كفاءة العمل	استقلالية العمل	تأثير العمل	تدفق المعلومات	التدريب	الحوافز	فرق العمل
الاستبيان _ككل	Pearson Correlation	,884**	,338*	,124*	,533**	,384*	,690**	,566**	,681**	,842**
	Sig. (2- tailed)	,000	,033	,044	,000	,015	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم(06): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الصف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	67	60,9	60,9	60,9
أنثى	43	39,1	39,1	100,0
Total	110	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 الى 29 سنة	15	13,6	13,6	13,6
من 30 الى 39 سنة	58	52,7	52,7	66,4
من 40 الى 49 سنة	32	29,1	29,1	95,5
50 سنة فأكثر	5	4,5	4,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا او أقل	27	24,5	24,5	24,5
جامعي	77	70,0	70,0	94,5
دراسات عليا	6	5,5	5,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار	61	55,5	55,5	55,5
عون تحكم	27	24,5	24,5	80,0
عون تنفيذ	22	20,0	20,0	100,0
Total	110	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 05 سنوات فأقل	20	18,2	18,2	18,2
من 06 الى 10 سنوات	30	27,3	27,3	45,5
من 11 الى 15 سنة	35	31,8	31,8	77,3
أكثر من 16 سنة	25	22,7	22,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

الملحق رقم(07): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاور الدراسة

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1ع	110	4,40	,609
2ع	110	4,20	,675
3ع	110	4,36	,631
4ع	110	4,47	,570
5ع	110	4,28	,623
6ع	110	4,16	,628
7ع	110	3,44	,873
8ع	110	3,46	,853
9ع	110	3,86	,829
10ع	110	3,85	,848
11ع	110	4,13	,847
12ع	110	4,10	,703
معنى_العمل	110	4,3212	,52642
كفاءة_العمل	110	4,3061	,48658
استقلالية_العمل	110	3,5879	,66502
تأثير_العمل	110	4,0242	,68434
التمكين_النفسي	110	4,0598	,43296
Valid N (listwise)	110		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
13ع	110	4,05	,675
14ع	110	4,03	,772
15ع	110	3,66	,891
16ع	110	3,68	,877
17ع	110	3,84	,883
18ع	110	3,62	,967
19ع	110	3,03	1,129
20ع	110	3,21	1,067
21ع	110	3,40	,950
22ع	110	3,62	,888
23ع	110	3,55	1,080
24ع	110	2,92	1,126
25ع	110	3,28	1,068
26ع	110	3,31	1,047
27ع	110	2,96	1,263
28ع	110	3,23	1,098

الملاحق

29ع	110	3,39	1,118
30ع	110	3,64	,906
31ع	110	3,94	,827
32ع	110	3,76	,845
تدفق_المعلومات	110	3,8527	,63920
التدريب	110	3,3745	,83726
الحوافز	110	3,2055	,85261
فرق_العمل	110	3,5909	,77549
التمكين_الهيكلي	110	3,5059	,62493
التمكين_الاداري	110	3,7136	,47947
Valid N (listwise)	110		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
33ع	110	3,58	,828
34ع	110	3,18	1,006
35ع	110	3,35	1,027
36ع	110	3,22	1,160
37ع	110	3,38	1,066
38ع	110	3,32	1,031
39ع	110	3,65	,962
40ع	110	3,50	,993
41ع	110	3,85	,799
42ع	110	3,66	,998
43ع	110	3,94	,770
44ع	110	3,99	,796
45ع	110	3,74	,820
46ع	110	3,83	,822
47ع	110	3,83	,844
48ع	110	3,80	,927
التعلم	110	3,3697	,82808
التنظيم	110	3,3932	,91148
الأفراد	110	3,6727	,72943
تشارك_المعرفة	110	3,8879	,66403
التقنية	110	3,8182	,74554
المنظمة_المتعلمة	110	3,6136	,64787
الاستبيان_ككل	110	3,6803	,50916
Valid N (listwise)	110		

الملحق رقم (08): اختبار (t-test) لعينة مستقلة

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التمكين_النفسي	98,347	109	,000	4,05985	3,9780	4,1417
التمكين_الهيكلية	58,839	109	,000	3,50591	3,3878	3,6240
التمكين_الإداري	81,234	109	,000	3,71364	3,6230	3,8042

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المنظمة_المتعلمة	58,499	109	,000	3,61364	3,4912	3,7361

الملحق رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي ومعامل تضخم التباين

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التمكين_النفسي	التمكين_الهيكلية	التمكين_الإداري	المنظمة_المتعلمة	الاستبيان_ككل
N		110	110	110	110	110
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,0598	3,5059	3,7136	3,6136	3,6803
	Std. Deviation	,43296	,62493	,47947	,64787	,50916
Most Extreme Differences	Absolute	,089	,113	,082	,123	,070
	Positive	,078	,065	,064	,053	,042
	Negative	-,089	-,113	-,082	-,123	-,070
Kolmogorov-Smirnov Z		,929	1,184	,864	1,291	,734
Asymp. Sig. (2-tailed)		,353	,121	,445	,071	,654

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تأثير_العمل, استقلالية_العمل, كفاءة_العمل, معنى_العمل	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	معنى_العمل	,559	1,789
	كفاءة_العمل	,690	1,450
	استقلالية_العمل	,825	1,212
	تأثير_العمل	,529	1,891

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	فرق_العمل, التدريب, تدفق_المعلومات, الحوافز	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	تدفق_المعلومات	,605	1,652
	التدريب	,578	1,731
	الحوافز	,579	1,727
	فرق_العمل	,587	1,705

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

الملحق رقم (10): اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تأثير_العمل, استقلالية_العمل, كفاءة_العمل, معنى_العمل	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,617 ^a	,381	,358	,51929	,381	16,165	4	105	,000

a. Predictors: (Constant), العمل_معنى, العمل_كفاءة, العمل_استقلالية, العمل_تأثير

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,437	4	4,359	16,165	,000 ^a
	Residual	28,315	105	,270		
	Total	45,751	109			

a. Predictors: (Constant), العمل_معنى, العمل_كفاءة, العمل_استقلالية, العمل_تأثير

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
	1 (Constant)	,641	,532				1,204	,231
	معنى_العمل	,581	,126	,472	4,594	,000	,330	,831
	كفاءة_العمل	-,190	,123	-,143	-1,545	,125	-,434	,054
	استقلالية_العمل	,381	,082	,391	4,623	,000	,217	,544
	تأثير_العمل	-,021	,100	-,022	-,206	,837	-,219	,178

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

الملحق رقم(11): اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,470 ^a	,221	,213	,57457

a. Predictors: (Constant), العمل_معنى

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,097	1	10,097	30,585	,000 ^a
	Residual	35,654	108	,330		
	Total	45,751	109			

a. Predictors: (Constant), العمل_معنى

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,115	,455		2,451	,016
	معنى العمل	,578	,105	,470	5,530	,000

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,125 ^a	,016	,006	,64580

a. Predictors: (Constant), العمل_كفاءة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,709	1	,709	1,701	,195 ^a
	Residual	45,042	108	,417		
	Total	45,751	109			

a. Predictors: (Constant), العمل_كفاءة

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,900	,551		5,264	,000
	كفاءة العمل	,166	,127	,125	1,304	,195

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,473 ^a	,224	,217	,57329

a. Predictors: (Constant), العمل_استقلالية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,256	1	10,256	31,204	,000 ^a
	Residual	35,496	108	,329		
	Total	45,751	109			

a. Predictors: (Constant), العمل_استقلالية

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,959	,301		6,502	,000
	استقلالية العمل	,461	,083	,473	5,586	,000

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,356 ^a	,127	,119	,60826

a. Predictors: (Constant), العمل_تأثير

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,793	1	5,793	15,659	,000 ^a
	Residual	39,958	108	,370		
	Total	45,751	109			

a. Predictors: (Constant), العمل_تأثير

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,258	,347		6,498	,000
	تأثير العمل	,337	,085	,356	3,957	,000

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

الملحق رقم (12): اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	فرق_العمل, التدريب, تدفق_المعلومات, الحوافز	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,817 ^a	,668	,656	,38022	,668	52,867	4	105	,000

a. Predictors: (Constant), الحوافز, المعلومات_تدفق, التدريب, العمل_فرق

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,572	4	7,643	52,867	,000 ^a
	Residual	15,180	105	,145		
	Total	45,751	109			

a. Predictors: (Constant), الحوافز, المعلومات_تدفق, التدريب, العمل_فرق

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
							Bound	Bound
1	(Constant)	,685	,232		2,954	,004	,225	1,145
	تدفق_المعلومات	,163	,073	,161	2,231	,028	,018	,309
	التدريب	,094	,057	,121	1,635	,105	-,020	,207
	الحوافز	,090	,056	,118	1,600	,112	-,021	,201
	فرق_العمل	,472	,061	,565	7,700	,000	,351	,594

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

الملحق رقم (13): اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,579 ^a	,335	,329	,53087

a. Predictors: (Constant), المعلومات_تدفق

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,315	1	15,315	54,343	,000 ^a
	Residual	30,436	108	,282		
	Total	45,751	109			

a. Predictors: (Constant), المعلومات_تدفق

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,354	,311		4,360	,000
	تدفق_المعلومات	,586	,080	,579	7,372	,000

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560 ^a	,314	,307	,53918

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,355	1	14,355	49,377	,000 ^a
	Residual	31,397	108	,291		
	Total	45,751	109			

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,151	,214		10,032	,000
	التدريب	,433	,062	,560	7,027	,000

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,579 ^a	,336	,329	,53051

a. Predictors: (Constant), الحوافز

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,356	1	15,356	54,561	,000 ^a
	Residual	30,396	108	,281		
	Total	45,751	109			

a. Predictors: (Constant), الحوافز

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,203	,198		11,145	,000
	الحوافز	,440	,060	,579	7,387	,000

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,776 ^a	,603	,599	,41027

a. Predictors: (Constant), العمل_فرق

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,573	1	27,573	163,808	,000 ^a
	Residual	18,179	108	,168		
	Total	45,751	109			

a. Predictors: (Constant), العمل_فرق

b. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,285	,186		6,903	,000
	فرق العمل	,649	,051	,776	12,799	,000

a. Dependent Variable: المتعلمة_المنظمة

الملحق رقم(14): اختبارات وجود فروق معنوية لدى الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التمكين _الاداري	Equal variances assumed	,105	,746	-,865	108	,389	-,08118	,09380	-,26710	,10474
	Equal variances not assumed			-,852	84,966	,397	-,08118	,09529	-,27064	,10828
المنظمة _المتعلمة	Equal variances assumed	,035	,853	-,241	108	,810	-,03059	,12714	-,28261	,22143
	Equal variances not assumed			-,236	83,932	,814	-,03059	,12962	-,28835	,22717

السن BY المتعلمة_المنظمة_الاداري_التمكين ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين_الاداري	Between Groups	,693	3	,231	1,004	,394
	Within Groups	24,365	106	,230		
	Total	25,058	109			
المنظمة_المتعلمة	Between Groups	2,156	3	,719	1,748	,162
	Within Groups	43,595	106	,411		
	Total	45,751	109			

الملاحق

ONEWAY التعليمي_المستوى BY المتعلمة_المنظمة_الاداري_التمكين
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين_الاداري	Between Groups	,475	2	,237	1,033	,359
	Within Groups	24,583	107	,230		
	Total	25,058	109			
المنظمة_المتعلمة	Between Groups	,577	2	,288	,683	,507
	Within Groups	45,175	107	,422		
	Total	45,751	109			

ONEWAY الوظيفي_المستوى BY المتعلمة_المنظمة_الاداري_التمكين
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين_الاداري	Between Groups	,083	2	,041	,177	,838
	Within Groups	24,975	107	,233		
	Total	25,058	109			
المنظمة_المتعلمة	Between Groups	,347	2	,173	,409	,665
	Within Groups	45,404	107	,424		
	Total	45,751	109			

ONEWAY الخبرة_سنوات BY المتعلمة_المنظمة_الاداري_التمكين
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين_الاداري	Between Groups	2,197	3	,732	3,396	,021
	Within Groups	22,860	106	,216		
	Total	25,058	109			
المنظمة_المتعلمة	Between Groups	3,784	3	1,261	3,186	,027
	Within Groups	41,967	106	,396		
	Total	45,751	109			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
التمكين_الاداري	الخبرة_سنوات (J) من 06 الى 10 سنوات					
	الخبرة_سنوات (I) 05 سنوات فأقل	-,00417	,13406	,975	-,2700	,2616
	من 11 الى 15 سنة	-,28750*	,13017	,029	-,5456	-,0294
	أكثر من 16 سنة	,04500	,13932	,747	-,2312	,3212
	من 06 الى 10 سنوات					
	05 سنوات فأقل	,00417	,13406	,975	-,2616	,2700
	من 11 الى 15 سنة	-,28333*	,11554	,016	-,5124	-,0543
	أكثر من 16 سنة	,04917	,12576	,697	-,2002	,2985
	من 11 الى 15 سنة					
05 سنوات فأقل	,28750*	,13017	,029	,0294	,5456	
من 06 الى 10 سنوات	,28333*	,11554	,016	,0543	,5124	
أكثر من 16 سنة	,33250*	,12161	,007	,0914	,5736	
أكثر من 16 سنة						
05 سنوات فأقل	-,04500	,13932	,747	-,3212	,2312	
من 06 الى 10 سنوات	-,04917	,12576	,697	-,2985	,2002	
من 11 الى 15 سنة	-,33250*	,12161	,007	-,5736	-,0914	
المنظمة_المتعلمة	الخبرة_سنوات (J) من 06 الى 10 سنوات					
	الخبرة_سنوات (I) 05 سنوات فأقل	,12604	,18164	,489	-,2341	,4862
	من 11 الى 15 سنة	-,24241	,17637	,172	-,5921	,1073
	أكثر من 16 سنة	,22438	,18877	,237	-,1499	,5986
	من 06 الى 10 سنوات					
	05 سنوات فأقل	-,12604	,18164	,489	-,4862	,2341
	من 11 الى 15 سنة	-,36845*	,15655	,020	-,6788	-,0581
	أكثر من 16 سنة	,09833	,17039	,565	-,2395	,4362
	من 11 الى 15 سنة					
05 سنوات فأقل	,24241	,17637	,172	-,1073	,5921	
من 06 الى 10 سنوات	,36845*	,15655	,020	,0581	,6788	
أكثر من 16 سنة	,46679*	,16477	,006	,1401	,7935	
أكثر من 16 سنة						
05 سنوات فأقل	-,22438	,18877	,237	-,5986	,1499	
من 06 الى 10 سنوات	-,09833	,17039	,565	-,4362	,2395	
من 11 الى 15 سنة	-,46679*	,16477	,006	-,7935	-,1401	

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

Report

سنوات الخبرة		التمكين الاداري	المنظمة المتعلمة
05 سنوات فأقل	Mean	3,6313	3,6219
	N	20	20
	Std. Deviation	,38375	,48855
من 06 الى 10 سنوات	Mean	3,6354	3,4958
	N	30	30
	Std. Deviation	,45540	,56761
من 11 الى 15 سنة	Mean	3,9188	3,8643
	N	35	35
	Std. Deviation	,45496	,60908
أكثر من 16 سنة	Mean	3,5863	3,3975
	N	25	25
	Std. Deviation	,54046	,80301
Total	Mean	3,7136	3,6136
	N	110	110
	Std. Deviation	,47947	,64787

الملحق رقم (15): الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان دراسة علمية

في إطار تحضيرنا لإنجاز اطروحة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية (علوم التسيير) تحت عنوان: "دور التمكين الاداري في تبني مقومات المنظمة المتعلمة"، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغية جمع البيانات اللازمة لاستكمال هذه الدراسة.

كما أرجوا من سيادتكم حسن تعاونكم والتجاوب مع الأسئلة من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالصدق والموضوعية، كما أحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

من إعداد الباحث: طويهر طه مداني

tahamadani03@gmail.com

البيانات الشخصية و الوظيفية: ضع علامة X في الخانة المناسبة:

1.الصفة:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2.العمر:	<input type="checkbox"/> من 20 إلى 29 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 39 سنة
	<input type="checkbox"/> من 40 إلى 49 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر
3.المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> بكالوريا أو أقل (تقني، تقني سام،...)	<input type="checkbox"/> جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس...)
	<input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه...)	
4.المستوى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> إطار (cadre)	<input type="checkbox"/> عون تحكم (agent de maitrise)
	<input type="checkbox"/> عون تنفيذ (agent d'exécution)	
5.عدد سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> 05 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> من 06 الى 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 11 الى 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 16 سنة

المحور الأول (التمكين الإداري): ضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة نظرك:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التمكين النفسي						
01	عملي مهم جدا وذو قيمة بالنسبة لي					
02	أشعر بأني أستغل وقتي في تنفيذ عمل مهم بالنسبة لي وللاخرين					
03	أفتخر بالجهود التي أبذلها في سبيل إنجاز الاعمال					
04	واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز مهام عملي					
05	أمتلك الخبرات الضرورية لأداء عملي					
06	لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني والتغلب عليها					
07	تحظى المقترحات والمبادرات التي اقوم بها بالقبول والتأييد من طرف المؤسسة					
08	أملك الحرية الكافية لتحديد الأسلوب والطريقة المناسبة لإنجاز عملي					
09	يثق المشرفون عليّ وزملائي بالعمل بإمكانياتي المعتبرة					
10	أشعر بأن لي مساهمة فيما يحصل من نتائج طيبة بمؤسستي					
11	ما أقوم به من أعمال يؤدي الى تسهيل إنجاز مهام الآخرين					
12	أشعر أن لي تأثير ايجابي على سيرورة العمل بالقسم الذي أعمل به					
التمكين الهيكلي						
13	يمكنني استخدام أكثر من وسيلة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة					
14	من السهل جدا أن اتصل بأي فرد في المؤسسة (إطار، عون..)					
15	توفر لي الإدارة ما أحταجه من معلومات بصورة واضحة وكافية					
16	تتميز التعليمات والاجراءات بالوضوح في المؤسسة					
17	تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
18	تقوم الادارة بوضع برامج هادفة ومتنوعة للتدريب					
19	يحظى العاملون بفرص متساوية للتكوين والرسكلة					

					20	تعتبر الدورات التدريبية التي تبرمجها المؤسسة كافية
					21	توفر المؤسسة التكوين الملائم لفهم متطلبات الوظيفة
					22	اكتسبت من التكوين المعرفة اللازمة للتصرف الفعال في العمل
					23	يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع الجهود التي أبدتها
					24	تنسم نظم الترقيات في المؤسسة بالعدل والموضوعية
					25	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي في العمل
					26	تقوم الادارة بتشجيعي على تحمل مسؤوليتي الخاصة في العمل
					27	تشجع المؤسسة المبادرات والاجتهادات الشخصية بالحوافز المادية
					28	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل
					29	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات لتنفيذ المهام الموكلة إليها
					30	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين أعضاء فريق العمل
					31	أرى أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل
					32	انتمائي لفريق عمل يدفعني لاكتساب معارف جديدة وتبادلها مع زملائي

المحور الثاني (واقع مقومات المنظمة المتعلمة): ضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة نظرك:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	هناك تشاور وتناقش في مختلف القضايا المتعلقة بالعمل					
34	هناك مناخ ايجابي بالمؤسسة يدعم الابداع والابتكار لدى العاملين					
35	هناك جو من المنافسة والمشاركة الايجابية بين الأفراد					
36	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات					
37	خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة					

					يوجد وضوح في الادوار والاختصاصات في المؤسسة	38
					تحسنت ظروف العمل وصارت تتميز بكل المقومات للعمل براحة	39
					أشعر بأن التغييرات التي قامت بها المؤسسة دفعتنا الى مزيد من الانضباط والمسؤولية	40
					أتأقلم بصفة ايجابية مع المتطلبات المتغيرة لوظيفتي	41
					لدى العمال استعداد لبذل جهود وأوقات إضافية في سبيل إنجاز الاعمال	42
					أعمل على تبادل معارفي الخاصة مع زملائي في العمل	43
					أعمل على اكتساب معارف جديدة تساعدني في أداء وظيفتي	44
					القيم السائدة في المنظمة تضمن الاحترام والتقدير بين العمال	45
					تعمل الادارة على تحسين البرمجيات المستخدمة في العمل	46
					تعمل إدارة المؤسسة على توفير مختلف الأجهزة اللازمة لإنجاز الاعمال	47
					تسعى المؤسسة الى البحث عن التقنيات الحديثة باستمرار قصد تبنيها	48

الملحق رقم(16): قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الدرجة العلمية	الاستاذ المحكم
جامعة قاصدي مرباح-ورقلة	أستاذ التعليم العالي	عرابة الحاج
جامعة قاصدي مرباح-ورقلة	أستاذ محاضر أ	مسغوني مني
جامعة قاصدي مرباح-ورقلة	أستاذ التعليم العالي	مناصرية رشيد
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة	أستاذ محاضر أ	أبو بكر بوسالم
جامعة العربي التبسي-تبسة	أستاذ محاضر أ	شوقي جدي
جامعة محمد خيضر-بسكرة	أستاذ محاضر أ	محمد رشدي سلطاني
جامعة عمار ثليجي-الاغواط	أستاذ محاضر أ	نعيجات عبد الحميد

الفهرس العام

الفهرس العام

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
XII	قائمة المصطلحات والرموز
أ	مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين والمنظمة المتعلمة

02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري
03	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
03	الفرع الأول- التطور التاريخي للتمكين الإداري
05	الفرع الثاني- مفهوم التمكين الإداري
12	الفرع الثالث- خصوصية التمكين الإداري
14	الفرع الرابع- أنواع التمكين الإداري
15	المطلب الثاني: عملية التمكين الإداري
15	الفرع الأول- أهمية التمكين الإداري
16	الفرع الثاني- مداخل التمكين وأبعاده
24	الفرع الثالث- مبادئ التمكين الإداري
25	المطلب الثالث: آلية التمكين الإداري
25	الفرع الأول- الشروط الأساسية للتمكين
26	الفرع الثاني- مستويات التمكين الإداري
28	الفرع الثالث- خطوات تطبيق استراتيجية التمكين
30	المطلب الرابع: إطار التمكين الإداري
30	الفرع الأول- نماذج التمكين الإداري

33	الفرع الثاني- معوقات التمكين الاداري
35	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة
35	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
35	الفرع الأول- نشأة ومفهوم التعلم التنظيمي
38	الفرع الثاني- أهمية التعلم التنظيمي
39	الفرع الثالث- أهداف التعلم التنظيمي
39	الفرع الرابع- خصائص التعلم التنظيمي
40	الفرع الخامس- خصوصية التعلم التنظيمي
42	المطلب الثاني: أنماط ومستويات التعلم التنظيمي
42	الفرع الأول- أنماط التعلم التنظيمي
48	الفرع الثاني- مستويات التعلم التنظيمي
51	المطلب الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة
51	الفرع الأول- مفهوم المنظمة المتعلمة
53	الفرع الثاني- أهمية المنظمة المتعلمة
53	الفرع الثالث- نشاطات المنظمة المتعلمة
54	الفرع الرابع- خصائص المنظمة المتعلمة
56	الفرع الخامس- علاقة المنظمة المتعلمة بالتعلم والمعرفة
59	المطلب الرابع: مقومات المنظمة المتعلمة
59	الفرع الأول- عوامل ظهور المنظمة المتعلمة
62	الفرع الثاني- مبادئ المنظمة المتعلمة
64	الفرع الثالث- مميزات المنظمة المتعلمة
67	الفرع الرابع- نماذج المنظمة المتعلمة
72	الفرع الخامس- مكانة التمكين ضمن مداخل التغيير
75	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول التمكين والمنظمة المتعلمة

77	تمهيد
78	المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة
78	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

83	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
92	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
92	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
92	الفرع الأول- الدراسات باللغة العربية
94	الفرع الثاني- الدراسات باللغة الأجنبية
96	المطلب الثاني: التميز البحثي للدراسة الحالية
96	الفرع الأول- حداثة موضوع الدراسة
97	الفرع الثاني- ميدان الدراسة
98	الفرع الثالث- منهج وأدوات الدراسة
99	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

101	تمهيد
102	المبحث الأول: ميدان ونطاق الدراسة الميدانية
102	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
102	الفرع الأول- لمحة تعريفية عن المؤسسة
105	الفرع الثاني- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
107	الفرع الثالث- استراتيجية المؤسسة وحصيلة إنجازاتها
109	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
111	المبحث الثاني: أنموذج وأداة الدراسة
111	المطلب الأول: أنموذج الدراسة ومصادر جمع المعلومات
111	الفرع الأول- أنموذج الدراسة
113	الفرع الثاني- مصادر جمع البيانات
113	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
113	الفرع الأول- خطوات تطبيق الدراسة
114	الفرع الثاني- أداة الدراسة
116	الفرع الثاني- أدوات التحليل الإحصائي
117	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
117	الفرع الأول- ثبات أداة الدراسة

120	الفرع الثاني- صدق أداة الدراسة
125	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
127	تمهيد
128	المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة
128	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
128	الفرع الأول- النوع
129	الفرع الثاني- العمر
130	الفرع الثالث- المستوى التعليمي
130	الفرع الرابع- المستوى الوظيفي
131	الفرع الخامس- سنوات الخدمة
132	المطلب الثاني: وصف وتحليل المتغير المستقل
132	الفرع الأول- تحليل عبارات المحور الأول "التمكين النفسي"
136	الفرع الثاني- تحليل عبارات المحور الثاني "التمكين الهيكلي"
141	المطلب الثالث: وصف وتحليل المتغير التابع
145	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
145	المطلب الأول: التهيئة الإحصائية لاختبار الفرضيات
145	الفرع الأول- اختبار التوزيع الطبيعي
145	الفرع الثاني- التحقق من عدم وجود تداخل خطي متعدد
147	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
147	الفرع الأول- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
148	الفرع الثاني- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
149	الفرع الثالث- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
155	الفرع الرابع- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
161	الفرع الخامس- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
166	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
166	الفرع الأول- فيما يخص واقع التمكين النفسي
168	الفرع الثاني- فيما يخص واقع التمكين الهيكلي

169	الفرع الثالث- ففما ففص واقع مقومات المنظمة المتعلمة
170	الفرع الرابع- بالنسبة للعلاقات الارتباطية والسببية
174	خلاصة الفصل الرابع
176	خاتمة
185	قائمة المصادر والمراجع
200	الملاحق
233	الفهرس العام

تم بعون الله وبِحَمْدِهِ

