

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية



الموضوع :

التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين

دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز

لولاية الأغواط

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

أ.د. محمد بلوم

إعداد :

بلقاسم جوادي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
نورالدين تاويريريت	أستاذ	رئيسا	بسكرة
محمد بلوم	أستاذ	مشرفا ومقررا	بسكرة
عيسى قبجوب	أستاذ محاضر (أ)	عضوا مناقشا	بسكرة
لزهر العقبي	أستاذ محاضر (أ)	عضوا مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2015/2014

"إن أئمن ضروب رأس

المال هو ما يستثمر في

البشر"

ألفريد مارشال

الإهداء

إلى روعي أبي الطاهرة .

إلى من تحت قدمها تكمن الجنة ، إلى أمي الحنون.

إلى من ساندني وآزرني في دربي، إلى زوجتي.

إلى إخوتي وأخواتي .

إلى من لأجلهم سرت في الدرب أولادي الأحباء.

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع .

شكر و عرفان

هانحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع، وانطلاقا من العرفان بالجميل، فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر لله عزوجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل .

كما يسرني ويثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور محمد بلوم الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والاحترام .

شكر وتقدير خاص للأساتذة الخبراء لإسهاماتهم العلمية التي كان لها الأثر العظيم في توجيه أداة الدراسة بالشكل الصحيح، كما أتقدم بالشكر الجزيل والخالص للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذا العمل المتواضع .

كما لا يفوتوني أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم على إتمام البحث التطبيقي وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمامه .

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان للتعلم التنظيمي وآخر خاص بتمكين العاملين ، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (327) عامل ، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها أداة الدراسة ، وقد تمكن الطالب من استرجاع (95) منها فيما كانت الاستبيانات الصالحة للدراسة (92) استبيان ، وقد استعان الطالب الباحث بالأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ، ومعاملات الارتباط ألفا كرونباخ وبيرسون واختبار ت (Ttest) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي ، وقد جاءت نتائج الدراسة تقيد بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين ، وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا ، مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

ABSTRACT :

This study aimed to uncover the relationship between Organizational Learning and Empowering Employees in the Electricity and Gas Distribution Directorate of Laghouat, and whether there are statistically significant differences among the study sample due to the qualification for job specialization. And to achieve the objectives of the study the student researcher followed the analytical descriptive approach based on two questionnaires: one for organizational learning and the other for special empowerment of workers. The study population included all workers of the Distribution of Electricity and Gas Directorate in Laghouat , totaling (327) worker, and the study sample was chosen in a simple random fashion and consisted of (111) workers to whom the study tools were distributed, the student researcher being able to retrieve 95 of them, of which 92 questionnaires were suitable for data analysis, then statistical methods using frequencies and percentages were used to describe the characteristics of the study sample., as well as Alpha Cronbach and Pearson correlation coefficients and T test, arithmetic means and standard deviations, analysis of variance . The results of the study indicated the existence of correlation between organizational learning and the empowerment of workers, , while the level of organizational learning appeared to be average along a level of empowerment of workers being acceptable, which reflects the role and efficacy of organizational learning in increasing the feeling of confidence and freedom of decision making among workers and the development of their level of empowerment.

محتويات الدراسة

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع	الرقم
	الإهداء	
	شكر و عرفان	
أ	ملخص الدراسة	
ت	محتويات الدراسة	
د	قائمة الجداول	
س	قائمة الأشكال	
01	مقدمة	
الفصل الأول : مدخل إلى موضوع الدراسة		
05	إشكالية الدراسة	1
06	فرضيات الدراسة	2
07	أهمية الدراسة	3
07	أهداف الدراسة	4
08	التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة	5
08	التعلم التنظيمي	1.5
09	تمكين العاملين	2.5
09	الدراسات السابقة	6
الفصل الثاني: التعلم التنظيمي		
22	تمهيد	
22	مفهوم التعلم	1
24	مفهوم التنظيم	2
24	مفهوم التعلم التنظيمي	3
25	المفاهيم المشابهة للتعلم	4

26	أبعاد التعلم التنظيمي	5
28	مبررات التعلم التنظيمي	6
29	أهمية التعلم التنظيمي	7
32	خطوات التعلم التنظيمي	8
32	آليات التعلم التنظيمي وأدواته	9
33	مستويات التعلم التنظيمي	10
38	متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	11
39	أنواع التعلم التنظيمي	12
41	نظريات التعلم التنظيمي	13
42	نظريات التعلم التقليدية	1.13
44	النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي	2.13
50	نماذج التعلم التنظيمي	14
62	المنظمة المتعلمة	15
69	مفهوم الذاكرة التنظيمية	16
73	علاقة التعلم التنظيمي بالمعرفة التنظيمية	17
75	خلاصة	
الفصل الثالث : تمكين العاملين		
77	تمهيد	
77	مفهوم التمكين	1
82	المفاهيم التي لها علاقة بالتمكين	2
84	أبعاد التمكين	3
87	أهمية التمكين	4
88	مبررات التمكين	5
89	الأسس والمنطلقات النظرية للتمكين	6
98	أساليب التمكين	7

100	مستويات التمكين	8
101	نماذج التمكين	9
107	مراحل ومتطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين	10
109	الفوائد الناجمة عن تطبيق التمكين	11
113	أنواع تمكين العاملين	12
114	دور الإدارة في التمكين	13
115	خلاصة	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة		
117	تمهيد	
117	بطاقة فنية للمؤسسة	1
119	الدراسة الإستطلاعية	2
120	منهج الدراسة	3
120	حدود الدراسة	4
120	مجتمع الدراسة	5
120	عينة الدراسة	6
121	أداة الدراسة	7
122	صدق أداة الدراسة	1.7
127	ثبات أداة الدراسة	2.7
129	الدراسة الميدانية	8
129	إجراءات التطبيق	9
131	الأساليب الإحصائية	10
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها		
133	تمهيد	
133	متغير التعلم التنظيمي	1
136	متغير تمكين العاملين	2

139	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى	3
139	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى	1.3
140	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية	2.3
140	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة	3.3
141	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة	4.3
141	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الخامسة	5.3
141	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية	4
142	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة	5
143	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الرابعة	6
144	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الخامسة	7
145	مناقشة نتائج الدراسة	8
145	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	1.8
148	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	2.8
148	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة	3.8
149	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة	4.8
149	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة	5.8
150	الخاتمة	9
151	توصيات الدراسة	
152	قائمة المصادر والمراجع	
165	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	جدول يوضح أنموذج تسهيل التعلم (Nevis ,1995)	01
56	جدول يوضح مقارنة بين النماذج الأربعة للأنموذج المجتمعي في التعلم التنظيمي	02
68	جدول يوضح الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.	03
85	جدول يوضح أبعاد التمكين	04
121	جدول يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	05
121	جدول يوضح خصائص عينة الدراسة حسب القسم الذي يتبعه الموظف	06
122	جدول يوضح الأبعاد التي اشتمل عليها المقياسان وترتيب فقرات كل بعد وتسلسلها ومصدرهما.	07
124	جدول يوضح دلالة الفروق بين - سطات المجموعتين الطرفيتين لأفراد العينة الإستطلاعية على مقياسي الدراسة	08
125	جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمقياس التعلم التنظيمي.	09
125	جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس التعلم التنظيمي.	10
126	جدول يوضح معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل بعد لمقياس تمكين العاملين.	11
126	جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس تمكين العاملين.	12
127	جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي	13
128	جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين	14
128	جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ للمقياسين (التعلم التنظيمي وتمكين العاملين	15

129	جدول يوضح معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار لمقياسي الدراسة	16
130	جدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، الصالحة والملغاة	17
134	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات التعلم التنظيمي	18
137	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات تمكين العاملين	19
139	جدول يوضح معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين	20
139	جدول يوضح معامل الارتباط بين أبعاد التعلم التنظيمي وتمكين العاملين .	21
142	جدول يوضح تحليل التباين الأحادي للتعلم التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	22
143	جدول يوضح تحليل التباين الأحادي للتعلم التنظيمي لمتغير التخصص الوظيفي	23
143	جدول يوضح تحليل التباين الأحادي للتخصص الوظيفي على مقياس تمكين العاملين	24
144	جدول يوضح تحليل التباين الأحادي للمؤهل العلمي على مقياس تمكين العاملين	25

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل يوضح أنموذج تدفق الطاقة.	38
02	شكل يوضح عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي .	39
03	شكل يوضح وظائف الأداء حسب أنموذج الأداء من خلال التعلم .	53
04	شكل يوضح وظائف التعلم حسب أنموذج الأداء من خلال التعلم.	53
05	شكل يوضح أنموذج الأداء من خلال التعلم بإستخدام إدارة المعرفة.	53
06	شكل يوضح أنموذج التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن.	54
07	شكل يوضح الأنموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم .	55
08	شكل يوضح أنموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام إدارة المعرفة.	57
09	شكل يوضح أنموذج دورة التعلم التكيفي .	58
10	شكل يوضح أنموذج دورة تعلم الفعل .	58
11	شكل يوضح أنموذج دورة التعلم .	59
12	شكل يوضح أنموذج دورة التعلم المتوافقة مع نظام إستراتيجية نظام المعلومات	60
13	شكل يوضح أنموذج تتابع المنتج.	61
14	شكل يوضح التحول إلى المدخل القائم على التعلم.	63
15	شكل يوضح مكونات الذاكرة التنظيمية	70
16	شكل يوضح المستويات الثلاثة للتنمية المعنوية للأفراد.	101
17	شكل يوضح مراحل تطبيق التمكين.	108
18	شكل يوضح تسلسل أساليب التمكين.	113

مقدمة

مقدمة :

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد، إذ أنها هي من يعكس صورة المنظمة ويترجم سياساتها إلى أفعال وإنجازات ، وحتى تتمكن المنظمات من بلوغ أهدافها وتنفيذ برامجها لابد لها من العمل على توفير كل ما من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها وينعكس إيجاباً على ممارساتهم ، هذا ونحن نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة ، وثورة المعلومات ، عالم يفعل بالمعلومة ويتفاعل معها وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة ، وظهرت ثورة الاتصالات والمعلومات ، كما أن عالمنا يشهد تقدماً علمياً وتقنياً هائلاً ، وبشكل انعكس على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها، وتعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة ، مما خلق تحديات جيدة للمنظمات للبحث عن طرق ووسائل وآليات جديدة تستطيع من خلالها مجابهة هذه التحديات ، وقد عجلت هاته التطورات الهائلة بضرورة إعتراف القائمين على شؤون إدارة الأفراد العاملين ،عجلت بضرورة الاعتراف بأن المورد البشري هو وحده مصدر الميزة والمعرفة والمهارة ، وأنه يجب الاستثمار فيه للاستفادة منه إلى أقصى حد وإعتباره كأصل قيمى من أصول المنظمة التي يجب الاستثمار فيها ، والنظر إليه كعقل لا كساعد فقط ، يتلقى الأوامر والتعليمات ويقوم بتنفيذها وترجمتها إلى أفعال ، والتخلي عن الأساليب الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتي تعتبر الفرد كلفة يجب التخفيض منها بتبني المداخل الحديثة لتعظيم دوره في الحياة التنظيمية حتى تتمكن من كسب ولاءه وثقته ، وعلى امتداد الفكر الإداري والتنظيمي برزت مدارس ونظريات عدة تناولت دراسة السلوك البشري داخل المنظمات من رؤى وزوايا مختلفة ولا شك أن شكلت أرضية لما هو متاح وموجود من معارف وساهمت في بلورة مفاهيم ومداخل متنوعة لإدارة المنظمات .

إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية فى الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشرى والنواحى الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار، وهذا يتطلب توفر شروط جوهرية يقف في مقدمتها استقطاب المعرفة التنظيمية ، تطوير ثقافة التعلم ، تحديث الذاكرة التنظيمية و المشاركة بالمعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة وحسب الطلب وذلك من خلال وسائل البحث و التطوير ، التدريب و أدوات دعم الأداء ،فالتعلم التنظيمي يشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل على تطوير واستخدام الأصول المعرفية للمنظمة ،

إنها عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه ذلك لأن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تصنع الأفراد العاملين و المعرفة في مركز المنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة ، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال ، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات ، خلق أفكار جديدة ، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم ، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها.

إن تبني أساليب مركزة على فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة ، من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها ، وخلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة، ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة ، خفض التكاليف ، زيادة الأداء ، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها ، مما يتيح للمنظمة قدرة أكثر للاستجابة للسوق ولحاجات العملاء ، فتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار، كما أنه يسمح للإدارة العليا بالتركيز على القضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين. كما تتيح استراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة ، إضافة لإطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار .

وتعد مؤسسة سونلغاز نظام مفتوح عليه التحول إلى أساليب إدارية أكثر حداثة وفعالية تساعد على تحقيق التميز وذلك لن يتأتى إلا بإطارات كفاءة ومتعلمة سلاحها العلم والمعرفة ومشبعة بالقدرة على التكيف على المستوى الشخصي والتنظيمي ، والتعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتطوير مستمرة يؤدي إلى استجابة فورية للتهديدات الخارجية ويعزز من فرص الاستفادة منها ، فقد بات اليوم من الضروري فهم عملية التعلم وكيفية تعلم المنظمات وكيفية تحقيق تراكم معرفي يؤدي إلى المعرفة بالسوق والمعرفة بالزبائن والمعرفة بالتكنولوجيا والمعرفة بالمنافسين ، وهذا من خلال دمج جميع العاملين في عملية التعلم وبأسرع الطرق المتاحة ، وأن يكون مستوى هذا التعلم أكبر من مستوى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة ، كما أن أسلوب التعلم التنظيمي سيسهم في تنوع معارف

ومهارات العاملين وزيادة معلوماتهم ومعرفتهم ، وامتلاكهم مزيدا من الحرية والاستقلالية واتخاذ القرارات الصحيحة في أداء أعمالهم بما يؤدي إلى تنمية الجانب الإنساني في المنظمة، وذلك بالتركيز مع العاملين في المقام الأول واكتساب ولائهم ورضاهم الذي أصبح مطلبا صعبا تسعى إليه جميع المنظمات إضافة إلى أهمية المعرفة و التعلم في بناء القدرات الجوهرية للأفراد، وذلك في ظل عدم التأكد واللايقين.

وبالرغم من الأهمية الواضحة لطبيعة الموضوع ورغم أنه أصبح أحد المحاور الأساسية في قياس أداء المؤسسات وفعاليتها وجودتها فإن المكتبة المحلية تفتقر إلى بحوث ودراسات في الموضوع ، وتعاني من ندرة في الدراسات في هذا المجال وخاصة في البيئة المحلية مما استدعى البحث فيها ، وسوف نتناول فيه التعلم التنظيمي ونحاول أن نتعرف على علاقته بمتغير تمكين العاملين، وقد تم تقسيم هاته الدراسة إلى خمسة فصول ، إذ تناولنا في الفصل الأول مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، والمتغيرات التي سيتم اختبارها في الدراسة ، إلى جانب أهدافها والأهمية التي تنطوي عليها وختمنا هذا الفصل بعرض مفصل لبعض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين ، أما الفصل الثاني والثالث فقد خصصا للجانب النظري من البحث من حيث التعلم التنظيمي ، مبرراته ، أساسياته ، نظرياته ، نماذجه ، أنواعه وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية كالمنظمة المتعلمة والذاكرة التنظيمية والمعرفة التنظيمية ، فيما جاء في الفصل الثالث يعرض الأدبيات المتعلقة بمتغير تمكين العاملين بالتعريف بالمفهوم ، وأهميته ونماذجه والأساليب والطرق والفوائد التي تنجم عن تطبيقه وتعرضنا في الفصل الرابع لإجراءات الدراسة المنهجية والتطبيقية من خلال التعريف بالمؤسسة مكان البحث ومجتمع البحث وعيناته وحدوده وكذا أدائه وخصائصها السيكومترية والأساليب الإحصائية المستعملة فيها وتناول الفصل الأخير عرض نتائج الدراسة والتي أتبعته بعرض ومناقشة وتوصيات .

الفصل الأول: مدخل إلى موضوع الدراسة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

التعلم التنظيمي

تمكين العاملين

الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة :

إن المحيط الذي تعمل فيه المنظمات خاضع للتغيير والتقلب السريع، تغير تخطى حدود العلم والثقافة والسياسة والاقتصاد، كما يشهد ظهور مفاهيم جديدة كالعولمة، رأس المال الفكري، إدارة التنوع، التعاقد الخارجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي... وأصبح ينظر للمعرفة كأداة حاسمة في توليد كل ثروة وقوة، وأصبحت مشاركة جميع أفراد المنظمة في تنمية واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي، وبما أن الموارد البشرية هي رأس المال للمنظمات ووسيلتها التي يمكن السيطرة بها على الأحداث من حولها، ووجب الاعتناء بها وحسن إدارتها وتوفير كل ما من شأنه أن يزيد من قدرتها على التكيف ومواكبة هذا التسارع، والنظر إليها كموارد ديناميكية متغيرة باستمرار، والعمل على توفير وتفعيل الآليات التي تسمح لها بالاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن، وهذا لن يتأتى إلا باعتماد الأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة إذا ما أردت لنفسها البقاء والتميز وتحويل التحديات الخارجية إلى فرص للاستثمار فيها وتحقيق الأهداف بواسطتها.

وجدير بالذكر أن المنظمات الجزائرية كغيرها معرضة لهذا الزخم المعرفي والتكنولوجي، مما يترتب عنه نتائج غير سارة في حالة عدم الرصد البيئي المتفحص لآثار وتبعات هذا التغيير والتقدم مما قد يعيقها من التحكم بمخرجاتها، ولا مناص من الاعتماد على كفاءات قادرة على التسيير والتأثير في المخرجات، مشبعة بالمعرفة والمهارات والمعلومات ومصدر قوتها رأس مالها الفكري، قادرة على التكيف مع أكبر التحديات التي تواجهها من خلال تبني أساليب تدريبية وتعليمية وتطويرية تمكنها من استباق الأحداث وتعطيها نظرة استشرافية للمستقبل للزيادة في كفاءتها وفعاليتها.

هذا وتعد مؤسسة سونلغاز إحدى المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الخدماتي والتجاري من القطاعات الإستراتيجية في الوطن لما يضطلع به من أدوار داخل المنظومة الاقتصادية للبلد، كما أنها تقدم خدمات يومية وأنية لمختلف شرائح المجتمع، فإن عمالها في حاجة إلى تحسين وتطوير أساليب العمل والسعي إلى الاستزادة والاستفادة من مختلف المعارف لتمكينهم من القدرة من تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتلبية طلباتهم، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه مؤسساتهم والطريقة التي يمكن بها معالجتها حتى يستطيعوا الارتقاء بمنظمتهم إلى مستوى الأداء المطلوب، وهو ما يمكن بلوغه بواسطة الاهتمام بهم فرديا وجماعيا، وتوفير بيئة تنظيمية تتيح لهم فرص التعلم والمعرفة.

ويعد التعلم التنظيمي أحد المداخل الحديثة التي يمكن لمؤسسة الكهرباء والغاز اعتمادها كاستراتيجية لمواكبة هذا التغيير السريع، إذ أن توفير بيئة تنظيمية تسمح بتبادل الأفكار والخبرات وتناول المعلومات ومشاركة الجميع فيها يؤدي إلى خلق تصورات إيجابية لدى العمال كما يمكن أن يحقق التوازن والتكامل بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، فالاهتمام بالفرد وتنميته واستثمار

طاقته وقدراته الذهنية يخلق ثروة معرفية وقوة حقيقية تستطيع المنظمات من خلالها قيادة الحاضر وتأمين المستقبل، والتعلم التنظيمي يزيد من ولاء والتزام العاملين للمنظمة لإحساسهم بأهميتهم ويمنحهم شعورا بالقوة نتيجة امتلاكهم للمعرفة والمعلومات و يمكنهم من القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة كما يتيح لهم فرص المشاركة في وضع الخطط ورسم البرامج وتحديد أهداف منظماتهم، وتصبح لديهم القدرة على تحمل المسؤولية بشكل أفضل بما يؤدي إلى أداء أفضل ويحقق الرضى ، فكلما أحس الموظف انه مسيطر على مخرجات عمله ومتحكم في أدائه كرس كل طاقاته وإمكانياته لخدمة منظمته والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها.

إن دراسة موضوع التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين يعد من الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي لم تحظ حتى الآن باهتمام الباحثين والدارسين رغم أنه متناول في الأدب النظري السيكولوجي بصيغة نظرية، والتي لم تدعم بدراسات ميدانية كافية - خاصة في البيئة المحلية - على حد علم الطالب الباحث ، ونظرا للطبيعة الخدمية والتجارية لقطاع الكهرباء والغاز وانفتاحه على البيئة الخارجية سيحاول الطالب الباحث تناول هذا الموضوع بدراسة ميدانية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط نظرا لأهمية هذا القطاع الإستراتيجي والحيوي محاولا الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الأغواط في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الأغواط في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى التخصص الوظيفي؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الأغواط في تمكين العاملين تعزى إلى التخصص الوظيفي؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الأغواط في مستوى تمكين العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي؟

2-فرضيات الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها سيقوم الطالب الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين.

وتنتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية :

1.1 - توجد علاقة إرتباطية بين ديناميكية التعلم وتمكين العاملين .

- 2.1 - توجد علاقة إرتباطية بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين.
- 3.1 - توجد علاقة إرتباطية بين التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة وتمكين العاملين .
- 4.1 - توجد علاقة إرتباطية بين تحول المنظمة وتمكين العاملين .
- 5.1 - توجد علاقة إرتباطية بين الذاكرة التنظيمية وتمكين العاملين .
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تعزى إلى المؤهل العلمي.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تعزى إلى التخصص الوظيفي.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تعزى إلى التخصص الوظيفي.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تعزى إلى المؤهل العلمي.

3-أهمية الدراسة:

تتلور أهمية الدراسة فيما يلي:

1. أهمية المتغيرين موضوع الدراسة وحساسيتهما وحدائتها وقلة الدراسات التي تناولتها إن لم نقل ندرتها على مستوى البيئة المحلية - على حد علم الطالب الباحث - وكذا أهمية قطاع الدراسة الذي يعد من بين القطاعات الإستراتيجية في الوطن.
2. تشخيص مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بمؤسسة سونلغاز الاغواط.
3. محاولة جديدة ومتواضعة لإثراء المكتبة الجامعية ببحوث نوعية منبثقة من المداخل الإدارية الحديثة للسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية..
4. تطوير المكانة البحثية في القطاع الخدماتي والتي تتطلب الكثير من البحوث والدراسات الجادة.

4-أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز الأغواط .
2. الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده وتمكين العاملين، وتوضيح أهمية ذلك للمسؤولين ومتخذي القرار في المنظمة مكان الدراسة.

3. تزويد القارئ المتخصص بمادة علمية تفيد في بعض جوانب الموضوع المدروس.
4. من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في السعي إلى بناء نموذج للتعلم التنظيمي.

5-التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1.5-التعلم التنظيمي:

هو إمداد العمال بالمعلومات والمعارف والمهارات والتكنولوجيا اللازمة التي تسمح لهم بالتعامل الجيد مع مختلف المواقف ويتيح لهم القدرة على التكيف معها، والاستفادة منها بالقدر الذي يسهم في التحسين المستمر والجدري لسلوك الأفراد والجماعات المنظمة، وذلك من خلال استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة، لتراجع ويستفاد منها في حل المشكلات بما يسهم في تحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة ويقاس من خلال الأبعاد التالية :

1. ديناميكية التعلم: حيث تشير أبعاد ديناميكيات التعلم إلى مستوياته وهي:

✓ التعلم الفردي: الذي يشير الى إحداث تغيير في مهارات الفرد وآرائه وأفكاره ومعرفته واتجاهاته وقيمه.

✓ التعلم الجماعي أو من خلال الفريق : الذي يحدث توسيع في معارف الجماعة ومهاراتها وكفاءاتها.

✓ التعلم التنظيمي: الذي يشير إلى القدرات الفكرية والإنتاجية التي تكتسب من خلال الذاكرة التنظيمية والمعرفة التنظيمية والتجارب التنظيمية.

2. التحول في المنظمة : حيث يتضمن التعلم التنظيمي أربع مكونات وهي :

✓ الرؤية المشتركة.

✓ الاستراتيجية وخطط العمل.

✓ الهيكل التنظيمي.

✓ الثقافة التنظيمية.

3-إدارة المعرفة: واكتسابها وتحديثها ونشرها وتبادلها واستخدامها من خلال آليات تنظيمية وقنوات اتصال وتغذية مرتدة وتعاون جماعي.

✓ حيث يتضمن هذا العنصر اكتساب المعرفة والخبرة عن طريق التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء المنظمة والتجارب الناجحة السابقة التي حققتها المنظمة والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في المنظمة للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي.

4- التكنولوجيا المعلوماتية: لتبادل المعرفة والتعلم والمهارات إعطاء العاملين صلاحيات كاملة في أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة.

5- الذاكرة التنظيمية: يقصد بهذا البعد مدى اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم في سجلات ووثائق ووسائط معلوماتية لتستطيع الرجوع إليها والاستفادة منها في المستقبل.

2.5- تمكين العاملين:

إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين والاستقلالية في الأعمال المرتبطة بمناصب عملهم مع مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فاعل للمعلومات وتشجيعهم على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات المناسبة ، والحصول على المعلومات ليتمكنوا من أداء مهامهم دون الرجوع إلى مدراءهم أو لمن هم أعلى منهم، ويقاس من خلال الأبعاد التالية :

1- الإستقلالية وحرية التصرف.(في المجالات المرتبطة بأعمالهم) .

2- إمتلاك المعلومات .

3- إمتلاك المعرفة.

4- العمل الفرقي .

6- الدراسات السابقة:

أولا : الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي :

بالرغم من الأهمية الواضحة لطبيعة الموضوع ورغم أنه أصبح أحد المحاور الأساسية لقياس أداء المؤسسات وفعاليتها وجودة الخدمات التي تقدمها ، فإن المكتبة العربية والمحلية على وجه الخصوص تعاني من قلة الدراسات في هذا المجال ، وخاصة المتعلقة بمجتمع وعينة الدراسة ، حيث تناولت دراسات نادرة في البيئة المحلية التعلم التنظيمي - على حد علم الطالب الباحث - وفي هذا الجزء من البحث سنعرض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية ، سواء التعلم التنظيمي أو تمكين العاملين .

1-دراسة (أيوب،2004) بعنوان " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى، ودورها في دعم عملية التغيير الاستراتيجي. وقد تم تحديد أبعاد التعلم التنظيمي بالبعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي، وتم تحديد عملية التغيير الاستراتيجي في أربع مراحل هي: الاستعداد الدائم للتغيير، والتخطيط المستمر للتغيير وتطبيق خطة التغيير والتعلم من خلال التطبيق، والعلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وعملية التغيير الإستراتيجي ، ودراسة ما إذا كان نجاح التغيير الاستراتيجي يتأثر بوجود خطة محددة للتعلم التنظيمي، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع إستبانة على عينة عشوائية طبقية من القيادات العليا قوامها (162) قيادياً تم اختيارها من 55 من منشأة سعودية في المهن الصناعية والزراعية والمالية والخدمات والمقاولات، وإستخدمت معامل ارتباط بيرسون، معامل قياس الثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية و تحليل التباين الأحادي (F- test) ، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها :إن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطاً بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد الإدارة العليا، واحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية والبعد التنظيمي المرتبة الثالثة.

2-دراسة (فييرا و كروسان، 2005) بعنوان " القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي " قام الباحثان بتطوير نموذج نظري لأثر أساليب وممارسات القيادة لكل من المدير التنفيذي والمدير الأعلى على التعلم التنظيمي، لوصف كيفية تأثير القادة الاستراتيجيين في كل عنصر من عناصر نظام التعلم، وقد توصلت الدراسة إلى تأكيد هذه العلاقة نسبياً مع تأكيد دور العمل في فرق يتبادل أفرادها الخبرات وكذلك عدم إهمال دور البيئة المحيطة.

3-دراسة (أبوخضير،2006) بعنوان : المنظمة المتعلمة - تصور مقترح لتطبيق مفهوم إدارة التعلم التنظيمي- في معهد الإدارة العامة ،هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتقييم إمكانات المعهد ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي المعهد، وقد تبنت الدراسة نموذج ماركواردت للمنظمة المتعلمة ، إضافة لذلك فقد استخدمت الباحثة المقابلة مع بعض الشخصيات القيادية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من (780) فردا كانت هي عينة الدراسة واستخدمت معامل ارتباط بيرسون، معامل قياس الثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية و تحليل التباين الأحادي (F- test) ، المتوسطات الحسابية،

الانحراف المعياري . اختبار " ت وخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم شامل لإمكانات معهد الإدارة العامة ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد .

4-دراسة (العصيمي ،2006) بعنوان "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية " ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى ، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي ، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، وشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية العمداء ووكلائهم ، ورؤساء الأقسام ، ومديري المراكز العلمية بجامعة أم القرى والبالغ عددهم(160)أكاديمياً ، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، مستخدمة بعض الأساليب الإحصائية كعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، والتكرارات ، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار وتحليل التباين الأحادي بواسطة برنامج (SPSS) ، وجاءت نتائجها متوسطة من حيث درجة ممارسة التعلم التنظيمي وأن محاور التعلم التنظيمي لها أثر كبير في عملية التغيير الإستراتيجي .

5-دراسة (الكبيسي و دهام 2007) بعنوان : التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، وهدفت البحث إلى تحديد مستوى التعلم المنظمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة على عينة مكونة من(66) مديراً وباستعمال الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي ونماذج الانحدار البسيط ولقد برهنت النتائج أن لدى الشركات مستوى مقبول من التعلم المنظمي والنجاح ويؤثر التعلم المنظمي معنوياً في نجاحها .

6-دراسة (عبابنة، والعدوان 2008) بعنوان : العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية ، هدفت هاته الدراسة للتعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن ومستوى ممارسة التعلم التنظيمي ، واعتمدت المنهج الوصفي وقد شمل مجتمع الدراسة وعينتها (423)مفردة ولتحقيق أغراض هذه الدراسة قام الباحثان بتصميم إستبانة ، واستعان الباحثان بمجموعة من الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدراسة اتجاهات العينة نحو أبعاد الدراسة وت Ttest و Ftest لدراسة الفروق ، وجاءت نتائجها دالة على وجود علاقة إيجابية بين كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي بخصائصه الخمس المحددة من طرف سينج Senge .

7-دراسة (طالب والخفاجي ،2009) بعنوان : دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ،دراسة على بعض الجامعات العراقية ،و قد سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تعزيز قدراتها التنافسية ، وفي تحديد علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات، وإستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومستعملة أداتي المقابلة والاستبيان لتحقيق أغراضها ، وتكون مجتمع الدراسة من جامعات الفرات الأوسط (كربلاء ، بابل ، الكوفة ، القادسية) أختيرت منه عينة بلغ قوامها (270) مفردة من أعضاء الهيئة التدريسية لهاته الجامعات ،واستعان الباحث بالتكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ واختبار ت Ttest واختبار تحليل التباين المتعدد ، و قد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة منها تتباين اهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة ووجود علاقات إرتباط وتأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وبدرجات متفاوتة.

8-دراسة (ظاهر ، 2009) بعنوان "تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة " دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية" ، هدف هذا البحث دراسة أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية من حيث العلاقة والتأثير إذ حددت أبعاد التعلم المنظمي بديناميكيات التعلم، التمكين الاداري، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا ،بينما حددت أبعاد المنظمة المتعلمة بالقيم الثقافية، نقل المعرفة، الاتصال، خصائص العاملين، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ،أستخدمت الإستبانة لجمع البيانات في هذا البحث من عينة قصدية بلغت (40)عاملا من العاملين بالوزارة المبحوثة وبمختلف المواقع الوظيفية ،وكانت النتيجة الرئيسية لهذا البحث وجود علاقة إرتباط وتأثير للتعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة.

9-دراسة (خيرة ،2010) بعنوان : التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ، هدفت الدراسة كشف علاقة التعلم التنظيمي بالأداء المؤسسي، والتعرف على واقع التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك بالجزائر، وتقديم مقترحات على ضوء نتائج الدراسة بما يعزز التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي في المنظمات الجزائرية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي، ولجمع البيانات الدراسة استعملت الباحثة المقابلة الشخصية والاستبيان ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة سوناطراك البالغ عددهم 1000 موظف، من خلال عينة عشوائية قوامها (120) موظف، و تمكنت الباحثة من استعادة 100 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم معالجة البيانات بالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحليل فرضيات الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم بمؤسسة سوناطراك بمعدل يفوق الدرجة المتوسطة، ووجود علاقة طردية

إيجابية بين مستوى التعلم الفردي، والتعلم الجماعي ومستوى التعلم التنظيمي. وعن وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي.

10- دراسة (الخشروم ودره، 2011) بعنوان: تأثير إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب ، هدف البحث إلى التعرف على درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب، اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي ،و تمّ تطبيق البحث على عينة تعدادها (260) فردا يعملون في 7 مستشفيات حكومية في محافظة حلب ،واستخدمت الباحث معامِل إرتباط بيرسون ومعادلة ألفا كرونباخ، والتكرارات ، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصل البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسط، كما أظهرت وجود اختلافات بين العاملين في ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي ورضاهم الوظيفي.

11-دراسة (رضا، 2011) بعنوان : التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب أدرار TOUAT ، هدفت هذه الدراسة معرفة مستوى ونوع التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وهل تهدف المؤسسة الجزائرية إلى أن تصبح منظمة متعلمة ،استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد قام الباحث بإجراء مسح لمجتمع الدراسة باستخدام العينة القصدية ، وتم معالجة البيانات بالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة لمعالجة فرضيات الدراسة ،وجاءت نتائجها تدل على وجود تعلم تنظيمي ضعيف بالمؤسسة المدروسة و هو لا يعدو أن يكون تعلم أحادي الحلقة.

12-دراسة (الخالدي، 2012) بعنوان : دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ،وقد هدفت إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وعددها 27 شركة أخذت منه عينة (105) مدير يعملون في هذه الشركات ، واستخدمت الباحثة معامِل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، والتكرارات ، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار، واختبارات وتحليل التباين في المعالجة الإحصائية، وقد توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية بين البعد

المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز وأوصت بضرورة الاهتمام بقدرات التعلم التنظيمي لمساهمتها في تطوير ثقافة التميز .

13-دراسة (ديوب، 2013) بعنوان أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدمشق، وقد هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي تطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من المصارف العامة والخاصة، إذ قام الباحث بتوزيع 90 استمارة على هذه المنظمات بواقع 15 استمارة في كل مصرف على العاملين في هذه المصارف، استرجع 75 استمارة منها - بواقع نسبة إجابة بلغت % 83، واستخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار لتحليل نتائج الدراسة، وقد جاءت نتائج البحث دالة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة.

14-دراسة (آل فطوح ، 2013) بعنوان: علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض ، هدفت هذه الدراسة لاستكشاف علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، وطبقت مقياس باس وأفوليو **Bass & Avolio** لقياس القيادة التحويلية ، ومقياس ماركواردت **Marquardt** لقياس التعلم التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للأمن العام ، والمديرية العامة للجوازات بالرياض ، من خلال عينة طبقية تناسبية قوامها (221) ضابطاً من جميع الرتب العسكرية، أما عن الأساليب الإحصائية في التحليل فقد تم استخدام حزمة SPSS البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية للوصول إلى نتائج البحث التي كانت دالة على أن ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة ، ووجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي .

ثانياً : الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين :

01-دراسة (الفاقي ، 2005) بعنوان : أثر العوامل التنظيمية علي تمكين العاملين في المنظمات الخدمية، دراسة ميدانية علي الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية ، وهدفت للتعرف على أثر كل من أسلوب القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين و قياس درجة تطبيق تمكين العاملين ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و جمعت البيانات الأولية من خلال الاستقصاء والمقابلات الشخصية وشمل مجتمع الدراسة عمال ستة وعشرين فندقاً، تم اختيار

(400) مفردة من القوى العاملة بها لتمثل عينة البحث، وتم تحليل البيانات الأولية من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار-ت، اختبار تحليل التباين، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وجاءت نتائج البحث دالة على وجود علاقة إيجابية لكل من أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي مع كل من تمكين العاملين ومشاركة المعلومات والقيادة الذاتية.

02- دراسة (جمعة، 2008) بعنوان : إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية ، هفت الدراسة إلى إختبار علاقة الارتباط والأثر بين إستراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (32) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث كالتكرارات والنسب المئوية، معاملات الارتباط بيرسون وألفا كرونباخ، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين إستراتيجية تمكين العاملين ومتغيراته (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، واستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية) والإبداع التنظيمي إجمالاً.

03-دراسة (الضمور، 2009) بعنوان: العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتوزيع (333) إستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، أسترجع منها 294 إستبانة أي بنسبة (88 %، واستخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة واختباري الانحدار المتعدد وتحليل التباين (t-Test) والبسيط لقياس أثر العوامل التنظيمية على التمكين الإداري. واختبارت لمعرفة الفروقات في اتجاهات الأفراد عينة الدراسة نحو ممارسة التمكين الإداري التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية: الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة تؤثر في التمكين الإداري.

04-دراسة (أنيس و عباس ،2009) بعنوان : علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي ، دراسة ميدانية لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد ،وهدفت الدراسة للتعرف على مستوى المشاركة في المعلومات في المنظمة المعنية بالبحث وكيف تفهم القيادات الإدارية فلسفة التمكين؟ وهل تأخذ المنظمة المعنية بالبحث بنظر الاعتبار العلاقة بين أدائها التنظيمي وأبعاد إستراتيجية التمكين وكيف يمكن قياس ذلك؟ اعتمد البحث على المنهج المسحي التحليلي، واستعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد جرى اختيار مجتمع البحث من كليات جامعة بغداد، أما العينة فقد اعتمدت على عمداء ومعاوني عمداء ورؤساء الأقسام العلمية ، واستخدم الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار البسيط لتحليل بيانات الدراسة والتي جاءت نتائجها دالة على علاقة قوية بين متغيري البحث.

05-دراسة (سعيد ، 2010) بعنوان : العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، تناول البحث دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة العمل والتدريب المهني، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم إستبانة، تم توزيعها على عينة ضمت (50) موظفا من العاملين في الدائرة المذكورة، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد صحة فرضيات البحث بوجود علاقات إرتباط و تأثير بين متغيرات البحث.

06-دراسة (الجعبري، 2010) بعنوان : واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها ، هدفت هاته الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية ، من زاوية التمكين الإداري والنفسي ، ومعوقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين ، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد كالاستقلالية وانسياب المعلومات والعمل الجماعي ، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على أداة الإستبانة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية أختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عددها (226) مفردة ،وقد استعانت الباحثة ببعض الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرونباخ واختبارات تحليل التباين ومعامل بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات ، وقد جاءت نتائجها تشير إلى أن درجة التمكين النفسي والإداري عالية لدى عينة البحث ، كما أن هناك معوقات متعلقة بالتمكين راجعة إلى تخوف المسؤولين من فقدان السيطرة والتحكم وفقدان سلطة اتخاذ القرارات.

07-دراسة (النوفل، 2010) بعنوان :إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت ، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر

إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراته من خلال المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، و فرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية. في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الإستراتيجية المتمثلة في الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (273) فردًا من موظفي الإدارة الوسطى في البنوك التجارية بدولة الكويت. وتم إستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار البسيط وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمتغيراتها في البنوك التجارية الكويتية.

08-دراسة (النفيسة، 2011) بعنوان: إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، هدفت الدراسة إلى تناول العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لدى عينة من الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال إستبانة لقياس هذه العلاقة على عينة قوامها (569) من أفراد العينة، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات أفراد العينة، واستخدمت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار البسيط وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الباحثة إلى أن مستوى إدراك التمكين (بشكل عام) لدى أفراد العينة مرتفع، حيث كان مستوى إدراك المسؤولية هو الأكثر ارتفاعاً، يليه بعد الاستقلالية، ثم بعد المشاركة .

09-دراسة (نسمان، 2011) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في العاملين في كل من جامعة الأزهر -الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى وبلغ تعدادهم (914) إداري، وصمم الباحث إستبانة مكونة من محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين والآخر لقياس درجة الإبداع، وقام الباحث باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وتم توزيع عدد 252 إستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى توفر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، وكذلك أبعاد التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.

10-دراسة (تيسير 2012) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى

تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية: وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي في تمكين العاملين، وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبيان، واستخدام برنامج (SPSS) من أجل التحليل الإحصائي، وخلصت الدراسة إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة، وإن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي تراوح بين الجيد والمتوسط.

1.6- التعليق على الدراسات السابقة :

استعرض الطالب الباحث عدد من الدراسات السابقة متعلقة بمتغيري الدراسة، وقد بلغ عددها (24) دراسة منها : (02) دراسة محلية (03) دراسات أجنبية و(19) دراسة عربية بتسلسل زمني لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث من عام 2004 م حتى عام 2013 م، وجاءت هاته الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراستها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وكانت مستهدفة لمنظمات مختلفة تعليمية، أمنية، صحية، محلية وخدمية، واقتصادية وحاول الطالب الباحث أن يكون اختياره لتلك الدراسات السابقة بناء على علاقتها بالدراسة الحالية، وبلغت الدراسات ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي (14) دراسة، فيما كان عدد الدراسات المتعلقة بمتغير تمكين العاملين (10) دراسات لغرض تسليط الضوء على كل متغير في سياق زمني متصل وتراكم معرفي متدرج وبيعية استكشاف مفهوم كل متغير، والوقوف على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهاته الدراسة من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وما أفرزته من نتائج بعد التحليل والمقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية.

تناولت عدة دراسات التعلم التنظيمي محاولة كشف مستواه، أثره وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية (التغيير الإستراتيجي، بناء المنظمة المتعلمة، النجاح التنظيمي، جودة الخدمة وثقافة التميز، المسار الوظيفي، القيادة التحويلية)، وأكدت جميعها على وجود علاقة محورية للتعلم التنظيمي بمختلف المتغيرات، وقد توصلت دراسة (فييرا وماري، 2005) إلى أن للقيادة دور بالغ الأهمية في التعلم التنظيمي، وجاءت دراسة (العصيمي، 2006) لتكشف عن أهمية قصوى للتعلم التنظيمي في التغيير الإستراتيجي، فيما كانت نتائج دراسة (الكبيسي وعبدالستار، 2007) تشير إلى أن مستوى التعلم التنظيمي كان مقبولاً في الشركات المبحوثة وأن التعلم التنظيمي يؤثر معنوياً في نجاحها، كما حاولت دراسات أخرى لدراسة علاقته بالأداء كدراسة (خيرة، 2010) والتي دلت على علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي رغم أن مستواه كان متوسطاً، أما دراسة (رضا، 2012) فقد كشفت أن درجة ممارسة التعلم التنظيمي متدنية بالمؤسسة مكان البحث وأن التعلم التنظيمي فيها لا يعدو أن يكون من المستوى الأول، وهذا وأبانت دراسة (الخشروم، 2011) عن مستوى

متدني من التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد دلت نتائج دراسة (الخالدي، 2012) أن قدرات التعلم التنظيمي تساهم في تطوير ثقافة التميز ، وأظهرت دراسة (ديوب ، 2013) وجود علاقة قوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي ، وأخيرا دراسة (آل فطيح ، 2013) جاءت لتؤكد وجود علاقة طردية موجبة بين التعلم التنظيمي والقيادة التحويلية .

انتهجت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي والمسحي ، واتبعت البعض الآخر المنهج الوصفي الوثائقي ، كما أن أغلبها اعتمدت الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات ، فيما تميزت دراسة أو اثنتان باستخدام المقابلة والاستبيان (أبوخيضر، 2005) و (خيرة، 2010)، وقد تنوعت أبعاد المتغيرات التي تم تناولها بالدراسة سواء المتعلقة بمتغير التعلم التنظيمي أو تلك المتعلقة بتمكين العاملين ، وذلك تبعا لإختلاف المدخل والزاوية التي ينظر منها كل باحث للموضوع ، واستندت إلى أدوات ومقاييس قام بتصميمها باحثون أكاديميون ومختصون في هذا المجال ، كمقياس ماركواردت **Marquardt** ومقياس سينج **Senge** للمنظمة المتعلمة وكذا مقياس الجمعية الأمريكية للبحث والتطوير **ASTD** ونموذج لوتكانس ومارسك... هذا وقد قام جل الباحثين بإعادة تكيف هذه المقاييس بما يتلاءم وخصائص المجتمعات المدروسة وعينة البحث التي شملتها هاته الدراسات بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي ، أما تمكين العاملين جاءت نتائج أغلب الدراسات تؤكد على أنه كان بدرجة مقبولة وتفوق المتوسط ، وكانت الأبعاد المتناولة في أغلب الدراسات تشمل ما أتفق عليه من أبعاد بين الباحثين مع التركيز على أبعاد الإستقلالية وحرية التصرف والعمل الفرقي، والمشاركة في المعلومات .

وقد جاءت نتائج هاته الدراسات دالة على وجود دور محوري للتعلم التنظيمي سواء في الأداء أو الرضا الوظيفي أو في المسار الوظيفي أو في التميز ...، كما جاء مستوى التعلم التنظيمي في أغلب عينات البحث يتراوح بين المتدني إلى المتوسط وذو الحلقة الأحادية ونادرا ما يرقى إلى مستوى الحلقة الثنائية دراسة (رضا، 2011) ، فيما كان مستواه مقبولا دراسة (الكبيسي ودهام ، 2005) ، ودراسة (عبابنة والعدوان ، 2008) فيما كان مستواه مرتفعا في دراسة (العصيمي ، 2012) و دراسة (آل فطيح ، 2013) ، بينما كان مستوى تمكين العاملين يتراوح بين المقبول والمتوسط ، ونادرا ما كان متدنيا .

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم - الوصفي التحليلي - وفي تناولها لأحد متغيري الدراسة والتعرف على مستواه وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى ، كما أنها تتشابه مع بعض الدراسات في أداة الدراسة والأبعاد الخاصة بمتغيري البحث ، فمثلا تم تناول أبعاد التعلم التنظيمي (ديناميكية التعلم ، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المعلوماتية ، تحول المنظمة)

دراسة في بعض الدراسات دراسة (الكبيسي ودهام، 2007) ، ودراسة (طاهر، 2009) ، كما أن الدراسة الوحيدة التي تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لبعد الذاكرة التنظيمية دراسة (طالب والخفاجي، 2009) ، كما تناولت هاته الدراسات أبعاد التمكين الإداري (الحرية والاستقلالية ، العمل الفرقي ، المشاركة في المعلومات) وهي أبعاد تم تناولها في دراسة كل من (الفقي، 2005) ، ودراسة (الضمور، 2009) ودراسة (النوفل، 2010) ودراسة (النفيسة، 2011) ، إضافة إلى تشابهها مع بعض الدراسات في أداة القياس، أما من حيث النتائج فإن الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة كل من (عبابنة والعدوان، 2009) ودراسة (خيرة، 2010) و (رضا، 2001) هذا فيما تعلق بمستوى التعلم التنظيمي ، أما مستوى تمكين العاملين فقد أبرزت جل الدراسات على أن مستواه كان يفوق المتوسط ويرقى إلى المقبول أحيانا كدراسة (الرقب، 2010) ودراسة (الرقاد، 2009) ودراسة (جمعة، 2013) ودراسة (نسمان، 2012) ، وجاء مستواه جيدا في بعض الدراسات كدراسة (الجعبري، 2011) والتي جاء ترتيب أبعادها من حيث المستوى متطابقا مع الدراسة الحالية ، بينما اختلفت عنها في عدم وجود فروق لدى العينة حسب المؤهل العلمي.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حيث الهدف منها ، حيث سعت إلى كشف العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين ودراسة العلاقة بينهما والذي لم تتناوله الدراسات السابقة ، وبتناولها لبعد الذاكرة التنظيمية والذي يعد بعدا على قدر بالغ من الأهمية في عملية التعلم التنظيمي وهو بعد لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة على - حد علم الطالب الباحث - باستثناء دراسة (طالب والخفاجي، 2009) كما تختلف هاته الدراسة عن الدراسات السابقة في إطارها النظري حيث أن الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي خاصة العربية منها لم يسبق لها التعرض لنظريات التعلم التنظيمي ونماذجها وهو ما يميزها عن بقية الدراسات.

2.6- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفاد الطالب الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي :

- 1- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة من نتائجها في تحليل نتائج البحث الحالية.
- 2- الإطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- 3- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لإختبار فرضيات البحث الحالي.
- 4- شكلت قاعدة جيدة لانتقاء مراجع البحث الحالي.

الفصل الثاني: التعلم التنظيمي

تمهيد

مفهوم التعلم

مفهوم التنظيم

مفهوم التعلم التنظيمي

المفاهيم المشابهة للتعلم

أبعاد التعلم التنظيمي

مبررات التعلم التنظيمي

أهمية التعلم التنظيمي

خطوات التعلم التنظيمي

آليات التعلم التنظيمي وأدواته

مستويات التعلم التنظيمي

متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

أنواع التعلم التنظيمي

نظريات التعلم التنظيمي

نماذج التعلم التنظيمي

المنظمة المتعلمة

مفهوم الذاكرة التنظيمية

علاقة التعلم التنظيمي بالمعرفة التنظيمية

خلاصة

تمهيد :

إن دخول المنظمات مناخ القرن الحادي والعشرين وما فيه من تحولات وتغيرات متسارعة، نتيجة الثورة الرقمية والمعلوماتية وتطور في وسائل الاتصال، فرض عليها واقعا جديدا يوجب عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه المتغيرات ومن بين أهم هذه المفاهيم التعلم التنظيمي.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم التعلم وأهم نظرياته ثم نعرض على التعلم التنظيمي ونظرياته، معيقاته وتحدياته، وأهم المداخل التي تعرضت له كما سنتطرق إلى مفهوم المنظمة المتعلمة والذاكرة التنظيمية والمعرفة التنظيمية وعلاقة كل منهم بالتعلم التنظيمي .

1- مفهوم التعلم:

التعلم هو العملية التي كرم الله تعالى بها الإنسان، فجعله قادرا على الاستفادة من الخبرات التي يعيشها، حيث ورد الجذر "علم" 484 مرة في القرآن الكريم ، ويتضمن معنى التعلم الإنساني في العديد من الآيات القرآنية، ومنها قوله تعالى : "وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ " (البقرة، 31) ، وقوله " فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتِيَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا. (الكهف،65) ، وقوله تعالى "الرحمن، علم القرآن خلق الإنسان" (الرحمن 01-04) وقوله في سورة العلق " اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ " (العلق 01-05).

كما ورد عن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أنه قال " مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ كَانَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ " (الترمذي،1996)، وقد ورد في الأثر الحث على التعلم مدى الحياة بالقول "أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد"، وقبل سرد بعض التعاريف لمفهوم التعلم بجدر بنا أن نورد الجذور اللغوية للتعلم.

1.1-تعريف التعلم:

1.1.1-تعريف التعلم لغةً :

التعلم من الفعل عَلَّمَ ويقال عَلَّمَ تعليماً الشخص الشيء :أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو إمارة للاهتمام بها، والعلم جمع (علوم) ، ويعني اليقين وإدراك الشيء بحقيقته. (المعجم الوسيط،2008،ص245).

وجاءت في اللغة الانجليزية كلمة تعلم **Learn** تعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف. أما في اللغة الفرنسية فان كلمة **Apprendre** جاءت بمعنى إبلاغ أو إخبار بشيء ما وبمعنى اكتساب المعرفة بواسطة العمل الذهني أو الخبرة وبمعنى تهذيب وتعود وتنبيه وتلقي عقوبة وتصحيح خطأ أو سلوك. (Robert,1986).

2.1.1-تعريف التعلم إصطلاحاً:

ويعني مصطلح التعلم وفق معجم الحضارة الحديثة بأنه عملية إكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم ، حيث تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي يعيش فيها ، مما يؤدي إلى إحداث تغيرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته.

يعرفه (Mckenna , 2000) على أنه يتضمن تغييرا ذا علاقة دائمة بالسلوك والذي يحدث نتيجة لممارسة أو خبرة سابقة ويتركز على اكتساب المعرفة والمواقف والقيم والمهارات.(البغدادي، 2006،ص05)

كما يعرفه (نجم،2008،ص244) على أنه: عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال. ويعرف التعلم بأنه التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين (السالم، 2008،ص48). وهذا التعريف يقودنا الى ثلاث نتائج هي :

1-يتضمن التعلم عملية تغيير في السلوك.

2- هذا التغيير دائم وليس مؤقت.

3- هذا التغيير ناتج عن الخبرة والممارسة والتفاعل الدائم بالظروف المحيطة.

وللتعلم مبادئ محددة ،فحتى يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف معين يسعى الى تحقيقه ،وهذا يعني أن الفرد لا بد أن يستجيب لمثير معين .(السالم،2008،ص212).

3.1.1-شروط التعلم:

يرى علماء النفس أنه كي يتعلم الفرد بسرعة ويسر لا بد من توفر بعض الشروط الأساسية

وهي:

- 1- رغبة الفرد في التعلم والاستفادة من خبراته وتجاربه السابقة .
- 2- القدرة على التعلم وإدراك الأمور بدقة و بصورة شاملة، إضافة إلى القدرة على استخدام وتوظيف المدركات لتوجيه سلوكه.
- 3- وضوح ما يتعلمه وأن يكون ذا معنى بالنسبة له حتى تسهل عليه عملية التعلم.
- 4- السرعة في التعلم تخضع للتشابه بين الأشياء موضوع التعلم.

2- مفهوم التنظيم:

يشير المعنى اللغوي للتنظيم : بأنه مشتق من الفعل (نَظَمَ) والنظام جمع (نُظْمٌ وَأَنْظُمَةٌ)، و(نَظَمَ تَنْظِيمًا)، ومنه نَظَمَ اللؤلؤ: أي جمعه في خيط ونَظَمَ الشعر :أي ألفه والنَّظْمُ يعني الكلام الموزون المُفَقَّئ (المعجم الوسيط، 2008، ص362)

ويُعرَّف التنظيم اصطلاحاً بأنه: " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف (القيوتي، 2010، ص49)

3- مفهوم التعلم التنظيمي:

ليس التعلم في المنظمات بالشيء الجديد، بل هو لصيق بها منذ القدم، وتتعرز هذه الحقيقة بصورة أكثر عندما نتذكر أن الأفراد هم الذين يجب أن يتعلموا أولاً. ولعل تركيز وجهات النظر على عملية التعلم التنظيمي له ما يبرره ، حيث اعتمدت المنظمات على أسس وأساليب لقياس عملية التعلم التنظيمي منذ عشرينيات القرن الماضي (السالم، 2008، ص47). وذلك من خلال عدة طرق كمنحنى التعلم **Learning Curve** ومنحنى الخبرة **Expérience Curve**، معتمدة في ذلك على التراكم المعرفي وتأثيره على تكلفة الإنتاج في العمالة التشغيلية في المنظمة ومقارنته مع حجم إنتاج المنافسين وقدراتهم الذاتية، وتعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة، إنطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم المنظمة ككل، وتعتمد فعالية المنظمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية ، وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

يعرف أرغريس (Argrys، 1977) التعلم التنظيمي على أنه عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء. " **The process of detection and correction of errors** "، أو أنها العملية التي نسعى فيها إلى تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن طريق العلاقات التي تربط السلوك والتصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات (السالم، 2008، ص48).

أما سينج (Senge،1990) فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية."

ويرى هيوبر (Huber،1991) أن التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة. ويشير أيضا إلى أن هناك أربعة عمليات لا بد من تكاملها معا في التعلم التنظيمي هي: الحصول على المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية.

وهناك من يرى أن التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على الحصول على الفهم والتبصر من الخبرات من خلال التجريب والملاحظة والتحليل، ورغبتها في تفحص حالات النجاح وال فشل. (السالم، 2008، ص49)

كما عرفه (Cavaleri & Fearon) بأنه جهد متميز للوصول إلى معان تنظيمية مشتركة، مشتقة أساسا من خبرات أعضاء المنظمة.

ويعرف (السالم، 2008، ص49) عملية التعلم التنظيمي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة كي يستفاد منها في حل المشكلات التي تواجهها عن طريق خبرات وتجارب أعضاء المنظمة.

4- المفاهيم المشابهة للتعلم :

إن التطرق لمفهوم التعلم في سياق تنظيمي أقل ما يقال عنه أنه متشابك ومركب، كما أنه يتداخل مع مجموعة من المصطلحات هي: التدريب، التعليم، التطوير، وفيما يلي عرض لهذه المفاهيم، وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين التعلم التنظيمي. (الساعدي، 2013، ص48)

إن التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي والتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين، في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني.

فالتدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة، لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشياءه وقيمه وأسراره، لذا فالتعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقيا، أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية. كما أن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعدها العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى، خلافا للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق أو في إطار عمل المنظمة، ومرتبطة بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير، وهو ما يجعله أكثر تأثيرا على تميز المنظمة من جهة، وأكثر انعكاسا على عائدها من جهة أخرى.

نلاحظ أن كلا من التدريب والتعليم يعبران عن حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب بينما تتجاوز الجانب الآلي في التعلم إلى التفاعل الإنساني، كما أن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة ويتمان خارج موقع العمل في حين أن التعلم لا يمكن حدوثه إلا داخل المنظمة وفي سياق العمل، أما التدريب والتعليم فيعدان أنشطة غير سياقية.

5- أبعاد التعلم التنظيمي :

تشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي وفقا لدراسة ماركواردت وريبولدز (Marquardt & Reynolds, 1994)، ودراسة جوه (Goh, 1998) ودراسة (أيوب، 2004)، وهذه الأبعاد هي:

1.5- البعد الإستراتيجي: يتضمن البعد الإستراتيجي العناصر التالية:

1-الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم :

يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

2-متابعة التغيرات البيئية :

وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

3-إستراتيجية التعلم :

وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2.5-البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:**1-العمل من خلال الفريق :**

إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

2-الهيكل التنظيمي المرن:

يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوى على عدد أقل من المستويات الإدارية ، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

3-إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم :

يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

3.5- البعد الثقافي: ويشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية:

1-التعلم من الأخطاء السابقة:

فتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

2-البيئة المساندة للتعلم :

تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة المبدعين.

3-الجودة الكلية للتعلم :

إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي

(أيوب، 2004)

6-مبررات التعلم التنظيمي:

لقد حقق التعلم التنظيمي شهرة كبيرة في الفكر الإداري لاسيما في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ،نظرا لارتباط ذلك بمجموعة من التغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال من إقتصاد وشركات قائمة على المعرفة وتوجه المنظمات نحو العالمية ، وهكذا فان التغيير التنظيمي يقف على رأس المبررات الموجبة للاهتمام بالتعلم التنظيمي وقد عرض (Buehel B & Probst) هذه المبررات فيما يلي : .(الساعدي، 2013، ص ص 90-91)

- ✓ الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة التغيرات البيئية.
- ✓ الحاجة إلى بناء كفاءات أكثر ملائمة لها القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة.
- ✓ قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يتطلب إمتلاك قدرات غير تقليدية، تستطيع من خلالها المنظمات التعلم أسرع من المنافسين.
- ✓ حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والانجاز الذاتي .

- ✓ تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور .
- ✓ التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم ومحاولة تقييم نفسها من خلالهم ، وذهابها إلى ما وراء إقتناعها بمنتجاتها وخدماتها للمحافظة عليهم وإعتبارهم أحد المصادر الهامة للتعلم.
- ✓ الانسجام مع القواعد والقوانين لاسيما أن هناك منظمات عالمية كثيرة أخذت تطالب بتطبيق معايير نظم الإيزو (ISO) وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM).
- ✓ نقادي انعكاسات دورات العمل ونقص الخبرة جراء انتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية.
- ✓ الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية، لحل مشاكل الإنتاج المتعلقة بالجودة والكلفة والكمية والتسليم.
- ✓ تمكين العاملين من الانجاز في إطار ظروف معقدة وصعبة.
- ✓ الدور المتميز للتعلم التنظيمي في زيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.

7-أهمية التعلم التنظيمي:

تنطوي أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات، فهناك المستوى التشغيلي ، المستوى العام والمستوى الإستراتيجي .

1.7-الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي :

يساعد التعلم التنظيمي الموظفين على إكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة ،تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية ،فهو يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة كما يمنحهم الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم.إن التعلم التنظيمي يسمح للعاملين بزيادة المشاركة في المعلومات والفهم وفي نوعية القرارات المتخذة في المنظمة و تتجلى أهميته في العلاقة بينه وبين الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) كونه يمثل نصف الحل لمشاكل المنظمة، أما النصف الآخر فهو في نسيان المنظمة لماضيها ،وهي عوامل متصارعة يشكل التعلم لتنظيمي فيها عامل الحسم ،من خلال تزويد الذاكرة التنظيمية بالمعرفة الجديدة ونسخ المعرفة القديمة.

وهكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة واستنباط الدروس الايجابية والسلبية ،وكشف الأخطاء وتصحيحها، ويمكن إيجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:(Wargitsch.1998) نقلا عن (الساعدي، 2013،ص94)

- * تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون.
- * تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- * الزيادة في الإبداع التنظيمي .
- * رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم .

ويضيف (الساعدي، 2013) أن هذه الأهمية تتجلى في الاستفادة من خبرات الآخرين ونقلها إلى مخزونات المنظمة المعرفية وتفعيل أداء المنظمة والزيادة في فعاليتها التنظيمية وحسن إتخاذها للقرارات.

2.7- الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي:

إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع والديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون وتسويق العلاقات ، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف ، إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة. ويسود اعتقاد بين الباحثين على أن التعلم والابتكار ضروريان لإدامة الظروف التنافسية (الساعدي،2013). فالتعلم التنظيمي أضحي اليوم ضرورة إستراتيجية حيث يمكن أن يساهم في:

- ✓ يمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية وإستراتيجيتها حسب التغير البيئي.
- ✓ يمكن المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها.
- ✓ يشكل التعلم التنظيمي نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل إستراتيجي.
- ✓ يساهم التعلم التنظيمي في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها.

3.7- الأهمية العامة للتعلم التنظيمي :

وردت الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في مجموعة نقاط وفقا لما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي حسب ما يلي: (الساعدي، 2013، ص96)

- ✓ المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، البيئية.
- ✓ وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة.
- ✓ يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل.
- ✓ إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة.
- ✓ المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها.
- ✓ الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم.
- ✓ إكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.
- ✓ يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية (O.M)، وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة.
- ✓ المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها.
- ✓ المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، البيئية.

8- خطوات التعلم التنظيمي:

وفقا لما ورد في (الكبسي، 2004، ص104) فإن عملية التعلم التنظيمي تمر بمراحل متعددة يوسعها البعض إلى خمسة ويوزعها آخرون في ثلاث حسبما يلي :

1- إدراك الهوة أو الفجوة Recognized a Gap

والتي تشير إلى التناقض أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبق فعلا، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، ويمكن أن تكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص، وتشخيص الوضع والوصول إلى المعلومات وإجابات محددة، واكتشاف هذه الهوة والتناقض يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

2- إنطلاق عملية التحقيق والتحقق: The Process Enquir

وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعاشية واستطلاع الآراء أو بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

3- تطوير أو اكتشاف فكرة، نموذج أو مقترح: Idea, Model, Proposal

بعدما تم في الخطوتين السابقتين، فإن تصميم تصور لإحداث التغيير المنشود، والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

9- آليات التعلم التنظيمي وأدواته:

تتم عملية التعلم التنظيمي من خلال خمس آليات، عبر عنها (Senge, 1980) في كتاب (The Fifth Discipline) وتتضمن ما يلي: (المليجي، 2010، ص222)

1. بناء النماذج الذهنية: Mental Models

والتي تؤكد على العوامل والمؤثرة في ظاهرة معينة والتي تفسر للفرد حركتها وتأثيرها، والتي تتم وفق مجموعة من القواعد الموجهة لسلوكيات الأفراد العاملين، وفهم سلوك الآخرين.

2. الرؤية المشتركة: Shared Vision

حيث أنها تساعد في تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة، وتساعد في التعلم التنظيمي من خلال تشكيل الخطط التي يجمع عليها الأفراد.

3. البراعة الشخصية: Personal Mastery

حيث يحصل التعلم نتيجة تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه، والانفتاح في التعامل مع الآخرين، وتعديل الأنظمة والهياكل التنظيمية التي هم جزء منها، فهم مشاركون نشطون لهم دور في التشكيل واقعهم ومستقبلهم، والارتقاء بقدراتهم الشخصية بشكل يساعد على تحقيق النتائج المرجوة، وهذا يتطلب أن يكون لديهم إدراك واضح للواقع الحالي.

4- فرق العمل: Team Learning

يعد التعلم عن طريق فرق العمل عملية تطوير وحشد لطاقت أعضاء الفريق للتوصل إلى الانجازات المرغوبة، فبواسطة التفاعل والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق تزيد دافعيتهم للعمل ولأداء مهامهم، وتحقيق أغراض مشتركة، حيث تتسم فرق العمل بالالتزام وروح التعاون لتحقيق أهدافها.

5- التفكير النظامي: System Thinking

إن تحديد العلاقات بين ظاهرة معينة والعناصر المكونة لها، لا يتم إلا من خلال رؤيتها محليا وتحديد دور أجزاءها الصغيرة في أدائها الكلي.

أما بالنسبة لأدوات التعلم التنظيمي، فقد قسمت إلى أربعة فئات أساسية وفقا لمل جاء في أغلب أدبيات الموضوع وهي: (المليجي، 2010، ص223)

1. أدوات الإدامة: وهي تشمل أنظمة اقتراح العامل، وفريق العمل الموجه ذاتيا، وعملية السيطرة الإحصائية والمقارنات المرجعية وبرامج العمل الانجاز.
2. الأدوات التوقعية: وتشمل التخطيط الاستراتيجي، اللامركزية، تحليل الموقف، المشاركة المشتركة، التحالفات الإستراتيجية وتنمية الإدارة الخارجية وتحليل التأثير.
3. الأدوات الشاملة: تشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات والتغيير الإبداعي، التطوير الإبداعي وإدارة الجودة الشاملة.
4. أدوات الاستخدام: تشمل مسوحات العملاء، جماعات الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى.

10- مستويات التعلم التنظيمي:

لقد كان التوجه الأساسي للتعلم التنظيمي هو الربط بين المعرفة الشخصية التي يكتسبها الفرد على مر حياته، من خلال التعلم والتجربة والمعرفة الجماعية التي تحتفظ بها المنظمة بشكل موثق في ثقافتها أو نظمها وهيكلها أو في عقول أعضائها، فتجميع التجارب والاستفادة من الخبرات

الماضية لحل المشاكل الآتية، وهكذا يتحول التعلم من الشخص إلى الجماعة ثم إلى المنظمة بشكل يحدد مسافات بينية افتراضية، يشار من خلالها إلى المستويات التنظيمية لذلك التعلم، فهناك التعلم على مستوى الفرد، والتعلم على مستوى الجماعة والتعلم على مستوى المنظمة وقد ساند هذا الاتجاه كل من: آرغيس (Argrys, 1978-1981)، وآرغوت (Argot, 1993)، وسيمون (Simon, 1978, 1995, 1977). و شون (Shon, 1978)، كما أن هناك من ميز بين مستويات التعلم على أساس نوع استجابات الأفراد، إذ أنه قد يكون تعلم تكيفي أو تعلم توليدي، إلا أن هناك فرقا بين مستويات التعلم وأنواعه، فكونه تكيفي أو توليدي فإن ذلك يشير إلى أنواعه وليس إلى مستوياته، وسوف نعتمد على تصنيف وتحديد هذه المستويات بالإستناد إلى ما هو أكثر شيوعا ووفقا لما جاء في الفكر الإداري، متجنبين التداخل الملاحظ على أغلب الدراسات، رغم أن هذا التداخل لا يلامس جوهر هذه المستويات بقدر ما يلامس مسمياتها. (الساعدي، 2013).

1.10- مستويات التعلم التنظيمي بحسب حلقاته:

حددت مستويات التعلم التنظيمي في هذا التصنيف بثلاث أنواع هي:

أ. التعلم ذو الحلقة الواحدة: (Signal-Loop Learning):

يشار إليه بالتعلم المتدني المستوى أو التعلم البسيط، كما أن هناك من وصفه بنوع من أنواع التعلم التكيفي الناتج من خلال استجابة المنظمة لمحيطها (Daft & Weick, 1984)، وقرارات هذا النوع من التعلم مبنية على الملاحظة وتأثيرها قليل، وهو مرتبط بالفاعليات التشغيلية التي تهدف للمحافظة على الإنجاز التنظيمي، وهو يعتمد على طرح سؤال ذي بعد واحد ويستتبط جوابا ذي بعد واحد، و يؤدي أيضا إلى تطور سلوكي استجابي وليس إلى تطور إدراكي.

إن عدّ الباحثين لهذا المستوى على أنه بسيط لا يعني قطعا أنه تعلم سيء أو غير مرغوب فيه، وهناك العديد من المنظمات التي تتبناه وتعتبره تعلمًا نموذجيًا، لاسيما البيروقراطية منها والتي تعمل في بيئة مستقرة وسهلة التكيف وتبعث على القليل من الحاجة إلى التغيير والتعلم، والتي تعتمد على هياكل تنظيمية هرمية ونشاطاتها تميل إلى الروتين والتكرار، ولهذا السبب فإن هذا التعلم يميل لأن يحصل في المجال التنظيمي المفهوم جيدا، كما يشير (Argrys & Schon, 1978) إلى أنه التعلم الذي يحافظ على الملامح الرئيسية للمنظمة ومجموعة قوانينها وقيودها المنبثقة في تتبع وتصحيح الأخطاء ضمن نظام معين فهو تعلم يميل إلى الاستساخ. (الساعدي، 2013، ص204)

ب. التعلم ذو الحلقة الثنائية: (Double-Loop Learning):

إن تعلم الحلقة الثنائية يتخذ خطوة أو خطوات إضافية عديدة مقارنة بسابقه، حيث أشار (Argrys & Schoon, 1978) إلى أن هذا المستوى من التعلم يرجع السؤال إلى السائل ولا يكفي

بالإجابة عن السؤال الأول، ويتم من خلال تفاعل ومشاركة جماعية تهدف إلى تطوير مخططات جديدة وأشكال ذهنية مشتركة، بما يؤدي إلى تغيير القواعد والسياسات والأعراف السائدة داخل المنظمة ويطلق على هذا المستوى بالتعلم البنائي، حيث يعاد تقييم التجارب وتغيير القواعد ومراجعة المعايير والقيم التنظيمية ، وقد ربط (Senge, 1990) هذا التعلم بالعمل الإبداعي إذ يرتبط بعملية الخلق والابتكار، كما أنه يتميز أيضا بكونه يرتكز على التفسير المشترك للمعلومات، وقد وصف (1989 Ghazer, هذا المستوى بأنه تعلم يتجاوز رد الفعل البسيط للتغيرات البيئية عامة، وأنه عملية تغيير مستمرة.

ج. التعلم ذو الحلقة الثلاثية: (Triple-Loop Learning)

يعرف هذا المستوى على أنه القدرة على معرفة كيفية التعلم ، وهذا من خلال استيعاب تعلم الحلقتين المفردة والثنائية عندما يكون هدف التعلم هو التعلم نفسه، وذلك حين يحاول أعضاء المنظمة أن يكتشفوا كيف استطاع أسلافهم تسهيل وعرض عملية التعلم من أجل توليد صيغ واستراتيجيات جديدة للتعلم، مما ينتج عنه تغيير للمرجعيات الأساسية. إن نجاح هذا المستوى يعتمد على مدى تزويد الأشخاص بالشروط الضرورية وتوفير مناخ تنظيمي يتيح فرصا للتعلم كالاتصال، التحليل، التفاعل فضلا عن الشفافية ، إلا أن إعادة بناء الخرائط الإدراكية للأفراد والأطر التنظيمية يعد أمرا صعبا للغاية، وبالتالي يجب إقناعهم بإزالة الهياكل القديمة والطرائق غير العلمية، والتي وصفت بعملية اللا تعلم قاصدا بها الصيغ والإجراءات القديمة، ويضيف (الساعدي، 2013) أن اللا تعلم من الممكن أن يؤدي إلى معرفة جديدة، وهذا من خلال إقناع الأفراد بالتخلي عن الأفكار الخاطئة ، وي طرح هذا المستوى من التعلم أسئلة تبدأ ب : لماذا؟ لكن ذلك يتم عند مستوى رغبة العمال والوجود الجماعي، وليس بدافع تحديد المقصر أو المساءلة.

2.10-التصنيف بحسب المستويات التنظيمية:

بعد أن أوضحنا في الفقرات السابقة مستويات التعلم بحسب حلقاته ، سنحاول أن نعرض تصنيفه على أساس المستويات التنظيمية الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي لأي منظمة، وقد حددت مستويات هذا التصنيف حسب ما يلي:

أ-التعلم الشخصي: Personal Learning

يرتكز هذا المستوى من التعلم على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من أجل تطوير الشخصية، وهو مرتبط بنظام (Senge) للسيطرة الذاتية حسب مبادئه الخمسة للتعلم التنظيمي ، حيث يشير هذا المبدأ إلى تطوير قابلية الشخص لتوضيح الأهم بالنسبة له لاختياره وإنجازه فيما بعد. ويقول: (Agrawal, 1999) أن التعلم الشخصي هو إلزامي على الفرد حتى يكون مؤهلا لأداء الأعمال

والحصول على الوظائف، وأن تعلمه هذا ما زال تعلمًا بوصفه العام، وما إن يدخل الفرد في مجال العمل فإنه سيبدأ بالمزيد من التعلم لإكتساب التأثيرات الاجتماعية والتنظيمية، ليقوم بإعطاء ما لديه من معرفة ظاهرة وضمنية للآخرين، ويكتسب مهارات واتجاهات جديدة جراء اكتسابه لمعارف جديدة تسهم بشكل إيجابي في تحريك تصرفات الجماعة وسلوكهم الجماعي.

وقد اكتسب تعلم المستوى الشخصي أهمية كبيرة، ذلك بفعل ما يملكه الأشخاص من معرفة ضمنية، والتي إن لم تنتزع منهم فإنه لن يكون هناك تعلم تنظيمي ولا ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة، وبذلك فالمعرفة الشخصية تتحكم بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة.

ب- التعلم الجماعي: Colectiv Learning

أوضح (Agrawal, 1999) أن التعلم في هذا المستوى ينبغي أن يأخذ في حساباته خلق المعرفة ونشرها إلى مستويات متنوعة هي: الفرق، الإدارات والمنظمات، ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة، وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع أعضائها أولاً ثم إلى المنظمة. (السالم، 2010، ص65)، كما أن التعلم الجماعي هو أكثر من مجموع التعلم الشخصي. ،هذا ولا تكمن أهمية التعلم الشخصي في انعكاساته على الشخص رغم أهميته، بقدر ما تكمن في عملية نقله ونشره إلى الجماعات والمنظمة عامة. وتساهم العوامل التنظيمية في المنظمة كـرغبتها في التعلم والالتزام به، والذهنية المنفتحة والرؤية المشتركة في الانتقال من الفهم الشخصي إلى فهم أكثر عمومية اتجاه التعلم، وبالرجوع إلى مبادئ (Senge) الخمس نلاحظ أنه لم يفصل بين التعلم الشخصي والجماعي فيها، بقدر ما شكلت هذه المبادئ تسلسلاً منطقياً لسريان أثر التعلم الشخصي إلى التعلم الجماعي الذي يسهم في صياغة تفكير النظام، فالتعلم الشخصي جاء في الترتيب الأول ليأتي الجماعي في الترتيب الرابع وتوسطت الذهنية المنفتحة والرؤية المشتركة للعاملين لإحداث صياغة ذهنية جديدة تسهم في توليد تعلم جماعي. (الساعدي، 2013، ص214) ،إن التعلم الجماعي لا يتعامل مع مهارات تكرار الكلام والحركة والفعل لأنها أساساً تعاملات تشغيلية، ولكنه حسب (Jones. M. 1995) ينتقل بالفهم إلى المستوى الإستراتيجي غير التكراري عن طريق إعادة بناء الإدراك الفكري للبيئة وتفسير جديد لها. (السالم، 2010)

ج. التعلم على مستوى المنظمة:

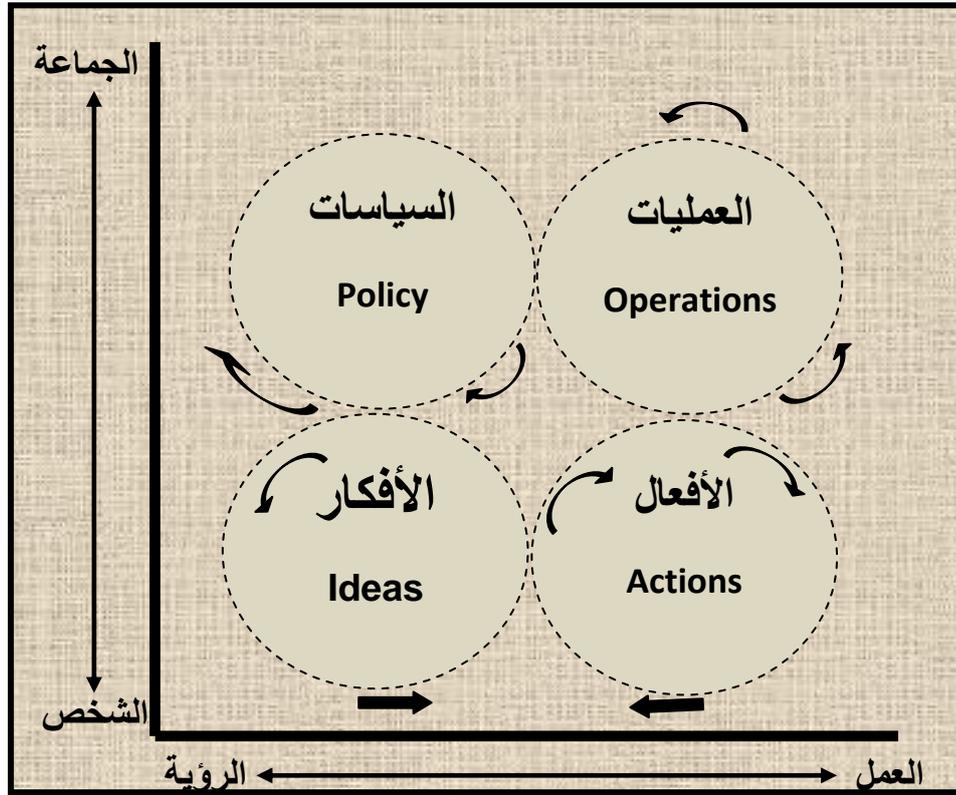
تكمن أهمية هذا المستوى في كونه مدخلاً شاملاً ومتكاملاً للتعلم، وهو تعلم يلامس أعماق الفرد و الفريق والمنظمة على حد سواء ، وهو يستهدف تغييرات في النماذج الفكرية المشتركة بين أفراد المنظمة (Arie Degeus, 1998) كما يمتد إلى الأسواق، والمنافسين، فهذا التعلم يعتمد على ما تملكه الإدارة من قدرة إدراكية وتحليلية على تقييم البيئة من حولها ،ويعد تعلم فريق العمل المفتاح الأساسي

للتعلم على مستوى المنظمة، لأنه يختزل ويوفر الجهد في المستويات الأولى من التعلم، إن عملية الوصول إلى التعلم على مستوى المنظمة عبر المستويات يستدعي تحويل التعلم الشخصي إلى تعلم جماعي، ثم إلى تعلم تنظيمي، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم في المؤسسة عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم وتوضيحها والتأمل فيها، وإيجاد طرق جديدة للفهم وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة، بنظرة شاملة والعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي. (السالم، 2010)

بعد استعراض مستويات التعلم التنظيمي، فإن السؤال الذي يتبادر إلى أذهاننا هو: هل هذه المستويات تعمل بمعزل عن بعضها أم أنها تعمل بشكل متداخل؟ وكيف يجرى الانتقال والتحول من مستوى إلى آخر؟

وقدم لنا (Pedler & all) إجابة عن السؤال من خلال نموذج سماه نموذج تدفق الطاقة (The Energy Flow Model)، وأشار فيه إلى أن فلسفة التعلم هي عبارة عن عدد من انسابيات الطاقة، وهذا ما يوضحه المحور العمودي في الشكل رقم (01)، إذ أن هناك طريقتين هما الشخص والجماعة، فالشخص يقترن بالرؤية المشتركة التي توصل إلى الطريق الجماعي، فنقدم عمل الشخص من خلال رؤيته المشتركة يتداخل ذاتيا في الذات الجماعية، وهذا التداخل يعطي معنى خاصا لحياة الشخص ومكانته في المنظمة، كما يبين الشكل تداخل الأعمال والسياسات والأفكار والعمليات، ضمن حركة انسيابية تساعد المنظمة على التحرك من دون توقف أو نقاط اختناق تسبب تكرار الأنماط السلوكية القديمة. (الساعدي، 2013، ص223)

إن دوران عجلة الأفكار بحسب إتجاه الأسهم تتوجه نحو عجلة الأفعال إذا ما أرادت هذه الأفكار أن تبقى في المستوى الشخصي، ولكن ما إن تتقدم على طول المحور العمودي فإن عجلة الأفكار سيحرك عجلة السياسات فضلا عن عجلة الأفعال، وعندما تتحرك المنظمة بإتجاه خلق حالة التلاؤم بين الأشخاص من خلال دعم عملية التعلم التنظيمي فإن السياسات كونها أحد مستويات الذاكرة التنظيمية تسهم في حركتها بحركة العمليات، وهكذا يلاحظ التداخل بين المستويات، إذ تقع عجلة العمليات تحت مؤثر السياسات الجماعية، وهو العمل الشخصي وهكذا يتقدم الأفكار وزيادة المعرفة الجديدة، تدور حركة الطاقة من دون اختناقات تجبر المنظمة على تكرار سلوكياتها الروتينية الألفة، إن ديناميكية هذا النموذج تشير إلى كيفية استعمال التعلم الشخصي في المنظمة بشكل إيجابي لإنتاج تعلم جماعي، نظرا لقيمته ودوره في إحداث التعلم الجماعي كونه يذهب إلى أبعد من تعلم ذي حلقة مفردة، إذ يجري التعلم من الأخطاء بالتحري عنها وتحديد حجمها وهو مستوى فاعل في العمليات التشغيلية اليومية.



الشكل رقم (01) نموذج تدفق الطاقة

المصدر: (Pedler and all ,1991)

11-متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي :

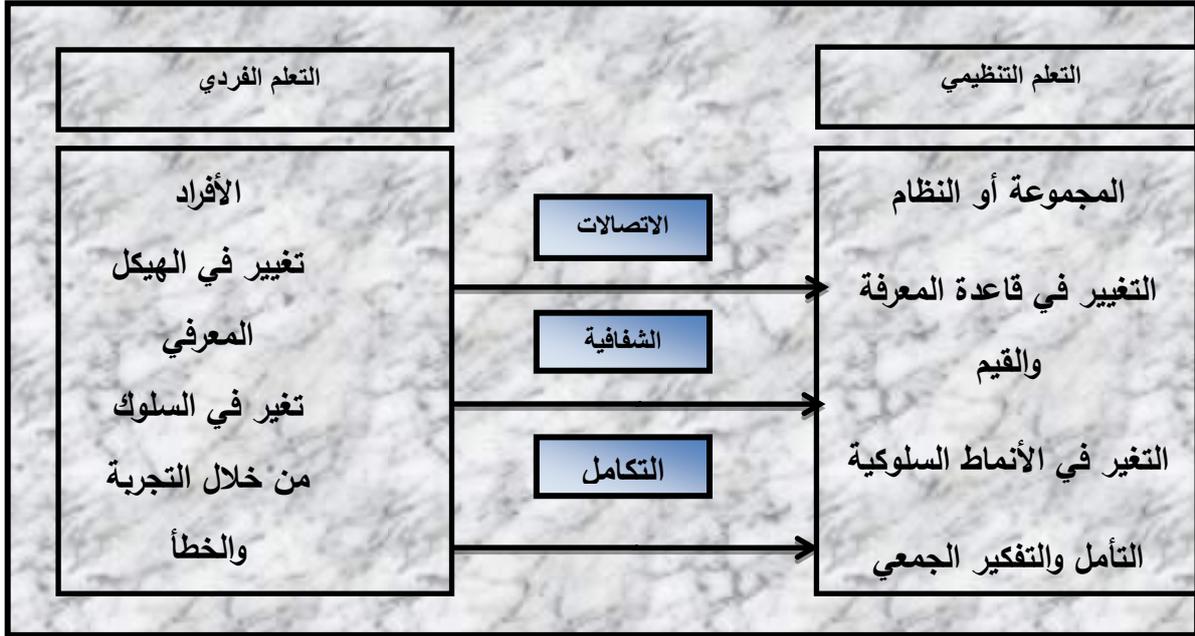
يرى كل من (Prosbt & Buehel,1997) أن هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها للانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي هي :

1-الاتصالات: Communications إن المعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمنظمة ولا يمكننا إيجاد مناقشة جماعية تفضي إلى إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجدت لدينا عمليات ونظم اتصالات فعالة، تمكن الفهم المتبادل بين العاملين .

2-الشفافية: Transparency إن فعالية عملية الاتصال لن تكون مفيدة دون توافر وإتاحة المعرفة والمعلومات لجميع العمال وفي جميع المستويات، وتمكينهم من الولوج إلى ذاكرة المنظمة حتى تصبح عملية التعلم جزءا من ثقافة المنظمة.

3-التكامل: Intégration إن عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي لا تتم إلا في ظل جعل المعرفة الفردية متاحة للجماعة عن طريق تكامل أعمال الموظفين مع بعضهم البعض، مما يساعدهم

في تطوير مهاراتهم ومعارفهم ويسمح بتسهيل عمل المنظمة. والشكل رقم (02). يوضح عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.



الشكل رقم (02). يوضح عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي
المصدر: (السالم، 2008)

12- أنواع التعلم التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى تعدد أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول لمنظمات متعلمة، إلا أن الغالبية من الباحثين يتفقون على أن هناك خمسة أنواع للتعلم التنظيمي هي: (Marquadt, 2002, pp 37-45)

1.12 - التعلم التكيفي: Adaptive Learning

التعلم التكيفي يعني بمفهومه كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تسفيد من تجاربها وخبرتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع ، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقييم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف.

2.12 - التعلم التنبؤي: Anticipatory Learning

يقصد بالتعلم التنبؤي التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة ، حيث يذهب هذا النوع من التعلم إلى أبعد من مجرد

الاستجابة للتغيرات البيئية، ولذلك يعتبر الغالبية من المنظرين أن التعلم التنبؤي أكثر فائدة وتقدم من التعلم التكيفي، حيث يبرز التعلم التنبؤي عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها حول المستقبل، إذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج والخبرات السلبية، من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها. فهو ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تحقيقها (Marquardt, 1996)، إن هذا النوع من التعلم التنظيمي يعمل على تنمية مهارات التفكير والإبداع والابتكار، والغوص في أعماق المستقبل التنظيمي واستنباط ملامحه ومؤشرات وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، واختيار أفضل الإستراتيجيات المحققة لهذه الرؤية الجديدة وعلى أثر نتائج تنمية هذه المهارات الفكرية، وتطبيقاً للإستراتيجيات ونتائجها يحدث التعلم التنبؤي، لذا يعتبر هذا التعلم تعلماً استباقياً وإستراتيجياً ومستقبلياً، فهو يزيد من الطاقات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وينعكس إيجاباً على حاضر المنظمة ومستقبلها. (أبو خضير، 2007)

3.12- التعلم التفاعلي: Action Learning

التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، لذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم، وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي.

4.12- التعلم الجمعي: Collective Learning

النمط الآخر من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي الذي يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

5.12- التعلم التوليدي: Generative Learning

يشير (الكبيسي، 2004، ص 97-98) إلى أن هذا النوع من التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، وتحويل القيادات، وتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل، وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية، وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة

إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي، وهذا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية ، ومثلما يحرص المعلمون على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم لإيصالها لطلبتهم ، فإن القيادات ينبغي أن تحرص على مواصلة اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات، وهكذا يتحول التعلم الجمعي إلى تعلم تكيفي أو تحويلي عند التطبيق وبعدها يأتي دور التعلم التوليدي والتأهيلي الذي يعتمد أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة.

والتعلم التوليدي لا يتوقف عند اكتساب المعرفة وإيصالها للآخرين، وإنما يستهدف توليد المعارف، وإنتاج معرفة جديدة ومنافسة مبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي المعرفة السابقة لذلك هو نتاج لمهارات التفكير الإبداعي والابتكاري الديناميكي التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم والتطوير والتحديث التنظيمي. والتعلم التنظيمي يمكن أن يتحقق من خلال اكتساب المعرفة أو المهارة من الخبرة المباشرة وما تفرزه من نتائج فعلية وفوائد عملية، كما يتحقق بطرق غير مباشرة، كالمحاكاة والاستفادة من الآخرين الأكثر معرفة أو الأغنى خبرة، وتظل للنظريات وللنماذج وإسهامات المفكرين دوراً في هذه العملية ، وكذلك التعلم من الفشل ومن الأخطاء ،ومن الكفاءة والنجاح عندما يتم اكتشافه ومراجعته وتصحيح تفسيراته وتحليلاته حيث يعد ذلك مصدراً هاماً للتعلم، ويتضح أن التعلم التنظيمي وإن تعددت أنماطه فإنه يقوم على فاعلية التواصل بين العاملين، وتكامل المعارف الظاهرة و الكامنة، والرؤية المشتركة ، والخبرة، والبناء التنظيمي الملائم لعملية وإستراتيجيات التعلم، وتوظيف النظريات وأفضل الممارسات، والمقارنات المرجعية، وإدارة المعرفة، واستخدام الوسائل والأساليب الإدارية والتقنية والتكنولوجية الحديثة، لتنمية المهارات والقدرات، وابتكار وصناعة المعرفة المنافسة، وتحقيق التميز التنظيمي.

13- نظريات التعلم التنظيمي:

درجت الكثير من الدراسات على وصف التعلم التنظيمي من خلال فلسفة ونظريات عملية التعلم التقليدي (بوصفه العام)، وهو ما جعل نوعاً من الخلط بين مفهوم التعلم بوصفه ظاهرة اجتماعية عامة، محكومة بأسس نفسية واجتماعية، والتعلم التنظيمي بوصفه فلسفة تنظيمية تخص المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها والمتأثرين بها محكومة بتداخلات تركيبية وثقافية وتنظيمية ومناخية، مستندة إلى اعتبارات نفسية في تحليل عملية التعلم وانتقال أثره إلى البنى التركيبية للمنظمة، ولقد طرح كل من (Argrys & Schoon, 1996) و (B. Levit & J. March, 1988) سؤالاً فيما لو كانت المنظمة تستطيع أن تتعلم؟ وماذا سيحدث لو جرى التركيز على تعلم الجماعة وأن يجري التحول من اعتباره معرفة فحسب إلى وصفه بشيء يزود الجماعة بانطباعات عن أعمالهم؟

وفي سياق هذا الجزء من البحث سوف نتناول بإيجاز نظريات التعلم التقليدي وكيفية تطورها لتؤول إلى تعلم تنظيمي أولاً ثم نستعرض نظريات التعلم التنظيمي.

1.1.13- نظريات التعلم التقليدية:

تبلورت هذه النظريات من أبحاث علماء النفس الذين ركزوا على التعلم على مستوى الفرد، وهي تنطبق على التعلم التنظيمي من خلال النظر إلى الفرد في إطار المنظمة، وأهم هذه النظريات:

1.1.13- نظرية التعود: Habituation Theory :

تشير هذه النظرية إلى أبسط أنواع التعلم، والتي تعني ممارسة الشخص لعادة معينة تصبح عادة على مر الزمن سلوكاً مكتسباً لا يتغير مع التكرار والخبرة لدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها، إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب نفس الفعل وتقنيته، وهو تعلم شائع في الأعمال الروتينية، ولا يبعث على التطور والإبداع.

2.1.13- نظرية الاشتراط الكلاسيكي: Classic Conditioning Theory

تسمى أيضاً بالاشراط الاستجابي، والتي انبثقت سنة 1927 من تجارب عالم النفس الروسي **بافلوف Pavlov**، وهي تفسر بعض أنماط السلوك المكتسب في حالات التعلم غير المقصود، وتفيد في أن التعلم يمكن أن يحصل من خلال ممارسة المثيرات للتأثير في السلوك، إذ يتم إشراك مثير مما يسمح لمثير له تأثير مباشر في السلوك ويصبح مقترن به عدة مرات حتى يصير المثير المحايد مؤثر في السلوك، أي أنه يحقق إستجابة من دون إشراكه بالمثير المباشر.

3.1.13- نظرية الإشرط الإجرائي: Opérant Conditioning Theory

يعد **سكينر (Skinner)** رائد هذه النظرية، وجوهرها هو أن حدوث إستجابة إجرائية في مجال التعلم وتبعها تقرير كالمكافأة، فإن إمكانية حدوثها تزداد، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة عناصر: المقدمات، السلوك، النتائج وترتبط بعلاقة (إذا/إن)، وبعد التقرير مرادفاً لعملية التعلم ووسيلتها، وهناك أربع أنواع من التقرير وهي الإيجابي، السلبي، الإطفاء (التجنب)، العقوبة.

4.1.13- نظرية التعلم المعرفي: Cognitive Learning Theory

تستند نظرية التعلم المعرفي إلى أبحاث علم النفس المعرفي، وقد طورت في مجال علم الإدارة، حتى أصبحت اليوم من بين أهم النظريات في مجال التعلم التنظيمي وترى أن التعلم عملية أكثر تعقيداً من الاشتراطات السابقة، وهي تتطوي على عمليات وأنشطة عقلية، وتؤكد على أهمية عملية التفكير والعقل من جانب الإنسان، فهي تنظر إلى التعلم كعملية معرفية بإفترض أن الأفراد مدركون ومشاركون فاعلون في الكيفية التي يتعلمون بها، استناداً إلى فلسفة لماذا وكيف يقرر الأفراد

عمل الأشياء، لذلك فإن الواقع التنظيمي لها يعكسه تصور (أرغريس Argrys) عند إشارته إلى أن أعضاء المنظمة يشاركون في المعلومات والمعرفة لتكوين ما يسمى الذاكرة التنظيمية على شكل معتقدات وافتراضات ومعايير مشتركة، وتعد عملية التعلم التنظيمي حسب النظرية المعرفية علاقة تبادلية لتدفق المعرفة بين أفراد المنظمة وبين الأفراد والمنظمة، وطرائق المعرفة وطرائق العمل إذ تعد العلاقة بين التعلم والمعرفة علاقة تبادلية يفرز أحدهما الآخر، ويميز بعض الباحثين بين أنواع ومستويات من المعرفة تنعكس على التعلم، فهناك من ميز بين (معرفة ذلك Know-That) و(معرفة كيف Know-How) وإن معرفة ذلك تؤدي إلى تعلم كيف أي وضع المعرفة موضع الاستخدام.

5.1.13-نظرية التعلم الاجتماعي:

رائد هذه النظرية عالم النفس الاجتماعي Bandura، الذي يرى أن السلوك وتغييره والتعلم تحكمهم التفاعلات الاجتماعية، والتعلم حسب Bandura لا يتم بالمحاولة والخطأ اللذين يستمران حتى يكافأ أحد الحلول وإنما عن طريق فعل ما يقلد فيه الإنسان الآخرين حيث أن النزعة إلى التقليد هي نفسها متعلمة من البيئة الخارجية والتي تتفق مع التعلم الثلاثي الحلقة (Trip-loop) الذي يتناول تغيير الأطر الفكرية والمرجعيات الأساسية لدى المتعلم، وباعتبار المنظمة وحدة اجتماعية ونظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة فإن ذلك يؤثر في قاعدة المعرفة لديها وفي شكلها ونماذج تعلمها، وتبرز الثقافة كأحد الأبعاد المهمة في هذه النظرية لما لها من تأثير في طبيعة وطريقة التعلم التنظيمي، كثقافة امتلاك المعلومات واستخدامها، ثقافة الأداء التنظيمي، ثقافة جماعات العمل، ثقافة الجودة الشاملة، الثقافة التكيفية وغيرها. (Daft.R, 2001) ، ويشير (الساعدي، 2013، ص 161) إلى أن الرؤية الاجتماعية للتعلم التنظيمي تعود إلى دراسة (Wenger-Lave) للتعلم في إطار جماعات الممارسة (الفنيون، الكيميائيون....، من الممارسات المتشابهة)، إذا وجد أن التعلم يحتاج أن يفهم في إطار تطوير الهوية الإنسانية من خلال العضوية في جماعات الممارسة.

6.1.13- نظرية النظم:

يعد كل من (Argrys, Schoon, Senge) الأعلام اللامعين الذين رسموا الأساس لهذه النظرية، إذ نظروا للمنظمة بوصفها نظام لديه القدرة على استيعاب وفهم الأنشطة التنظيمية سواء أكانت للأشخاص أو المنظمات، وفي ذات الوقت فهم العلاقة التبادلية بين أعضاء المنظمة وأجزائها ووسائل تكاملها، وإدراك آليات التغذية العكسية، ولعل أفضل ما كتب في هذا الصدد ما جاء على لسان (Senge) في كتابه: **the Fifth Discipline 1990** عندما شدد على أهمية التفكير التنظيمي والحوار والتعلم التنظيمي من خلال الأبعاد الخمسة لبناء منظمات التعلم.

7.1.13- النظرية السياسية: Political Theory:

تركز هذه النظرية على وصف التعلم بأنه عملية مشاركة في المعلومات والمعرفة الضمنية التي تعد مصدر قوة لمن يمتلكها، وكيف يمكن تشجيع عملية المشاركة بهذه القوة؟(Torrington,1998)، نقلا عن (الساعدي، 2013، ص161) ،ويرى أن ذلك يتم من خلال التركيز على بعض المفاهيم المشجعة على الرغبة في المشاركة بهذه القوة (المعلومات والمعرفة الضمنية)، وفتح أبواب الحوار لتكوين القناعة المشتركة وتبني السلوك القيادي الذي يعكس للآخرين قيمة التعلم وتجسيدها كما يقول (Ivaenceivich.J & Mattesou M.C, 2002) أن منهج التعلم التنظيمي يتطلب عملية سياسية تفاوضية تشدد على الحاجة إلى جعل المعرفة الضمنية للمدراء القائمين على وضع الاستراتيجية معرفة ظاهرة وصريحة للعمال لتمكين النماذج الذهنية داخل المنظمة من إدراك الواقع التنظيمي والوصول إلى توافق أكثر بين هذه النماذج وتسهيل عملية التعلم

2.13- النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي:

اختلفت وتعددت نظريات التعلم التنظيمي تبعا لاختلاف وتعدد المداخل التي نظر منها الكتاب والباحثون للتعلم التنظيمي ،فهناك المدخل الشخصي، المدخل الاجتماعي، وأخيرا المدخل النقدي أو البديل ،ويتضمن كل مدخل عددا من النظريات، وفيما يلي عرض لهذه المداخل وأبرز النظريات في كل مدخل.

1.2.13- المدخل الشخصي:

يؤكد هذا المدخل على النظريات التقليدية في علم النفس، وعلى الاتجاه السائد في الذكاء الاصطناعي ويتضمن هذا المدخل أربع نظريات هي:

1.1.2.13- نظرية منحى التعلم: Learning Curve Tradition Theory

جاء بهذه النظرية (Argoot,1993)،وقد كانت متأثرة بعلم النفس الشخصي التقليدي، وتشير إلى أن منحنيات التعلم تعد تعبيراً مبكراً لمفهوم التعلم التنظيمي، ويعبر هذا المفهوم على أن كلفة العمل المباشر لإنتاج هيكل طائرة مثلا تنخفض مع تكرار التجربة، وأنه عندما تتضاعف الكمية الكلية من الوحدات المنتجة، فإن وقت إنتاج الوحدة الواحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلم (Learning Rate) ، مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية، وتفيد فلسفة منحى التعلم بأن التكرار هو الكفيل بخلق التعلم سواء أكان صحيحاً أم خاطئاً، وهذا يعني أن الفرد سيستفيد من تكرار العملية لتجاوز أخطائه إلى أدنى حد،وقد اعتبره كل من (Levit & march & Barbara) رمزا قويا للتعلم التنظيمي، لأنه يتابع العلاقة السببية بين زيادة كمية الوحدات المنتجة وانخفاض كلفة إنتاجها، وهذا يعني أن شيئاً ما جرى تعلمه. (Senge, 1990)، لأن المعرفة الشخصية هي مهمة للمنظمة وجزء من

قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية ومكسب ضمني لا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة، رغم ما يعاب على هذا الأسلوب في التعلم من كونه غير قابل للانتقال إلى القاعدة المعرفية للمنظمة باعتباره شخصياً. (الساعدي، 2013، ص 173).

2.1.2.13-نظرية معالجة المعلومات: The Information Processing Theory

تعد إسهامات (Simon & March) من أولى الإسهامات التي رسخت هذه النظرية ضمن المدخل الشخصي للتعلم التنظيمي، إذ استندت إسهاماتهم إلى نظريات حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتي تشير إلى محدودية القدرات الإنسانية المعرفية منها والإدراكية مما يحتم على متخذي القرار الاستعانة بالحاسوب لتطوير طرائق جديدة في اتخاذ القرارات مبنية على الأفعال الداخلية للحاسوب، اعتماداً على الفكرة التي تقول أن هناك كثيراً من التشابه بين العقول البشرية ودور الحواسيب في التفكير المتشابه لمساندة متخذ القرار.

3.1.2.13-النظرية التداخلية: The Interventionist Theory

قام (Argry & Shoon, 1978) بتطوير اتجاهات هذه النظرية وذلك بوصف عملية التعلم التنظيمي على أنها عملية تحرٍ وتصحيح للأخطاء التي هي أساس ظهور المعرفة التي تحدث تعلماً جديداً، ويظهر الاهتمام بالشخص في عملية التعلم وليس على التعلم التنظيمي. إن عملية تعلم المنظمات حسب (Argry) تعبر عن تناقض ظاهري، فهي تستطيع التعلم من خلال أعضائها العاملين، لكنها قد تضع معيقات تمنعهم من التعلم بآليات دفاعية تنظيمية، كتبني مواقف غير صحيحة من وجهة نظر الأشخاص، ولكنها صحيحة من وجهة نظر المنظمة، وهذا ما ينتج عنه إتخاذ قرارات دفاعية شخصية، ولذلك يحتاج الوضع وحل التشابك القائم لنوع من التداخل، وقد يكون بصيغة استشارة خارجية للتخلص من السلوك الشخصي الغير مرغوب فيه واستبداله بالنوع الجديد المرغوب فيه من قبل المنظمة.

تعد أفكار (Senge) أنموذجاً متقدماً لأفكار النظرية التداخلية، حينما أشار إلى ضرورة التمييز بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، هذا الأخير حسبه هو الذي يعد حلاً لحل مشكلة عدم القدرة على التعلم. (Senge, M 1990)، واعتبار الأول نوعاً من التعلم البدائي الشخصي الذي يعد فيه التعلم استجابة لحالة معينة وقد لا ينجح فيه تعديل السلوك. (الساعدي، 2013، ص 175)

4.1.2.13-نظرية التعلم الظرفي: Situational learning theory

تعاملت هذه النظرية مع التعلم التنظيمي بوصفه ظاهرة اجتماعية قائمة وغير مندمجة مع النظريتين السابقتين، نظرية معالجة المعلومات و النظرية التداخلية، فهي ذات جذور نفسية اجتماعية وقد بين (Orr, J, 1990) أن تبني أعضاء المنظمة الأفكار المشتركة غير الرسمية بصيغ اجتماعية

من خلال معلومات الممارسة الرسمية حينما ينجزون أعمالهم من خلال تبادل الروايات والقصص، وذهب (Brown .J ,Dugued , 1991) إلى اتجاه مشابه عندما ناقش قابلية الأشخاص على التعلم في مجتمعات العمل الرسمي بطرائق لا تحددها السياقات الرسمية فقط، وهما يعينان بها السياقات الاجتماعية، وهذه النظرية لازالت تركز على التعلم الشخصي الذي يكتسبه الأشخاص من خلال التفاعل من دون تحديد كيفية تحويل هذا التعلم إلى تعلم تنظيمي.

2.2.13--نظريات المدخل الاجتماعي:

تبحث نظريات هذا المدخل في الجذور الاجتماعية لعملية التعليم التنظيمي من خلال التركيز على أبعاد المعرفة ومكونات الذاكرة سواء أكانت ذاكرة المجتمع أو المنظمات وتضمنت أربع نظريات هي:

1.2.2.13-نظرية الفكر المؤسسي: Institutional School Of Thought

إن نظرية التفكير المؤسسي تعمل على إيجاد ظاهرة الإدراك التنظيمي والذي إن استطاعت المنظمة امتلاكه، فسوف تذهب لما هو أكثر من تفكير أعضائها بوصفهم أشخاص، فهي لا تتصرف بصورة شخصية اتجاه الأشخاص المؤسسين لتلك المنظمات، ولكنها نتاج لتفكيرهم وعملهم، ومن خلال ذلك التفاعل بين الأشخاص والمنظمات تظهر صيغ جديدة، وتتحول المعاني القديمة إلى معاني جديدة بصيغة معرفة جديدة تعكس تطور التفاعل بين الأشخاص والمنظمة، وهكذا يرتبط التعلم التنظيمي بالمعرفة التنظيمية، فهي تنظر إلى الشعور الشخصي من خلال المجتمع، وأن الكل هو حصيلة نشاط تعاوني، يمكن من خلاله تحديد كيفية تفكير المنظمة وتصرفها، وقد تبنت (Mary Douglas) عام 1987 هذه النظرية في أسس التعاون المعرفية، وأن جزء من مهمة المنظمة هو السيطرة على تلك العملية المعرفية من أفعال تحدد الفعل الاجتماعي، أما الجزء الآخر من المهمة فهو السيطرة على العملية المعرفية للأشخاص، التي تعتمد على التبادل الاجتماعي. (الساعدي، 2013، ص178)

2.2.2.13- نظرية البنين الاجتماعي للمعرفة: The Social Constructivist Theory

أشار (Megalhaes, 1996) إلى أن المنظمة يمكن أن تحلل وتدرس بوصفها كيان مستهدف رغم امتلاكها لمكونات رسمية وغير رسمية، وأن المنظمة الغير رسمية تتكون من نتائج البناء المحلي للواقع الذي تعيشه والذي هو ناتج عن تفاعل مجموعة من التنظيمات خلال تفاعلاتها اليومية والذي يجري إدراكه بشكل مستقل عن إرادة الأشخاص، وتحليل بناء الأنظمة الاجتماعية يعني دراسة الأمثلة التي تولد اجتماعيا من خلال التفاعل الاجتماعي، فالبناء هو عملية إنتاج وإعادة إنتاج الصيغ الاجتماعية عن طريق النشاط اليومي للمساهمين الاجتماعيين، لأنه لا يمكن الفصل بين الواقع

الاجتماعي والتنظيمي في بناء المعرفة ، فالواقع التنظيمي يأتي من خلال دمج قوى البناء والمعاني المولدة اجتماعيا والنابعة من الوجود المستهدف للمنظمة ومن خلال عمليات الواقع الاجتماعي، وهذا يشير ضمنا إلى أن هناك تداخلا بين المكونات الرسمية وغير الرسمية في تكوين المعاني التنظيمية مما يولد معاني وكلمات جديدة داخل المنظمة.(الساعدي، 2013، ص ص 178-179)

3.2.2.13-نظرية النظم المطبقة على المنظومات الاجتماعية:

لا شك أن نظرية النظم قد ساهمت في تغيير الفكر السائد عند ظهورها، إذ أن الأنظمة سواء المفتوحة أو المغلقة حولت الأنظار إلى دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة، وقد أشارت دراسة (Megalhaes,1996) إلى العديد من خصائص نظرية النظم وما يهمنها منها في هذا السياق هو أن:

1. كل الأنظمة الاجتماعية تمثل إلى الثبات تقريبا.

2. هناك فكرة عن المنظمات كونها أنظمة مفتوحة.

إن هاتين الخاصيتين يبدو عليهما التعارض بين الثبات والتغيير، وقد أشار (Pearson,1956) إلى إمكانية دمج نظرية النظم مع الأنظمة الاجتماعية لأي نشاط فكري تنظيمي ذاتي التوجه، كما أشار (Walh. J. 1991) إلى أن النظام المفتوح يكون أكثر إستجابة مع تشغيل المعلومات ونظم الحواسيب في إطار الترابط بين المنظمة وبيئتها، وأن التركيز على ما تحتفظ به المنظمة في ذاكرتها فقط يعد تعلما أعمى، إذا لم يتعزز بما يستجد في محيطها وأضاف إلا أن الماضي إن كان يعبر عن معرفة تنظيمية فإنها سوف تتغير بصورة متحركة لأنها (المعرفة) تكون بالأساس متحركة وليست ثابتة ، كما هو الحال بالنسبة للظروف البيئية التي تتغير أيضا وأن المنظمة سوف لا تكون نظاما مفتوحا فحسب بل نظاما تعليميا كذلك.(الساعدي، 2013، ص181)

4.2.2.13-نظرية الناتج الذاتي والاجتماعي:

تشير هذه النظرية إلى أن أي نظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده في إنتاج وإعادة إنتاج نفسه، فالمنظمة هي نظام مغلق بصفة عملية ولكنه يحتوي على منظومته الخاصة التي تمنحه القدرة على مضاعفة تركيبته في بيئته، تعتمد هذه النظرية على نظرية المعرفة في تطبيقات التعلم والمعرفة التنظيمية وفيما يلي أهم خصائص أنظمة الناتج الذاتي:

1. الاستقلالية: وتعني الحكم الذاتي للنظام في تحديد قوانينه لوظائفه الخاصة، كما أن الأنظمة الذاتية مستقلة عن بيئتها ولا تعتمد على علاقات مصممة مع محيطها.

2. المرجعية الذاتية: أي أنها تستعمل المعرفة أو الخبرة الماضية بشكل آني حتى تستطيع الاستمرار بالإنتاج الذاتي.

3. الاقتران الهيكلي: وهي أن الأنظمة لا تعمل بمعزل عن بيئتها حيث يمكن أن تشوش أو تحفز من قبل الاحداث خارج النظام. إن الأنظمة الاجتماعية تقوم بإنتاج المعاني عن طريق الأشخاص باستعمال الملفات والرموز والتفاعل مع أشخاص آخرين في نظام اجتماعي آخر، بما يكون معنى اجتماعي آخر ومختلف حول نفس الموضوع أو المفهوم، وأن المجموعات الاجتماعية تطور أنظمتها الخاصة بالمعنى ولأنها أنظمة إنتاج ذاتي تصبح مستقلة وبصورة عملية مغلقة وذاتية الإشارة. (1990، Brown)، وهكذا فإن تطوير هذه المعاني ضمن الأنظمة يمثل عملية توليد معرفة جديدة متناقلة بين الأشخاص من خلال عملية التعلم الذاتي. (الساعدي، 2013)

3.2.13-نظريات المدخل النقدي والبديل:

يهتم هذا المدخل بنقد كل من نظريات المدخل الشخصي و نظريات المدخل الاجتماعي كما يتطرق إلى ما جاءت به الإدارة الإستراتيجية من أفكار ومفاهيم عكست تأثير البيئة الخارجية على وضع المنظمة لتشكيل حافزا على تطوير القدرات التنظيمية والمعرفة التنظيمية وأهم هذه النظريات:

1.3.2.13-النظرية النقدية للأنظمة المفتوحة:

تبدو نظرية الأنظمة المفتوحة ذات تأثير كبير في علم الإدارة في الخمسين سنة الأخيرة، أو ما يزيد والتي تميل إلى التوازن في استجاباتها للتأثيرات الخارجية، لكن (Pandy & Mitrof,1979) أشارا إلى أننا أسأنا فهم طبيعة الأنظمة المفتوحة وقمنا بدمجها بالأنظمة الطبيعية والبيئة متجاهلين بذلك ظواهر تنظيمية مهمة كتداول التأثيرات الخارجية وعلاقتها بالهياكل التنظيمية والسيطرة والمعرفة والتعلم التنظيمي، وكان كل من (Katz & Kahn، 1978) قد ساندنا هذا الرأي الذي نظر لأن المنظمة نست بأنها تتعامل مع منظمات بشرية وليست مجرد صيغ يؤدي فيها الأشخاص دورا بوصفهم أجهزة قياس،ولذا فإن (Katz & Kahn، 1978) قد ذهب بهما القول بأنه ينبغي الأخذ بالحسبان القابليات التي يمتلكها الأشخاص على المعرفة الشخصية في استخدام اللغة والتعلم من التجارب، وهم يعاملون اللغة بوصفها نوع من التكنولوجيا، ومدى تأثير ذلك على مدخلات النظام ومخرجاته.

2.3.2.13-نظرية نقد التعلم التنظيمي: The Critical Of Organizational learning

كثيرا ما أثيرت الشكوك حول قدرة التعلم الشخصي على بناء نموذج معرفي للمنظمات، وقد وصف (Duncan & Weiss) هذه الشكوك بأنها منطلقة من مشكلة البحث عن المنطلقات والمبررات الأساسية لحركة التعلم التنظيمي، واستنادا إلى نظرة هذين الباحثين كل التعامل الأكبر لأدبيات التعلم التنظيمي يقوم على أساس التفكير حول كيفية تصميم المنظمة، أهو على أسس بيروقراطية أم على أسس ديمقراطية، أم على أسس معرفية، وما هي طبيعة هيكل الاتصالات وهيكل المعرفة؟ وهل التعلم التنظيمي يرتبط بشكل مباشر برؤية الإدارة العليا أم أنه ردة فعل لتحديات تشغيلية معينة؟ وما هي

الزيادات المحددة للتعلم التنظيمي؟ ومن يتعلم في المنظمة، الأشخاص أو المنظمة ذاتيا؟ وكيف يجري الدمج بين تعلم الأشخاص وتعلم المنظمة؟

إن انتقادات هذه النظرية قد بنيت على أساس تناول التعلم التنظيمي وفق منظور شخصي لا يتصل بالسياق التنظيمي، ففي الوقت الذي ينظر فيه للتعلم التنظيمي على أنه عملية تطوير معرفة تنظيمية موجهة للأشخاص، فهي في حقيقتها عملية اجتماعية شخصية مكونة من كفاءة الأشخاص ضمن مؤثرات البيئة الاجتماعية. (الساعدي، 2013)

3.3.2.13- النظرية النقدية لاستخدامات الحاسوب:

استخدمت هذه النظرية رؤيتها من طبيعة عمل الدماغ البشري، متأثرة بفكر ومفاهيم (Simon.H 1945) عندما شبه عمل الحاسوب بعمل دماغ الإنسان، إذ أنه يبرمج بأخذ مدخلاته من البيئة ويقوم بمعالجتها استنادا إلى قواعد سبق حفظها في الذاكرة تجري معالجتها وتحويلها، والإنسان أيضا يأخذ مشاهدات البيئة ويعالجها ليدرك معانيها وأبعادها، كما أنه يخزن المشاهدات والأحداث لحين الحاجة إليها، والمنظمة بنت تفكيرها على هذا الأساس وترتبط هذه النظرية بشكل مغلق مع المعرفة لعدم تلاؤمها مع اللغة والمجال التنظيمي السائد، وأن هناك وصف واسع لدور البيانات والمعلومات التي تساهم في بناء ورسم النموذج المعرفي للمنظمة، وقد وجهت لها انتقادات ولا سيما في البيانات التي تعتمد عليها، ومن بين الانتقادات التي وجهت لها: (الساعدي، 2013)

أ - لا يمكن تصور منظمة تبني قراراتها وتمارس أنشطتها على وفق اكتمال المعلومات المحوسبة لأن ذلك يلغي دور القائم بالعملية التنظيمية ولا يبقى معنى للحوار والنقاش في تصور الأحداث وإدارتها، كما أن نظرية الاستخدام المجازي للحاسوب واجهت نهايات عسيرة ومؤلمة حيث أنها فشلت في تصوير طاقات الإنسان وتحجم دوره من خلال محدودية معالجة البيانات والقدرة الهائلة للحاسوب، كما أن هذا النموذج متشائم حول قابلية الإنسان ودوره الذي أختصر في كونه مشغل للمعلومات.

ب- وصف المعلومات بأنها ذكاء، والذكاء يمكن تحويله لهدف آخر يتبع رغبة المصمم، ولذلك فالمصمم كما هو الحال في برامج الذكاء الصناعي يتحكم بالابتكار ويصبح النشاط الإنساني لا علاقة له بعملية خلق المعرفة، وهنا يصبح التساؤل هل المعرفة تفوق النشاط أم النشاط يفوق المعرفة؟

ج- وصف المعلومات بأنها القوة التي تحرك المنظمة وصف خاطئ حيث أن حبس هذه المعلومات واحتكارها في يد طائفة قليلة من العمال لا يسهم إلا بفقر النموذج المعرفي للمنظمة.

د- وصف المنظمة على أنها مجموعة معلومات غير كاف، بل هي نظام كامل من المعلومات المتبادلة التي تمنحها حركية أكثر ولا يحصر دورها بدور الحاسوب بمعالجة المعلومات.

هـ- إن البيانات المخزنة في قواعد البيانات تفرض أسلوب البرمجة الخطية وهي غالبا لا تتماشى ولا تخدم المشكلات التنظيمية المتصفة بالحركية والتغير.

4.3.2.13- نظرية المعرفة التنظيمية من تصور الإدارة الإستراتيجية:

إن هذه النظرية عبارة عن جزء من نظرية واسعة، تسمى المدخل المستند إلى الموارد **The Resources Based Approach** والتي من خلالها يجري البحث عن الموارد المعرفية داخل المنظمة وفق رؤية إستراتيجية تعظم ثقافة التنافس من خلال إدارة الموارد المعرفية ويعود هذا التصور إلى فكرة (Penrose. E ,1959) ، والتي مفادها جعل المنظمة تنمو من خلال الخبرة المتراكمة والمعرفة الموجودة داخلها، كما أشار (Nelson. R. & Winter S1982) إلى أن المعرفة والمنافسة والحوار هي موجودات يمكن استخدامها في تطوير المعرفة، وأن تطوير التعلم التنظيمي هو عملية داخلية بإمكانها إخراج المنظمة من تفكير الكفاءة إلى تفكير الفعالية، وقد أشار أربع خصائص تحكم تلك الطاقة البشرية هي:

1. الشعور الإنساني الذي يأخذ بالأفعال إتجاه تحقيق الأهداف.

2. الشعور النظامي المتسلسل الذي تحدث فيه الأفعال بطريق مستقيم .

3. الشعور بأهمية تطوير القصة أو الحكاية الاعتيادية.

4. الإحساس بأهمية الأدوار والقصص التي تروى.

كما أشار (Nonka.I.1988) إلى أن دور الأشخاص في المنظمات ليس مختصرا في كونهم مشغلين لنظم المعلومات، ولكن الأمر يفوق ذلك بوصفهم مولدين للمعرفة، وفي إطار هذا الوصف أكد (Tenkasi.R ,1993) أن هذا المدخل يستند إلى وجود مصدر معرفي اجتماعي داخلي، ويقصد به السرد القصصي للمعرفة وانتقالها، سيكون بمثابة العمليات المولدة للمعرفة التي هي في طريقها إلى مناطق متعددة للتوليد الذاتي للمعرفة في المنظمة، وتطرق إلى أهمية المدخل السرد القصصي التنظيمي الذي من الممكن أن يسهم في بناء قدرات الأشخاص بوصفها التعليمي بما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم الإدراكية وأن تعلمهم يحدد موقعهم في العملية المعرفية، وما هو دورهم فيها ويعلمهم كيف تنجز الأعمال .(الساعدي، 2013، ص193)، والمنهج القصصي له قدرة كبيرة على الوصول إلى مدارك الإنسان العقلية والعاطفية وخلق الأثر التعليمي السريع والفاعل، وقد اعتمد منذ آلاف السنين في تعليم البشرية كما في قوله تعالى: " نحن نقص عليك أحسن القصص بما أوحينا إليك هذا

القرآن".(يوسف 3)

14- نماذج التعلم التنظيمي:

أشارت جهود الباحثين إلى وجود عدد من النماذج للتعلم التنظيمي ، والتي قد لا تنطبق على جميع المنظمات، وذلك تبعاً لاختلاف طبيعتها وهيكلها ومواردها البشرية ، وتعد دراسة (عبد الستار، 2000، ص23) من الدراسات التي تناولت مختلف الجهود البحثية الخاصة بعملية التعلم التنظيمي ، والتي يعرض لنا فيها هذه النماذج مع الإشارة منه إلى المحافظة على الأشكال كونها تمثل الأشكال الأصلية ، وهي كما يأتي : (الساعدي ، 2013، ص244)

1.14- نموذج تسهيل التعلم: (Nevis & Aieballa & GouldK, 1995)

يستند هذا النموذج إلى المنظمات بوصفها نظم تعلم من خلال سبع اتجاهات تعلم يقابلها عشرة عوامل لتسهيل التعلم ، وبما أن المنظمات تتعلم بطرائق مختلفة، فإن بعضها قد يحافظ على اتجاه التعلم الحالي ويغير في عوامل تسهيله، بينما قد يغير البعض الآخر اتجاهات التعلم ثم يختار عوامل التسهيل الملائمة، ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل هي إكتساب المعرفة، نشر المعرفة واستخدام المعرفة والجدول رقم (02) يستعرض الاتجاهات السبعة والعوامل العشر لهذا النموذج.

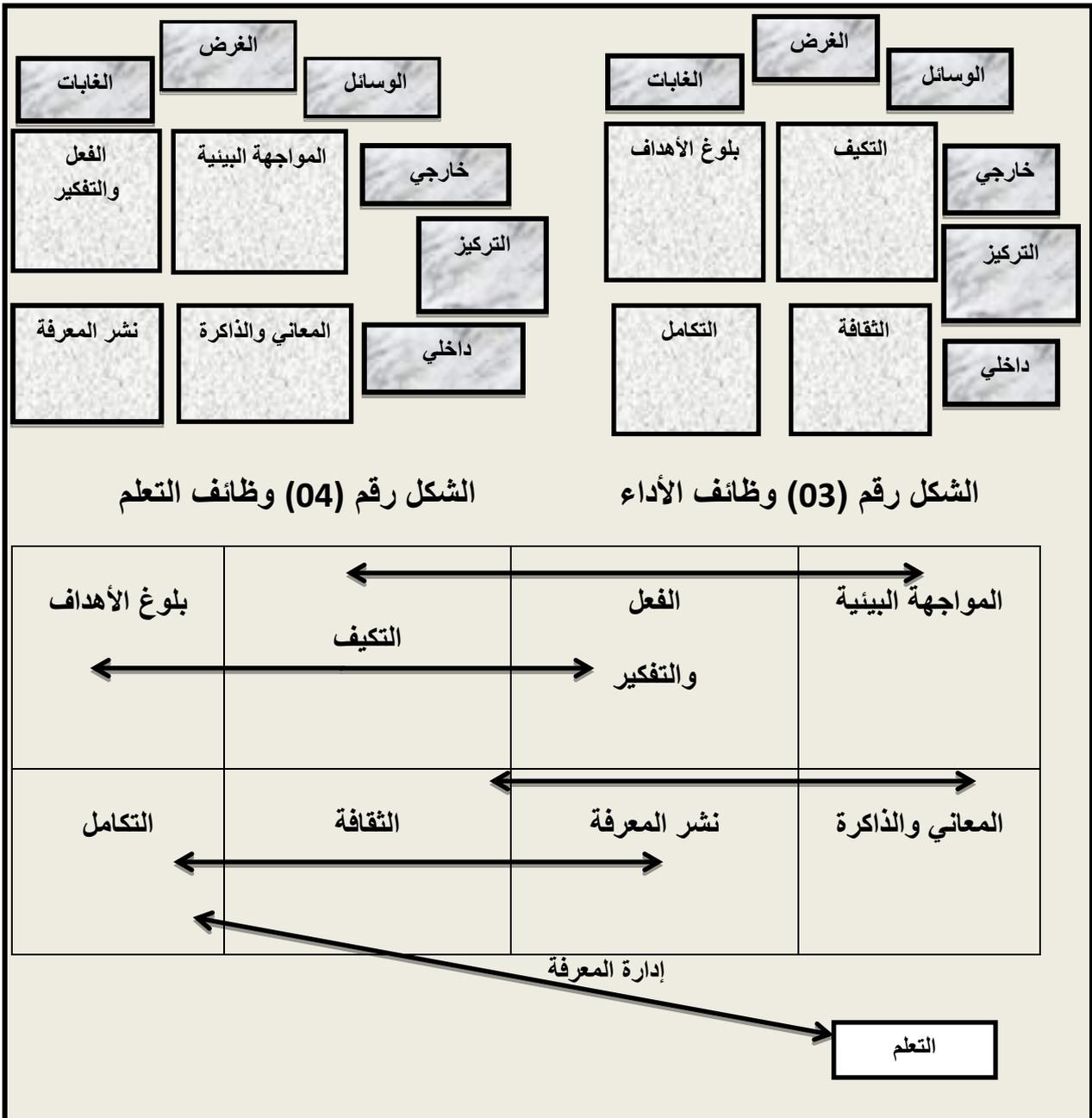
2.14- نموذج تكامل الأداء والتعلم: (Gorelic & Mensou, 2005)

تتكامل دائرة الأداء وعمليات التعلم في ضوء هذا المدخل مما يمكن المنظمة من البقاء في البيئة المتغيرة، إذ أن أربعة وظائف للأداء الشكل رقم (03)، توافق أربعة وظائف للتعلم وذلك كما في الشكل رقم (04) ، ويجمع الشكل (05) حالة التوافق والاعتمادية المتبادلة بين وظائف التعلم ووظائف الأداء من خلال إدارة المعرفة .

الجدول رقم(01) أنموذج تسهيل التعلم (Nevis ,1995)

عوامل تسهيل التعلم	عوامل اتجاهات التعلم
1-المسح البيئي.	1-مصدر المعرفة: خارجي أم داخلي
2-فجوة الأداء كلما كبرت كلما دفع ذلك للتعلم	2-التركيز:على المنتج أم العملية.
3-القياس: تركيز المقاييس: داخلي أم خارجي، محدودة أم شاملة	3-توثيق المعرفة:لدى الأفراد أم لدى الذاكرة الجماعية
4-عقلية التجريب :يعد التجريب منهج مستمر ،بتصرف المدراء بوصفهم باحثين تطبيقيين لتجريب الأشياء وقبول الفشل والتغيير وعدها فرصا للتعلم.	4-نشر المعرفة :بأسلوب رسمي إلزامي أم بالمشاركة والحوار.
5-مناخ الانفتاح: وصول سهل للمعلومات واتصالات مفتوحة والمشاركة في المشاكل والأخطاء والدروس وعدم اخفائها.	5-تركيز التعلم : على تعلم النمو المضاف التصحيحي أم عن التعلم التحويلي أو الجذري
6-المشاكل: التعليم المستمر.	6-تركيز سلسلة القيمة على الأنشطة الداخلية أم الخارجية.
7-التنوع العمليات : تنوع في طرائق العمل والاستراتيجيات والنظم ومرونة أكثر للتكيف.	7-تركيز تطوير المهارات:على المهارة الفردية أم الجماعية.
8-تعدد الأفراد في القيادة والمبادرات من الأعلى الى الأسفل وبالعكس.	
9-شمول القيادة والتزامها بتنفيذ الرؤية والمشاركة في أي جهد تعليمي.	
10-التفكير النظمي : الاعتمادية المتبادلة بين المتغيرات التنظيمية والنظر إلى المشاكل والحلول في إطار العلاقات التنظيمية.	

المصدر : (Nevis ,1995) نقلا عن الساعدي ،2013



الشكل رقم (05) أنموذج الأداء من خلال التعلم باستخدام إدارة المعرفة

المصدر: (Georelick ,2005) نقلا عن (الساعدي 2013،ص246)

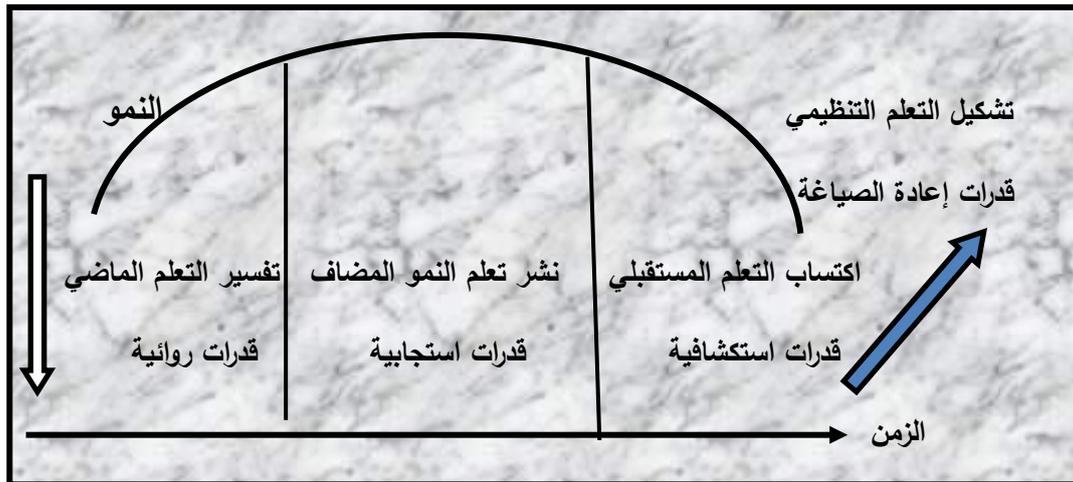
يبين الشكل (03) وظائف الأداء (التكيف، بلوغ الأهداف، الثقافة والتكامل)، فإذا كان التركيز خارجي فان وسيلة المنظمة في تحقيق غرضها في الأداء هي التكيف وتكون غايتها بلوغ الأهداف ، أما إذا التركيز داخلي فان وسيلة المنظمة في إنجاز غرضها في الأداء هي الثقافة وتكون غايتها التكامل، أما الشكل (04) فيبين وظائف التعلم وهي المواجهة البيئية، الفعل والتفكير والمعاني والذاكرة

ونشر المعرفة ، فإذا كان التركيز خارجي تكون وسيلة التعلم هي المواجهة البيئية وتكون غايتها هي الفعل والتفكير، أما إذا كان التركيز داخليا فإن وسيلة المنظمة لإنجاز غرضها في التعلم هي المعاني والذاكرة ،وتكون غايتها نشر المعرفة.ويجمع الشكل (05) حالة التوافق والإعتمادية المتبادلة بين وظائف التعلم ووظائف الأداء من خلال إدارة المعرفة كآلاتي :

إذا كان التركيز خارجي : تكون وسيلة التعلم هي المواجهة البيئية تتوافق مع وسيلة الأداء:التكيف وغاية التعلم الفعل والتفكير متفقة مع وسيلة الأداء: بلوغ الأهداف،أما إذا كان التركيز داخليا فتكون وسيلة التعلم المعاني والذاكرة متوافقة مع وسيلة الأداء التي هي الثقافة. وغاية التعلم هي نشر المعرفة تتوافق مع غاية الأداء والتي هي التكامل.

3.14-أنموذج التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن (Zahra & George,2002)

التعلم التنظيمي يسهل قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة بواسطة تعلم طرائق جديدة للمعرفة والعمل من خلال إكتساب وتفسير ونشر المعرفة. (Hamilton.M,2003) نقلا عن (الساعدي،2013،ص247) ، وفي ضوء ذلك جرت صياغة نموذج تدفق المعرفة ليشمل قدرات الاستيعاب المحتملة والمدركة ، فالقدرة الاستيعابية المحتملة ترتكز على إكتساب ومحاكاة المعرفة، في حين تتعلق القدرة المدركة بنقل واستغلال المعرفة ، والشكل (06) يوضح كيف أن التعلم التنظيمي يتطور عبر الزمن بأصناف من التعلم مختلفة عن سابقتها ولكن مرتبطة بها، وكل صنف يحتاج إلى قدرات مختلفة.



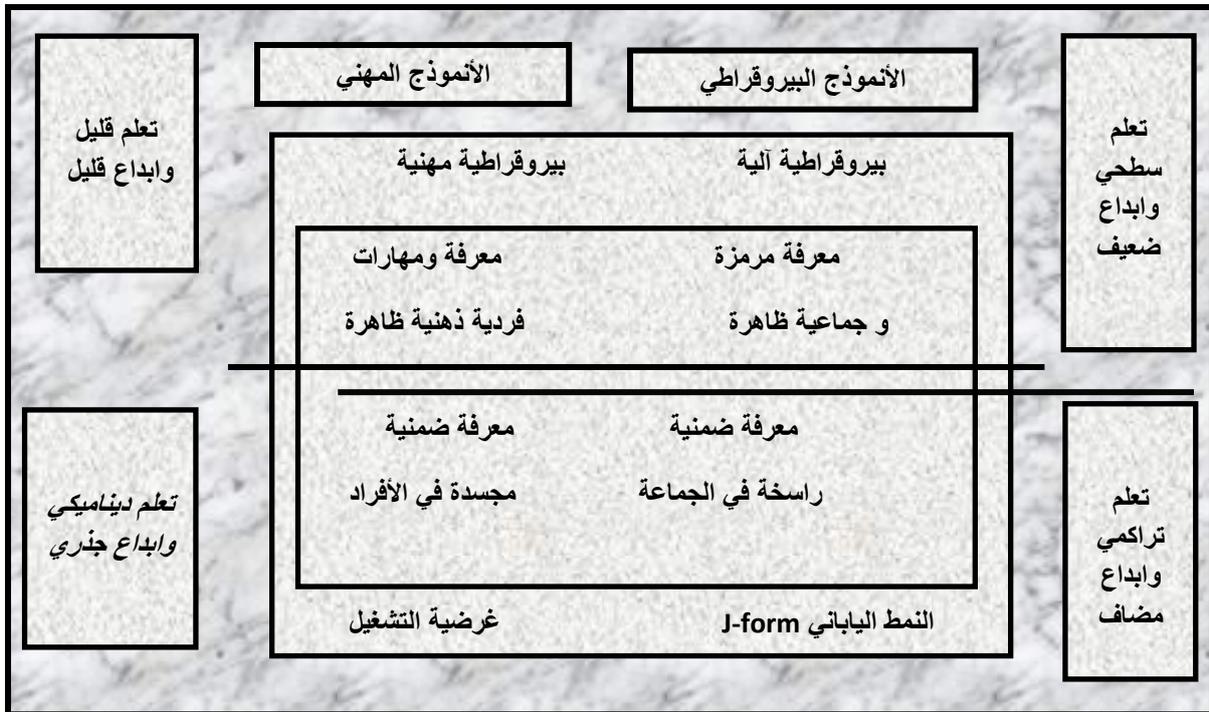
الشكل رقم (06) التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن

المصدر: (Hamilton,2003) نقلا عن (الساعدي ،2013،ص248)

يعبر الشكل (06) عن أنه كلما نمت المنظمات عبر الزمن، كلما احتاجت إلى القدرة المحتملة والقدرة المدركة معا لاستيعاب المعرفة، وبما أن المعرفة الجديدة يجب أن ترتبط بالمعرفة الحالية ، وهي مختلفة عنها، فإن القدرة المحتملة تحتاج ليس إلى إكتساب المعرفة الجديدة فقط وإنما كذلك إلى تفسير شكل المعرفة الموجودة ، إن اكتساب المعرفة يخلق فرصا جديدة للنمو تسمح للمنظمات بالتجدد لكن في ظل تثبيت جذوره في الهوية التنظيمية الديناميكية للمنظمة بواسطة المزوجة بين الطرق الجديدة والطرق القديمة للتعلم والعمل.(الساعدي، 2013)

4.14- الأنموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم: (Lam,2000)

يتناول هذا الأنموذج تأثير البيئات المؤسسة على طريقة المعرفة والتعلم، وقد تكون هذه البيئة الاجتماعية مشكلة من المجتمع ككل في بلد معين أو من إقليم معين، حيث لا يوجد أنموذج واحد يمكن تعميمه على جميع المنظمات المحكومة بتأثيرات مجتمعية على الرغم من وجود نماذج مجتمعة مهيمنة في بعض البلدان ، إذ من الممكن وجود خليط من النماذج المعرفية والتعليمية في نفس البلد، ويتضمن هذا الأنموذج أربعة نماذج فرعية متباينة كما يتضح من خلال الشكل رقم(07).



الشكل رقم(07) الأنموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم

المصدر : (Lam,2000,p506) نقلا عن (الساعدي، 2013،ص249)

ويلخص عبد الستار العناصر المميزة لكل أنموذج من هذه النماذج الأربعة وفق الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02) يوضح مقارنة بين النماذج الأربعة للأنموذج المجتمعي في التعلم التنظيمي.

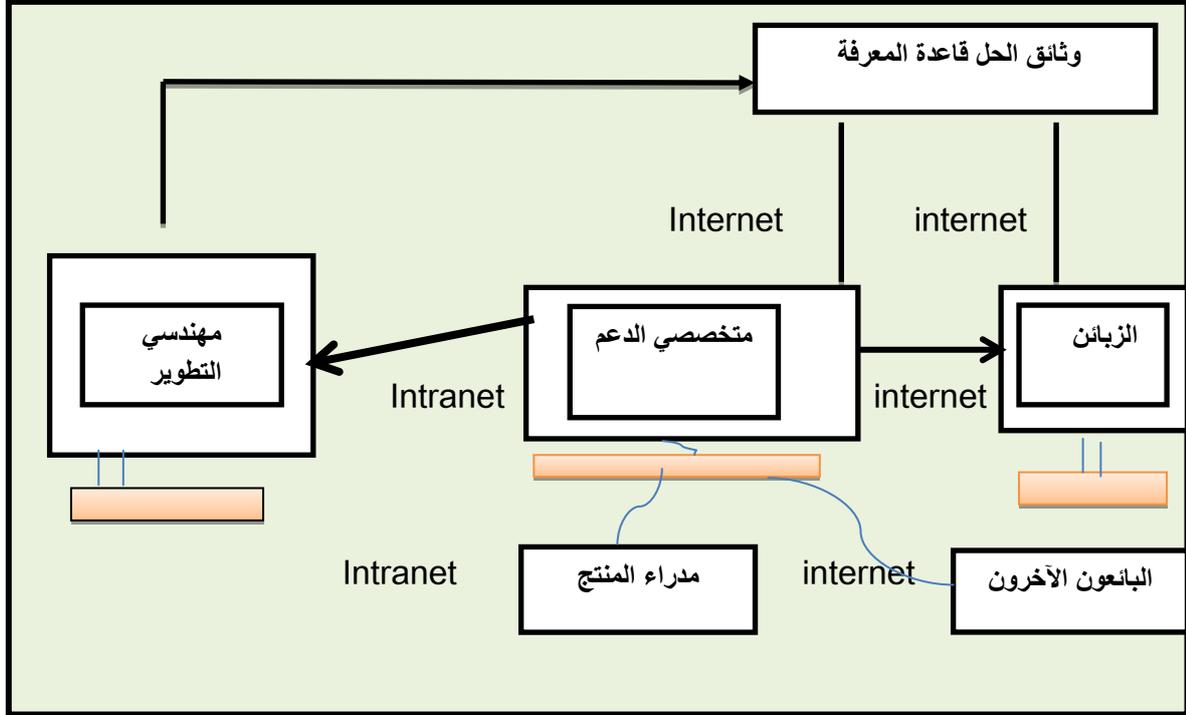
الأنموذج	البيروقراطي	المهني	الجماعات الحرفية	الجماعات التنظيمية
المتغيرات				
سوق العمل	داخلي	مفتوح	وظيفي مفتوح	داخلي
التنظيم	بيروقراطي آلي	بيروقراطي مهني	فرقي عرضي	الشكل الياباني
درجة استقلالية الأفراد	متدنية	عالية	عالية	متدنية
المعرفة	جماعية ظاهرة	مهارات فردية	مكتفة وضمنية ومجسدة في الخبراء	ضمنية ومرسخة في المنظمة وفي قيمها
نشر المعرفة الضمنية	على نطاق ضيق جيدا	على نطاق ضيق جيدا	على نطاق واسع جدا	ضمن حدود المنظمة
الابداع	ضعيف	قليل	ابداع جذري	ابداع النمو المضاف
التعلم	سطحي	تعلم النخبة الضيق	تعلم ديناميكي وتفاعلي عبر الشبكات الاجتماعية والتقنية خارج حدود المنظمة	تعلم تراكمي خلال استيعاب المعرفة وبناء الكفاءات الجوهرية داخل حدود المنظمة
الانتشار	المنظمات الفرنسية	بريطانيا وأمريكا	مثل شركة Siliconvalley	اليابان

المصدر : (الساعدي، 2013، ص250).

5.14- أنموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام إدارة المعرفة:

يكرس هذا الأنموذج لخدمة الزبون ،وذلك اعتمادا على برمجيات حل المشاكل باستخدام الإنترنت والإنترنت وعلى قاعدة المعرفة العالمية لوثائق الحل المرتبطة ،ويتميز هذا الأنموذج بالقدرة على حل مشاكل الزبون وتحليلها بسرعة من قبل مهندسي التطوير ،ومتخصصي الدعم التقني أو حلها

بواسطة الزبائن أنفسهم، حيث يتم إرجاع الحلول والمعرفة الجديدة إلى قاعدة المعرفة لتحديثها. (الساعدي، 2013) كما في الشكل رقم (08).

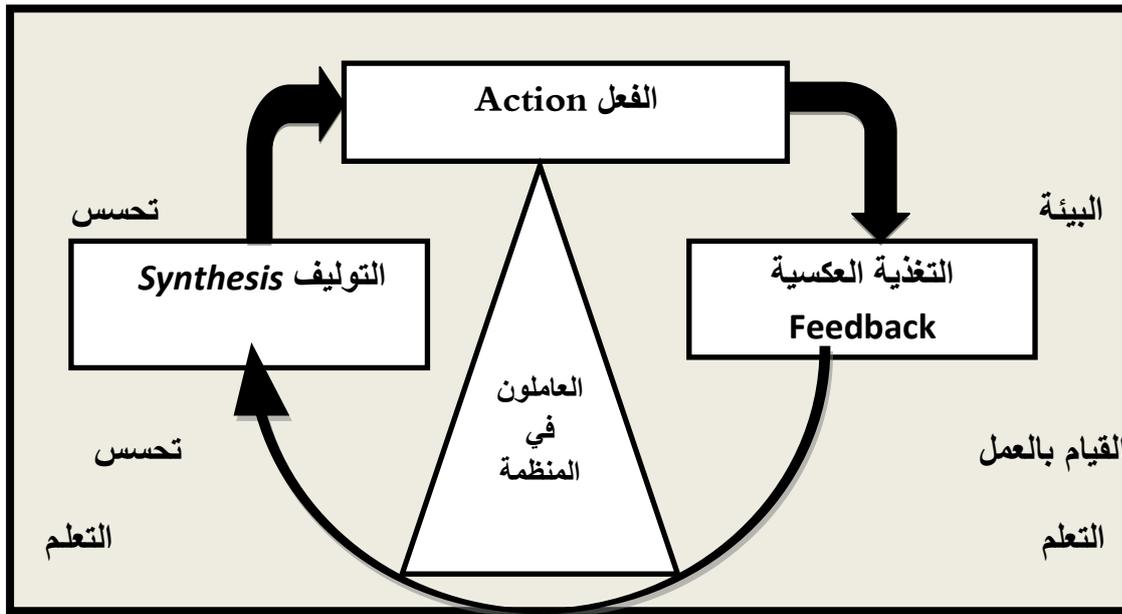


الشكل رقم (08) أنموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام إدارة المعرفة

المصدر : (James, 2000, p362) نقلا عن (الساعدي، 2013، ص 253)

6.14- أنموذج دورة التعلم التكيفي (Daft, 2001) :

يتضمن أنموذج Daft ثلاث مراحل هي : (الفعل Action، التغذية العكسية Feed Back، التوليف Synthesis). وهي تبين أن المنظمة عندما يحدث تحسن في بيئتها تقوم بالاستجابة بفعل ما، ثم تقوم بتصحيح ذاتها على الأقل بمستوى التغيير الخارجي وبالاستناد إلى إمكانياتها، إذا أشارت التغذية العكسية إلى أن أفعال سابقة كانت غير مناسبة، فعندما يحدث هذا فإن التعلم يحصل ، وأن المنظمة المتعلمة تعيش هذه الدورة من التعلم بشكل مستمر طيلة حياتها، وتعلم تكيفي في كل دورة، والشكل رقم (09) يوضح هذه الدورة الثلاثية.



الشكل رقم (09) أنموذج دورة التعلم التكيفي

المصدر : (Daft,2001) نقلا عن (الساعدي،2013، ص 253)

7.14- أنموذج دورة تعلم الفعل: (Boshyk,2000).

يستند هذا الأنموذج في التعلم إلى أن القيام بفعل معين ثم التفكير والتأمل لاستنتاج بعض التصورات والادراكات التي يتم تعزيزها وتوحيدها، ثم تأتي مرحلة التخطيط لفعل جديد على أساس تلك الادراكات وهكذا، هذا يعني أن العمال لن يعودوا إلى نفس النقطة التي كانوا بها عند فعلهم الأولى نتيجة التفكير والتأمل بما يمكنهم من القدرة على إعطاء كل مرحلة ما تحتاجه من التغيير. ويوضح الشكل رقم (10) هذا الأنموذج.

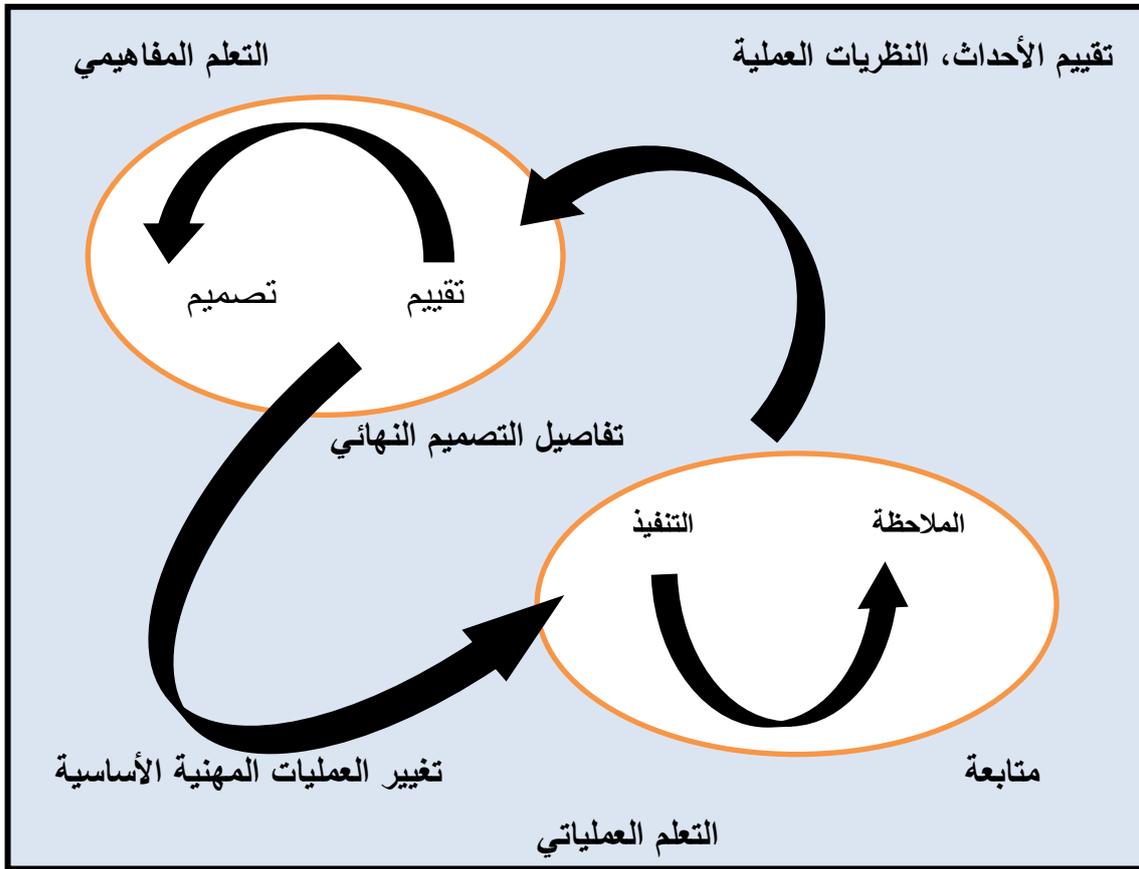


الشكل رقم (10) أنموذج دورة تعلم الفعل

المصدر: (Boshyk , 2002) نقلا عن (الساعدي ،2013،ص253)

8.14-أنموذج دورة التعلم : (Kim,1993) :

يعد هذا الأنموذج من النماذج المهمة في التعلم التنظيمي ، إذ أن دورة التعلم تبدأ بالتعلم المفاهيمي (Conceptual Learning)،الذي يتضمن عملية تقييم علاقات السبب-التأثير (-Cause Effect) التي تحكم الأحداث التجريبية، ومن ثم تصميم مفاهيم نظرية مجردة لتحليل تلك التجربة أو الخبرة، وذلك لفهم لماذا تحصل الأحداث والحصول على معرفة لماذا (Why-Know) ثم تأتي مرحلة التعلم العملياتي (Operational Learning) التي تتضمن عملية التنفيذ لتغيير المتغيرات المهمة، وملاحظة ومتابعة نتائج تلك التغييرات لتطوير مهارة كيفية التعامل مع الأحداث والحصول على معرفة كيف (know-how) من خلال الربط بين الفعل- النتيجة Action-Outcome. (الساعدي،2013 ، ص 254)

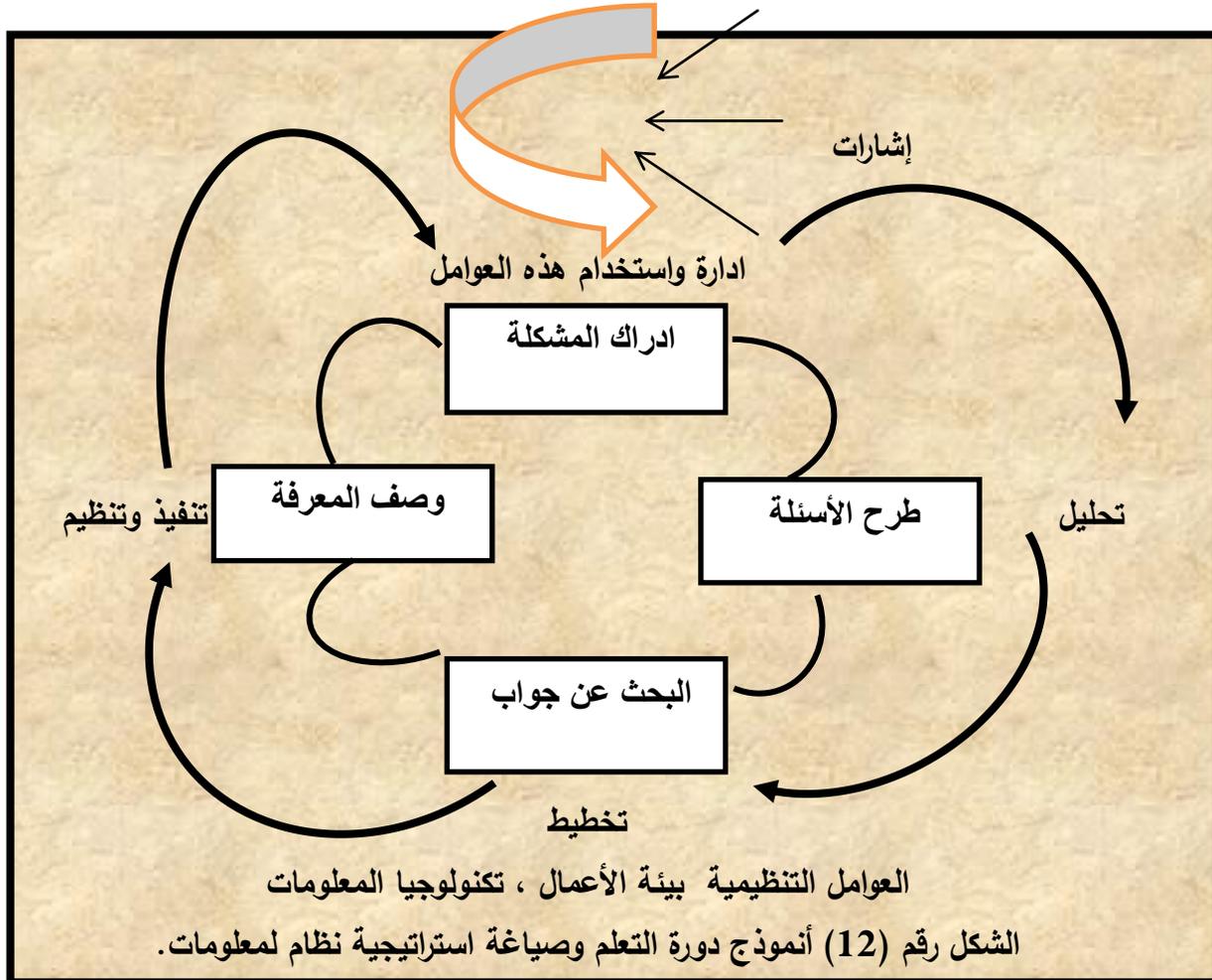


الشكل رقم(11) دورة التعلم (Kim,1993)

المصدر: (Mukherjee,1998)نقلا عن (الساعدي 2013 ، ص 255)

9.14- نموذج دورة التعلم المتوافقة مع استراتيجية نظام المعلومات (kolb,1984) :

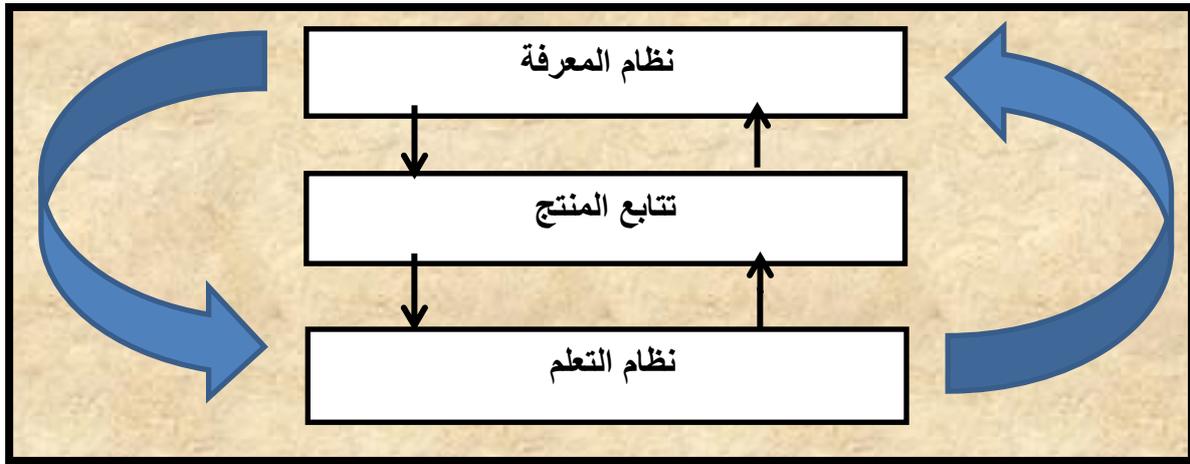
النقطة المهمة في هذا النموذج تستند إلى فكرة أن التعلم يكون في أحسن حالاته عندما يكون خلال جميع مراحل صياغة الاستراتيجية لنظام المعلومات، حيث وكما هو موضح في (الشكل رقم 12) فإن الدورة الخارجية تمثل مراحل صياغة الاستراتيجية لنظم المعلومات والتي تبدأ بتلقي إشارات الحاجة للتغيير المتأنية إما من بيئة الأعمال أو العوامل التنظيمية أو من تكنولوجيا المعلومات، ويرافق ذلك في الدورة الداخلية من الشكل عمليات التعلم التي تبدأ بادراك المشكلة ثم تأتي مرحلة التحليل التي يرافقها في دورة التعلم طرح الأسئلة، واستنادا لنتائج التحليل تتم عملية التخطيط وفي دورة الصياغة التي يقابلها البحث عن جواب في دورة التعلم، وفي المرحلة الأخيرة تأتي عملية التنفيذ والتنظيم لإستراتيجية نظام المعلومات، يرافقها وصف المعرفة بالنسبة لدورة التعلم.



المصدر (Auer & Repoen,1997) نقلا عن (الساعدي ، 2013، ص 256)

10.14- أنموذج تتابع المنتج: (Helfat 2000)

جوهر هذا الأنموذج يشير إلى أن هناك تتابعا للمنتجات في وعبر الأسواق، مدعومة بنظام أساس للمعرفة ونظام للتعلم، فهو يستند إلى كيفية التطوير المشترك لمعرفة المنظمة وقدراتها ومنتجاتها، على المدى الطويل والذي قد يؤدي الى ميزة تنافسية لأن المنتجات تتطور عبر الزمن بالتوافق مع المعرفة والتعلم. والشكل رقم (13) يوضح هذا الأنموذج.



الشكل رقم (13) يوضح أنموذج تتابع المنتج

المصدر : (Halfat,2000) نقلا عن (الساعدي، 2013، ص257)

إن هذا الأنموذج يدعم نظام المعرفة المتعلق بالسلاسل العمودية لأنشطة تتابع المنتج في وعبر هذه السلاسل، وهو يستند إلى نظام التعلم ونظام المعرفة ويتكون من:

- 1- المعرفة الجوهرية وهي المعرفة العلمية أو التكنولوجية الأساسية بالنسبة للمنتج أو الخدمة.
- 2- المعرفة التكاملية للأنشطة في وعبر السلاسل العمودية والتي تستند الى تغذية عكسية من الزبائن والمجهزين، فنظام المعرفة يزود بقاعدة مصفوفة مسارات توسع المنتج والسوق والتوسع الأفقي والعمودي، وهو ما يطلق عليه تتابع المنتج أو نظام التعلم ويتضمن نوعين من التعلم هما :
 - أ- تعلم النمو المضاف عن طريق إجراء تحسينات على نفس المنتجات الحالية أو في نظام التوزيع في الأسواق الحالية.
 - ب- التعلم الانتقالي: إجراء تغييرات أساسية في المعرفة الجوهرية والتكاملية للتكيف مع التكنولوجيا مما يتطلب فرق ووحدات تنظيمية مكرسة خصيصا لجهود التعلم. (الساعدي، 2013، ص257)

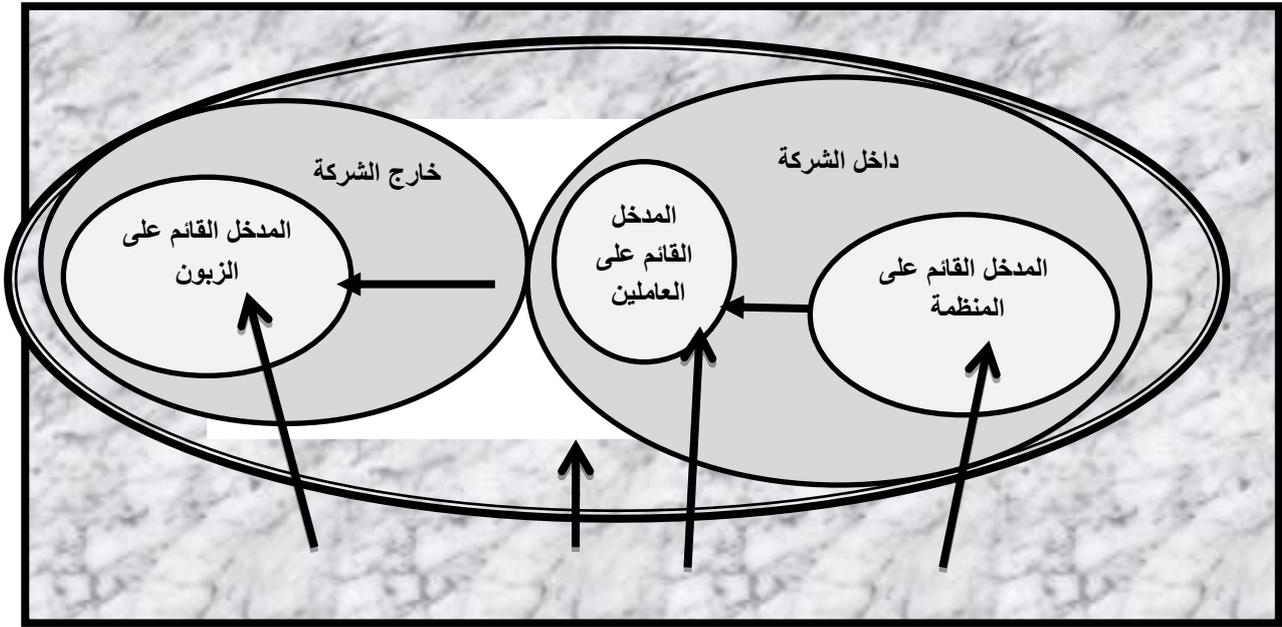
بعد أن تناولنا في الفقرات السابقة التعلم التنظيمي وما يرتبط به من مفاهيم ومستويات ونظريات ونماذج وخطوات، سنتطرق فيما يأتي إلى كل من المنظمة المتعلمة و مفهوم الذاكرة التنظيمية وأهم خصائصهما ومميزاتها وعلاقتهما بالتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية.

15- المنظمة المتعلمة:

حظيت فكرة المنظمة المتعلمة باهتمام الباحثين في العقود الثلاثة الأخيرة، نظرا إلى تأثيرها ببعض المفاهيم الأخرى كالمجتمع المتعلم، واقتصاد المعرفة، والتعلم التنظيمي، والتطوير التنظيمي وقد كان (Shoon) من رواد بلورة هذه المفاهيم وتبعه كل من (Marquardt) و (Pedler) و (Senge) هذا الأخير الذي يرجع إليه الفضل في وضع نموذج لهذه المنظمة في كتابه **The Fifth Discipline** وأكد أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يعظم أفرادها باستمرار قدراتهم على التعلم وتحقيق النتائج التي يرغبون بها ، ولعل المدخل القائم على التعلم، والتحول إلى منظمة تعلم يعود إلى التطورات التالية: (المليجي، 2010، ص 222)

1- تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل:

أدى اكتشاف أهمية العامل وضرورة التركيز عليه لأنه المساهم الأول في تطوير المنظمة، وليست الإدارة وحدها مسؤولة عن ذلك، هذا من جهة ،ومن جهة أخرى إدراك أن الزبون الموجود خارج الشركة هو الرقم الصعب ، أدى إلى استكمال المدخل القائم على العامل باتجاه المدخل القائم على الزبون، خاصة إذا ما علمنا أن الزبون مصدر معرفة بالغة الأهمية لأنه الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته. وفي كلا الحالتين: التركيز على الزبون أو التركيز على العامل فإن التعلم هو القاسم المشترك، والذي يجب أن نوسعه ليشمل المنظمة كلها ، أي بينتها الداخلية والخارجية. والشكل رقم (14) يوضح أبعاد هذا التطور. (نجم، 2008، ص 258)



الشكل رقم (14) التحول إلى المدخل القائم على التعلم

المصدر : (نجم، 2008، ص258)

2- التطور في تكنولوجيا المعلومات (IT):

أوجدت القدرة على التشبيك الفائق (**Hyper Connection**): بين كل أطراف الشركة الداخلية وبينها وبين أطراف الشبكة الخارجية (**Internet-Intranet**) تطورا كبيرا في تكنولوجيا المعلومات وهذا مما يجعل التعلم ممارسة آنية وعملية مستمرة، تتم بطريقة عمل الأنترنت (7/24) إلى الحد الذي جعل البعض لا يتحدث فقط عن التعلم المستمر، وإنما عن الابتكار المستمر بطريقة (إبداع 24/7 Innovation) حيث أن هذا الابتكار أصبح ممكنا مع الأنترنت، كما أصبح ضرورة لأنه يمثل ميزة تنافسية. (نجم، 2008، ص258)

3- التطور في إدارة المعرفة :

تعتبر الإدارة بالمعرفة مصدرا لإنشاء الثروة، والتي أصبحت تمثل بؤرة التركيز في عمل المنظمات لذلك وجب التحول إلى منظمات تعلم وجعل العمل المعرفي مسؤولية الجميع، وحث جميع العاملين على تقاسم المعرفة والتشارك فيها وإنشاء قيمة في جميع المستويات التنظيمية وسوف نتطرق في هذا المحور من البحث إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، والفرق بينهما وبين التعلم التنظيمي، كما سنتحدث عن أبرز خصائصها وأهميتها.

وهناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة تدور جميعها حول توسيع مدارك أفراد المنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة.

ويعرفها (Gravin,1998) على أنها المنظمة الماهرة في توليد وإكتساب المعرفة ونقلها، وفي تعديل سلوكها.

ويعرفها (senge) بأنها المنظمة التي ينظم أفرادها باستمرار قدرتها على تحقيق النتائج التي ترغبها، حيث سعى إلى تطوير أنماط تفكير جديدة، وتوضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، ويتعلم أفرادها باستمرار كيفية التعلم الجماعي. (المليجي، 2010، ص222)

كما يرى (Pedler) أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تسعى باستمرار لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، كما تحول نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات.

يرى (Kinicki et Kreilear) أنها المنظمة التي تقوم بشكل مسبق بإكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة. (المليجي، 2010، ص235)

يعرفها (روس وآخرون Ross & all) بأنها المنظمة التي تنتج نحو مصادر تعلمها، إذ تقوم بصفة مستمرة بفحص تجارها وتحويلها إلى معرفة سهلة المنال لجميع أعضاء التنظيم وذات علاقة بأهدافها الإستراتيجية. (المليجي، 2010، ص236)

وحسب (ماركوارديت Marquardt) فإن المنظمة المتعلمة تتصف بما يلي:

- ✓ توقع التغيرات البيئية وإمكانية التكيف معها .
- ✓ التطوير المستمر للعمليات والإجراءات والخدمات المقدمة للعملاء
- ✓ العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى على نقلها بسرعة ويسر .
- ✓ الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المنظمة .
- ✓ العمل على التحسين والتحفيز المستمر لجميع العاملين في المنظمة .
- ✓ التركيز على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المنظمة.
- ✓ إمتلاك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي .

1.15- نماذج المنظمة المتعلمة :

تعددت تعريفات و مداخل المنظمة المتعلمة بتعدد الخبراء والمفكرين والباحثين، وطبيعة كل منظمة وأنشطتها وأهدافها ، وعليه تتعدد نماذج المنظمات المتعلمة، التي تعكس الخلفية العلمية

والمعرفية والتخصصية وعنصر الخبرة والمنطلقات الفكرية، للباحثين والمتخصصين في مجال المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي، ومن أهم وأشهر هذه النماذج للمنظمات المتعلمة النماذج التالية:

1.1.15-نموذج بيتر سنج : (Peter Senge Model , 1990)

تم وضع هذا النموذج عام 1990 م بواسطة بيتر سنج Senge الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، حيث طرح سنج خمس أسس من خلال هذا النموذج ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى للتحويل لمنظمة متعلمة وهي:

✓ التفكير النظامي: System Thinking

✓ التميز الذاتي Personal Mastery

✓ النماذج الذهنية: Mental models

✓ الرؤية المشتركة Shared Vision

✓ التعلم الجماعي: Collective learning

2.1.15-نموذج مارسك وواتكنس : (Marsick &Watkins, 1993)

قدمت كل من مارسك وواتكنس عام 1993 م، نموذجاً متكاملاً للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما الأفراد والبناء التنظيمي، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكوّن الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:

✓ خلق فرص للتعلم المستمر.

✓ تشجيع الاستفهام والحوار.

✓ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

✓ تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

✓ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

✓ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

✓ القيادة الإستراتيجية.

3.1.15-نموذج ماركواردت : (Marquardt Model , 1996)

توصل ماركواردت Marquardt، إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي ويجب أن تعمل المنظمة على تطوير وتعزيز هذه الأنظمة وتتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة وهي:

- ✓ النظام الفرعي للتعلم Learning Subsystem
- ✓ النظام الفرعي للتنظيم Organization Subsystem
- ✓ النظام الفرعي للأفراد People Subsystem
- ✓ النظام الفرعي للمعرفة Knowledge Subsystem
- ✓ النظام الفرعي للتقنية Technology Subsystem

4.1.15- نموذج مايلونين (Moilanen Model , 2001)

اقترح مايلونين Moilanen 2001 نموذجاً للمنظمة المتعلمة بناءً على ما طرحه كل من أرجريس وشون (Argyris & Schon,1978) وسنج (Senge,1990) وبيدلر (Pedler,1991) ومايو ولانك (Mayo & Lank,1994) و مارسيك وواتكنس (1996 Marsick & Watkins , حيث قام بإعداد نموذج مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- ✓ القوى المحركة Driving Forces
- ✓ تحديد الهدف : Goal setting
- ✓ الاستفهام : Questioning
- ✓ التمكين : Empowerment
- ✓ التقييم : Evaluation

5.1.15- نموذج برايتون (Britton , 2000)

اقترح برايتون Britton، 2000 نموذج التعلم التنظيمي الذي بموجبه تتمكن المنظمة من التحول لمنظمة متعلمة ويتكون النموذج من الآتي:

- ✓ خلق ثقافة التعلم.
- ✓ تجميع الخبرة الداخلية.
- ✓ الوصول إلى التعلم الخارجي.
- ✓ تطوير نظم الاتصالات.
- ✓ رسم وتحديد الاستنتاجات.
- ✓ تطوير الذاكرة التنظيمية.
- ✓ تكامل التعلم مع الإستراتيجية.
- ✓ تطبيق التعلم.

3.15- الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

تعرضنا فيما سبق لمفهوم وتعريف التعلم التنظيمي وكان لا بد من الإشارة إلى مفهوم المنظمة المتعلمة ومحاولة التفرقة بين المفهومين ،وعلى الرغم من التشابه بين مفهوم التعلم التنظيمي (organizational learning) والمنظمة المتعلمة (learning organization)، حيث يتكون يتكون كل منهما من كلمتي: التعلم و المنظمة ، ورغم التشابه في بعض الجوانب المرتبطة بهما، مثل التأكيد على أهمية وحيوية التعلم، وأن الأفراد وما يملكون من مهارات وخبرات هم العامل الأساسي في تفوق المنظمة ، وللتفرقة بين المفهومين يجب معرفة الخصائص التعريفية التي يمكن باستخدامها للتمييز بين المفهومين :

✓ التعلم التنظيمي هو عمليات تعلم تستخدمها المنظمة لتعالج التساؤل المرتبط بكيفية تعلم الأفراد، وأنه من الممكن أن تتجسد عمليات التعلم في إحداث تغييرات جوهرية في السلوكيات أو أن تكون مفيدة في المستقبل، بينما ينظر إلى المنظمة المتعلمة التي تتضمن عمليات التعلم، على أنها حالة مرغوبة للمنظمة تهدف للوصول إليها ولذلك لا بد للتعلم من التحول من الشكل الفردي إلى الشكل الجماعي إلى التنظيمي، ويجب أن يتجسد بإحداث تغييرات فعلية في السلوك.

✓ تتجلى أهم أهداف المنظمة المتعلمة في إقحام التعلم داخل إجراءات العمل اليومية بأسلوب كفاء وفعال عند الاستجابة لبيئة التغيير، ويعتبر التعلم التنظيمي بمثابة مجموعة من العمليات المستخدمة للحصول على المعرفة وإيجاد السلوكيات والآليات والقيم الجديدة المرغوبة وتفعيلها داخل المنظمة.

✓ التعلم التنظيمي بأنه " نظام من الأنشطة والعاملين الفاعلين والعمليات التي تمكن المنظمة من نقل المعلومات وتحويلها إلى معرفة ذات قيمة والتي تزيد بالتالي من قدرة المنظمة على التكيف في المدى البعيد ، أما المنظمة المتعلمة هي "هدف مستقبلي لأية منظمة ومن الممكن الوصول اليه، ولها قواعد وخصائص محددة"، وأن التعلم التنظيمي ما هو إلا "عملية متكاملة وأداء متكامل لعملية التعلم". ويعد التعلم التنظيمي مقدمة وشرطا سابق لتكوين المنظمة المتعلمة، ومع ذلك يمكن استخلاص مجموعة من الفروق بينهما.(عبابنة، 2009، ص ص 93-94)، نوردها في الجدول رقم(03).

الجدول رقم (03) يوضح الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

الرقم	التعلم التنظيمي O.L	المنظمة المتعلمة L.O
01	يخدم قضايا تعيشها المنظمة	المنظمة تسعى لإثراء تعلمها والاستفادة منه في إعادة صياغة ذاتها ومسايرة المستجدات
02	خبرات التعلم الجمعية المستخدمة لكسب المعرفة وتطوير المهارات	المنظمة التي تظهر خصائص التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية
03	يرتبط بالأساليب والطرق والعمليات المستخدمة في التعلم الجماعي	تتفوق في عملية التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية
04	يعبر عن عملية التعلم والتصرفات المرتبطة به أي كيفية حدوث التعلم وآلياته المساعدة على التحول إلى منظمة تعلم (HOW)	تعبر عن وجود كينونة المنظمة التي تسعى إلى التعلم مما يتطلب حصر بيئة التعلم وما يتم تعلمه لوحدة واحدة (WHAT)
05	يعبر عن وجهة نظر الأكاديميين	تعبر عن الطابع العملي التطبيقي وتمثل وجهة نظر الممارسين
06	العملية التي تستخدمها المنظمة لبناء المعرفة أو إعادة بناء المعرفة الموجودة	هي أداة التعلم لتحسين أداء المنظمة (أداء الأفراد)
07	عمليات موجودة تتم ممارستها	مفهوم مثالي لا يمكن الوصول إليه
08	خصائص وعمليات تنظيمية	شكل تنظيمي
09	مفهوم وصفي	مفهوم معياري

المصدر: (عبابنة، 2009، ص 94)

نلاحظ أن التعلم التنظيمي يختلف عن المنظمة المتعلمة من حيث:

1. الأول عملية: تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها .
2. المنظمة المتعلمة: مصممة بشكل هادف من خلال هيكلها، ثقافتها، إستراتيجيتها لتحسين وتعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي، فالتعلم التنظيمي أحد عناصر المنظمة المتعلمة.
- 1- يحاول التعلم التنظيمي استخدام أفكار التعلم على المستوى التنظيمي، فهو يرتبط بكيفية حدوث عملية التعلم تنظيمياً .
- 2- التعلم التنظيمي يهدف لتحسين النشاطات من خلال المعرفة والفهم الأفضل، أي توسيع وتعميق المعرفة في منظمات التعلم.
- 3- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر بواسطة جميع أعضائها.

16- مفهوم الذاكرة التنظيمية:

يعود هذا المفهوم إلى أكثر من عقدين أو ثلاثة عقود، و هو يشير إلى كل تمثيل أو تعبير صريح و واضح عن وجود المعرفة في المنظمة، و على هذا الأساس يمكن النظر إليه كمكون رئيسي للتعلم التنظيمي، حيث أنها تقوم بتخزين المعارف و المعلومات والخبرات المرتبطة بأنشطة و أعمال المنظمة و إنجازاتها. (ياسين، 2007، ص126)، وقد حاولت عدة منظمات بناء ذاكرتها التنظيمية بالعمل على حفظ التقارير الرسمية ووثائق التصميم وحلقات النقاش ومحاضر الاجتماعات وذاكرة فريق المشروع المتمثلة في الأفكار والقرارات والاتصالات والبريد الإلكتروني سعياً منها لأن تتعلم من دروسها السابقة وتجاربها.

فالذاكرة التنظيمية تقوم مقام الذاكرة الإنسانية الجماعية التي تستدعي عندما تواجه المنظمة مشكلات أو ظروف أو مواقف تتطلب اتخاذ قرارات مخاطرة و عدم تأكد، و ذلك عن طريق استدعاء المعرفة المخزنة في المنظمة عن طريق النظم المخصصة لذلك من أنشطة، معاملات و قرارات حتى يستفاد منها في معالجة المواقف الحالية للمنظمة ، فهي دالة على شخصية المنظمة و مرجعية هامة لتاريخها، إنجازاتها و إخفاقاتها في الماضي و الحاضر. (Fisher and Paalen, 1999) (ياسين، 2007، ص127)

وتتضمن الذاكرة التنظيمية في المنظمات الصناعية أربع أنواع: الذاكرة التنظيمية الإدارية، التقنية، الثقافية و الذاكرة التنظيمية التسويقية، و هذه الأنواع من الذاكرة تعزز بشكل ترابطي التطوير التنظيمي من خلال علاقتها بالأداء التنظيمي حيث تعد عاملاً حركياً و مهماً في المنظمة. إن لها علاقة و تأثيراً قوياً على أداء المنظمة، كما تعد مكوناً أساسياً للميزة التنافسية. فإن المعرفة هي جوهر الذاكرة التنظيمية، و تعد مجموعة فرعية من الذاكرة التنظيمية، و رغم حداثة المفهوم و حركيته في الوقت الحاضر و ارتباطه بموضوعات كالسلوك التنظيمي، التعلم التنظيمي و المعرفة التنظيمية فإن البغدادي يعرض بعض الآراء حوله وفقاً للأدبيات المتطرفة لها فإننا نستعرض البعض منها: (البغدادي، 2007)

1- أحداث ماضية، وعود، افتراضات و سلوكيات (March & Olsen, 1976).

2- نموذج من المعلومات المخزنة من تاريخ المنظمة و الذي يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية (Walsh, 1991)

3- مقترح لذاكرة جماعية (Stein & Swass, 1995).

4- المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي (Seveling, 2000).

5- أنها عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل فيما بين أفرادها، مكونة من خليط من الموجودات الملموسة و غير الملموسة، تعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف تخزينها، صيانتها ، نشرها واسترجاعها من سياقها التنظيمي حين الحاجة إليها. (البغدادي، 2007) وتتكون الذاكرة التنظيمية من مكونات داخلية و أخرى خارجية حسب الشكل (15)

الشكل رقم (15) يوضح مكونات الذاكرة



المصدر: (نجم 2008، ص 267)

كما يقسم (Dixon) الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة داخلية و ذاكرة خارجية، الذاكرة الداخلية تنقسم إلى ذاكرة مقصودة و غير مقصودة و تتضمن الأنظمة: الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات و المنتجات و العمليات التحويلية ، أما الذاكرة الداخلية الغير مقصودة فتتمثل في ثقافة الشركة كالأساطير، اللغة، القصص، الرموز إضافة إلى الأدوار و المهام و الرقابة، أما الذاكرة الخارجية فإنها توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف

خارجي و الذي يمكن استرجاعه واستخدامه لخدمة أهداف المنظمة ، والذاكرة التنظيمية يمكن أن تظهر من خلال: (نجم، 2008،ص265)

1- الأفراد:

وهم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في الشركة أو المنظمة مباشرة، وهذه الذاكرة ليس لها حدود، إلا ما تعلق بعدم رغبة هؤلاء في تقديم ما لديهم من معرفة أو في حالة تسريحهم من المنظمة، أو عند عدم توثيق ما يعلمه هؤلاء الأفراد.

2-ثقافة الشركة:

وهي ذلك الكل من المعتقدات والقيم، العادات، الطقوس والشعائر التي تمثل ذاكرة المنظمة اللارسمية وخصائص شخصيتها، وهذه الثقافة تشكل بمعية خبرات الأفراد المعرفة الضمنية للمنظمة.

3-المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة:

يعد هذا الجزء من الذاكرة التنظيمية الأكثر استخداما ووضوحاً في التعبير، والذي تزداد أهميته كلما كانت الشركة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) لهذا الغرض مما يسهل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها بكفاءة، والذي يوجد في وثائق وسجلات الشركة وقواعد بياناتها وبرمجياتها، كما توجد في إستراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها.

1.16-خصائص الذاكرة التنظيمية :

تعد الذاكرة التنظيمية دعامة محورية لبناء المعرفة ، كما أنها تتكامل و تترايط مع كل أنواع المعرفة التنظيمية ، وبذلك فهي تعزز فعالية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي ، ولعل هذا ما يجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص هي : (العمرى ، 2009).

1-ذاكرة مشروع الفريق :Projet team Memory

فذاكرة مشروع العمل يمكن أن تتواجد في التقادير الرسمية ووثائق التصميم والنقاشات أو في الأفكار القرارات والاتصالات والتسجيلات المرتبة سعياً منها للتعلم من الدروس السابقة وتجاوزها في

إنعاش الذاكرة التنظيمية حيث تعد الذاكرة التنظيمية مقترح لذاكرة جماعية ، وهي تستند إلى تسجيل المعرفة لجعلها مفيدة للأشخاص من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلا.

2-سهولة الوصول إليها: Accessibility Availability

إن المعرفة المخزنة في ذاكرة المنظمة تتمتع بالسهولة في الحصول عليها لأنها متاحة لكل أعضاء المنظمة ، ومتوفرة في أي وقت ، وأن توظف في مهام حل المشكلات والعمليات العمل المعرفي من خلال الاستجابة لمختلف المظاهر التقنية ،ويمكن الاستفادة منها في كافة العمليات المرتبطة بأنشطة المنظمة.

3-المرونة و الاستقرار: Flexibility and Stability

تستطيع الذاكرة التنظيمية تحسين أداء المنظمة من خلال تحليل المكونات المعرفية لديها وما يحصل من تغير وتطور في بيئتها الخارجية ، فتمكن المنظمة من النظر إلى الخلف والتعلم من سلوكها والتعرف على مدى تأثير المستجدات على ذاكرتها التنظيمية ، وتكون أكثر مرونة في التكيف مع محيطها والمحافظة على استقرارها ، واستغلال ذلك في عملية التعلم التنظيمي .

4- معرفة خاصة بالمؤسسة: Institution Created Knowledge

إن لكل منظمة طريقة إدارة خاصة بها سواء من حيث المعرفة أو في كيفية إدارة الموارد أو هيكل المنظمة ... وهي قائمة على أساس تاريخ المنظمة وعليها المحافظة على هذه الموجودات في ذاكرتها التنظيمية ، فهي تمثل القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال هيكل مفاهيمي يؤدي إلى المؤسساتية التي تقود إلى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في المؤسسة في سرية حتى لا تذهب للمنافسين وأن تكون في حدود علم وإدراك عمالها فقط ومتاحة لهم .

5-التطلع إلى المستقبل: Forward looking

إن الذاكرة التنظيمية من خلال الرصيد المعرفي المخزن فيها تمكن عمالها من إستخدام المعرفة لاتخاذ القرارات المناسبة وتجنب الوقوع في الأزمات وحماية هذه المعرفة للاستخدام المستقبلي وتزويد المستخدم بالإرث المعرفي المتراكم و المتوفر على البدائل ، فهي بمثابة منظار مستقبلي للعمليات الموجودة .

6-التعلم التجريبي: Experimental learning

يتم التركيز في التعلم التجريبي، على التعلم من الإجراءات السابقة كالتجارب التاريخية الملموسة ، إما مباشرة أو بالإنبابة عن طريق الرصد والتفسير والتأمل من الملاحظات التي تمكن من استنتاج آثار جديدة للأعمال، هذه الآثار تكون بمثابة أدلة في العمل على خلق تجارب جديدة .

2.16-علاقة التعلم التنظيمي بالذاكرة التنظيمية :

لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية, فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية ، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية أيضا ، فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة وفي ثقافة الشركة وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة ، لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة و المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وخرطنة معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديثها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد إطفاء أنوار الشركة ومغادرة العاملين إلى بيوتهم، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم.

17-علاقة التعلم التنظيمي بالمعرفة التنظيمية :

إن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين أجزاء المنظمة. أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وينتج عن التعلم التنظيمي إضافة إلى الأصول المعرفة الحالية ، كما أنه يولد أصولا معرفية جديدة، أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بتخزين وتوزيع الأصول المعرفة الحالية والتشارك فيها ، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة وأن ثمة تفاعلا متبادلا بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة .

إن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على قابليتها على جمع المعرفة وإنتاجها والحفاظ عليها ونشرها ، وتطوير الإجراءات والأعمال الروتينية لجعل إيجاد المعلومات والمعرفة وتدقيقها، وتعلمها وحمايتها، والمشاركة بها مثالية في المنظمة ،وهناك أنواع عديدة من المعرفة التي يراد إدارتها وأكثرها شيوعاً هما :المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ، وقد تناول الباحثون كلاهما كما يأتي:

1-المعرفة الضمنية :

هي المعرفة المبنية بالأساس على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل، وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.

2-المعرفة الظاهرة:

هي المعرفة الموثقة المنتظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها، ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة. وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب، وبناءً على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشفاف المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات ، إذ هي لا تتفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أية معرفة جديدة ، أما المعرفة الصريحة فتتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ إنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين.

خلاصة:

يعد التعلم التنظيمي **Organizational Learning** وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير ، فمن خلال التعلم التنظيمي يمكن للعاملين في المنظمة أن يتتبعوا الأخطاء ويكتشفوها ، بالإضافة إلى أنه يمكن لفرق العمل من خلال التعلم التنظيمي أن تعمل على توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها وأن تضيف أفكار ومعارف جديدة أثناء مناقشاتها ، فالتعلم التنظيمي عملية تتعلق بإضافة أفكار وآراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم ، ولكي تستطيع المنظمات العامة التحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي إذ ومع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية أصبح هناك حاجة ملحة للتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكوين مخازن المعرفة واستخدام مداخل إدارة المعرفة لتحقيق التميز في الأداء من خلال الانفتاح والمشاركة في المعلومات، والتعلم المستمر. فالتعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة.

الفصل الثالث: تمكين العاملين

تمهيد

مفهوم التمكين

المفاهيم التي لها علاقة بالتمكين

أبعاد التمكين

أهمية التمكين

مبررات التمكين

الأسس والمنطلقات النظرية للتمكين

أساليب التمكين

مستويات التمكين

نماذج التمكين

مراحل ومتطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين

الفوائد الناجمة عن تطبيق التمكين

أنواع تمكين العاملين

دور الإدارة في التمكين

خلاصة

تمهيد:

تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر Command an إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة Empowered control organization وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح organization Flat قليل المستويات .

1- مفهوم التمكين:

يعد مفهوم التمكين empowerment أحد المفاهيم المتداولة بكثرة في المجال التداولي الغربي، حيث يتم استخدامه في عدد من الحقول المعرفية والمجالات العلمية كالاقتصاد، والتنمية وعلم النفس، والتعليم، والإدارة والاتصالات، والدراسات النسوية، ورغم ذبوعه فإنه يوصف بأنه "مفهوم ملغز" ، فبعض الدراسات تستخدمه دون تعريف مستندة إلى انتشاره، والبعض الآخر يقوم بتعريفه انطلاقا من مجال معرفي معين ، فيقلص من معانيه ويختزلها عند حدود هذا المجال ويغض الطرف عن المفهوم في عموميته واتساعه ، الأمر الذي أوجد عددا كبيرا من التعريفات الجزئية يتعذر معها أن نعثر على تعريف شامل ودقيق للمفهوم.

وقد وردت كلمة التمكين بمشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشرة موضعا، وغلب عليها الصيغة الفعلية التي يبدو فيها التمكين وكأنه صيرورة وليس مفهوما ساكنا، وفيها ينسب الله تعالى التمكين إلى ذاته العلية ، فهو وحده من يمكن للإنسان وليس الإنسان من يمكن لذاته فردا كان أم جماعة ، وتظهر الآيات القرآنية وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين مفهومي التمكين والاستخلاف فالله تعالى يقول : " وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا " (النور: 55)، وفيها يبدو الاستخلاف في الأرض بوصفه سببا لعملية التمكين في الدين ، على حين يأتي التمكين باعتباره النتيجة المترتبة على عملية الاستخلاف، وتشير الآيات القرآنية كذلك إلى أن التمكين مثلما يتحقق في المستوى الجمعي فإنه قد يتحقق في المستوى الفردي؛ فالله عز وجل يقول "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ " (يوسف: 56)

ويمكن التمييز بين صيغتين قرآنتين من صيغ التمكين، الأولى التمكين للإنسان في الأرض، والثانية التمكين للشيء (الدين، والقوة، والمال..)، ففي الصيغة الأولى يتم التمكين عبر المستوى الحسي المادي وفيه يتم تمكين الإنسان من التصرف في الأرض ويمنح القدرة على أن يجعل

منها مستقرا ومعاشا (الوظيفة الاستخلافية)، فيقول الله تعالى "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ" (الأعراف:10). ويندرج ضمن هذا المستوى تمكين المال والقوة والنسل وهو ما أشار إليه قوله تعالى "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا إِن مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ" (الأحقاف، 26). وفي الصيغة الثانية يتم التمكين عبر المستوى الروحي حيث يفضي التمكين للدين إلى تحقيق الأمن للإنسان وهو ما يتجلى في قوله تعالى "وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا" (النور:55) ويتضافر هذين المستويين تتحقق تكاملية عملية التمكين في بعديها المادي والروحي، فالتمكين ليس عملية مادية محضة يتحقق فيها إعمار الأرض بالوسائل المادية وإنما هو أيضا ضمان الأمن النفسي والروحي للإنسان الممكن له في الأرض.

ووفقا للمصادر اللغوية فإن مفهوم التمكين مستمد من الكلمة اللاتينية Power وتعني أن يصبح الإنسان قادرا، ووفقا لقاموس ويبستر فإن الفعل (Empower) يعني إعطاء القوة القانونية أو السلطة الرسمية، كما يعني الاستطاعة، أما اللاحقة (ment) فتأتي بوصفها نتاج لعملية التقوية أو التمكين، وتبدو القوة (Power) بوصفها الكلمة المحورية والمفتاحية في المفهوم والتي تكسبه معناه ودلالاته.

1.1- تعريف التمكين لغة :

التمكين هو مصدر للفعل (مَكَّنَ) والمكان عند أهل اللغة هو الموضع الحاوي للشيء وقد وردت مادة (م، ك، ن) بمعان متعددة، منها: مكن الشيء قويا ومتن ورسخ واطمأن فهو ماكن، ومكَّنه من الشيء وأمكنه منه جعل له عليه سلطانا وقدرة، وأمكن فلانا الأمر سهل عليه وتيسر وقد ر عليه، وتمكن من الأمر وإستمكن منه قدر عليه وظفر به، ويقال: مكَّنْتُهُ وأمكنْتُ له فتمكَّنَ، وأمكنْتُ فلانا من فلانٍ . (ابن منظور، 1995)

ومن التمكين المَكْنَةُ تقول العرب: إن بني فلان لذو مَكْنَةٍ من السلطان أي تمكَّنَ، وتسمى العرب موضع الطير مكنة لتمكن الطير فيه، والمكانة هي المنزلة عند الملك، والجمع مكانات، وقد مكَّنَ مكانة فهو مكين، والجمع مكَنَاءَ، ومُكَّنَ - تمكَّنَ.

إن التمكين يعني "القدرة والاستطاعة" (ابن منظور، 1995) كما يعرف "مكَّنَ له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه. (المعجم الوسيط، 2001).

أما (محيط العلوم، 1997) فيعرفه "مكَّنَ الشيء أي قويا ومتن ورسخ وإستمكن من الأمر أي قدر وإستطاع عليه".

والتمكين في اللغة الإنجليزية غالبا ما يرتبط بالتفويض حيث نجد:

Empower: « to give someone official authority or the freedom to do something »

2.1- تعريف التمكين اصطلاحا:

من أهم التعريفات وأوضحها ما جاء به: (Bower & Lawler) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف ، وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي يحتاج إلى تبني وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوفر له الثقة بالنفس ، وبما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ القرارات واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها ". ويعرف (Schaaf & Zemke) التمكين بأنه " تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع ". (الوادي، 2012،ص22)

ويشير ولينز وآخرون (1991) "إلى أن المؤسسة تمكن أفرادها العاملين فيها عندما تسمح لهم بتسلم المزيد من المسؤولية والاستفادة مما يعرفونه ويمكن أن يتعلموه" (أندراوس ومعايعة، 2008،ص50).

ويعرف (Daft, 1992) المشار إليه في (الدوري، 2009،ص28) التمكين: "هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان".

ويشير (Ivancevitch & all, 1997) إلى أن "التمكين هو العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير على العمل." (الدوري، 2009،ص28).

وعرفه (Fox, 1998) على أنه "عملية يتم من خلالها إيجاد بيئة للتمكين من مشاركة المعلومات وتطوير القدرات وتقديم المواد والدعم ، واعتبر مكوناته هي البيئة ، الثقافة ، مشاركة المعلومات (الرؤية والأهداف واتخاذ القرارات) وتطوير الكفاءة والمقدرة وتقديم الموارد والدعم، وعرف التمكين الإداري بأنه عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام الأوامر." (أفندي، 2003،ص11)

ويرى (Randolph & Saslikin, 2002): «أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي». (الوادي، 2012).

ويشير (Marquardt, 2002) أن تمكين العاملين " هو ممارسة التعلم وبرامج التنمية الذاتية المصاحبة لتحقيق أقصى الطاقات الكامنة للعاملين، وجعلهم يستمتعون أكثر قدرة على التكيف للمتغيرات المستقبلية على المستوى الشخصي والتنظيمي". (أفندي، 2003).
و قد عبرت إحدى الدراسات الميدانية التي طلب من عينتها إعطاء تعريف لمفهوم التمكين عن تباين كبير في آرائها حوله ، وقد جاءت على النحو التالي: (الكبيسي، 2004، ص134)

- ✓ هو تشجيع العاملين و حثهم على المبادرة و المخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة.
- ✓ هو تفويض الصلاحيات للعمال ليتمكنوا من أداء مهامهم دون الرجوع إلى مدراءهم أو لمن هم أعلى منهم"
- ✓ هو جعل العاملين يديرون أنفسهم ذاتيا و يؤدون أعمالهم طوعيا.
- ✓ هو حالة من الشعور بالولاء و الانتماء بين العاملين ليعملوا كفريق متعاون و متضامن.

ويضيف (القبلان، 2012، ص ص 99-112): "أن التمكين أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تنتهجها المنظمات بهدف زيادة درجة الانتماء والمشاركة ، بواسطة حزمة من الحوافز تتمثل في الثقة والتدريب والدعم المعنوي ،مما يؤدي إلى إعطاء الموظفين مزيدا من المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتشجيع العاملين على حل المشكلات ،ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة والحصول على المعلومات والحقائق ذات العلاقة".

من خلال ما تم عرضه من تعاريف لمفهوم التمكين نجد أن هناك عدد من المحددات التي أسهمت في بلورة مفهوم التمكين وتحديد معانيه ودلالاته ، وفي مقدمتها علاقته بمفهوم القوة كما أسلفنا، وثانيها ارتباطه بمسألة التحكم الشخصي ، أي قدرة الإنسان على أن يتحكم في مسار حياته تغييرا أو تعديلا، وثالثها النظر إلى التمكين بوصفه عملية ذات أبعاد وتجليات مختلفة هي :

1-عملية اجتماعية متعددة الأبعاد:

تتم على الأصعدة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية وتنتقل بينها جميعا دون أن تقتصر على صعيد بعينه، ومن جهة أخرى هي عملية تجمع بين المستويين الفردي والمجتمعي ، وذلك حين تفترض أن تمكين الفرد يؤدي في نهاية المطاف إلى تمكين المجتمع.

2-عملية تغييرية:

تستهدف حصول الأفراد على القوة وتفترض أن هذا يتم من خلال اكتساب المعلومات الخاصة بهم وبالبيئة التي يعيشون فيها، ومن خلال التطلع نحو العمل مع الأفراد والمؤسسات من أجل إحداث التغيير المطلوب في المجتمع..

3-عملية تفاعلية:

هي نتاج التفاعل بين خبرات الأفراد بعضهم البعض، والتي ينتج عنها التغيير الاجتماعي وغايتها أن يتمكن الأفراد من العمل لإحداث التغيير من خلال المؤسسات ذات التأثير في حياتهم ومجتمعاتهم.

4-عملية تنموية:

تبتغي زيادة وعي الأفراد بقدراتهم وتحثهم على تطويرها ليصبحوا مؤهلين للحاق بعملية التنمية.

استنادا إلى هذه الخصائص تم تعريف التمكين بوصفه "فعلا اجتماعيا يستهدف حث الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على زيادة التحكم فرديا وجماعيا، وتحقيق الفاعلية وتحسين جودة الحياة، وتحقيق العدالة الاجتماعية"، فهو عملية اجتماعية متعددة الأبعاد تساعد البشر في أن يتحكموا في حياتهم الخاصة، وهو عملية تعزيز القوة التي يستخدمها البشر في حياتهم الخاصة وفي مجتمعاتهم." ويتم تعريفه أيضا بأنه "عملية تحدي افتراضاتنا حول الكيفية التي يتشكل عليها الواقع."

كل هذه التعاريف تصب في الدعوة إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم و توسيع فرص المبادرة و المبادرة ، ذلك كله من أجل تخفيف العبء عن المدراء والمسؤولين والحد من تدخلهم في التفاصيل و الجزئيات وإعفائهم من مهام المراقبة و السيطرة والمحاسبة اليومية حتى يتفرغوا للقضايا الهامة و يتمكنوا من النهوض بمهامهم الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على سمعتها.

بعد مناقشة مصطلح التمكين لابد أن نشير إلى أن هناك آراء مختلفة حول هذا المصطلح، ولكنها تصب كلها في إعطاء صلاحيات أكبر للموظفين ، وحرية أوسع في المجالات المرتبطة بوظائفهم، ومنحهم حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج إطار الوظيفة من خلال اتجاهين عامين للتمكين هما:الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي، ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في

الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، ومن ثم يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أما الأنموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ، والتي تظهر في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام ، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى العمل.

2- المفاهيم التي لها علاقة بالتمكين:

يشير (أندراوس و معاينة، 2008، ص55) إلى سؤال مهم حول مصطلح التمكين ، وهو هل نحن بحاجة إلى هذا المصطلح الجديد؟ وهل يختلف عن بعض المفاهيم والمصطلحات المماثلة له مثل : تفويض السلطة ، الإثراء الوظيفي ، الإستقلالية ، التأثير الذاتي القيادة الذاتية الإدارة التساهمية ولماذا لا تختار واحدة من هذه الكلمات الواردة أعلاه وجعل الأمور أشد تعقيدا ؟

ولإزالة اللبس والتداخل بين التمكين والمفاهيم الواردة أعلاه سنعرض في الفقرات التالية تعريفات موجزة لهذه المفاهيم وتوضيح العلاقة بينها وبين مفهوم التمكين.

1.2- تفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، غير أنه يختلف عنه كون تفويض السلطة يعني تحويل قدرا يسيرا من الصلاحيات التي يستطيع بواسطتها العامل أداء المهمة ، وتكون النتائج منوطة بالمفوض لا بالمفوض له وعلى النقيض من ذلك في التمكين حيث يمنح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع في نطاق متفق عليه وتكون المعلومات مشاركة بين العمال والإدارة وتقع مسؤولية النتائج على الموظف المعنى.

إن التفويض ينتج عن إسناد مهام محدودة والمحاسبة عليها، أما التمكين فيعمل على تنمية قدرات الأفراد بمنحهم الحرية وتهيئة المناخ المشجع على اتخاذ القرار، كما أنه في التفويض قد يقوم المستوى الأعلى بإلغائه أو تعديل نطاقه أما التمكين فيمثل إستراتيجية مستمرة لدى المدراء ولا يمكن إلغائه أو تعديل نطاقه .

وفي هذا السياق يشير (Lee & Kol) "أن التمكين هو تفعيل القدرة أكثر مما هو تفويض أي إيجاد الأوضاع التي تؤدي إلى ظهور الدافعية العالية للعمل وتعزيز الفاعلية الذاتية ، وعليه

فالتفويض لا يعدو أن يكون مجرد آلية تؤدي إلى التمكين وليس بالضرورة أن يضمن تحقق ذلك وبالتالي فهو جزء من عملية التمكين. " ، ويضيفان : "التمكين هو تفعيل لقدرة **Enabling** أكثر مما هو تفويض **Delegating** ، وعلى هذا الأساس فالتمكين هو إيجاد الأوضاع التي تكفل ظهور الدافعية العالية للعمل. " (أندراوس ومعاينة ، 2008 ، ص 57)

2.2- الإثراء الوظيفي:

"يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع الأنشطة الوظيفية وإعطاء العامل حرية واستقلالية في كيفية السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله وحصوله على معلومات على نتائج أعماله." وعلى هذا الأساس فالإثراء الوظيفي منطلق لتطبيق تمكين العاملين، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم العمل حتى يشعر الموظف بالحرية والقدرة على التأثير في الأحداث والظروف المحيطة بالعمل وبمخرجاته. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الإثراء هو أي إستراتيجية تزيد من خلالها واحدة أو أكثر من الخصائص الأساسية للوظيفة، أي أن يرتبط بشكل مباشر بالحمل العمودي للوظيفة ، ويمكن تحقيقه بطرق عديدة ولعل الأكثر شيوعا منها نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية وهي: تنوع المهارة ، هوية المهمة وأهميتها ، الاستقلالية، التغذية الراجعة ، وهذه المستويات تؤثر على ثلاث حالات نفسه هي : الإحساس بالمعنى، الإحساس بالمسؤولية، ومعرفة النتائج ، والذي طوره كل من: أولدمان وهاكمان .(أندراوس ومعاينة، 2008، ص 59)

3.2- الفعالية الذاتية :

وهي تطرح إطارا تفاعليا سببيا ، يتألف من السلوك والمعرفة والبيئة ، حيث تؤثر هذه العناصر على بعضها البعض بشكل كبير ، وتشير الفعالية الذاتية إلى قدرة الفرد على إستخدام المصادر المعرفية والدافعية وسلسلة الأفعال المطلوبة لتلبية متطلبات حالة معينة. فالفعالية الذاتية عبارة عن حكم حول القوة على أداء المهمة ولا يتصف بالضرورة بأنه تقييمي، وهي تختلف عن احترام أو تقدير الذات التي ينظر لها على أنها سمة تعكس خصائص الفرد وهي تقييم عاطفي للذات. (أندراوس ومعاينة ، 2008 ، ص 61)

4.2- القيادة الذاتية:

يبدي الباحثون الذي يدرسون القيادة إهتماما كبيرا بالتمكين ، حيث ناقش البعض منهم التمكين في سياق القيادة الذاتية والتي تعرّف على أنها : التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا ، ويشير (Lee & Koh) المشار إليهما في (أندراوس ومعاينة، 2008، ص 61) أنه في المؤسسات التي تضم قادة فاعلين يبرز التمكين بوضوح في :

- ✓ شعور الموظفين بأنهم يلعبون دورا في تحقيق نجاح المؤسسة.
- ✓ معرفة القادة قيمة التعلم والمقدرة وكذلك يفعل الموظفون في المنظمة.
- ✓ شعور الموظفين بأنهم جزء من مجتمع معين.
- ✓ يكون العمل تحفيزي ومثير للتحدي ودافع نحو أداء أفضل .

5.2- الإدارة بالمشاركة:

تعد الإدارة بالمشاركة طريقة إدارية تشمل مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على عمل وحدة معينة في المؤسسة، وفي الإدارة بالمشاركة يتقاسم الموظفون في جميع المستويات المعلومات، المعرفة، السلطة والمكافئات، حيث أنهم يستطيعون التأثير والحصول على تحديد الأهداف ومعالجة المعلومات مع الموظفين، كما يشمل ذلك صنع القرارات.

6.2- الاندماج:

إن الاندماج **Envolvement** مع الجماعة يعني لغويا أن ينضم شيء إلى شيء آخر بحكم الضرورة ، أما من الناحية الفنية فهو عملية دعوة مجموعات العمل في كافة مستويات التنظيم أو المنشأة إلى اجتماعات للتفكير جماعيا في أساليب العمل وليس فرديا للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع ، تكون بمثابة إقرار من الإدارة بأن العديد من القرارات التنظيمية يمكن أن تكون أفضل في حالة دعوة العاملين للمشاركة والانطواء تحت العمل الجماعي لطرح أفكارهم وآرائهم لتحسين نوعية القرار وزيادة قبوله.

3- أبعاد التمكين:

قد تسعى المنظمات إلى تبني عدة أساليب و مداخل لجعل أدائها وفعاليتها في المستوى المطلوب عن طريق أفراد مبدعين و قادة تحويليين، ولكنها قد تصطدم باختلاف في الخلفيات

و المؤهلات والخبرات تبعاً لاختلاف الوظائف التي يشغلها هؤلاء الأفراد. (الكبيسي، 2004، ص142)، وقد تناول الباحثون عدة أبعاد لتحقيق هذا الغرض يمكن تلخيصها في الجدول رقم (04). و فيما يلي عرض موجز لأهم أبعاد التمكين التي سنتناولها هاته الدراسة:

1.3- المشاركة بالمعلومات:

إن الفرد الذي يمتلك المعلومة يمتلك القوة، و توصيل المعرفة و إثراؤها لدى العمال يمكن تحقيقه بعدة وسائل من أبسطها إلى أكثرها تعقيداً، و المنظمة التي تحجب الاتصال عن مصادر المعرفة العالمية لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين. إن توفر المعلومات وتدققها يساعد في صنع القرارات و سرعة صدورها و يسهم في حسن علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية و خفض حالات عدم التأكد و الفهم الجيد لبيئة العمل، و هناك مجموعة من المؤثرات التي تدل على فوائد مشاركة العاملين بالمعلومات هي:

- ✓ المساعدة في صنع القرارات و تلبية احتياجات الزبائن.
- ✓ المساعدة في الاستفادة من مهارات و خبرات أفرادها نظراً لاملاكهم المعلومات الملائمة وتوظيفها بالشكل الأنسب.
- ✓ تعزيز الالتزام الذاتي للعاملين و منحهم الثقة اللازمة بقناعة الإدارة بإمكانياتهم و قدرتهم على تحمل المزيد من المسؤوليات.

الجدول رقم (04) يوضح أبعاد التمكين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Simons	1995	الرقابة
2	Blanchard, Wt al.	2001/1999	المشاركة في المعلومات، الحرية، فرق عمل ذاتية.
3	Brown	1996	الجودة، الموارد، التفويض.
4	Malekte Harold	1996	الثقافة التنظيمية.
5	Clair	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة.
6	Ivancevich	1997	فرق العمل، المشاركة بالمعلومات الهيكل.
7	Rafiq, Ahmed	1998	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة.
8	Robbins	1989	الرقابة، الهيكل التنظيمي.
9	Appelbaum, & al.,	1999	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل.
9	Ersted	1999	المعرفة والمشاركة.
10	Daft	2001	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.

المصدر: (الدوري وصالح، 2008، ص77)

2.3- الحرية الاستقلالية:

إذا كانت المشاركة بالمعلومات تعزز الشعور بالانتماء و الملكية لأعضاء الفريق وتزيد من الثقة بين القادة و الأتباع، فإن حرية التصرف تعد عاملاً مهماً إن لم تكن العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها وفي هذا السياق يشير (Rafiq & Ahmed, 1998) إلى وجود ثلاثة أنواع من الحرية هي: الحرية الروتينية، الحرية الخلاقة وأخيرا الحرية المقيدة ، حيث تلامس الأولى الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العمال ، في حين أن الثانية تنصب على ما لا يتكرر، أما الثالثة فتشكل النوع السيادي من الحرية. (الدوري و صالح، 2008،ص70)

إن الإشارة إلى حدود الحرية يعطي فهماً عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملون كما تحدد أيضاً متى، أين و كيف تكون الحرية المطلوبة و ذلك في حدود الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها دون وقوع العمال في متاهات الالتباس، أما الاستقلالية فيقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة يستطيعون من خلالها تقرير تفاصيل عمليات الإنتاج و تحديد معايير مجموعة العمل و تقسيم المهام واختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل عن طريق الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا بما يتفق و رؤية المنظمة الإستراتيجية، كما يرى (Simon, 1995) أنه إذا أردت أن يكون العاملون معك متمكنين فيجب أن تحدد لهم ما يجب أن لا يفعلوه فقط، لأنك أقت قواعد وإجراءات ومعايير تؤدي إلى نجاح التمكين وتتيح مجالات الإبداع والابتكار ضمن حدود واضحة و معروفة تعد أطراً إرشادية للعمل. (الدوري و صالح، 2008)

3.3- فرق العمل:

فريق العمل عبارة عن مجموعات عمل يقوم فيه كل فرد بإنجاز جزء معين من العمل في شكل مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى مع مسؤولية الجميع على النتيجة النهائية للعمل المراد إنجازه، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يخص تنفيذ مهامها، وتشكل فرق العمل في المنظمات المتمكنة من إدارات وظيفية مختلفة لإنجاز مشروع محدد، وتتميز بإدارة نفسها بنفسها، حيث يشترك جميع أعضائه في رسم الخطط وتنفيذها من البداية إلى النهاية ، وغاية التمكين في هذه الحالة هي إرشاد فريق العمل بالكيفية التي تجعله أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاته، ويشير (Blanchard & al, 1999) إلى الحاجة إلى استخدام التفاعلات البشرية لتقديم الدعم والتوجيه اللازم لفريق العمل وتنمية المواهب داخل الفريق، حيث تشكل مدخلاً للاهتمام برأس المال الفكري

المعرفي وفرصة للمبدعين والمبتكرين، ويشير (Daft, 1997) إلى أن عنصر المعرفة جاء متضمناً في بناء فريق العمل الذاتي، وحتى تستطيع المنظمة أن تكون متمكنة عليها بناء فرق عمل داخلها من خلال إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، والاهتمام بتدريب وتأهيل العمال حتى تستطيع ابتكار طرق عمل جديدة ومثيرة ولها القدرة على حل مشاكلها لأن معرفة الفريق أكثر وأفضل من معرفة أعضائه. (الدوري و صالح، 2008، ص89)

4.3- التمكين من خلال المعرفة :

توصيل المعرفة و إثراءها لدى العاملين يمكن أن يتحقق بوسائل وأدوات متعددة ، فوجود المكتبات التقليدية التي تصلها أحدث الدوريات المتخصصة هو أبسطها وأكثرها شيوعاً ، لكن توظيف الأنترنت والأنترانت للاتصال بينوك المعلومات ومراكز البحث أصبح اليوم الأكثر ضرورة وأهمية ، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة العالمية لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين. (الكبيسي ، 2004، ص143)

إن برامج تمكين العاملين مطبقة بدرجات متفاوتة في كثير من المنظمات، ولكن منها من تسمح بطرح الأفكار أو إعطاء الحرية والسلطة الكاملة في اتخاذ القرار، ومنها من تتيح المعلومات والمعارف وتجعلها مشتركة بين كافة أعضاء التنظيم ، كما أن هناك من تقوض بعض الصلاحيات في إدارة شؤون المنظمة ،ومنها من تتبع أساليب أخرى في تمكين موظفيها، وما تم عرضه من أبعاد في الجدول رقم (04) وما تلاه لا يعبر عن جميع ما قد يسهم في بناء منظمة متمكنة حيث أن إستراتيجية التمكين وعند تطبيقها تتطلب أن تلامس جميع نماذج الأفراد ونظم المنظمة .

4- أهمية التمكين:

في ظل التقدم التكنولوجي والتغير الحادث في البيئة الداخلية والخارجية، أصبحت المنظمات في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضائها ليساهم في تحقيق أهدافها ، عن طريق إطلاق الطاقات لدى الأفراد ، وتوفير قيادات ذات رؤية ثابتة ، تعمل على تهيئة بيئة مناسبة للعمل و قدرة على التعامل مع جميع المتغيرات ومعاملة أفرادها على أنهم أصل قيمى ينبغى الاستثمار فيه .

ويعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع و تطوير مهارات العاملين وإشباع حاجاتهم، فهو أكثر من كلمة أو تعريف، بل يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات اتجاه مستقبل أكثر منافسة و تعقيداً، كما يجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم و التكيف ، بغية تحقيق وتلبية

متطلبات الزبائن و المحافظة على حصصها السوقية أو الزيادة فيها ،حيث يشير (Daft, 1992) إلى أن البيئة المتميزة بالمنافسة المكثفة والتكنولوجيا العالية تتطلب التخلي عن الأساليب المركزية في الإدارة حتى تعزز من سرعتها و مرونتها ، فالتمكين يساعد العمال بالشعور بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز ،كما يمنحهم سلطة أوسع في تنفيذ مهامهم مما يعزز رضاهم و التمسك بمنظمتهم، ويسمح بإطلاق العنان لطاقات الأفراد وابتكاراتهم مع إعطائهم حرية التصرف وفق معرفتهم و إدراكهم ، ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم بما يزيد في قدرة تنافسية منظماتهم، إضافة إلى أنه يمنح العاملين في الخطوط الأولى تفهمنا أفضل من مدراءهم عن كيفية تحسين العمل وإرضاء الزبائن، فضلا عن أنهم أكثر خضوعاً لقرار ما أو طريقة أداء معينة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار. (الدوري وصالح، 2008، ص ص 29-30)

5-مبررات التمكين:

إن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات تشكل دافعا رئيسيا لتبني أسلوب التمكين، و يمكن تصنيف المبررات الداعية إليه في فئتين هما:

1.5- مبررات واقعية و عملية:

نجد أن مختلف المنظمات والأجهزة الإدارية تعاني من مركزية السلطة وهرمية المستويات الإدارية ، وفي ظل التسارع المذهل في البيئة والتحولت الكبيرة في المجتمعات المطالبة بالتغيير والتطوير، بات التمكين الوسيلة الأنسب والأسلوب الأمثل لمواكبة هذه التغيرات والتحولت والتماشي مع هذه الظروف (الكبيسي، 2004، ص 137).

2.5- مبررات تطويرية و إستراتيجية:

إن إرساء منظمات عصرية قادرة على التحكم في البيئة واستشراف المستقبل والتنبؤ بمعالمه عبر دراسات و بحوث يشارك فيها مختصون في مختلف حقول المعرفة ، يعد أحد الخطوات الهامة والاستباقية التي تستطيع بها المنظمات السيطرة على الأحداث من حولها والتأثير فيها ، والتدخل لإعادة صياغة بعض معطياتها ومخرجاتها قبل أن تقع،من خلال رصد بيئي متفحص يخضع التغيرات إلى صالحه ويستفيد منها، وهذا لا يمكن حسب وجهة النظر هذه إلا عن طريق بناء منظمات عصرية متمكنة،تتبنى فلسفة ومنهج التمكين في إدارة عامليها.

6- الأسس والمنطلقات النظرية للتمكين :

على الرغم من أن التمكين يعد مصطلحا جديدا، فإن الأشياء التي يمثلها ليست جديدة فالتمكين كما يقدمه كل من (Byham & cox, 1990) يعكس مجموعة مركبة من النظريات المتعلقة بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي ومفاهيم وأبحاث متصلة بالإثراء الوظيفي، الإدارة التشاركية وتحديد الأهداف، ديناميكية الجماعة، العلاقات الإنسانية، الجودة، التدريب، القيادة وغيرها من المفاهيم. (أندراوس ومعاينة، 2008، ص 128)

إن مفهوم التمكين وإن كان قد شاع استخدامه في السنوات الأخيرة إلا أنه وجد بنفس مضمونه الحالي في النظريات الإدارية السابقة، وقد بدأ يتبلور هذا المفهوم في أدبيات الإدارة وممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية في تسعينيات القرن العشرين، ولم يظهر بشكل مفاجئ وإنما نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري، وسنعرض فيما يلي أهم ملامح التطور في المفاهيم والنظريات الإدارية من خلال فلاسفة ومفكرين ساهموا أكاديميا وعلميا في هذه النظريات التي ظلت ترتقي وتمهد لمفاهيم ومصطلحات مرتبطة بشكل أو بآخر بمفهوم التمكين المعاصروقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الحديثة. (ملحم، 2008، ص 13)

1.6- الأساليب الكلاسيكية في الإدارة :

1.1.6- نظرية الإدارة العلمية :

قامت على وضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العمال، وأداء العمل بطريقة مثلى في العمل وللتعمق في محتوى هذه النظرية وعلاقتها بالتمكين رأينا أن نستعرض أهم ما نادى به رواد هذه النظرية :

أ- فريدريك تايلور: (1856-1915)

تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور (Frederick Taylor) الذي سُمي بأب الإدارة العلمية، محاولا وضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين وكانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، فكل يعمل على هواه وكيفما أتفق، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، مما يفقد الإدارة قدرتها

على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي. فإما أن تكون هنالك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، وإما أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المتوقعة. فاقترح فريدريك تيلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل.

إن التمكين ونظرية الإدارة العلمية على طرفي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فريدريك تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فريدريك تيلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها، فضلاً عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة. (ملحم، 2008، ص ص 15-16)

ب- النظرية الإدارية Henri Fayol

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية (Administrative Management) التي جاء بها Henri Fayol في عام 1916 والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

ج- ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett)

لقد كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، فقد تحدثت في مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى

المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن Follett تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة، واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" "Employee Ownership" و "المشاركة في الربح" و "المشاركة في المكاسب". وهذا يؤكد اهتمامها بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان ، فقد كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.

2.1.6- النظرية البيروقراطية :

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر (Max Weber) ، وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .

كان فيبر يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات والتشدد في الإجراءات والقوانين والاهتمام بمصلحة المنظمة ، وقد تميزت البيروقراطية بالفصل بين المتطلبات الوظيفية والعلاقات الشخصية حتى يخضع جميع الأفراد في المنظمة لمبدأ القواعد والإجراءات الرسمية المنطق عليها وهذا يتنافى مع ما يتطلبه التمكين. لقد كان هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة ، وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل نستطيع أن نعتبر البيروقراطية وغيرها من النظريات الكلاسيكية هي الحل المناسب لمنظمات القرن الواحد والعشرين بعد التغيرات الكبيرة التي حدثت في العالم كالتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والاجتماعية وتغيرات العولمة؟. وهل البيروقراطية تفي بالغرض في ظل هذه

التغيرات والتطورات؟. وهل تلبى متطلبات موظف المعرفة وموظف المهارة والموهبة؟ وهل تفي في ظل الدعوة لإعادة هيكلة المنظمات أفقياً بدلاً من هيكلتها عمودياً كما كان سائداً في زمن الفلاسفة الكلاسيكيين؟. (ملحم، 2008، ص 18)

من خلال ما تم عرضه نلاحظ أن ما جاء في مفهوم التمكين ومفاهيم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة يقعان على طرفي نقيض نظراً للاختلافات التالية:

- 1- مبدأ الطريقة المثلى لتأدية العمل يتناقض مع مبدأ الإستقلالية وحرية الأفراد في أداء عملهم وعدم تقيدهم بطريقة واحدة تنتج عنه عدم تحمل المسؤولية .
- 2- اختيار العمال على أساس القوة البدنية يتناقض مع مبدأ المعرفة والمهارة في التمكين .
- 3- التخطيط للمدراء والتنفيذ للعمال عكس ما ينص عليه التمكين الذي يدعو لمشاركة العامل في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وإنجازها بحرية .

بعد استعراض أهم النظريات الكلاسيكية نلاحظ أنها لم تعر اهتمام للجانب الإنساني حيث اعتبرت الفرد كآلة يجب أن تكون متوافقة في حركاتها وتصرفاتها من خلال ما جاء بها تايلور كما أنها اهتمت باللوائح والقوانين على حساب العلاقات الشخصية ، وهذا ما أدى الى ظهور اتجاه جديد يدعو الى الاهتمام بالنواحي السيكولوجية في إدارة المنظمات.

2.6- المدرسة السلوكية:

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على الأساليب الكلاسيكية في الإدارة ،حيث دعت إلى الاهتمام بالعنصر البشري من خلال مجموعة منظرين أكاديميين من علماء اجتماع وعلماء نفس دعوا إلى الاهتمام بالتحفيز المعنوي للفرد وإلى الأساليب الديمقراطية في القيادة ودراسة سلوك المجموعة وتعتبر هذه التوجهات بحق ذات علاقة مباشرة بتمكين العاملين ومنحهم حرية التصرف والمشاركة في إدارة المنظمات ،حيث يمكن إرجاع جذور التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية وما تلاها من تيارات فكرية ، وفي ما يلي إطلالة على أهم إسهامات هذا التيار :

1.2.6- حركة العلاقات الإنسانية: Elton Mayo

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين الكتریک (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول

دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد أظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها، وسُمي "أثر هوثورن" (Hawthorn Effect) وكان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تتطرق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي. (ملحم، 2008، ص 20)، وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة ولمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في إتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل، ومن أهم هذه النظريات نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGreoger ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها Chris Argyris وغيرها من النظريات التي بدت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين.

2.2.6- نموذج الخصائص المحورية (Core Characteristics Model)

من أهم المفاهيم التي ساهمت في تسريع الخطوات نحو التمكين نموذج الخصائص المحورية للعلمين (Hackman and Oldham)، والذي يحدد خمس خصائص هامة لوصف الوظيفة ذات المعنى والقيمة الكبيرة:

1. تنوع المهام- عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة وعندما تتطلب من العامل مهارات ومواهب مختلفة.
2. هوية الوظيفة- عندما تتطلب الوظيفة من العامل القيام بمهام الوظيفة بالكامل من ألفها إلى يائها دون القيام بعمل مبتور، أو بجزء من العمل.
3. أهمية المهام- عندما تترك الوظيفة أثراً على الآخرين داخل أو خارج المنظمة (أي أن يكون للوظيفة دور في التأثير في حياة الآخرين).
4. الاستقلالية في العمل- عندما تمنح الوظيفة حرية للعامل وإستقلالية في العمل وحرية في التصرف في تخطيط العمل وجدولته وتحديد إجراءات العمل.

5. التغذية الراجعة- عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر وواضح عن

نتائج عمله ونتائج أدائه.

تؤكد هذه النظرية التي جاءت لتعزز نظرية إثراء العمل، أنّ الأفراد الذين تتوفر عندهم الخصائص الخمس السابقة سيكون لديهم إثراء العمل كبيراً، وهذا يتطلب وجود حاجة عند هؤلاء للإنجاز والتميز. أما الأفراد الذين لا تتوفر عندهم تلك الحاجة أو تلك الرغبة فلن يكون بمقدورهم إثراء العمل؛ لأنهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الخصائص الخمس المذكورة.

3.2.6- النظام التعاوني (برنار شوستر)

ينطلق برنار شوستر في دراسة للمنظمات باعتبارها أنظمة تعاونية يعمل فيها الناس مع بعضهم البعض ، وركز على مبدأ التعاون ضمن المجموعة حيث أنها تستطيع تحقيق ما لا يمكن للفرد أن يحققه ولهذا اعتبرت هذه الأفكار كمقدمة للتمكين من خلال فرق أو جماعات العمل.

4.2.6- نظرية Y & X : D.Mc Gregor

تمثل نظرية ماك غريغور خطوة هامة تجاه التمكين، حيث قدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه: "الوجه الإنساني من المشروع" (The Human Of Side Enterprise) من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y، ولكل من X و Y افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية ماك غريغور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy) أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل ، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المدراء من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم ، وهذا يشجع المديرين الذين

يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشكوكوا بانتماء رؤوسهم لأن ثققتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك. (ملحم، 2008، ص 23)

5.2.6- الشخصية البالغة لدى كريس آرغريس: (Chris Argyris)

يرى آرغريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، لذلك يرى آرغريس أن هذه النظريات يجب أن تعامل العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وألا تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كريس آرغريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر، وعليه يمكن اعتبار أفكار آرغريس خطوة هامة جداً تجاه التمكين. (ملحم، 2008)

3.6- الأساليب الحديثة في الإدارة:

1.3.6- نظرية النظم:

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة. وقد ساهمت هاته النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتمسك بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه. (ملحم، 2008، ص 25)

2.3.6- النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة عن مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها. (ملح، 2008، ص 25)

3.3.6- حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن. وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة. فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات، فركزت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين" بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية. وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر، لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف

وانتمائه لفكر الجودة ، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها. (ملحم، 2008، ص 26-27)

4.3.6- نظرية Z:

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها **Richard Tanne** و **William Ouchi** ، وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (**Career Planning**) والتنمية المهنية (**Career Development**) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، وعلى مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة. (ملحم، 2008، ص 27)

5.3.6- المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. والمنظمة المتعلمة كما يؤكد (**Peter Senge**) تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:

1. المعلومات وأهميتها في التعلم.
2. روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
3. التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
4. المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
5. والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستنثمه من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة ، وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين. والتعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة كالمعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها، كما يتوجب على العامل الآن تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم، وأخيرا فإن التعلم

من المقومات الأساسية لمن يريد أن يكون ممكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف. (ملحم، 2008، ص 28)

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة، فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين ومقوماته، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة والنظر إليه كأصل من أصول المنظمة التي يجب الاستثمار فيها. بعد استعراض مفهوم التمكين، ومراحل تطوره سيتم في الفقرات التالية التفصيل في أساليبه.

7-أساليب التمكين:

1.7-أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين بنسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية ، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2.7-أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" للفرد، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد في الشعور بالمسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرار، ويمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3.7- أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ،لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي مع ظهور مبادرات دوائر الجودة ، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال العمل التعاوني الجماعي والشراكة والعمل معا، إن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث Flat Structures وتوسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية وهذا وإن منح التمكين للفريق يعطيه دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء ،لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق ، كما أن تحقق القيمة المضافة تؤدي إلى قيمة كبرى من إستقلالية الفرد من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، فيقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

4.7- إدارة الجودة الشاملة والتمكين :

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين والعاملين نوعا منا الحرية في التصرف، ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة ،لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها، فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد أن يتمتع الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض بالجودة من أجل إرضاء الزبائن.

5.7- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة ، فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي : التعليم، القيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع والتفاعل، والعمل من خلال تفاعل الفريق المنظم والمشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس، فالتمكين ليس شعورا شخصيا دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملاءمة

العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس المهمة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

8- مستويات التمكين:

تحتاج أي عملية تغيير داخل التنظيم إلى وقت بالدرجة الأولى، إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة منها، لذلك فالمنظمة بحاجة إلى وقت كي تستطيع تطبيق إستراتيجية التمكين، وقد حددت مستويات التمكين بأربع مستويات هي:

أ-المستوى الأول : يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق.

ب-المستوى الثاني: يطلب من الفريق تقديم الاقتراحات ووضع القرارات اعتمادا على الاقتراحات.

ج-المستوى الثالث : يناقش المدير الوضع بمعونة الفريق بتفصيل أكثر، وليس بالضرورة الأخذ بها.

د-المستوى الرابع : تقرير نهائي للقرارات التي ستتخذ وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

هـ-المستوى الخامس: الاستمرارية في بناء العلاقات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

وفي نفس الإطار أشار (أفندي، 2003، ص39) إلى أنه وفي المنظمات الساعية للتعلم، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة يجب خفضها لذلك وجب تقديم حوافز تنافسية للعمال وتوفير فرص للتنمية والتطور الذاتي، وإعطاء العمال فرص المشاركة، وذلك من خلال ثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد على النحو الذي يظهره الشكل رقم (16).

هذا وقد أشار (Lawlel & Bower) إلى مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في الخط الأمامي وذلك من خلال:

أ-المعلومات عن أداء المنظمة.

ب-المكافئات الأساسية عن هذا الأداء.

ج-المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.

د- القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على الأداء.



الشكل رقم (16) المستويات الثلاثة للتنمية المعنوية للأفراد

المصدر: (أفندي، 2003، ص40)

9- نماذج التمكين:

تظهر مراجعة مختلف الأدبيات المتعلقة بالتمكين، أن هناك عدة نماذج يمكن أن تساعد في تحليله وتفسيره ويرجع ذلك إلى طبيعة الاختلافات بين المنظمات، التي تحتاج إلى فهم ظروفها ومحيطها وطبيعتها والاختيار من هذه النماذج ما ينطبق عليها، ومن أهم هذه النماذج: (أندراوس ومعاينة، 2008، ص 155).

1.9- نموذج كونغر وكانونغو (onger & kanungo 1988)

يعرف الباحثان التمكين كمفهوم تحفيزي للفعالية الذاتية، حيث يتبنيان أنموذج التحفيز الفردي للتمكين عن طريق تعزيز شعور العاملين بالفعالية الذاتية، وقد اقترحا أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن النظر إليه من زاويتين:

الأولى: النظر إلى التمكين كمصطلح يدل ضمناً على تفويض السلطة.

الثانية: النظر إلى التمكين كمصطلح يدل ضمناً على أكثر من المشاركة في السلطة.

وحسب الباحثان فإن عملية التمكين لا بد أن تمر بخمسة مراحل هي:

المرحلة الأولى:

تبدأ هذه المرحلة بالتعرف على الأسباب التي أدت إلى الشعور بفقدان القوة، من تغييرات تنظيمية وضعف الاتصالات، المركزية الشديدة، التسلط في أساليب الإشراف، ضعف التحفيز، عدم وضوح الأدوار، غياب التدريب، الروتين الشديد في العمل، وكل ما من شأنه أن يشعر العاملين بعجزهم وضعفهم داخل التنظيم.

المرحلة الثانية:

يلي معرفة أسباب عدم الشعور بالقوة استخدام أساليب الإدارة بالمشاركة، إثراء العمل والمكافآت المتصلة بالأداء وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل لإزالة أسباب الشعور بالضعف والعجز.

المرحلة الثالثة:

يتم في هذه المرحلة تقديم معلومات للأفراد العاملين عن فاعليتهم الذاتية في العمل (تغذية عكسية)، عن طريق التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي.

المرحلة الرابعة:

نتيجة المعلومات المقدمة في المرحلة السابقة، يشعر الموظفون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، والاعتقاد بالفعالية الذاتية.

المرحلة الخامسة:

يمكن في هذه المرحلة الاستدلال على التمكين من خلال التغيير في السلوك وذلك بظهور مؤشرات كالمبادأة من طرف المرؤوسين لانجاز الأهداف، والمهام المعطاة.

2.9- نموذج توماس وفلتهاوس: (Thomas & Velthouse 1990)

قام كل من توماس وفلتهاوس Thomas & Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger & Kanungo، عن طريق تبني نموذج للتمكين المعرفي Cognitive Empowerment، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، الذي يتضمن كيفية النظرة إلى العالم الخارجي ومفهوم الذات المشجع على السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين في المنظمة، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين هي :

أ- التأثير الحسي: The effect of sensory

يقصد بالتأثير الحسي المدى الذي يؤثر به سلوك الفرد في بيئة عمله، واعتقاده بالتأثير في عمل الآخرين والقرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

ب- الكفاءة: Competence

وهي مدى قدرة الفرد على أداء الأنشطة بمهارة عالية عند قيامه بالمحاولة ، فالأفراد الأكفاء يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون أنهم يؤدون تلك المهام بإتقان إن بذلوا جهدا، فالشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد.

ج- إعطاء معنى للعمل: Meaning Fulness

إن إعطاء معنى للعمل يشمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، حيث أن اعتقاده بأن المهام التي يؤديها ذات قيمة له، يشعره بممارسته لمهمة ذات غرض نبيل، ويمثل إحساسا بأن الفرد في عمل يستحق منه جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

د-الاختيار: Choice

يتضمن الاختيار شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له، وأدائها بطريقة تبدو ملائمة له، وهذا ما يوفر شعورا للفرد بأنه حر في اختياره، وقادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

3.9- أنموذج ديفيس: (Davis 2001)

اقترح ديفيس (Davis 2001) المشار إليه في (أندراوس ومعاينة، 2008، ص 158) إلى عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم هي:

أ-التمكين من خلال المسؤوليات :

إن تحديد المهام ومعرفة ما هو مطلوب من الموظف، وتوضيح دوره وموقعه داخل العمل وفي المنظمة يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية والزيادة في المسؤولية.

ب-التمكين من خلال الصلاحيات :

حيث يظهر الموظف إبداعا وحماسا أكثر عندما تخول له بعض الصلاحيات المتعلقة بمهامه وبعمله المباشر.

ج-التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي :

إن وضع معايير واضحة لتحفيز العمال كالمصداقية والموضوعية عن الأداء تمكن من استثارة الموظف.

د-التمكين من خلال التدريب والتطوير:

إن تزويد الموظف بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل يتم من خلال التدريب الذي يعد عنصرا أساسيا لشعورهم بالثقة.

هـ-التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:

فالموظف بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، ودونها سيكون عاجزا عن القيام بمهامه والمسؤوليات المطلوبة منه.

و- التمكين من خلال التغذية الراجعة :

إن إعلام الموظف بنقاط ضعفه لتقويتها ومراجعتها، وبنقاط قوته لصقلها وتنميتها يعد عنصراً هاماً في عملية تمكينه، فعلمه بمدى تقدمه في أداء عمله يزيد من دافعيته ونجاحه.

ز- التمكين من خلال التقدير والاهتمام :

يحتاج الموظف للشعور بالاحترام وتقدير الذات ، والمدير له دور هام في ذلك، من خلال إظهار التقدير والاحترام الذي يساعد الموظف في تعزيز إدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

ح- التمكين من خلال الاحترام:

يرغب بعض الموظفين بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، حيث يساعد الاحترام في تقدير الذات وهو ما يؤدي إلى إظهار الأداء المتميز .

ط- التمكين من خلال الثقة:

عندما يثق المدير بموظفيه فإنهم سيعكفون على تركيز جهودهم في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقومون بها.

ي- التمكين من خلال السماح بالفشل:

قد يكون الفشل سببا ومقدمة للنجاح في كثير من الأحيان، فعلم الموظف بأنه يستطيع المحاولة مرة أخرى إذا فشل في المحاولة الأولى، يزيد من فرص النجاح لديه وقد يقوده إلى الشعور بأهميته.

4.9- أنموذج فورد وفوتلر: (Ford & Fotler)

يقترح مجموعة من الخطوات لتنفيذ التمكين :

أ- تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

هنا يجب معرفة لماذا نريد تبني عملية التمكين، لتحسين خدمة العملاء؟ أم رفع مستوى الجودة؟ أم لزيادة الإنتاجية أم... أم لتخفيف عبء العمل على المدير؟

إن معرفة العمال بذلك يساعد في الحد من درجة الغموض لديهم وتوقع ما هو منتظر من الإدارة ، كما يجب أن يفهم الموظفون بدقة المسؤوليات التي يضطلعون بها من جراء التمكين.

ب- التغيير في سلوكيات التمكين المديرين :

إن التزام المدراء بالتخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ عملية التمكين، لذلك هناك حاجة ماسة للحصول على التزامهم بذلك.

ج- تحديد القرارات التي يشارك فيها المدراء :

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يشارك فيها الموظفون، كما يفضل أن تقيم بشكل يومي حتى يتسنى للمؤسسة تحديد نوعية القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين مستقبلاً وبشكل مباشر.

د- تكوين فرق العمل :

إن الأفراد الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد العامل بمفرده، وفرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين، فإن المنظمة لا بد أن تعيد تصميم العمل بشكل يبرز فرق العمل.

هـ- المشاركة في المعلومات :

لا بد أن يتوفر الأفراد الممكّنين فرصة أكبر للوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات اللازمة، وتوضح لهم كيفية القيام بمهامهم، بما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

و- اختيار الأفراد المناسبين:

لا بد من اختيار أفراد يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختبار الأفراد المتقدمين للعمل.

ي- توفير التدريب اللازم:

وهو أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين، فعلى المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كالاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

ح- توضيح التوقعات والأهداف المتوخاة من التمكين :

لابد من شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعمال، من حيث واجبات ومتطلبات وظائفهم، وتحديد الأطر الزمنية لتحقيق أهداف هذه العملية وذلك باستخدام خطة عمل الإدارة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

ط- وضع برامج للمكافآت والتقدير:

حتى تنجح عملية التمكين يجب أن يتم ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بتحقيق أهداف المنظمة، وتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة .

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة الهاملين وينتهي بالتمكين الكامل ،حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة ،والتمكين المطلق أحد الأمثلة على ذلك ، ويكون عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة ، ويمكن القول هنا أن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين.

10-مراحل ومتطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين :

1.10- مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين:

أشار (Goutesh & Davis, 1997) لمراحل تطبيق إستراتيجية التمكين حسب ما يلي:

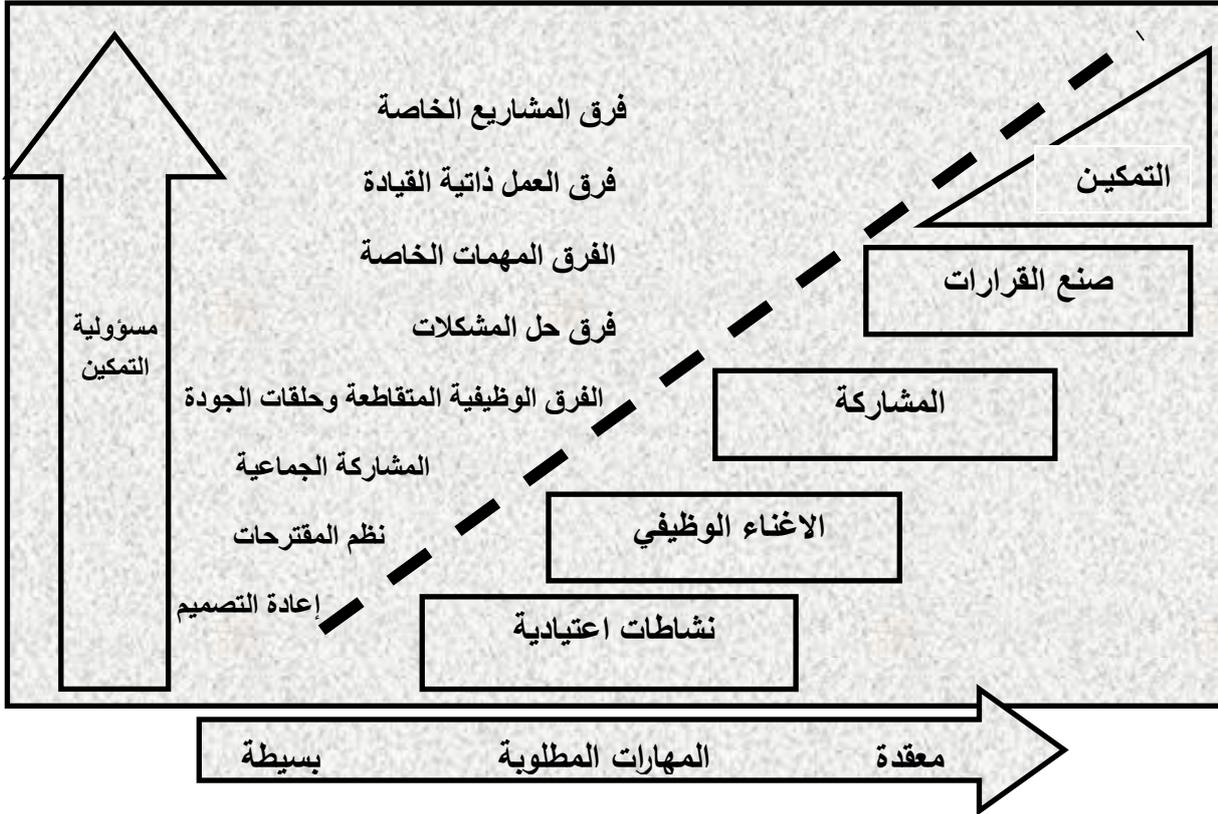
1- تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين.

- 1- تحديد الأهداف وفق جدول زمني دقيق.
- 2- توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
- 3- اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير.

كما يتحدث (Daft,2001) عن هذه الإستراتيجية ومراحلها حسب مستوى التمكين من الأيسر والأدنى مستوى إلى الأعقد والأعلى مستوى على النحو الآتي:" (الدوري وصالح 2008،ص97)

- 1- إعادة تصميم الأعمال لتحقيق الاغناء الوظيفي وإثراء المسؤوليات الخاصة بالأعمال المحيطة بالعاملين.

- 2- تشجيع مقترحات العاملين ومنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها مما يفرز الثقة لديهم.
- 3- تشكيل فرق عمل ومهام خاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق الوظائف المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.
- 4- تمكين العاملين على نحو تام. والشكل رقم(17) يوضح هذه المراحل.



الشكل رقم(17) يوضح مراحل تطبيق التمكين كما أورده (Daft, 2001)

المصدر: (صالح والدوري، 2008، ص97)

يلاحظ من الشكل رقم (17) تدرج العبارات اللازمة لتمكين العاملين، حيث تبدأ بالبسيطة والاعتيادية وتنتهي بالمعقدة، عن طريق مجموعة من التقنيات يمكن إجمالها في أربع تقنيات هي: (صالح الدوري، 2008)

1- اعتماد فرق العمل بأنواعها (المهام الخاصة، حل المشكلات أو الإدارة الذاتية) ودعمها دون ضغط من الإدارة.

2- المرونة التنظيمية التي لها قدرة على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة والمعقدة في آن واحد.

3- إعتقاد الشكل المسطح القليل المستويات والمتشكل أساسا من فرق العمل وتبني اللامركزية المستندة على التفويض الواسع للسلطة والمسؤولية .

4-الإننتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة إلى الأسلوب الذاتي.

إن هذه التقنيات متداخلة حيث أن فرق العمل الذاتية تتسجم من الهياكل المسطحة أساسا وهي محكومة بأكثر من نوع من أنواع الرقابة بما أنها تتطلب المرونة التنظيمية، وعلى هذا الأساس لا يمكن الفصل بينهما أو الاعتماد على واحدة منها دون الأخرى.

2.10-متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين :

1-صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.

2-إلتزام المنظمة يدعم العمال وإشراكهم في رسم الخطط وتحديد أهدافها.

3-الإعتماد على الرقابة الذاتية بدلا من المباشرة لبناء جسور ثقة جيدة بين العمال والإدارة.

4-توفير المعلومات عن الأداء التنظيمي والجماعي والفردى.

5-ضمان قنوات اتصال مفتوحة في ظل فرق العمل واعتماد أساليب حل المشكلات.

6-معرفة تفاصيل الأعمال المتواجدة بإنجازها من طرف العامل.

7-العمل على تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ومعظم المستويات.

8-إعتماد أنماط قيادية مناسبة وداعمة لخطط التمكين وأساليبه.

11-الفوائد الناجمة عن تطبيق التمكين :

حاولت عدة دراسات استكشاف العلاقة بين تمكين العمال وبعض الآثار المترتبة عن ذلك التمكين ، ولعل نتائج دراسة (Haskett & al 1997) في نموذج حلقة الخدمة- الريح the Service Profit Chain Model يبين العلاقة الخطية بين ربحية المؤسسة نتيجة لرضا العاملين بسبب تمكينهم، وهذا بدوره يؤدي لرضا الزبائن والمحافظة عليهم ، كما جاءت نتائج دراسات تدعم ما أشارت إليه هاته الدراسة حيث بينت دراسة كل من (Flohr Nielson ,1995) و (Nielson & Pederson,2003) أن منح العاملين حرية التصرف والاستقلالية تحقق مستويات تنافسية أفضل

للمنظمة ، مع تقديم الدعم والإرشاد المناسب في الوقت المناسب للموظف، ويستعرض (ملحم، 2008، ص 119) جملة من النتائج عن تطبيق التمكين منها ما يخص الموظف ومنها ما يخص المنظمة على النحو التالي :

1.11- نتائج خاصة بالموظف:

هناك عدة مزايا وتبعات تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

أ-تحقيق الانتماء:

يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للموظف، والذي يعد محصلة للرضا في العمل وتحسين مستوى الإنتاجية وتقليل التغيب وانخفاض مستوى في معدل دوران العمل.

ب-المشاركة الفاعلة:

يزيد التمكين من نسبة مشاركة العامل الإيجابية والنابعة من واقع انتماءه وشعوره بمستوى عال من الفعالية والمشاركة الايجابية.

ج-تطوير مستوى أداء العمال:

يعد تحسين نوعية الأداء خاصة في مؤسسات الخدمات عاملا من عوامل النجاح، حيث أن الموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين الهادفة إلى زيادة منحه استقلالية وحرية التصرف أكثر بما ينعكس على أدائه بالزيادة.

د-اكتساب المعرفة والمهارة:

إن توفر المعارف والمهارات لدى العامل تؤدي إلى نجاح برامج التمكين، ولذلك فالموظف مطالب في الكثير من الحالات في الانخراط في الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتنمية معارفه وإثرائها حتى يستفيد من أساليب التمكين بكيفية جيدة.

هـ-شعور الموظف بمعنى الوظيفة :

إن الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أحسن من غيره،ذلك عند شعوره بسيطرته على مهامه وإدراكه لقيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ، وتصبح نظرتة للأمور نظرة شاملة وليست فقط من زاوية ما يقوم به هو من عمل منفصل، هذا كله يؤدي إلى تغير معنى العمل بالمنسبة إليه

ويساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل نتيجة إشباع الحاجات المعنوية بدلا من العمل لإشباع الحاجات المادية فقط.

إن النقاط المشار إليها في الأسطر السابقة والخاصة بنتائج التمكين بالنسبة للموظف كلها تصب في تحقيق الرضا الوظيفي وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين.

2.11- نتائج خاصة بالمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنه من أداء عمله بحرية واستقلالية، ووفرت له سبيل المشاركة في الإدارة وتحديد الأهداف فإنها بالمقابل ومن الطبيعي أن تنتظر تحقيق نتائج ايجابية تساهم في تحقيق أهدافها سواء القصيرة أو البعيدة المدى ومن أهم النتائج التي قد تحققها المنظمات من خلال تطبيق التمكين ما يلي:

أ-زيادة ولاء العاملين للمنظمة:

إن العقد المعنوي الذي يربط بين المنظمة والفرد العامل بعد تطبيق التمكين ومنح الموظف صلاحيات أكبر وحرية في التصرف، يشعره بالعلاقة الصحية والإيجابية بينه وبين الإدارة مما يزيد في مستوى ولائه وانخراطه في المنظمة.

ب-مساعدة المنظمة في التطوير والتجديد :

بعد التمكين أحد مفاتيح التغيير، حيث تقل نسبة مقاومة التغيير لدى الموظف الممكن الذي يعد أحد أهم عوامل فشل مشاريع التغيير، فالأفراد الممكنين تجد لديهم رغبة في التغيير والتجديد.

ج-تحسين العلاقة بين العاملين :

يسهم التمكين بشكل جيد في تحسين علاقة العمل بين أعضاء الفريق وبين العاملين بشكل يؤدي الى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله وهو ما ينسجم مع مفهوم التمكين.

3.11- نتائج خاصة بالزبائن :

تشير دراسة (Bomen & Schneider,1993) إلى أن الموظفين المتمتعين بمستويات تمكين مرتفعة يعاملون الزبائن بمرونة وفهم جيد ولهم قدرة عالية على التكيف والاستجابة للمواقف المحيطة، كما أنهم يتمتعون بالسرعة في الأداء والانجاز وجودة الخدمات على عكس الموظف الذي ينتظر

التعليمات من غيره خاصة إذا تعلق الأمر بمعاملات الزبائن التي تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات. (Flohr & Nielson, 1995) كما أن التمكين يساعد الموظف على إدارة علاقاته مع الزبائن بطريقة جيدة ولعل ما يمكن أن يؤديه تمكين الموظفين اتجاه الزبائن ما يلي: (ملحم، 2008)

أ- رغبة الزبائن في التعامل مع الموظف الذي يتمتع بالاستقلالية وقدرة أكبر على التصرف والرجوع إلى التعليمات ورأي المسؤول في كل مرة.

ب- حصول الزبائن على خبرات ومعلومات جديدة، حيث أن الموظف الممكن تكون لديه المهارة المعرفة عما يمكنه من توفير كامل المعلومات التي يحتاجها الزبائن حول السلعة أو الخدمة، كما أن لديه القدرة على حل مشاكل كل الزبائن بشكل أفضل.

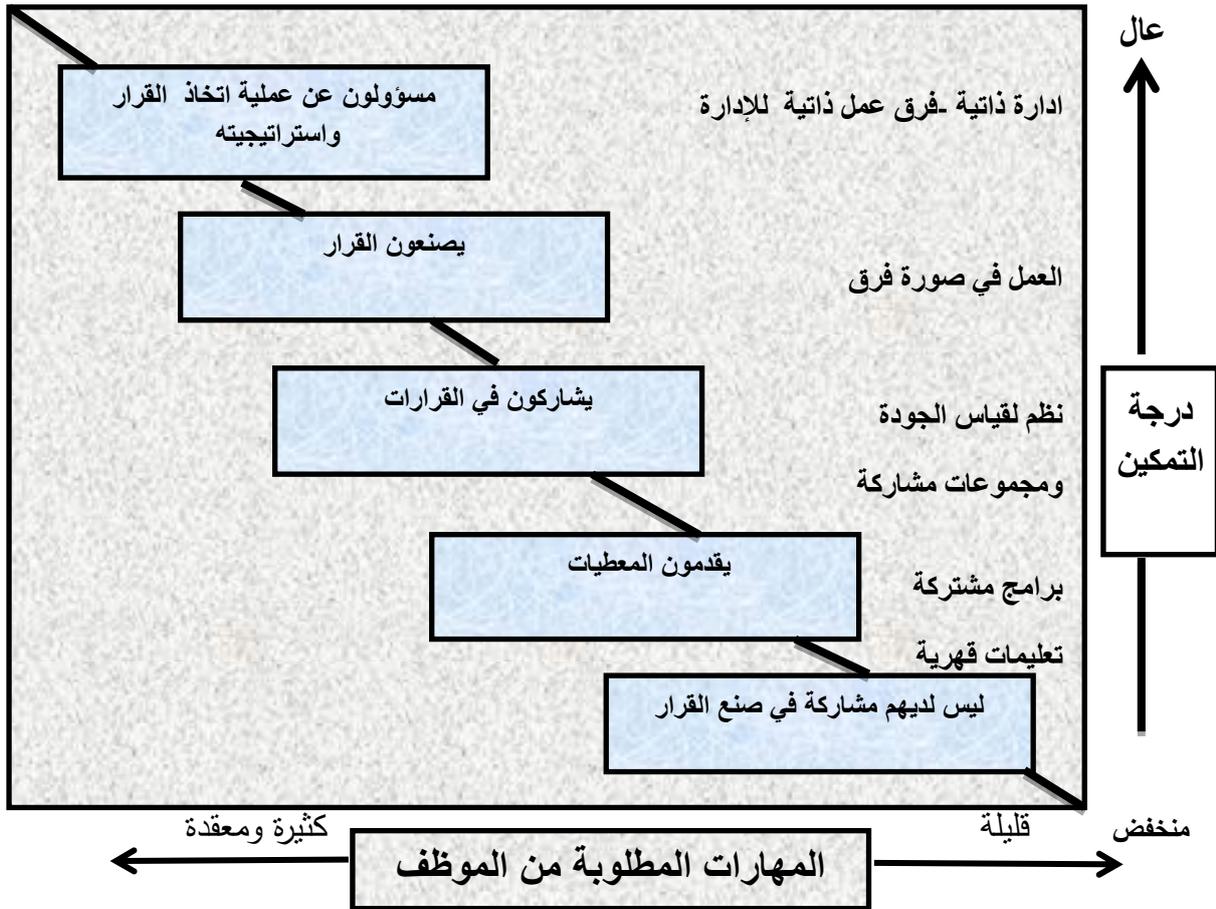
ج- المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن دون الحاجة للرجوع إلى المدير والتعليمات.

د- حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب لقدرة الموظف المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يلبي احتياجاتهم حسب الطلب.

هـ- زيادة رضا الزبائن نتيجة لتلبية احتياجاتهم بمرونة وسرعة وبسر والمحافظة على العلاقة الجيدة بينهم وبين الموظف.

و- تحقيق جودة الأداء وذلك من خلال الزيادة في ربحية المنظمة وحصتها السوقية وسمعتها في السوق.

ز- تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانشغال إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانبا مهما ، سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات والفرص أو في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية نحو رؤى أكثر تطورا، والشكل رقم (18) يوضح تسلسل أساليب التمكين.



الشكل رقم (18) يوضح مراحل تطبيق التمكين كما أورده (Daft, 2001)

المصدر (أفندي، ، 2003 ، ص 38)

12-أنواع تمكين العاملين :

تتقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع: (عبدالوهاب،2002،ص36)

أ-التمكين الظاهري:

يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب - التمكين السلوكي:

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج - تمكين العمل المتعلق بالنتائج::

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

13- دور الإدارة في التمكين:

إن التمكين كإستراتيجية إدارية لا يشير إلى قرارات تتخذها الإدارة وحسب ، بل يتطلب توفير بيئة مناسبة له، وذلك عن طريق تشجيع الأفراد على امتلاك المهارات اللازمة له، إثارة حماسهم واستعدادهم لممارسته ، ولضمان ذلك على الإدارة أن تمارس ثلاثة وظائف تهدف من خلالها إلى التغلب على معوقات تنفيذ برنامج التمكين، وهذه الوظائف هي: الالتزام **Commitment**، القيادة **Leadership**، والتسهيل **(Davis & Goths) Facilitation** و ممارسة هذه الوظائف تتم وفق المراحل التالية: (جلاب، 2011، ص 452)

- 1- تحديد الظروف التنظيمية الموجودة حالياً التي تسهم في شعور الأفراد بعدم التمكين لا سيما:
 - ✓ العوامل التنظيمية (الاتصالات الرديئة، المركزية المفرطة).
 - ✓ الأنماط الإدارية (ممارسة السلطة مثلاً).
 - ✓ نمط المكافآت على أساس عدم الجدارة.
 - ✓ طبيعة العمل (تنوع منخفض في المهام، عدم واقعية الأهداف).
 - 2- تنفيذ إستراتيجيات التمكين وأساليبه من خلال الحث على اللجوء إلى الإدارة بالمشاركة، تحديد برامج صياغة الأهداف، إغناء العمل من خلال إعادة تصميمه.
- أما (Evans , 2008) فقد لخص دور الإدارة في عملية التمكين فيما يلي:

- ✓ تحديد الظروف التنظيمية التي تسلب من الأفراد تمكينهم و العمل على تغييرها.
- ✓ زيادة ثقة الأفراد بأن جهودهم سوف تتكلل بالنجاح ، ويشير (جلاب، 2011، ص453) إلى أن دور الإدارة في عملية التمكين ينصب على توفير ما يلي:
- ✓ إرساء دعائم هيكلية أفقية **flat** تعتمد بدرجة أساسية على العمل الفرقي.
- ✓ الإيمان بأهمية التدريب و التنمية و التطوير واعتبار ذلك حقاً مشروعاً للأفراد في المنظمة، لا سيما في المستويات التنظيمية الدنيا.
- ✓ خلق ثقافة تنظيمية تشجع التغيير والمبادرة في طرح الأفكار وتتقبل النقد لا سيما البناء منه.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم التمكين ، أهميته ، مبرراته و خصائصه ، مستوياته والتحديات التي تواجهه ، يتجلى لنا أنه ليس مجرد فكرة نظرية طموحة أو مصطلح عابر ظهر في فترة من الزمن ثم سرعان ما غاب ، بل إن له جذور على امتداد الفكر التنظيمي ، وسيظل مضمونه حيا و جوهريا رغم أنه غير مطبق و رغم أننا لا نسمع به كثيرا كشعار متداول في المؤسسات أو كفلسفة أو نظام ، إلا أنه يمكن أو نستطيع أن نستدل عليه من خلال بعض الممارسات اليومية في العمل للرفي بمستوى الفرد العامل إلى الأحسن.

وعموما فتمكين العاملين يمثل إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، المتمثلة في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية للعاملين في إدارة المنظمات ، وعلى المنظمات أن تحدد تعريفا إجرائيا أو عمليا قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلا من الاعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهوم تمكين العاملين .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة

تمهيد.

بطاقة فنية للمؤسسة

الدراسة الإستطلاعية

منهج الدراسة

حدود الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

الدراسة الميدانية

إجراءات التطبيق

الأساليب الإحصائية

تمهيد:

إن موضوعية ودقة النتائج التي يوصل إليها الباحث تتوقف على صحة الإجراءات المنهجية المتبعة والأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة ومدى التمكن من تطبيقها ، و بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة، سوف نحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي سنتناول فيها الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المتبع في الدراسة، وحدود الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وإجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية المستخدمة ، ولكن قبل ذلك سوف نحاول أن نعطي لمحة وجيزة عن المؤسسة التي سنجري به بحثنا .

1- بطاقة فنية للمؤسسة :

1.1- التعريف بالمؤسسة على مستوى الوطني :

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (بالفرنسية: Sonelgaz) هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج و نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة، ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة في كل ولايات الوطن، و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل دعامة أساسية للاقتصاد الوطني.

2.1- التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط :

تعتبر مديرية التوزيع بالأغواط صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط بالبلدية، لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل ، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة والتنسيق بين أقسامها وهذا حسب الشروط الموكلة إليها من المديرية العامة ، والمتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و إستغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (المدى القريب أو البعيد) ، وقد كانت هاته المديرية فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية للتوزيع ، ثم تغيرت التسمية لتصبح مديرية التوزيع للكهرباء والغاز .

وتحتوي كل مديرية توزيع على عدة أقسام هي : قسم الموارد البشرية ، قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية، قسم الدراسات وأشغال الكهرباء و الغاز ، قسم العلاقات التجارية ، قسم إستغلال الكهرباء ، قسم إستغلال الغاز، قسم المالية والمحاسبة، بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة. أنظر الملحق رقم (01)

ويمكن إيجاز أسباب إنشاء مديريات للتوزيع في النقاط التالية:

✍ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

✍ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

✍ الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

✍ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية، وتضم مديرية الأغواط (419) عامل بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية وهي : مقاطعة الأغواط (01) ، مقاطعة الأغواط (02) ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل، منهم (327) عامل بالمديرية و(92) عامل مقسمين بين المقاطعات الأربع.

3.1-المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط بالبلدية لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي:

◀ تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات.

◀ تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

◀ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .

◀ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية والسهر على استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات .

4.1- المهام الموكلة للمقاطعات التابعة للمديرية :

- ✓ متابعة ملفات الزبائن
- ✓ معاينة العدادات الكهربائية.
- ✓ متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- ✓ إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- ✓ متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

2- الدراسة الاستطلاعية:

إن الهدف الأساسي للدراسة الحالية هو التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز الأغواط والكشف على مستوى هذين المتغيرين لدى أفراد العينة تبعاً لمجموعة من المتغيرات كالمؤهل العلمي والقسم الذي يتبعه الموظف ، وقد اعتمد الطالب الباحث على مقياسي الدراسة في صورتيهما الأولية والثانية قننتا على عينات عربية، و قد لا يكونا صالحين للتطبيق في مجتمعات أو بيئات أخرى قبل إعادة تقنينهما أو التحقق من مدى ملاءمتها للبيئة المحلية، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الاستطلاعية هدفت إلى محاولة التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياسي الدراسة ومدى صلاحيتهما للتطبيق في البيئة الجزائرية، ويقصد بالخصائص السيكومترية للمقياس تلك الخصائص الضرورية والمتعلقة بالصدق والثبات، وتعتمد جودة الاختبار على مدى توفير بيانات مناسبة لهذه الخصائص.

1.2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختبار أداة الدراسة في نسختها الأصلية من خلال دراسة استطلاعية (Scoping study) لعينة من مجتمع البحث شملت (23) مفردة من مجتمع البحث ، والتي تم استثنائها من الدراسة الأصلية بغية معرفة خصائصه السيكومترية من ثبات و صدق ، وما يتميز به في ضوء بعض مؤشرات الصدق و الثبات.

3- منهج الدراسة :

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين وتحليلها استنادا للبيانات ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط هذه العوامل والتحكم فيها والتنبؤ بها في المستقبل.

4- حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بما يلي :

1.4-الحدود المكانية : مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط (سونلغاز)

2.4-الحدود الزمانية : جرت هاته الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2014.

5- مجتمع الدراسة :

بغية الحصول على آراء مختلف الأفراد بتنوع مستوياتهم وتعدد مناصبهم واختلاف الأقسام والمصالح التي ينتمون لها ، تم اختيار عينة عشوائية نسبتها **34 %** من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (111) مفردة من المجتمع الكلي لإجراء الدراسة ، وهذه النسبة توفر لنا الإمكانية والقدرة على تعميم النتائج المتوصل إليها على المجتمع ككل.

6- عينة الدراسة :

أختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من بين موظفي مديرية التوزيع سونلغاز الأغواط والبالغ عددهم (327) موظف ، وذلك بعد الحصول على قائمة بأسماء جميع العمال من خلال قاعدة البيانات في مصلحة المستخدمين ، وبعدها قمنا بتقييم تسلسلي لكافة مجتمع الدراسة ، تم اختيار (111) مفردة من مجتمع البحث عن طريق القرعة لتكون عينة البحث ثم قمنا بتوزيع أداة الدراسة على

العينة المختارة ، والجدول رقم (05) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ، بينما يظهر الجدول رقم (06) خصائص هاته العينة تبعا للتخصص الوظيفي.

الجدول رقم (05): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	متوسط	13	% 11.96
	ثانوي	22	% 20.24
	ليسانس	38	% 41.30
	مهندس	14	% 12.88
	ماجستير	05	% 04.66
المجموع		92	% 100

الجدول رقم (06): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
التخصص الوظيفي	إستغلال الكهرباء	28	% 30.43
	إستغلال الغاز	21	% 22.82
	العلاقات التجارية	32	% 34.78
	دراسات الكهرباء والغاز	07	% 07.60
	الإعلام الألي	04	% 04.34
المجموع		92	% 100

7-أداة الدراسة :

لاستيفاء أهداف هذه الدراسة قام الطالب الباحث ببحث مكتبي وشبكي للحصول على بعض المقاييس الخاصة بالمتغيرين المبحوثين ، وهو ما مكنه من إيجاد مقياس للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) **The American Society for Training & Development** ، معد سنة 1998 ومعدل سنة 2002 وهو مترجم وجميع أبعاده تتعلق بمتغير - التعلم التنظيمي - وهي: ديناميكية التعلم ،إدارة المعرفة ،التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة ، تحول المنظمة ،الذاكرة التنظيمية. وهو يتميز بالواقعية والشمولية وسهولة التطبيق ، ، كما إستطاع الطالب الباحث الحصول على مقياس لتمكين العاملين معد من طرف (الساعدي ،2011) خصيصا لهذا الغرض ،وتشمل جميع أبعاد

تمكين العاملين التي ستعتمدها هذه الدراسة :امتلاك المعلومات وتوفرها ،الاستقلالية وحرية التصرف ،امتلاك المعرفة، العمل الفرقي وتتم الاستجابة على المقاييس وفقاً لمقياس ليكرت، وكل مستوى يأخذ درجة محددة كالآتي :

موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
5	4	3	2	1

والجدول رقم (07) يوضح أبعاد المقاييس وترتيب فقرات كل بعد وتسلسلها ومصدرهما.

الجدول رقم (07) يوضح أبعاد مقاييس الدراسة

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	تسلسل الفقرات	المقياس المعتمد
التعلم التنظيمي	ديناميكية التعلم	من 01 إلى 05	الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD 2002
	إدارة المعرفة	من 06 إلى 11	
	التكنولوجيا المعلوماتية المعلوماتية	من 12 إلى 16	
	تحول المنظمة	من 17 إلى 21	
	الذاكرة التنظيمية	من 22 إلى 26	
تمكين العاملين	الحرية والاستقلالية	من 01 إلى 07	الساعدي 2011
	إمتلاك المعرفة	من 08 إلى 13	
	امتلاك المعلومات وتوفرها	من 14 إلى 20	
	العمل الفرقي	من 21 إلى 26	

1.7- صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه ، وقد قام الطالب الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية :

أ-الصدق الظاهري: Virtual Honesty

من أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ،عرضت بصورتها الأولية على المشرف العلمي على الدراسة لإبداء رأيه وملاحظاته عليها، وقد تم تعديلها وفقاً لما رآه، وبعد إجازته لها قدمت

لمجموعة من الأساتذة المختصين وذوي الخبرة في كل من جامعات بسكرة، الأغواط، المسيلة، ورقلة وعنابة، وقد بلغ عددهم (13) أستاذا. **أنظر الملحق رقم (02)**، وذلك لغرض تحكيمها وتحديد رأيهم

في ملائمتها لموضوع البحث ومتغيراته من حيث :

- 1- مناسبة الفقرات للأبعاد التي تنتمي لها.
- 2- الصياغة و الوضوح اللغوي للفقرات.
- 3- ترتيب الفقرات.
- 4- صلاحية المقاييس لإجراء الدراسة.
- 5- أية إضافات يرونها مناسبة.

وقد قدم الأساتذة المحكمون مجموعة من الآراء والملاحظات والاقتراحات التي أخذت بعين الاعتبار، حيث قمنا بتعديل الأداة حسبما أبداه المحكمون، فتم حذف فقرة واحدة من مقياس التعلم التنظيمي، وإجراء تعديل على فقرات أخرى من حيث صياغتها ووضوحها، وبعد ذلك قمنا بتوزيعها على العينة الاستطلاعية للدراسة، بقي أن نشير أن عدد فقرات إستبيان التعلم التنظيمي كانت (27) فقرة قبل تحكيمه **أنظر ملحق رقم (03)** وأصبح عدد فقراتها (26) فقرة بعد تحكيمه فيما حافظت فقرات إستبيان تمكين العاملين على كل فقراتها ليكون عدد فقرات الاستبيانين (52) فقرة مجتمعين أي (26) فقرة لكل مقياس.

ب-الصدق التمييزي :

قمنا بمقارنة متوسطات درجات أفراد العينة الاستطلاعية ممن تمثل درجاتهم 27% من الدرجات العليا، وممن تمثل درجاتهم 27% من الدرجات الدنيا في المقياسين وأبعادهما الفرعية، وهذا للتحقق من قدرة المقياس على التمييز بين المستويات المختلفة من التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى أفراد العينة وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (08) .

الجدول رقم (08) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لأفراد العينة الاستطلاعية على مقياسي الدراسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	المجموعة الدنيا ن = 06		المجموعة العليا ن = 06		العينة المقاييس
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.000	10	10.62	4.23	62.50	5.94	94.16	التعلم التنظيمي
0.000	10	10.87	4.22	73.33	2.92	76.16	تمكين العاملين

يتضح من الجدول رقم (08) أن قيمة (ت) المحسوبة دالا إحصائيا عند مستوى دلالة (0.000) بين المجموعتين على أبعاد المقاييس والدرجة الكلية، مما يعني أنهما يتمتعان بقدرة تمييزية جيدة بين المجموعتين الطرفيتين.

ج- صدق المحتوى: (الاتساق الداخلي Internal Validity)

بعد التأكد من الصدق الظاهري والصدق التمييزي لأداة الدراسة، قام الباحث من التأكد من صدق الأداة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة ودرجة جميع العبارات التي يحتويها البعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي تؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05) والجدول رقم (09) يوضح درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة.

الجدول رقم (09) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمقياس التعلم التنظيمي

الذاكرة التنظيمية		تحول المنظمة		التكنولوجيا المعلوماتية		إدارة المعرفة		دينامكية التعلم	
الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة
** 0.72	22	** 0.72	17	** 0.77	12	0.62	06	** 0.80	01
** 0.63	23	** 0.63	18	** 0.87	13	0.63	07	** 0.80	02
** 0.72	24	** 0.59	19	** 0.85	14	0.73	08	** 0.54	03
** 0.87	25	** 0.63	20	** 0.85	15	* 0.50	09	** 0.56	04
-	-	** 0.56	21	** 0.70	16	0.61	10	* 0.43	05
-	-	-	-	-	-	* 0.47	11	-	-

* دال عند مستوى دلالة 0.05 .

** دال عند مستوى دلالة 0.01 .

يتضح من الجدول رقم (09) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ، ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يعد مؤشراً جيداً على التجانس الداخلي للمقياس ، ويعكس مدى صدق عباراته.

الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس التعلم التنظيمي

الارتباط	رقم الفقرة						
* 0.43	20	** 0.65	13	* 0.49	07	** 0.64	01
* 0.45	21	** 0.83	14	* 0.47	08	** 0.62	02
** 0.70	22	** 0.78	15	* 0.44	09	* 0.51	03
** 0.55	23	** 0.56	16	* 0.46	10	* 0.50	04
** 0.59	24	** 0.52	17	* 0.49	11	* 0.50	05
** 0.72	25	** 0.81	18	** 0.71	12	** 0.60	06
----	----	* 0.44	19	----	----	----	----

* دال عند مستوى دلالة 0.05 .

** دال عند مستوى دلالة 0.01 .

يتضح من الجدول أن جميع معاملات إرتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05) وهذا يعد مؤشراً على التجانس الداخلي لأبعاد المقياس.

الجدول رقم (11) يبين معاملات الإرتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل بعد لمقياس تمكين العاملين

العمل الفرقي		إمتلاك المعرفة		إمتلاك المعلومات وتوفرها		الحرية والاستقلالية	
الإرتباط	رقم الفقرة	الإرتباط	رقم الفقرة	الإرتباط	رقم الفقرة	الإرتباط	رقم الفقرة
* 0.48	21	** 0.61	14	* 0.49	08	** 0.84	01
** 0.67	22	** 0.73	15	** 0.68	09	** 0.79	02
* 0.42	23	** 0.71	16	** 0.56	10	* 0.44	03
** 0.65	24	* 0.49	17	** 0.72	11	** 0.78	04
** 0.69	25	* 0.46	18	** 0.56	12	** 0.82	05
-	-	** 0.61	19	** 0.69	13	** 0.69	06
-	-	** 0.64	20	-	-	** 0.67	07

* دال عند مستوى دلالة 0.05 .

** دال عند مستوى دلالة 0.01 .

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات إرتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05) وهذا يعد مؤشراً على صدق التجانس الداخلي لأبعاد المقياس ، وتعكس درجة الصدق لعباراته.

الجدول رقم (12): معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس تمكين العاملين

الإرتباط	رقم الفقرة						
** 0.55	22	** 0.57	15	* 0.45	08	** 0.69	01
** 0.86	23	* 0.46	16	** 0.54	09	** 0.79	02
* 0.47	24	** 0.51	17	* 0.45	10	* 0.46	03
* 0.49	25	* 0.48	18	** 0.54	11	** 0.52	04
** 0.57	26	** 0.51	19	* 0.43	12	** 0.58	05
---	---	* 0.43	20	** 0.57	13	** 0.57	06
---	---	** 0.57	21	* 0.47	14	** 0.54	07

* دال عند مستوى دلالة 0.05 .

** دال عند مستوى دلالة 0.01 .

مما سبق يتضح أن معاملات إرتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) و (0.05) وهذا يعطي مؤشراً للاتساق الداخلي للمقياس أيضاً.

2.7- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وقد قام الباحث بحساب ثبات المقياس بالطرق التالية :

أ- معامل ثبات ألفا كرونباخ :

تعتمد فكرة هذه الطريقة على مدى إرتباط الوحدات أو الفقرات مع بعضها البعض داخل الاستبيان ، وكذلك إرتباط كل فقرة أو بعد مع الاستبيان ككل ، وهو ما يسمى عادة بمعامل ألفا الذي اقترحه كرونباخ 1951 ، وهو الثبات الذي يشير إلى قوة الإرتباط بين الفقرات في الاستبيان حيث يمثل هذا المعامل مدى إرتباط العبارات مع بعضها البعض داخل الاستبيان ، وكذلك إرتباط كل عبارة مع الاستبيان ككل ، و قد استخدمت هذه المعادلة لحساب ثبات الاتساق الداخلي للاختبار ، وهو يشير: " إلى الدرجة التي ترتبط بها فقرات الاختبار بعضها ببعض فهو محك يعتمد عليه في تحديد مدى قياس أجزاء الاختبار المختلفة لنفس الوظيفة ، و قد تم اختيار هذه المعادلة نظراً لأن استجابات الأفراد على عبارات المقياس وفق ميزان خماسي التدرج. (علام، 2000)

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS ، وقد جاءت معاملات ثبات جميع الأبعاد كما يظهر في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13). يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي

المتغيرات	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
التعلم التنظيمي	ديناميكية التعلم	0.64	05
	إدارة المعرفة	0.63	06
	التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة	0.86	05
	تحول المنظمة	0.52	05
	الذاكرة التنظيمية	0.72	05

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين أبعاد مقياس التعلم التنظيمي تراوحت بين (0.52-0.86) وهي معاملات ثبات مقبولة، كما بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس أي بجميع بنوده (0.90) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (14) يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	المتغيرات
07	0.85	الحرية والاستقلالية	تمكين العاملين
07	0.71	المشاركة بالمعلومات	
06	0.65	إمتلاك المعلومات وتوفرها	
06	0.53	العمل الفرقي	

يتضح من الجدول أعلاه تمتع كل الأبعاد بدرجة مقبولة من الثبات وهو مؤشر على صلاحيتها للدراسة، وقد كانت نتائجها تتراوح ما بين (0.53-0.85) ، كما بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (0.81) وهو مؤشر دال على درجة مرتفعة من الثبات.

الجدول رقم (15) يوضح معامل ألفا كرونباخ للمقياسين (التعلم التنظيمي وتمكين العاملين)

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المتغيرات
26	** 0.90	التعلم التنظيمي
26	** 0.81	تمكين العاملين

** دال عند مستوى دلالة 0.01 .

نلاحظ أن عامل ثبات المقياسين جيد جدا وهو دال عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)

ب-طريقة إعادة التطبيق:

حيث تم التأكد من ثبات المقياسين بتطبيقهما على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (23) مفردة ، ثم إعادة تطبيقهما على نفس هاته العينة بفاصل زمني بينهما قدره 15 يوم، وقد جاء معامل ثبات الاختبارين جيد جدا ، وحسبما يظهره الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16) يوضح معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار لمقياسي الدراسة

المتغير	معامل الارتباط
التعلم التنظيمي	0.92 **
تمكين العاملين	0.92 **

** دال عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر : من إعداد الطالب الباحث اعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية

نلاحظ أن معامل ثبات المقياسين يفوق (0.90) بطريقة إعادة الاختبار عالي ودال عند مستوى دلالة (0.01).

8- الدراسة الميدانية:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 02 من شهر فيفري 2014 واستمرت على مدى ثلاثة أشهر تقريبا تم خلالها جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث وكذا إعداد نموذج للاستبيان، وضبطه ثم توزيعه على أفراد العينة، وبعد استرجاع الأجوبة قمنا بتقريغ البيانات وتحليلها. وقد استهدفت الدراسة التي تم إجراؤها على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط كافة العاملين بالمديرية الكائنة بحي الصنوبر بمدينة الأغواط وفي مختلف المصالح ، وقد بلغ حجم هذا المجتمع (327) عاملا .

وقد تكونت الاستبانة من جزئين ويحتوي الجزء الأول على تعليمة الاستبيان ، فيما خصص الجزء الثاني منه إلى معرفة المعلومات العامة المتعلقة بالقسم الذي يتبعه الموظف والمؤهل العلمي لأفراد عينة البحث الملحق رقم (04)، فيما احتوى الجزء الثالث على مقياسي الدراسة.

9- إجراءات التطبيق:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها توجهنا إلى القيام بالدراسة الميدانية على النحو

التالي:

1- الاتصال بإدارة المؤسسة وطلب الحصول على الموافقة للقيام بالدراسة، بعد تسليمه الخطاب الخاص بتقديم تسهيلات للطالب الباحث والمسلمة لنا من طرف الجامعة.أنظر

الملحق رقم (05)

- 2- حصر أفراد العينة في جميع مصالح مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط .
3- توزيع الاستبيانات على أفراد العينة من بطريقة مباشرة وذلك من أجل أن نضمن إمكانية استرجاع غالبيتها وتمكين أفراد العينة من الاستفسار عن بعض النقاط الغامضة في الاستبيان.

وقد قمنا بتوزيع (111) إستبانه على أفراد العينة وأرجعت منها (95) أي بنسبة استرجاعا بلغت 85 % أي بمعدل مقبول في العلوم السلوكية ، فيما بلغ عدد النسخ التي تم استبعادها لعدم صلاحيتها (03) استبيانات ، وهذا يعني أن العدد الكلي للاستبيانات الصالحة (92) نسخة أي بنسبة 96 % من الاستبيانات الموزعة، والجدول رقم (17) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، الصالحة والملغاة ونسبة كل منها :

الجدول رقم (17) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، الصالحة والملغاة

النسبة	العدد	التعيين
100 %	327	مجتمع الدراسة
34 %	111	عينة الدراسة
100 %	111	الاستبيانات الموزعة
14.41 %	16	الاستبيانات الضائعة
85.58 %	95	الاستبيانات المسترجعة
96.84 %	92	الاستبيانات الصالحة
03.16 %	3	الاستبيانات الملغاة

4- القيام بتفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات والشروع في تحليلها .

10- الأساليب الإحصائية :

لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بعد إجراء الدراسة الميدانية ، والمتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ، تم تفريغ جميع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS على الحاسوب وفق ما يلي : (الملحق رقم 06)

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الخمس للتعلم التنظيمي ولالأداة ككل.
- 3- معامل ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات مقاييس الدراسة.
- 4- إختبار ت **Ttest** لحساب صدق أدوات الدراسة.
- 5- إختبار التباين الأحادي **One Way Anova** لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعات لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص الوظيفي .
- 6- معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي منفردة وبين التمكين بكل أبعاده مجتمعة ، وبين متغيري التعلم التنظيمي وتمكين العاملين.

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

متغير التعلم التنظيمي

متغير تمكين العاملين

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الخامسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الرابعة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الخامسة

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي أسفرت عنها هاته الدراسة ، وذلك في ضوء الأسئلة التي انطلقت منها والتي هدفت للكشف عن مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عمال مؤسسة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالأغواط ، والتعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين إضافة إلى علاقة كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي بمتغير تمكين العاملين ، كما هدفت للكشف عن الفروق لدى عينة الدراسة في مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين من خلال متغيري المؤهل العلمي والتخصص الوظيفي ، وسيتم في مستهل هذا العرض تحديد مستويات المتغيرات التي تم تناولها في هاته الدراسة تبعاً لتسلسلها في أداة الدراسة.

1-متغير التعلم التنظيمي:

شمل هذا المتغير خمسة أبعاد فرعية، ويتضح من خلال الجدول رقم (18) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراته أن نتائجه كانت تفوق المتوسط بقليل، حيث بلغت (3.02) لكل الأبعاد، وهي أكثر بقليل من المتوسط الفرضي (3)، وهو ما يدل على تواضع عملية التعلم التنظيمي لدى عينة البحث، ولأكثر تفصيلاً وبغية التعرف على مستويات كل بعد سوف نتناول مستويات مختلف الأبعاد كل على حدة حسب ما يأتي:

1.1- ديناميكية التعلم :

جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي العام، والذي بلغ (2.76) وهو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهو ما يعكس تدني مستوى التعلم التنظيمي من خلال المشاركة والتفاعل وتبادل المعلومات، وكذا سوء الاتصال بين المستويات التنظيمية سواء الفردية أو الجماعية، ونالت الفقرة (07) أعلى متوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري قدره (0.87) وهو أعلى بقليل من المتوسط الحسابي الفرضي (3) ، فيما كانت جميع المتوسطات الخاصة ببقية الفقرات أدنى من المتوسط الحسابي الفرضي وهو ما يدل على ضعف الممارسات الخاصة بالتعلم التنظيمي ، وعدم تطوير برامج وخطط تساعد على التدريب والتعلم ومن ثم تسمح بتطوير معارف العمال وخبراتهم لاستخدامها في عملية التعلم التنظيمي .

الجدول رقم (18) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات التعلم التنظيمي ن = 92

المتغيرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المعرفة	1-تشجعنا الإدارة العليا على التعلم حتى نطور أنفسنا.	3.10	1.12
	2-يستخدم الأفراد مهارات الاستماع الفعال والتعرف على نتائج أعمالهم.	3.08	0.84
	3-يدير الأفراد على التعلم المؤسس على الانتباه وتنظيم المعلومات.	3.01	0.96
	4-يتعلم الأفراد و فرق و من خلال أدائهم لأعمالهم.	3.63	1.01
	5-يفكر الأفراد ويؤدون عملهم وفق نظرة شاملة للشركة ككل.	3.22	0.77
دينامية التعلم	6-يراقب الأفراد ما يفعله الآخرون في الشركات المماثلة ويستثمرونه في عملهم.	2.56	1.06
	7-يراقب الأفراد العاملين الممارسات الجيدة للاستفادة منها في تطوير برامج المنظمة	3.15	0.87
	8-يدير الأفراد على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل.	2.88	0.96
	9-تنظم المؤسسة المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجات أو خدمات.	2.63	1.13
	10-يمكن الأفراد من الوصول للمعرفة المهمة واستخدامها بسهولة عندما يحتاجونها.	2.76	0.91
	11-نطور في استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بناء بنك معلومات خاص بالشركة.	2.63	1.01
التكنولوجيا المعلوماتية	12-المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لنا حلولاً إضافية.	3.22	1.00
	13-يمتلك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالإنترنت والانترنت.	3.05	1.04
	14-تضم تسهيلات التعلم وسائل دعم إلكترونية متعددة .	2.97	1.08
	15-توجد لدينا نظم إلكترونية لدعم الأداء والعمل للتعلم بشكل أفضل.	2.83	1.03
	16-يزود الأفراد باحتياجاتهم من مواد العمل في مواقع العمليات مباشرة.	3.02	0.85
	17-يمكن الأفراد من تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.	2.85	0.85
تحول المنظمة	18-هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل المنظمة.	2.86	0.85
	19-يتعلم الأفراد من أخطاءهم وفشلهم في العمل كما يتعلمون من نجاحهم.	3.59	1.10
	20-تعد عمليات الأعمال والبرامج فرصاً للتعلم.	3.54	0.98
	21-تعتمد المنظمة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال والتعلم.	2.93	0.93
	22-تتال المعلومات النوعية وكيفية الحصول عليها بأقل تكلفة إهتماماً أكبر في شركتنا .	2.97	0.92
الذاكرة التنظيمية	23-لشركتنا برامج تكوين فرقي يعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية ونجاحاتهم.	3.06	0.96
	24-تثبت الشركة التعديلات في العمل وتحفظها وتقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي.	3.00	0.97
	25-تعتمد الشركة نظم تخزين وتوفير للمعلومات مؤسس على التعلم التجريبي و أهمية ودقة المعلومة.	3.06	0.88
	26-تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل	3.00	0.93

2.1- إدارة المعرفة:

تظهر المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات إدارة المعرفة أنها تفوق قليلا المتوسط الفرضي (3)، فقد كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (4) ب: (3.63) وهو أعلى متوسط حسابي للأداة وبانحراف معياري بلغ (1.01)، وهو ما يشير أن التعلم التنظيمي داخل مديرية التوزيع للكهرباء والغاز يتم بشكل فردي وجماعي، وكان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (3) حيث بلغ (3.01) وبانحراف معياري قدره (0.96) ، وهو ما يشير إلى أن عملية التعلم التنظيمي لا تسير بشكل مبرمج ومخطط له ، كما أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بجميع فقراته كان (3.2) ويأتي في المرتبة الأولى من حيث متوسطه الحسابي مقارنة بالأبعاد الأخرى.

3.1-التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة:

أفادت النتائج المتعلقة بهذا البعد بحصول جميع فقراته على متوسط حسابي يقترب من المتوسط الفرضي (3)، فحصلت الفقرات (12) ، (13) ، (16) على متوسطات تساوي أو تقترب من المتوسط الفرضي (03)، بدرجات (3.22) و(3.05) و(3.02) على التوالي، وكان متوسط الفقرتين (14) و(15) أقل بقليل منه وبانحراف معياري بلغ (1.08) و (1.03) على التوالي ، وهو ما أدى إلى متوسط حسابي عام للبعد كامل مساو للمتوسط الفرضي قيمته (3.01) ، وهذه النتائج تؤكد على تواضع نظم المعلومات وطرق التعلم والتفاعل بواسطة البرمجيات والحاسوب ، وبالتالي على المنظمة تبني إستراتيجيات جديدة تعمل من خلالها إتاحة التكنولوجيا المعلوماتية لزيادة فرص التعلم لموظفيها.

4.1-تحول المنظمة :

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد تحول المنظمة أكبر من المتوسط الفرضي (3)، حيث بلغ (3.15) وجاء في المرتبة الثانية من حيث درجات متوسطات الأبعاد الخاصة بالتعلم التنظيمي ، وقد كانت جميع فقرات هذا البعد أكبر من المتوسط الفرضي ما عدا الفقرة (18) والتي كان متوسطها (2.85) وبانحراف معياري قيمته (0.85) ، وهو ما يدعو القائمين على المنظمة مكان البحث إلى التفكير في إيجاد حلول للمشاكل التي يواجهها العمال في الميدان ، وتشجيعهم على ابتكار أساليب جديدة وتدريبهم للتعامل مع المواقف الطارئة أثناء العمل ، فيما كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (19) ب : (3.59) وبانحراف معياري قدره : (1.10) بما يثبت أن عملية التعلم التنظيمي في ازدياد وهو مؤشر إيجابي على أن المنظمة تنتهج طرقا تسعى من خلالها إلى إتاحة سبل التعلم لموظفيها.

5.1-الذاكرة التنظيمية:

يلاحظ أن هذا البعد يأتي في المرتبة الثالثة من حيث متوسطه الحسابي العام الذي بلغ (3.02)، وهو قريب جدا من المتوسط الفرضي (3) ، وكان أعلى متوسط للفقرتين (23) و (25) بقيمة : (3.06) لكل منهما وبانحراف معياري درجته (0.96) و (0.88) على التوالي، فيما نالت الفقرة (22) أدنى متوسط حسابي وهذا يدل على أن عملية الاهتمام بتوثيق وحفظ المعلومات والبيانات داخل المنظمة وتخزينها للاستعانة بها عند الضرورة متوسطة.

2- متغير تمكين العاملين:

يشمل متغير تمكين العاملين أربعة أبعاد، وتبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراته الظاهرة في الجدول رقم (19) أن إجمالي المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ (3.21) ، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3) ، وهو ما يستنتج منه أن مستوى تمكين العاملين متوسط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، خاصة بعدي العمل الفرقي والاستقلالية وحرية التصرف حيث نالا أدنى متوسط حسابي خاص بأبعاد تمكين العاملين ، وفيما يلي عرض ومناقشة لكل بعد على حدة:

1.2-إمتلاك المعرفة :

توضح الفقرات المتعلقة بهذا البعد أنها أعلى من المتوسط الفرضي (3)، وكان أعلاها للفقرة رقم (06) والذي بلغ (3.48) وبانحراف معياري قدره (1.07) ، فيما نالت الفقرة رقم (03) أدنى متوسط حسابي ب : (3.08) وانحراف معياري (0.91) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.34) ليحتل الرتبة الثانية لمتوسطات الأبعاد الخاصة بهذا المتغير ،وهو أعلى من المتوسط الفرضي(3) بما يعني أن الأفراد والجماعات في المنظمة يستطيعون الوصول إلى مصادر المعرفة والمعرفة في الشركة ، وأن سبل الاستفادة منها متاحة للجميع لكنها غير كافية ، وعليه فالمنظمة يجب أن تزيد من فرض الوصول إلى المعلومات وتقدم التسهيلات اللازمة للعمال حتى يحسنوا من أداءهم ويطوروا من طرق الخدمات التي يقدمونها بما يسهم من الارتقاء بمكانة المنظمة لدى المتعاملين.

الجدول رقم (19) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات تمكين العاملين ن = 92

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المتغيرات
0.94	3.36	1-أحصل على المعلومات التي أحتاجها بسهولة.	إمتلاك المعرفة
0.89	3.35	2-أمتلك الجوانب الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.	
0.91	3.02	3-يوفر لي القسم الذي أتبعه المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.	
1.20	3.40	4-أحرص على إطلاع الجميع على المعلومات الخاصة بالقسم الذي أتبعه ولا أحجبها عنهم.	
1.08	3.44	5-أثق بقدرة الأفراد العاملين معي لتقديم معلومة صحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.	
1.07	3.48	6-يتصرف الآخريين معي بحرية انطلاقاً من المعلومات التي لديهم.	
1.02	3.33	7-يوجد حرص لدى العاملين كافة على الاستفادة من جميع قنوات الاتصالات المتاحة.	
1.15	3.29	8-لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة.	الحرية والاستقلالية
1.03	3.07	9-أسهم بوضع خطط وإستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.	
1.15	2.76	10-أمتلك حرية أداء الأعمال المناطة بي ومناقشة أفكار مع الإدارة العليا.	
1.03	2.82	11-أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	
0.96	3.03	12-أقدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية إلى الأعلى مهما كانت عواقب ذلك.	
0.99	3.03	13-أأخذ القرارات بمفردي بناء على ما أملكه من معلومات الرجوع إلى الرئيس المباشر.	
1.24	3.66	14-لا أربح بأن تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.	
1.12	3.58	15-لدي خبرة كافية تمكنني من التعامل مع المواقف وحل المشكلات.	إمتلاك المعلومات
1.10	3.60	16-أمتلك مهارة كافية واستعداد عالٍ للتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل.	
1.19	3.29	17-شجعتني رئيسي المباشر بالبحث عن طرق جديدة لتحسين أداء في العمل.	
1.07	3.57	18-أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المألوفة على إنها فرص حقيقية للتعلم.	
1.05	3.48	19-لدي المعرفة الكافية في اختيار أسلوب العمل.	
1.11	3.61	20-أعتمد الحوار المباشر مع رئيسي وزملائي لإيضاح أفكار لحل المشكلات المعقدة.	
1.03	3.46	21-أتوقع الأحداث القادمة اعتماداً على خبرتي المتراكمة ومعارفي التي أمتلكها في العمل.	
0.96	3.31	22-تسعي الشركة دائماً إلى تنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل.	العمل الفرقي
0.99	3.26	23-تعتبر مسؤولية تحديد الأهداف وطريقة عمل الفريق من مسؤولية المدراء ورؤساء الأقسام.	
0.92	2.98	24- يمتلك فريق العمل في الشركة الحرية لتكييف أهدافه وفقاً لتطور الأحداث أثناء العمل.	
0.99	2.85	25-تأخذ المنظمة بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازها.	
1.17	2.51	26-تتبنى الشركة اتخاذ القرارات بطريقة جماعية.	

2.2- الإستقلالية وحرية التصرف :

نال هذا البعد متوسط عام قيمته (3.09)، وأنتت الفقرة رقم (14) في مقدمة الفقرات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ب: (3.66) وهي درجة أعلى متوسط بالنسبة للمقياس ككل وبانحراف معياري بلغ (1.24)، وهو ما يدل على أن عينة البحث ترغب في ممارسة عملها دون فرض إجراءات الرقابة اللصيقة ، أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرتين رقم (12) و (13) والذي بلغت درجته (3.03) لكل فقرة وبانحراف معياري بلغ (0.96) و (0.99) على التوالي وهذا يدل على انسجام في إجابة عينة الدراسة على هذا البعد، حيث يستنتج من إجابات معظم العينة عدم امتلاكهم رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وبرامجها المستقبلية ، كما أن مساهمتهم في صياغة الخطط وتنفيذ البرامج غير فاعلة ، إضافة غلى أن أداء الأعمال لا يتم وفق ما يروونه.

3.2-إمتلاك المعلومات :

جاءت متوسطات فقرات هذا البعد أعلى من الوسط الفرضي (3) حيث كانت الفقرة (16) في الرتبة الأولى ب: (3.60) وبانحراف معياري بلغت درجته (1.10) ، فيما حصلت الفقرة (17) على أدنى متوسط بقيمة (3.29) وبانحراف معياري (1.19)، وقد بلغ متوسط جميع فقرات هذا البعد (3.51) ليحتل بذلك المرتبة الأولى من حيث درجة المتوسطات الحسابية لكافة الأبعاد ، وهذا يعني أن العمال في هذه المنظمة يمتلكون حجما لابأس به من المعلومات ، وأن المنظمة تحاول أن توفر لهم المعارف وأن تصقل من مهاراتهم حتى يرتقوا بأدائهم .

4.2-العمل الفرقي :

أسفرت النتائج المتعلقة بأخر بعد في متغير تمكين العاملين عن حصوله على أدنى متوسط حسابي عام مقارنة ببقية الأبعاد، وكانت درجته (2.98) وهي أدنى من المتوسط الفرضي (3)، أما أعلى درجة فقد كانت للفقرة رقم (21) بدرجة (3.46) وانحراف معياري (1.03)، مما يعني أن مستوى البديهة والتوقع للأحداث مقبول نوعا ما، أما الفقرة رقم (25) فنالت أدنى متوسط حسابي ب: (2.85) وبانحراف معياري قيمته (0.99) وهو أقل مما يفترض أن يكون نظرا لطبيعة عمل المنظمة الذي يجب أن يركز على العمل الفرقي وأن يترك للأفراد حرية تنفيذ واجباتهم ومهامهم دون مراجعة الرئيس أو المشرف المباشر في كل مرة ،هذا فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بمستويات متغيرات الدراسة وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ، وقد تم تصنيفها وترتيبها حسب ما يلي :

3- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين.

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب درجات عينة الدراسة على فقرات مقياسي الدراسة كل مقياس على حدة ، ثم قياس العلاقة الارتباطية بينهما عن طريق معامل الارتباط بيرسون وقد جاءت النتائج وفق ما يظهره الجدول رقم (20) :

الجدول رقم (20) يوضح معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين .

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	ن
التعلم التنظيمي وتمكين العاملين	0.650	0.01	92

يلاحظ من الجدول رقم (20) أن علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي بجميع أبعاده وتمكين العاملين قد بلغت (0.650)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ارتباط طردي يدل على أن التعلم التنظيمي يساهم في تمكين أفراد عينة البحث، وأن مستوى التعلم التنظيمي ينعكس على مستوى شعور العمال بالتمكين، وبناء على ذلك فإن الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت.

3.1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى :

-توجد علاقة ارتباطية بين ديناميكية التعلم وتمكين العاملين.

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب درجات عينة الدراسة على فقرات البعد الأول للتعلم التنظيمي (ديناميكية التعلم)، والدرجة الكلية لفقرات مقياس تمكين العاملين ، ثم قياس العلاقة الارتباطية بينهما عن طريق معامل الارتباط بيرسون ، وقد جاءت النتائج حسب ما يوضحه الجدول رقم (21) :

جدول رقم (21) يوضح معامل الارتباط بين أبعاد التعلم التنظيمي وتمكين العاملين .

المتغيرات	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تمكين العاملين	ديناميكية التعلم	0.350	0.01
	إدارة المعرفة	0.481	0.01
	التكنولوجيا المعلوماتية	0.386	0.01
	تحول المنظمة	0.624	0.01
	الذاكرة التنظيمية	0.560	0.01

يلاحظ من الجدول رقم (21) أن جميع أبعاد التعلم التنظيمي ترتبط بعلاقة طردية مع تمكين العاملين ، حيث يرتبط بعد ديناميكية التعلم مع تمكين العاملين ب: (0.350) وبمستوى دلالة

(0.01)، وهو يمثل أقل درجة ارتباط مقارنة بباقي الأبعاد، إلا أنه ورغم ذلك فهو يعكس مدى مساهمة هذا البعد في تمكين الموظفين لدى عينة الدراسة ، وهذا يدل على وجود حركية وآليات مقبولة في ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة مكان البحث ،سواء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي لأن طبيعة عمل المنظمة تفعل من أساليب العمل والتواصل، وانطلاقا من هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباطية بين ديناميكية التعلم وتمكين العاملين.

2.3-النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية :

- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين.

جاءت نتائج الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بعلاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في المرتبة الثالثة من حيث قوة الارتباط، فقد بلغت (0.481) وفق ما يظهره الجدول رقم (21)، وكانت أعلى من درجة ديناميكية التعلم ودرجة التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة، وأقل من درجة الارتباط لكل من تحول المنظمة والذاكرة التنظيمية، وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) وعلى هذا الأساس فتفعيل الخبرات والمعارف واكتسابها ونشرها وتبادلها والعمل بطرق جماعية يسهم في امتلاك المهارات وبتيح درجة معينة من الاستقلالية وحرية التصرف لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ، وانطلاقا من هذه النتائج فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية .

3.3-النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة :

-توجد علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة وتمكين العاملين .

من خلال تصفح الجدول رقم (21) يلاحظ أن بعد التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة جاء من حيث علاقة الارتباط مع متغير تمكين العاملين في نفس المستوى مع بعد ديناميكية التعلم، فقد بلغ معامل الارتباط (0.386)وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) أيضا والعلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية أيضا ، وذلك يعني أن المنظمة توفر لمستخدميها نظاما معلوماتيا كفئا وفعالا وتتيح لهم فرص الاستفادة منه والوصول إليه بما انعكس إيجابا على مستوى امتلاكهم للمعرفة وحرية تصرفهم وبالتالي المساهمة في تمكينهم ، ومن خلال ما سبق فإن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة ، وهناك علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة وتمكين العاملين.

4.3- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة :

- توجد علاقة ارتباطية بين تحول المنظمة وتمكين العاملين .

بالرجوع إلى الجدول رقم (21) نشاهد أن بعد تحول المنظمة حصل على أعلى درجة من حيث علاقة الارتباط مع تمكين العاملين مقارنة مع الأبعاد الأربعة الأخرى، وكانت هذه الدرجة (0.624) ، وهي علاقة طردية عالية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، والمنظمة تسعى إلى تبنى أساليب التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة من خلال رؤية واستراتيجية واضحة وأن ذلك يزيد من فرص التمكين لدى عينة البحث ، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين تحول المنظمة وتمكين العاملين .

5.3- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الخامسة :

- توجد علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية وتمكين العاملين .

تشير النتائج المتعلقة بعلاقة بعد الذاكرة التنظيمية وعلاقته بتمكين العاملين إلى وجود علاقة طردية بينهما ، حيث جاء معامل الارتباط بين هذين المتغيرين (0.562)، وفي المرتبة الثانية من حيث قوة الارتباط مقارنة مع الأبعاد الأخرى ، وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ويستنتج من ذلك أن أفراد عينة البحث يشعرون بمستوى جيد من التمكين نتيجة لممارسات المنظمة الساعية إلى الاهتمام بخبرات عمالها ومعارفهم والعمل على توثيقها وجعلها متاحة لعمالها للاستفادة منها والرجوع إليها عند الحاجة، ومما سبق فإن الفرضية الفرعية الخامسة مقبولة.

4- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي بين عمال مديرية توزيع

الكهرباء والغاز لولاية الأغواط تعزى إلى المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية استعان الطالب الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق لدرجات التعلم التنظيمي للمقياس ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد جاءت نتائج تحليل التباين الأحادي حسب ما يظهر في الجدول رقم (22) .

الجدول رقم (22): يوضح تحليل التباين الأحادي للتعلم التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	484.09	121.02	4	0.646	0.631
داخل المجموعات	16309.85	187.47	88		
المجموع	16793.95		92		

يتضح من الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمجموعات لأن قيمة ف المحسوبة (0.646) أصغر من قيمة ف الجدولة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.631)، ودرجة حرية (4)، ولما كانت نتائج التحليل التباين تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فإن تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية .

5-النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى التخصص الوظيفي.

بغية معرفة صحة هذه الفرضية من عدمها ، واختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي استعان الطالب الباحث بأسلوب تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث على هذا المقياس ، وقد جاءت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية حسب ما يظهر في الجدول رقم (23) :

الجدول رقم(23) يوضح تحليل التباين الأحادي للتعلم التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1470.83	367.70	4	2.13	0.083
داخل المجموعات	14981.82	172.20	88		
المجموع	16452.65		92		

تشير نتائج التحليل التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي لأن قيمة ف المحسوبة (2.13) أصغر من قيمة ف الجدولة ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.083) ودرجة حرية 4 ، فقد رفضت الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود فروق في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً للتخصص الوظيفي .

6-النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الرابعة :

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين تعزى إلى التخصص الوظيفي.

لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تمكين العاملين تبعاً للتخصص الوظيفي ، فإنه تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية وجاءت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية حسبما يظهر في الجدول رقم (24) :

الجدول رقم (24) : يوضح تحليل التباين الأحادي للتخصص الوظيفي على مقياس تمكين العاملين

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	690.26	172.56	4	0.881	0.479
داخل المجموعات	17047.85	195.94	88		
المجموع	17377.85		92		

نلاحظ أن قيمة ف المحسوبة (0.881) أصغر من قيمة ف الجدولة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.479) ودرجة حرية (4) ، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على وجود فروق في مستوى تمكين العاملين تبعاً للتخصص الوظيفي لدى عينة الدراسة قد تم رفضها.

7- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الخامسة :

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

لإختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تمكين العاملين تبعاً للمؤهل العلمي، فإنه تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق وجاءت نتائجه حسب ما يظهر في الجدول رقم (25):

الجدول رقم : (25): يوضح تحليل التباين الأحادي على مقياس تمكين العاملين تبعاً للمؤهل العلمي

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	797.21	199.30	4	1.127	0.379
داخل المجموعات	15385.09	176.84	88		
المجموع	16182.30		92		

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة ف المحسوبة (1.127) أصغر من قيمة ف الجدولة ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.379) ودرجة حرية (4) ، وعليه فإنه لا توجد فروق في مستوى تمكين العاملين تبعاً للمؤهل العلمي لدى عينة الدراسة ، والفرضية الرئيسية الرابعة التي تقول بوجود فروق في مستوى تمكين العاملين تبعاً للمؤهل العلمي مرفوضة .

8- مناقشة نتائج الدراسة:

1.8- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت نتائج هذه الفرضية إلى وجود علاقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بشكل عام ، وقد بلغت مستوى (0.65) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، بما يعني أن ممارسات التعلم التنظيمي لدى عينة البحث تسهم في شعورهم بالتمكين على الرغم من مستواه الذي جاء متوسطا ، فإن مستوى تمكين العاملين كان مقبولا إلى حد ما ، وهذا ما يمكن يدل على أن ممارسات التعلم التنظيمي ما زالت تمارس بأساليب تقليدية ، وأن تبادل المعارف والمعلومات تتم في نطاق ضيق وغير ديناميكي ووفق أنموذج مهني تعلمه هو تعلم الجماعات الحرفية أين يكون مستوى التعلم قليل وكذلك مستوى الإبداع فهو يميل إلى يكون تعلم المحافظة على الوضع الراهن الذي يتنافى مع أنموذج المعرفة والتعلم الذي يتطور عبر الزمن ، وهذه النتائج تتطابق مع جاء في نتائج دراسة (العدوان وعبابنة، 2008) التي دلت على وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والتمكين وفي مستواه الذي كان متوسطا، كما تتفق مع دراسة (خيرة، 2010) ودراسة (رضا، 2011) ودراسة (العصيمي، 2006) ودراسة (الخالدي 2012) من حيث مستوى التعلم التنظيمي الذي جاء متوسطا ، كما أنها تتفق في مستوى تمكين العمال مع دراسة (الرقب، 2010) و(الرقاد وأبودية، 2012) الذي كان متوسطا، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة (الجعبري، 2010) من حيث المستوى ومن حيث أهمية ترتيب أبعاد الدراسة، وتتعارض مع دراسة (أل فطيح، 2013) في مستوى التعلم التنظيمي الذي كان مرتفعا بينما تتفق معها في ترتيب أبعاد التعلم التنظيمي من حيث الأهمية، ويرجع الباحث ذلك إلى البيئة وأساليب وعينة البحث واختلاف مجتمع الدراسة.

1.1.8- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

جاء ترتيب بعد ديناميكية التعلم من حيث علاقة الإرتباط مع تمكين العاملين في المرتبة ما قبل الأخيرة وبلغ (0.50) إلا أنه دال عند مستوى (0.01)، إضافة إلى مستواه مقارنة بالأبعاد الأخرى كان ضعيفا ، إذ بلغ متوسطه (2.76) ، ويمكن تفسير ذلك بعدم امتلاك المنظمة لرؤية واضحة لكيفية تطوير معارف ومهارات موظفيها ، واعتمادها على آليات تعليمية مبنية على الاستجابة لردات الفعل ،

كما أنه أي التعلم يتم ضمن حدود وسياقات رسمية بأطر وقواعد واضحة ، وذلك من خلال التكيف مع المستجدات في بيئة العمل بالاعتماد على ما هو مخزن في ذاكرتها التنظيمية ، وهذا ما يتوافق مع نموذج تكامل الأداء والتعلم ، وقد أكدت هذه النتائج دراسة (الكبيسي ودهام، 2009) ودراسة (طاهر، 2009) ، واللتين أكدتا على أهمية هذا البعد.

2.1.8- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

أشارت نتائج هاته الفرضية إلى وجود علاقة إرتباطية بين بعد إدارة المعرفة متغير تمكين العاملين وقد بلغ معامل الإرتباط بين المتغيرين (0.48) وهو دال عند مستوى (0.01) ، فيما بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.2) ، مما يستنتج منه أن المنظمة لديها توجه نحو تبادل ونشر المعرفة وتقاسمها وتشجيع عاملها على التعلم وتطوير أنفسهم ، وهذا ما انعكس على مستوى تمكينهم وأدى إلى شعورهم بالقدرة على أداء مهامهم بحرية واستقلالية أكبر نظرا لاملاكهم المعارف والمعلومات اللازمة ، وهذا يفسر على أن المنظمة تتبنى استراتيجيات ومداخل تسمح من خلاله لأفرادها من التعلم ولكنه غير كاف ، حيث أظهرت النتائج المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين أن بعد الحرية والاستقلالية كان ترتيبه الأخير مع بقية الأبعاد رغم أهميته ، فقد تكون المنظمة تسمح لهم بالتعلم ولكنها تفرض عليهم قيودا في ممارسة أعمالهم ، وهو ما يتفق والإطار العام للنظرية التداخلية ، وتتفق نتائج هذه الفرضية مع جاء من نتائج في دراسة (الكبيسي ودهام، 2007) ودراسة (طاهر، 2009) ودراسة (طالب والخفاجي، 2009) في أهمية هذا البعد ودرجته.

3.1.8- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

دلت نتائج الفرضية الثالثة التي تقول بوجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتمكين العاملين على علاقة إرتباط بين المتغيرين بلغت (0.386)، وكان دالا عند مستوى (0.01) ، مما يمكن اعتباره مؤشر دال على ما توفره المنظمة من نظم معلومات وقواعد بيانات وتكنولوجيا ، وأن تزودهم بها عند الحاجة إليها وسهولة الوصول إليها ، يسهم في إحساسهم بامتلاك قدر من المعرفة والمعلومات التي تشعرهم بنوع من التمكين والحرية في تأدية مهامهم ، ويفسر ذلك بأن المنظمة تملك نوعا من الانفتاح على نظم المعلومات وبرامج الدعم التكنولوجي ، إلا أنه لا يعدو أن يكون على المستوى الداخلي

ويعتمد على ما هو مخزن فقط ، ولا تنتظر للمعرفة على أنها متحركة ، وهذا يمكن تفسيره في ضوء نظريات المدخل الاجتماعي ، وتتفق هاته النتائج مع دراسة (الكبيسي ودهام، 2006) ودراسة (طاهر، 2009) من حيث أهمية البعد في التعلم التنظيمي.

4.1.8- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

ارتبط بعد تحول المنظمة مع متغير تمكين العاملين بمعامل بلغ (0.624) ليكون الأول من حيث الترتيب في الارتباط مع متغير تمكين العاملين وبمستوى دلالة (0.01) ، كما أن متوسطه الحسابي فاق المتوسط الفرضي (3) ليبلغ (3.15) ، وهذا يمكن إرجاعه إلى أن الممارسات والآليات التي تعتمدها المنظمة للارتقاء بالتعلم سواء فرديا أو جماعيا أو تنظيميا وللتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة تسهم بشكل كبير في إحساس أفرادها بالسيطرة على أعمالهم والشعور بالحرية في أداء مهامهم ، وأن قيادات المنظمة تعمل على التمكين لأفرادها حتى يكونوا أكثر تعلما ونضجا ووعيا بما هو منتظر منهم ، كما أن سياسات المنظمة وقناعاتها بأنه بضرورة الارتقاء إلى مصاف المنظمات العالمية يسهم في الزيادة نحو التحول إلى منظمة متعلمة ، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (الكبيسي ودهام، 2006) وتتعارض مع دراسة (طاهر، 2009) .

5.1.8- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

جاء معامل ارتباط هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث قوة الارتباط مع متغير تمكين العاملين مما يعني أن المنظمة تستثمر في التجارب و الخبرات الفردية والجماعية والتنظيمية ،وتحاول الاستفادة منها، كما أن المتوسط الحسابي يأتي من الرتبة الثالثة وهو ما ينعكس على إحساس العمال بالأهمية ورغم تواضعه فإنهم يستطيعون من خلاله الشعور بمستوى مقبول من إمتلاك المعرفة والمعلومات ينعكس إيجابا على مستوى تمكينهم، فامتلاك المعرفة والحصول على المعلومات يجعل أفراد المنظمة يشعرون بنوع من الاستقلالية في أداء مهامهم وهذا كله أدنى درجة تمكينهم ، وهنا تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (طالب، 2009) ،حيث جاء ترتيب هذا البعد في نفس الترتيب من حيث الأهمية.

2.8- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

تبين نتائج هذه الفرضية في فروق المتوسطات الحسابية لمتغير التعلم التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في مستوى هذا المتغير على الرغم من تباين مستويات عينة الدراسة في المؤهل العلمي ، وهذا ما يعني أن المنظمة تتبنى إستراتيجية واحدة لجميع الفئات العاملة ولا تفرق بين عمالها رغم التباين في المستويات التعليمية ، وتوفر لهم ما يحتاجونه من معارف ومعلومات حتى ترتقي بمستواهم ، ولها رؤية جيدة وقدرة على إدراك البيئة من حولها وتحاول توفير الجهود من خلال نظرة شاملة تعتمد على سياسات وأفكار وعمليات خاصة بالتعلم التنظيمي ، وهذه النتائج لا تتفق مع دراسة (الخرشوم ودره، 2011)، ودراسة (آل فطيح، 2013) حيث جاءت نتائجها تدل على وجود فروق في التعلم التنظيمي حسب المؤهل العلمي، وهذا لصالح من هم بمستوى أعلى.

3.8- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

جاءت نتائج هذه الفرضية تدل على عدم وجود فروق في مستوى التعلم التنظيمي تبعا لمتغير التخصص الوظيفي ، على رغم من عدم تساوي عدد العمال في كل تخصص وإختلاف طبيعة الأعمال المنوطة به ، فتخصص الإعلام الألي يؤدي مهام تقنية بحتة وعمله يكون داخل المكاتب ولا يمكنه من التفاعل مع المحيط الخارجي ، إضافة إلى العدد المحدود لعمال هذا التخصص (04) عمال فقط، هو عدد قليل جدا مقارنة بالتخصصات الأخرى ،بينما تخصصي استغلال الغاز واستغلال الكهرباء يعملان في مجموعات وفرق عمل تمكنها من التواصل والتفاعل وتبادل المعرفة والمعلومات وهو ما يزيد ويعزز من فرص تعلمها، أما تخصص دراسات أشغال الكهرباء والغاز هو في علاقة مستمرة ودائمة مع المحيط الخارجي مما يضيفي إلى حركية دائمة في أداء عماله ، ، هذا كله لم ينعكس على مستوى تعلم أي تخصص، وهذا يوحي بوجود نفس النظرة لدى قيادة المنظمة إتجاه عمالها في تزويدهم بالآليات والوسائل التي يستطيعون من خلالها الإرتقاء بمستوى تعلمهم التنظيمي ،وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (آل فطيح، 2013) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق في مستوى التعلم التنظيمي تبعا للتخصص الوظيفي.

4.8- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة :

تبين فروق المتوسطات في مستوى تمكين العاملين تبعاً للتخصص الوظيفي لدى عينة الدراسة أنها غير دالة إحصائياً رغم التباين في التخصصات وطبيعة المهام التي يؤديها كل تخصص، وهذا يعني أن مؤسسة سونلغاز تضع جميع المعارف والمعلومات في متناول عمالها وتمكن جميع التخصصات منها دون استثناء، كما أنها تتيح لهم الحرية والتصرف اللازمين لتأدية مهامهم وذلك نظراً للطبيعة الخدمية للمنظمة والتي يحتاج فيها العامل إلى جميع المعلومات حتى يستجيب بشكل فوري وأني لطلبات الزبائن، كما أن المنظمة تسهل من عملية الوصول إلى المعلومات والاستفادة من الإرث المعرفي المخزن في أرشيف المنظمة، حتى يستطيع الموظفون من التكيف مع المستجدات والتعامل معها بمرونة، ولا تتفق هاته النتيجة مع نتيجة دراسة (أل فطيح، 2013) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق لدى عينة البحث في مستوى التمكين تبعاً للتخصص الوظيفي.

5.8- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة :

تتناول الفرضية الرئيسية الخامسة دراسة الفروق لدى عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط في مستوى تمكين العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والتي جاءت نتائجها غير دالة إحصائياً والفروق تكاد تكون منعدمة لدى عينة الدراسة في مستوى هذا المتغير بما يعني أن الشعور بحرية التصرف وإملاك المعلومات والمعرفة هو نفسه لدى جميع أفراد الدراسة وإن حجم المعلومات والمعرفة التي يمتلكونها تكون نفسها وهي مرتبطة بمجال عمل كل فرد رغم تباين المستويات التعليمية، فهناك الإطارات العليا وهناك العمال التنفيذيون إلا أن الفرق غير موجود وبالتالي فالمنظمة تمكن كل فرد حسب مستواه وحسب العمل الذي يؤديه مما يزيد في حرية أدائهم لمهامهم دون مراجعة الرؤساء المباشرين، رغم أن عينة البحث كان جلها من العمال التنفيذيين، ولا تتفق هذه نتيجة مع نتيجة دراسة (أل فطيح، 2013) التي جاءت نتائجها تدل وجود فروق لدى عينة البحث في مستوى التمكين تبعاً للمؤهل العلمي.

الخاتمة :

إن دراسة موضوع التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين يعد من المواضيع الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية خاصة في البيئة الجزائرية ، والتي لم تحظ بدراسات كثيرة وقد حاول الطالب الباحث تناول هذين المتغيرين في دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز مستعرضا مجموعة من النظريات والنماذج التي قدمها العلماء والباحثون المختصون في هذا المجال والتي تمكن للمنظمات من خلالها التعلم والتكيف مع البيئة الخارجية ، وقد جاءت نتائجها دالة على وجود علاقة بين متغيري الدراسة وأن التعلم التنظيمي بكافة أبعاده يساهم في شعور عينة الدراسة بالشعور بالحرية الاستقلالية والسيطرة على أعمالهم ، والقدرة على أداء مهامهم بمرونة أكبر نتيجة امتلاكهم للمعرفة والمعلومات ، وهذا ما يدعو القائمين على المنظمة مكان البحث تفعيل وتسخير الآليات التي تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات والمعرفة داخل المنظمة بين كافة عمالها حتى تتمكن من الارتقاء بمستوى عمالها وأدائها إلى التنافسية ، هذا وتعد هذه المحاولة المتواضعة إسهاما بسيطا في إثراء البحث العلمي النوعي وهي لا تخلو من القصور والنقص والإغفال على بعض الجوانب المهمة في الموضوع وذلك نظرا للإمكانيات المادية والإطار الزمني المحدود،والذي نتمنى أن يستدرك من خلال دراسات مستقبلية في الموضوع في مختلف المنظمات الجزائرية حتى يتسنى لها التخطيط الجيد للمستقبل ويوفر المناخ التنظيمي الذي يساعد العمال على تطوير أنفسهم ، وأن تكون درجة التقدم الذي يحرزه التعلم التنظيمي داخل المنظمة أكبر من درجة التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية ، كما نتمنى أن

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يوصي الطالب الباحث بما يلي :
- 1- العمل على تطوير أنظمة ونظم معلومات و شبكة داخلية تتيح للعمال سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات داخل المنظمة ، والاستفادة منها .
 - 2- إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات أخرى حتى تتكامل الجهود البحثية في هذا الموضوع.
 - 3- القيام بالدراسات خاصة بالذاكرة التنظيمية وذلك نظرا لأهمية هذا البعد في عملية التعلم التنظيمي حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التميز المؤسسي.
 - 4- القيام بدراسة خاصة بالتعلم التنظيمي و الربط بالبعد الإستراتيجي للمنظمة في محاولة لاستشراف المستقبل وذلك نظرا للأهمية الحيوية لمؤسسة سونلغاز .
 - 5- توظيف التكنولوجيات الحديثة لزيادة و تفعيل فرص التعلم التنظيمي وربط المصالح والأقسام بشبكة داخلية (Intranet) وذلك في محاولة لتشكيل فرق متعددة المهام لمواجهة المستجدات البيئية .
 - 6- تناول العلاقة بين متغيرات البحث في دراسة على مجتمعات وعينات أخرى في البيئة المحلية.
 - 7- منح المزيد الاستقلالية وحرية التصرف للفرق التنفيذية بمؤسسة سونلغاز .
 - 8- تمكين العاملين من سبل المعرفة والمعلومات بتنظيم حلقات تقاس دورية بينهم.
 - 9- خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز فرص التمكين.
 - 10- الاهتمام بإدارة المعرفة وتفعيل وتطبيق التكنولوجيات الحديثة ودمجها واستثمارها في نشاطات وبرامج التعلم .

قائمة المصادر المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

قائمة المصادر :

1. القرآن الكريم

قائمة المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم ، عبدالباري و زهير ، نعيم الصباغ .(2008). "إدارة الموارد البشرية في القرن 21" عمان .الأردن .دار وائل للنشر والتوزيع .
2. أندراوس ، جمال ومعاينة ، عادل سالم .(2008). "الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات". إربد. الأردن. عالم الكتب الحديث.
3. أنجرس ، موريس .(2006). "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات عملية ". ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون. الطبعة الثانية. الجزائر. دار القصبة للنشر.
4. أفندي ، عطية حسن .(2003). "تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر : بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية". القاهرة ، مصر.
5. الترمذي، أبو عيسى، (1996). تحقيق بشار عواد معروف. بيروت. لبنان. دار الغرب الإسلامي.
6. جلاب ، إحسان دهش.(2013). "السلوك التنظيمي المعاصر". الأردن. الوراق للنشر والتوزيع .
7. جمال الدين ، محمد مرسي وآخرون.(2002). "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)". الإسكندرية .مصر. الدار الجامعية .
8. حمود ، خيضر كاظم.(2002). "السلوك التنظيمي". عمان.الأردن. دار صفاء .
9. حمود ، خيضر كاظم.(2009). "السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ". عمان. الأردن.الإثراء للنشر والتوزيع.
10. حسن ، راوية .(2003). "السلوك التنظيمي المعاصر". القاهرة. مصر .الدار الجامعة .
11. حسن ، راوية.(2003). "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ". القاهرة. مصر .الدار الجامعية.
12. حسين ، حريم.(2003). "إدارة المنظمات (منظور كلي) ". عمان. الأردن.دار الحامد .
13. حسين ، حريم.(2000). "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل". الطبعة الثانية. عمان. الأردن.دار الحامد.
14. خليل ، محمد حسن الشماع و خيضر، كاظم حمود.(2000). "نظرية المنظمة. عمان. الأردن.دار الميسرة.
15. دراكر، بيتر.(1994). "الإدارة والمستقبل: التسعينات وما بعدها". ترجمة الدكتور صليب

- بطرس. القاهرة. الدار الدولية للنشر والتوزيع.
16. الدرادكة، مأمون و الشلبي، طارق.(2002). "الجودة في المنظمات الحديثة". عمان.الأردن.دار الصفاء للنشر والتوزيع.
17. الدوري ، مطلق زكريا.(2009). "إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال للألفية الثالثة". عمان.الأردن..اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
18. الظاهر ، نعيم إبراهيم.(2009). "إدارة المعرفة". عمان.الأردن.جدارا للكتاب العالمي.
19. الكبيسي خيضر عامر.(2004). "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات". الإسكندرية. مصر.العالم الحديث.
20. ماهر ، أحمد.(2005). "التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية)". الإسكندرية. مصر.الدار الجامعية.
21. ماهر، أحمد .(2007). "تطوير المنظمات :الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغير". الإسكندرية. مصر.الدار الجامعية.
22. مؤيد ، سعيد السالم وعادل ، حرحوش صالح.(2002). "إدارة الموارد البشرية". عمان.الأردن.عالم الكتب الحديث.
23. محمد بن أبي بكر .(1986). "مختار الصحاح". بيروت. لبنان .مكتبة لبنان.
24. محمد ، سعيد أنور سلطان.(2003). "إدارة الموارد البشرية". الإسكندرية .مصر.دار الجامعة الجديدة للنشر.
25. مصطفى ، محمود أبو بكر.(2004). "الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)". الإسكندرية .مصر. الدار الجامعية.
26. مزيان ، محمد .(1999). "مبادئ البحث النفسي والتربوي". الطبعة الثانية. وهران.الجزائر. دار غريب للنشر والتوزيع.
27. نجم، عبود عبود.(2008). "إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات". الطبعة الثانية. عمان .الأردن .الوراق للنشر والتوزيع .
28. أبو النصر ، مدحت.(2007). "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ". القاهرة.مصر.المجموعة العربية للتدريب والتطوير والنشر.
29. أبو النصر، مدحت.(2009). "قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة".

- القاهرة.مصر.المجموعة العربية للتدريب والتطوير .
30. صالح وسعيد ، السالم.(2009). "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي". الطبعة الثالثة. عمان.الأردن . جدارا للكتاب العالمي.
31. العطية ،ماجدة .(2003). "سلوك المنظمة(سلوك الفرد و الجماعة)". عمان.الأردن.دار الشروق.
32. عقيلي ،عمر وصفي.(2005). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)". عمان . الأردن.دار وائل.
33. عباس، خليل محمد .(2006). "مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس". عمان.الأردن .دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.
34. عبداللطيف ، محمود مطر.(2007). "إدارة المعرفة والمعلومات". عمان.الأردن .كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
35. عبدالرب ،جمال يوسف.(2010). "إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات". عمان.الأردن .دار كنوز العلمية للنشر والتوزيع .
36. عبد الغفار، حنفي.(2002). "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية". الإسكندرية. مصر .دار الجامعة الجديدة.
37. عبدالفتاح،جمال.(2010). "التربية ومجتمع المعرفة". عمان.الأردن.دار قنديل للنشر والتوزيع.
38. عبدالهادي ، نبيل أحمد .(2006). "منهجية البحث في العلوم الإنسانية". عمان.الأردن .الأهلية للنشر والتوزيع.
39. علام ، محمود صلاح الدين .(2006). "الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية". الطبعة الثانية.عمان.الأردن .دار الفجر.
40. علي ، حجازي هيثم .(2005). "إدارة المعرفة:مدخل نظري". عمان .الأردن.الأهلية للنشر والتوزيع.
41. القريوتي ، محمد قاسم .(2010). "الوجيز في إدارة الموارد البشرية". عمان .الأردن.دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
42. الساعدي ، مؤيد نعمة .(2013). "كيف تدار منظمات الألفية الثالثة : مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي". عمان .الأردن.الوراق للنشر والتوزيع.
43. الساعدي، مؤيد نعمة.(2011). "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة

- الموارد البشرية". عمان .الأردن.الوراق للنشر والتوزيع .
44. السكارنة ، بلال خلف .(2011). "الإبداع الإداري". عمان .الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
45. السالم ، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش.(2002). "إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)". عمان .الأردن.عالم الكتاب الحديث.
46. السلمي ، علي.(2004). "إدارة السلوك التنظيمي". القاهرة.مصر.دار غريب للطباعة والنشر.
47. سهيلة ، محمد عباس.(2003). "إدارة الموارد البشرية". عمان.الأردن .دار وائل للنشر.
48. الهواري، سيد .(1999). "منظمة القرن 21(منهج تطوير الشركات و المؤسسات للعبور إلى القرن 21)". مصر.مكتبة عين شمس.
49. ياسين ،سعد غالب.(2007). "إدارة المعرفة المفاهيم النظم والعمليات". عمان.الأردن .دار المناهج للنشر والتوزيع.
50. الوادي ، محمود حسين .(2012). "التمكين الإداري في العصر الحديث". عمان.الأردن .دار الحامد للنشر والتوزيع.

قائمة الرسائل والأطروحات باللغة العربية :

51. آل فطيح ، حمد بن قبلان.(2013). "علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية : دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض". أطروحة دكتوراة غير منشورة.قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية بمكة .جامعة أم القرى.
52. بكار ، براء عبدالكريم .(2002). "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة".رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك.
53. الجميلي ، مطر بن عبدالمحسن .(2008). "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين". رسالة ماجستير غير منشورة.قسم العلوم الإدارية .كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
54. الجعبري ، دعاء عبدالعزيز.(2010). "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال.كلية الدراسات العليا والبحث العلم. جامعة الخليل.
55. الخالدي ، عبير بشيت.(2012). "دور أبعاد الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية". رسالة ماجستير

- غير منشورة .قسم إدارة الأعمال .كلية إدارة الأعمال .جامعة الشرق الأوسط.
56. خيرة ، عيشوش .(2011). "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك".رسالة ماجستير غير منشورة.كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة تلمسان.
57. أبوخضير ، إيمان بنت سعود.(2005). "المنظمة المتعلمة: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة". أطروحة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود.
58. رضا، نعيجة.(2012). "التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية،دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار". أطروحة دكتوراه غير منشورة،قسم العلوم الإجتماعية.كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية.جامعة الحاج لخضر باتنة.
59. الرقب ، محمد أحمد الصادق.(2010). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ".رسالة ماجستير غير منشورة . قسم إدارة الأعمال.كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية .جامعة الأزهر.
60. كحلات ، سامراء.(2009). "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، دراسة ميدانية لمكتبات جامعة باتنة".رسالة ماجستير غير منشورة.قسم علم المكتبات.كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية . جامعة قسنطينة.
61. النفيسة ، ندى بنت مطلب.(2011). "إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي : دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود".رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الملك سعود.
62. نسمان ، ماهر زكي حسن.(2011). "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة". تخصص إدارة أعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .جامعة الأزهر.
63. النسور ، أسماء سالم.(2010). "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في إدارة التعليم العلي والبحث العلمي الأردنية".رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط.
64. النوفل ، بدر عيسى.(2010). "إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت".رسالة ماجستير غير منشورة.كلية إدارة الأعمال.جامعة الشرق الأوسط.
65. العصيمي، عواطف بنت أحمد.(2006). "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التوجه الإستراتيجي في الجامعات السعودية".رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة أم القرى.

66. عواطف، بنت أحمد حماد. (2004). "التعلم التنظيمي وأثره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. المملكة العربية السعودية.

67. الفقي، شيرين فتحي. (2005). "أثر العوامل التنظيمية علي تمكين العاملين في المنظمات الخدمية : دراسة ميدانية علي الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة عين شمس.

قائمة المجلات والدوريات باللغة العربية :

68. الأمين، طارق حسين. (2006). "التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية". دورية الإدارة العامة، الرياض. المجلد 46. العدد 02. ص ص 243-263.

69. أيمن، عودة همامي وعبدالحكيم، عقلة أخو أرشيدة. (2009). "التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 05. العدد 02. ص ص 234-235.

70. أيوب، ناديا حبيب. (2004). " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية ". مجلة الادارة العامة. المجلد 44. العدد 1. ص ص 63 - 116.

71. إسماعيل، رائد و العدوان، ياسر مناع. (2008). "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية". دورية الإدارة العامة. الرياض. المجلد 48. العدد 03. ص ص 435-475.

72. البغدادي، عادل هادي. (2007). "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي : دراسة على عينة من شركات الصناعة العامة". مجلة الإدارة العامة والإقتصاد. جامعة بغداد. العدد 65. ص ص 154-162.

73. البغدادي، عادل هادي. (2007). "العلاقة بين المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة بين كليتين من كليات التعليم العالي الخاص ببغداد". مجلة القادسية للعلوم الإدارية. كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة القادسية. المجلد 10. العدد 01. ص ص 57-78.

74. جبران، علي محمد (2011). "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن". مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). غزة. المجلد 19. العدد 01. ص ص 427 - 458.

75. جمعة، محمود حسن. (2008). "إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة دبالى. المجلد 19. العدد 71. ص ص 192-214.

76. حريم ، حسين و الساعد ، رشاد.(2006). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني". **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. عمان. المجلد 2. العدد 2. ص ص 225-245 .
77. حسين ، عبدالناصر و آخرون .(2011). "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية :دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل". **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**. المجلد 19. العدد 12. ص ص 397 - 438 .
78. الخفاجي، جبوري حاكم وآخرون.(2009). "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة". **مجلة القادسية للعلوم الإدارية**. كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة القادسية. المجلد 11. العدد 02. ص ص 94-119.
79. الخشالي ، شاكرا جارالله وآخرون .(2013). "أثر إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة". **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (سلسلة العلوم الإنسانية)**. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. عمان. المجلد 15. العدد 01. ص ص 79-98 .
80. ديوب ، أيمن حسن .(2013). "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية في قطاع المصارف". **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**. جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. سورية. المجلد 29. العدد 02. ص ص 121-150.
81. راضي ،جواد محسن .(2010). " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد". **مجلة القادسية للعلوم الإدارية**. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية. المجلد 12 العدد 01 . ص ص 62-84.
82. الرقاد ، هناء .(2012). "القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس". **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**. نابلس. المجلد 26. العدد 05. ص ص 1191-1216 .
83. زاهر ، تيسير .(2012). "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين : دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها". **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** ، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. سورية. المجلد 28. العدد 02. ص ص 255-282 .
84. أبا زيد ، رياض .(2010). " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن". **مجلة جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية**. جامعة آل البيت. الأردن. المجلد 24. ص ص 493-519 .

85. طاهر ، فاضل جميل .(2009). "تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة : دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية".مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية .جامعة بغداد.ص ص 118 – 142 .
86. مرتجى، زكي رمزي وأبو حشيش، بسام محمد. (2011). "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها".مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية).جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.المجلد.9، العدد.02. ص ص438-397 .
87. محسن ، الياسري و مظفر ، ناصر حسين .(2012). "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية".مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادي.المجلد 14.العدد01.ص ص08-34.
88. محمود ، عواطف شاكر .(2010). " دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية ".مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.كلية الإدارة والاقتصاد.جامعة تكريت.المجلد 06.العدد 19.ص ص 64- 80 .
89. النعيمي ، صلاح عبد القادرأحمد.(2012). "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ".مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.جامعة الأنبار.العدد31.ص ص 161-190.
90. الضلاعين ،علي .(2010). "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ".مجلة دراسات للعلوم الإدارية.عمان.المجلد 37.العدد 01.ص ص 645-92 .
91. عباينة ،رائد إسماعيل و ياسر ، المناع .(2008). "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية".دورية الإدارة العامة.الرياض.المجلد 48.العدد 03.ص ص 435-456 .
92. عبدالأمير ،أثير وعبدالرسول ، حسين علي .(2008). "إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في فاعلية فرق العمل :دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية".مجلة القادسية.جامعة القادسية .المجلد 10.العدد 03.ص ص 50-64.
93. عبدالحسين ، باسم .(2012). "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات".مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.جامعة بغداد.العدد 31 . ص ص 258-280.
94. عبدالستار ، إبراهيم دهام .(2007). " التعلم التنظيمي ودوره في نجاح المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.جامعة بغداد.المجلد 13.العدد. بحث مستل من رسالة ماجستير، ص ص 135-160،.
95. العربي ، شريف عبد المعطي والقشلان ،أحمد حسن .(2009). "تطوير الأداء في مؤسسات

- التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة". **المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي**. صنعاء. المجلد . العدد. ص ص 89-104.
96. العمري ، غسان عيسى إبراهيم . (بدون سنة). "دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية ". **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**. جامعة نايف للعلوم الأمنية. المجلد 27. العدد 52. ص ص 73-120 .
97. العنزي ، أميرة خيضر . (2014). "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة : دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف". **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**. جامعة القادسية. المجلد 16. العدد 01. ص ص 67-83.
98. فييرا ، دوسيرا وماري ، كروسان . (2005). "القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي". ترجمة: الشهري ، عجلان. **دورية الإدارة** . الرياض. المجلد 45. العدد 22. ص ص 258-296 .
99. القريوتي ، محمد قاسم أحمد و العنزي ، عوض خلف . (2006). "الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت". **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**. جامعة دمشق. المجلد 22 . العدد 01. ص ص 281-310.
100. سماح ، مؤيد محمود و أسيل ، هادي محمود . (2007). "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير : دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". **مجلة الإدارة والاقتصاد**. جامعة بغداد. العدد 67. ص ص 195-211.
- قائمة الملتقيات والمؤتمرات باللغة العربية :**
101. جرادات ، عمر . (2013). " أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعات الرسمية الأردنية ". **أعمال المؤتمر 24 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات**. 25-28 نوفمبر. المدينة المنورة. المملكة العربية السعودية.
102. الخشالي ، شاكرا جارالله والتميمي، أياد فاضل محمد. (2005). "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي : دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني ". **الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة**. الخبر 17-18 أبريل. المملكة العربية السعودية.
103. صقر ، هدى . (2003). "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة". **المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة : القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي**. دمشق . الجمهورية العربية السورية. 13-16 أكتوبر. ص ص 109-124.
104. فاطمة ، مانع ، الإبداع والإبتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية . (2010). "الملتقى

الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية". 08-09 نوفمبر. المركز الجامعي خميس مليانة. عين الدفلى. الجزائر.

105. العتيبي ، سعد بن مرزوق. (2005). "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي". المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي". الخبر 17-18 أبريل. المملكة العربية السعودية.

106. عريقات ، أحمد يوسف .(بدون تاريخ). " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال". المؤتمر العلمي الدولي السابع". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة. الزرقاء. الأردن

107. تمكين العاملين كإستراتيجية لتطوير الإدارة .(2004). "الإجتماع الإقليمي 12 لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية". من 11 إلى 13 ديسمبر. مسقط. سلطنة عمان.

108. وفاء ، رابيس .(2011). "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال". ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة. 13-14 ديسمبر. جامعة الشلف. الجزائر.

قائمة المعاجم باللغة العربية :

109. مجمع اللغة العربية .(2008). " المعجم الوسيط ". نسخة الطالب. القاهرة ، مصر.
110. الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب.(1987). "القاموس المحيط". الطبعة الثانية. بيروت مؤسسة الرسالة.
111. أبو الفضل، جمال ابن منظور.(1992). "لسان العرب". بيروت. دار صادر للطباعة والنشر.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

112. Marquardt, J. M.(2002)."Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning" . Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
113. Senge, P.(2006)."The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.." New York: Doubleday.

قائمة الرسائل العلمية باللغة الأجنبية :

114. David CAYLA.(2007). "L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ENTRE PROCESSUS ADAPTATIF ET CHANGEMENT DIRIGÉ".THÈSE DE DOCTORAT EN SCIENCES

ÉCONOMIQUES.UNIVERSITE PARIS I . PANTHÉON SORBONNE.

115. NADIA TEBOURBI.(2000)."**L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL: PENSER L'ORGANISATION COMME PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES ET DE DEVELOPPEMENT DES THEORIES D'USAGE**".THESE DE DOCTORAT EN GESTION.UNIVERSITE DU QUEBEC.
116. OLFA ,ben hamadi(2012)."**management des connaissances et mémoire organisationnelle : entre prendre connaissance et retrouver la mémoire**".thèse de doctorat inédit . université de Québec à trois rivières .canada.
117. zaki,mouzaoui .(2013)."**de l'apprentissage a la competitivite des firmes : cas de l'entreprise hodna lait m'sila**".THESE DE MAGISTER EN SIENCES CONOMEQUE. UNIVERSITE DU mouloud maamri.tizi-ouzou.algerie.

قائمة المجلات والدوريات باللغة الأجنبية :

118. Alan, Mumford.(1995)."**The learning organization in review**".Industrial and Commercial Training . Volume 27 . Number 1 .pp. 9-16 ,
119. ARGOTE,L., S. L. BECKMANAND D. EPPLE.(1991)."**The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings**". *Management Science*. vol 36.n° 2.pp 140-154.
120. Argot linda.(1993)."**group and organizational learning curves :individual system and environmental components**".*british . journal of social psychology* .n°32 . pp 31-51.
121. Barbara, Levitt & James G. March ."**Organizational Learning, Annual Review of Sociology**". Vol 14. pp. 319-340.
122. EPPLE, D., L. ARGOTEAND R. DEVADAS.(1991)."**Organizational Learning Curves: A Method for Investigating Intra-Plant Transfer of Knowledge Acquired through Learning by Doing**".*Organization Science, Vol. 2. No. 1.Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March* . pp. 58-70
123. ETZIONI, amatai .(1959)."**authority structure and organizational effectiveness**". *administrative science quarterly*.vol 04. n° 01 .jun,. pp 43-67 .
124. Garvin D.(1993)."**building a learning organization**". *harvard busines review* .jully-august . pp 78-91.

125. GRAHAM, symon,(2003). "Learning organizational paradigm and the problème of unity". **journal of critical postmodern organization science**.vol 02. n02 .pp 36-55 .
126. George P. Huber .(1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures". **Organization Science**.Vol. 2. No. 1. Special Issue.Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. pp. 88-115.
127. Jones M.(1995). "organizational learning: collective mind or cognitive metaphore ?".**Accounting , managment and information technologie**.vol 05. n° 01 .pp 61-77.
128. Levit B , Marsh J.(1988) ." Organizational Learning". **annual review of sociology** . vol 14 n° 03 . pp 319-339.
129. Park J.E & Bunn M.D. (2003). "Organizational Memory : a new prespective on the Organizational Buying process". **journal of business & industrial marketing** .vol 18 n° 03 .pp 237-257.
130. Wasim Ismail Al-Habil1, and Ala'Edein Koraz.(2012). "Organizational memory impact on Intellectual capital, Case study - Gaza power generating company". **Journal of Business Management and Economics**.Vol. 3(6). pp. 242-257.
131. Wexler M.N .(2002). "Organizational Memory & intellectual capital".**journal of intellectual capital**".vol 03 n° 04. pp 393-414.

قائمة الملتقيات والمؤتمرات باللغة الأجنبية:

132. CHARLOTTE FILLOL.(2006). "APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL, UNE ETUDE DE CAS CHEZ EDF" . **XVème Conférence Internationale de Management Stratégique** . Annecy / Genève 13-16 Juin.
- قائمة المعاجم باللغة الأجنبية:
133. ROBERT, P. & REY, A.(2001). " **Le Grand Robert de la langue française : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française**.2e éd. Paris .

الملاحق

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

الملحق رقم : 01



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين

الملحق رقم 02 : أداة الدراسة في صورتها الأولية .

1- مقياس التعلم التنظيمي

الفقرات	البعد
1-يتم تشجيعنا من قبل الإدارة العليا على التعلم وتطوير أنفسنا	ديناميكيات التعلم
2-يستخدم الأفراد بعض المهارات كالاستماع الفعال والتغذية العكسية.	
3-يُدرب الأفراد على برامج التعلم المؤسس على الانتباه الانتقائي و تنظيم المعلومات و حل المشكلات.	
4-يتعلم كل من الفرق و الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم.	
5-يتمكن الأفراد من التفكير والأداء وفق نظرة شمولية للشركة ككل	
6-يراقب الأفراد ما يفعله الآخرون في الشركات الاستراتيجية المماثلة ويستثمرونه في عملهم (المقارنة المرجعية) .	إدارة المعرفة
7-يراقب الأفراد العاملين الممارسات الأفضل للاستفادة منها في تطوير برامج المنظمة	
8-الأفراد مدربون على مهارات التفكير الإبداعي والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل.	
9-نقوم غالبا بإقامة المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتج أو تقديم خدمة.	
10-توجد نظم و هياكل للتأكد بان المعرفة المهمة متوفرة للذين يحتاجونها ويتمكنون من استخدامها	
11-نطور في استراتيجيات وأساليب إدارة المعارف بهدف المشاركة في بناء بنك المعلومات بالشركة باستمرار.	التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة
12-توجد لدينا نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة وكفئة.	
13-يملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالشبكات المحلية والانترنت وغيرها.	
14-تضم تسهيلات التعلم المتمثلة بغرف التدريب و المؤتمرات وسائل دعم إلكترونية متعددة.	
15-توجد لدينا نظم إلكترونية لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل.	
16-يتم تجهيز المواد مباشرة إلى مواقع العمليات (تعتمد منظمتنا نظام التجهيز الآني دون الحاجة إلى مخازن).	تحول المنظمة
17-تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة (تمكين الأفراد والجماعات تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار بما يؤدي إلى تحسين أو تغيير سلوك المنظمة).	
18-هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم.	
19-نتعلم من الفشل كما نتعلم من النجاح.	

20-تعد عمليات الأعمال والبرامج فرصا للتعلم	الذاكرة التنظيمية
21-تعتمد المنظمة مستويات إدارية اقل لزيادة الاتصال والتعلم.	
22- تنال المعلومات النوعية و كيفية الحصول عليها بأقل تكلفة اهتماما أكبر في شركتنا .	
23- لشركتنا برامج تكوين فرقي يعتمد على خبرات العاملين و ذاكرتهم الجماعية ونجاحاتهم.	
24-تثبيت الشركة التعديلات في العمل وتعمل على حفظها وإبقائها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي.	
25- تعتمد الشركة نظم تخزين و توفير للمعلومات مؤسس على التعلم التجريبي و أهمية و دقة المعلومة .	
26-تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل .	
27- تعمل الشركة على تثبيت التعديلات في العمل وحفظها وإبقائها جاهزة لاتخاذ القرارات عند الحاجة إليها.	

2- تمكين العاملين

الفقرات	البعد
28-من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها	امتلاك المعلومات وتوافرها
29-امتلك الجوانب الفنية و الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	
30-تتوفر في الدائرة تلك المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل	
31-احرص على ان يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالدائرة ولا احجبها عنهم	
32-أثق بقابليات الأفراد العاملين معي في تقديم المعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.	
33-يتصرف الآخريين معي بحرية انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية من معلومات لديهم.	
34-يوجد حرص لدى العاملين كافة على الاستفادة من جميع قنوات الاتصالات المتاحة.	
35-لديّ رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.	الاستقلالية وحرية التصرف
36-أسهم بوضع خطط وإستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.	
37-امتلك حرية أداء الأعمال المناطة بي ومناقشة أفكار مع الإدارة العليا.	
38-امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	
39-أقدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية إلى الأعلى دون تردد من النتائج	
40- يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	
41-لا ارجب بان تمارس عليّ رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.	

42-لدي خبرة كافية تمكنني من التعامل مع المواقف وحل المشكلات .	امتلاك المعرفة
43-أمتلك مهارة كافية واستعداد عالي لما يتعلق بالتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل.	
44-شجعني رئيسي المباشر بالبحث عن طرق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره.	
45-أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المألوفة على إنها فرص حقيقية للتعلم.	
46-لدي المعرفة الكافية في اختيار أسلوب العمل.	
47-اعتمد الحوار المباشر مع رئيسي والآخرين لإيضاح أفكارني حول حل المشكلات المعقدة.	
48-أتحسب للمستقبل بالاعتماد على خبرتي المتراكمة ومعارفي التي امتلكها في العمل.	
49- تسعى الشركة دائما إلى تنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل.	العمل الفرقي
50- تعتبر مسؤولية تحديد الأهداف وطريقة عمل الفريق من مسؤولية المدراء ورؤساء الأقسام فقط	
51- يمتلك فريق العمل في الشركة الحرية لتكييف أهدافه وفقا لتطور الأحداث أثناء العمل .	
52- تأخذ المنظمة بأفكار وتوصيات فرق العمل ومكافئتها على انجازها	
53- تتخذ القرارات في الشركة بطريقة جماعية بين الموظفين.	

الملحق رقم 04: أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف، أختي الموظفة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان والمعد لأجل القيام بدراسة علمية بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين والذي يحتوي على مجموعة من الاسئلة، لذلك نرجو منكم الإجابة عن هذه الأسئلة بعد قراءتها جيدا وبتمعن، كما نأمل أن تكون إجاباتكم صريحة ودقيقة على كل الأسئلة الموجودة في الإستبيان.

يرجى منك أخي الموظف الإجابة على هذه الفقرات كلها وذلك بالتعبير عن رأيكم فيها بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ، حسب ما تراه مناسباً .

مثال توضيحي: إذا كنت "موافق" على العبارة تضع العلامة (x) على النحو التالي:

العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
				x

هذه العملية ليست اختباراً ، وليست هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فلكم الحرية المطلقة في التأشير على ما يتوافق مع ما هو متاح لديكم، والمهم هو التعبير بصدق نحوها.

ملاحظة : المرجو منكم قبل قراءة العبارات والتعبير عن آرائكم تجاهها، والإجابة عن جميع فقرات الإستبيان إضافة إلى المعلومات العامة التي تأتي في مقدمة الاستمارة، وذلك بوضع علامة (x) داخل الإطار المناسب، أو التعبير عنها في المكان المخصص لذلك .

أخي الموظف ، أختي الموظفة : إن المعلومات التي ستدلي بها ستحاط بسرية تامة ولا يمكن إستخدامها إلا من أجل الغرض الذي أعدت من أجله ، وصدق نتائج البحث مرهونة بصدق إجاباتك عن فقرات هذه الاستبانة لذلك يرجى الصدق والموضوعية والدقة في إجاباتك عنها. كما لا يفوتنا أن نشكر لكم حسن تعاونكم ومساعدكم وتفهمكم ومساعدتنا في إنجاز هذا البحث ومنحك قدر من وقتكم في ملء هذه الإستمارة .

الطالب الباحث :

ب . جوادي

معلومات عامة :

المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي ليسانس ماجستير

القسم التابع له :

استغلال الكهرباء استغلال الغاز العلاقات التجارية الإعلام الألي

- مقياس التعلم التنظيمي

البعد	الفقرات
ديناميكيات التعلم	1-تشجعنا الإدارة العليا على التعلم حتى نطور أنفسنا.
	2-يستخدم الأفراد مهارات الاستماع الفعال والتعرف على نتائج أعمالهم.
	3-يدرب الأفراد على التعلم المؤسس على الانتباه وتنظيم المعلومات.
	4-يتعلم الأفراد و فرق و من خلال أدائهم لأعمالهم.
	5-يفكر الأفراد ويؤدون عملهم وفق نظرة شاملة للشركة ككل.
إدارة المعرفة	6-يراقب الأفراد ما يفعله الآخرون في الشركات المماثلة ويستثمرونه في عملهم.
	7-يراقب الأفراد العاملين الممارسات الجيدة للاستفادة منها في تطوير برامج المنظمة
	8-يدرب الأفراد على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل.
	9-تنظم المؤسسة المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجات أو خدمات.
	10-يتمكن الأفراد من الوصول للمعرفة المهمة وإستخدامها بسهولة عندما يحتاجونها.
	11-نطور في استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بناء بنك معلومات خاص بالشركة.
التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة	12-المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لنا حلا لإضافية.
	13-يملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالإنترنت والانترنت.
	14-تضم تسهيلات التعلم وسائل دعم الكترونية متعددة .
	15-توجد لدينا نظم الكترونية لدعم الأداء والعمل للتعلم بشكل أفضل.
	16-يزود الأفراد باحتياجاتهم من مواد العمل في مواقع العمليات مباشرة.
	17-يمكن الأفراد من تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.
	18-هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل المنظمة.

19- يتعلم الأفراد من أخطاءهم وفشلهم في العمل كما يتعلمون من نجاحهم.	تحول المنظمة
20- تعد عمليات الأعمال والبرامج فرصا للتعلم.	
21- تعتمد المنظمة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال والتعلم.	
22- تنال المعلومات النوعية وكيفية الحصول عليها بأقل تكلفة إهتماما أكبر في شركتنا .	الذاكرة التنظيمية
23- لشركتنا برامج تكوين فرقي يعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية ونجاحاتهم.	
24- تثبت الشركة التعديلات في العمل وتحفظها وتبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي.	
25- تعتمد الشركة نظم تخزين و توفير للمعلومات مؤسس على التعلم التجريبي وأهمية ودقة المعلومة	
26- تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل .	

2- تمكين العاملين

الفقرات	البعد
01- أحصل على المعلومات التي أحتاجها بسهولة.	امتلاك المعلومات وتوافرها
02- أمتلك الجوانب الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.	
03- يوفر لي القسم الذي أتبعه المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.	
04- أحرص على إطلاع الجميع على المعلومات الخاصة بالقسم الذي أتبعه ولا أحجبها عنهم.	
05- أثق بقدرة الأفراد العاملين معي لتقديم معلومة صحيحة وإستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك	
06- يتصرف الآخريين معي بحرية انطلاقًا من المعلومات التي لديهم.	
07- يوجد حرص لدى العاملين كافة على الاستفادة من جميع قنوات الاتصالات المتاحة.	الاستقلالية وحرية التصرف
08- لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة.	
09- أسهم بوضع خطط وإستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.	
10- أمتلك حرية أداء الأعمال المناطة بي ومناقشة أفكارى مع الإدارة العليا.	
11- أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	
12- أقدم إقتراحاتي وإستفساراتي بحرية إلى الأعلى مهما كانت عواقب ذلك.	
13- أتخذ القرارات بمفردي بناء على ما أملكه من معلومات الرجوع إلى الرئيس المباشر.	

14- لا أرغب بأن تمارس عليّ رقابة شديدة ومباشرة بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.	
15-لدي خبرة كافية تمكنني من التعامل مع المواقف وحل المشكلات.	امتلاك المعرفة
16-أمتلك مهارة كافية واستعداد عالٍ للتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل.	
17-شجعتني رئيسي المباشر بالبحث عن طرق جديدة لتحسين أداء في العمل.	
18-أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المألوفة على إنها فرص حقيقية للتعلم.	
19-لدي المعرفة الكافية في اختيار أسلوب العمل.	
20-أعتمد الحوار المباشر مع رئيسي وزملائي لإيضاح أفكار لي لحل المشكلات المعقدة.	
21-أتوقع الأحداث القادمة اعتماداً على خبرتي المتراكمة ومعارفي التي أمتلكها في العمل.	
22- تسعى الشركة دائماً إلى تنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل.	العمل الفرقي
23- تعتبر مسؤولية تحديد الأهداف وطريقة عمل الفريق من مسؤولية المدراء ورؤساء الأقسام فقط	
24- يمتلك فريق العمل في الشركة الحرية لتكييف أهدافه وفقاً لتطور الأحداث أثناء العمل.	
25- تأخذ المنظمة بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازها.	
26- تتبنى الشركة إتخاذ القرارات بطريقة جماعية.	



الملحق رقم : 05 مراسلة الجامعة إلى مؤسسة سونغاز

لهيئة رئاسة القسم المتعلقة بما بعد التخرج والبعث العلمي.

03/PG/M/PSY/12

رقم الملف الذاتي

العدد 90 / ن.ر.م.ب.ب.ج.ع.م.ب.س.ر. 2014

الى السيد المحترم :

المدير

المديرية الجهوية للكهرباء والغاز لولاية الأغواط

الموضوع : تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة ، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة) :

جوابي بـلقاسم

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم ، قصد إنجاز مذكرة ماجستير :
في شعبة : علم النفس تخصص : علم النفس والعمل والتنظيم

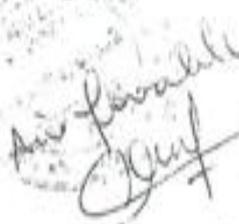
الموسومة بـ :
التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين -دراسة ميدانية بالمديرية
الجهوية للكهرباء والغاز لولاية الأغواط

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

بسكرة في : 2014/02/25

نائب رئيس القسم

مكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي


Prof. Mohamed Khider

Corrélations

		VAR0000 1	VAR00002
VAR0000 1	Corrélation de Pearson	1	,605**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
VAR0000 2	Corrélation de Pearson	,605**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR0000 1	VAR00002
VAR0000 1	Corrélation de Pearson	1	,350**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	92	92
VAR0000 2	Corrélation de Pearson	,350**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR0000 1	VAR00002
VAR0000 1	Corrélation de Pearson	1	,481**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
VAR0000 2	Corrélation de Pearson	,481**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR0000 1	VAR00002
VAR0000 1	Corrélation de Pearson	1	,386**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
VAR0000 2	Corrélation de Pearson	,386**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR0000 1	VAR00002
VAR0000 1	Corrélation de Pearson	1	,624**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
VAR0000 2	Corrélation de Pearson	,624**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR0000 1	VAR00002
VAR0000 1	Corrélation de Pearson	1	,562**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
VAR0000 2	Corrélation de Pearson	,562**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA à 1 facteur

VAR00001

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	484,097	4	121,024	,646	,631
Intra-groupes	16309,859	88	187,470		
Total	16793,957	92			

ANOVA à 1 facteur

VAR00001

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1470,831	4	367,708	2,135	,083
Intra-groupes	14981,821	88	172,205		
Total	16452,652	92			

ANOVA à 1 facteur

VAR00001

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	690,263	4	172,566	,881	,479
Intra-groupes	17047,595	88	195,949		
Total	17737,859	92			

ANOVA à 1 facteur

VAR00001

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	797,213	4	199,303	1,127	,349
Intra-groupes	15385,091	88	176,840		
Total	16182,304	92			